

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка кадрової стратегії підприємства»

(за матеріалами ТОВ ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»,

Житомирська обл., м.Новоград-Волинський)

Студентки 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
персоналу» першого
бакалаврського рівня

Зінченко
Деніса Сергійовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
доцент

Жуковська
Валентина Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук
Ірина Павлівна

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність, та складові кадрової стратегії підприємства	6
1.2 Підходи до формування цілей та оцінювання результативності кадрової стратегії підприємства	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕХНА»	19
2.1. Стратегічний профіль діяльності підприємства	19
2.2. Ідентифікація факторів впливу у процесі реалізації кадрової стратегії підприємства	22
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	31
3.1. Розробка плану заходів з формування кадрової стратегії ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»	31
3.2. Прогнозна оцінка результативності реалізації заходів щодо впровадження кадрової стратегії підприємства	41
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	44
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність дослідження. В даний час однією з головних проблем сучасних організацій є проблема в області роботи з персоналом, а саме його стабільність. При всьому різноманітті наявних підходів до цієї проблеми в різних розвинених країнах основними найбільш загальними тенденціями служать наступні: формалізація методів і процедур відбору кадрів, розробка наукових критеріїв їх оцінки, науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі, висунення молодих і перспективних працівників, підвищення обґрунтованості кадрових рішень і розширення їх гласності, системна ув'язка господарських і державних рішень з основними елементами кадрової політики.

Ці тенденції обов'язково повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління організації. Доходи будь-якої організації в першу чергу залежать від того, наскільки професійно в ній працюють фахівці. У розвитку виробництва організації та підвищенні його ефективності провідна роль належить трудовим ресурсам. Виробництво матеріальних благ неможливе без робочої сили. Під час воєнного стану професійний колектив співробітників – це один з головних стратегічних ресурсів будь-якого підприємства. Без виваженої кадрової політики у відповідності до стратегічних цілей бізнесу неможливо працювати ефективно й успішно досягати поставлених цілей.

Дане питання досліджували такі вчені, як Чумаченко М.Г, І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Томпсон, О. Віханський, В. Оберемчук, Р. Фатхутдінов (автори які є у списку джерел) та інші. Досліджуючи питання кадрової політики науковці визначають теоретико-методичні засади щодо її формування, рекомендації щодо покращення. При визначенні типів та етапів розробки кадрової політики підприємства, вчені приділяють значну увагу щодо умов розробки кадрової політики, кадрові цілі в системі загальної стратегії розвитку підприємства.

Метою роботи є розробка кадрової стратегії підприємства як однієї з основних стратегій діяльності компанії.

Виходячи з мети, в роботі були поставлені такі **задачі**:

- вивчити сутність і складові кадрової стратегії підприємства;
- визначити підходи до формування цілей та оцінки результативності кадрової стратегії підприємства;
- розглянути стратегічний профіль діяльності підприємства;
- ідентифікувати процес розроблення кадрової стратегії на етапі життєвого циклу підприємства;
- розробити план заходів щодо формування кадрової стратегії ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»;
- спрогнозувати результативність реалізації заходів щодо впровадження кадрової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є управління персоналом на ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА».

Предметом роботи є розробка системи управління персоналом на ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА».

Теоретичною основою дослідження є наукові праці і розробки вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем розвитку персоналу, кадрового менеджменту, управління персоналом в ринкових умовах, нормативно-законодавча база про трудові відносини, внутрішні методичні матеріали.

Методи дослідження складають національні нормативно-правові і законодавчі акти, звітні дані та фактичні дані з діяльності ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА», публікації зарубіжних і вітчизняних вчених матеріали періодичної преси, джерела інтернету.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в розробці обґрунтування ряду пропозицій і рекомендацій щодо механізмів забезпечення стабільності кадрового складу організації.

Практична значимість роботи пов'язана з можливістю застосування пропонованих і економічно обґрунтованих заходів в діяльності компанії.

Структура бакалаврської роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг роботи становить 51 сторінок тексту, містить 14 таблиць, 6 графіків та рисунків, список з 34 використаних інформаційних джерел.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, та складові кадрової стратегії підприємства

Кадрова стратегія дозволяє сформувати конкурентну перевагу, засновану на ефективному управлінні персоналом. При цьому ключовою передумовою до створення конкурентної переваги є здатність виробляти продукцію або послуги, відмінні від продукції або послуг конкурентів, багато в чому за рахунок формування і вдосконалення відносин співпраці і партнерства між персоналом і організацією, розвитку інтелектуального капіталу.

З точки зору Д.Ю. Мамотенко кадрова стратегія – це комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення цілей системи управління персоналом [1].

На думку В.О. Овчиннікова кадрова стратегія – це підсистема стратегії організації, представлена у вигляді довгострокового плану конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги [2].

В. Р. Веснін розглядає кадрову стратегію як довгостроковий план, спрямований на формування конкурентоспроможного трудового потенціалу компанії з урахуванням майбутніх змін в її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяє фірмі виживати, розвиватися і досягати своїх стратегічних цілей [3].

Таким чином, кадрова стратегія являє собою комплекс взаємопов'язаних планів, рішень, методів і дій, що дозволяють сформувати високопрофесійний, компетентний персонал і розробити ефективну систему впливу на нього з метою реалізації ділової стратегії організації.

Стратегічна спрямованість діяльності організації в умовах ринкового середовища об'єктивно впливає з права практично необмеженого

самостійного вибору сфер застосування своїх ресурсів. Незалежні від державного втручання в господарську діяльність суб'єкти ринку прагнуть направляти свої ресурси в найбільш вигідні сфери діяльності. Основним регулятором розподілу ресурсів стає співвідношення ринкового попиту і пропозиції.

Основні фактори вибору функціональної кадрової стратегії:

- вид власності (державна, муніципальна, приватна, акціонерна за участю зарубіжного капіталу), що впливає на стиль організаційної поведінки і схильність до ринкового ризику;
- сфера діяльності (соціальні послуги населенню, реальне матеріальне виробництво, торгово-закупівельна сфера, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи), що впливає на професійні вимоги до фахівців і здатність до інноваційного розвитку організації;
- масштаб діяльності (місцевий, регіональний, державний, глобальний), що визначає необхідність пристосування до національних особливостей трудових ресурсів, природно-кліматичних умов, наявності природних ресурсів і розвитку інфраструктури території;
- фінансова стійкість (наявність власних коштів для проведення досліджень і експериментів, достатні технологічні заділи, необхідність залучення ризикового капіталу в надії на отримання надприбутку від впровадження інновацій);
- професійні якості керівника (лідерські якості схильність до інтеграції, прагнення до чіткого фокусування діяльності), що відбивається на вимогах до рівня кваліфікації працівників) [5].

Сутність функціональної кадрової стратегії полягає в забезпеченні внутрішньої єдності успішного ведення виробництва в певній специфічній сфері діяльності з особливостями складу трудового колективу і стилю керівництва кадровими ресурсами при обліку стратегічних цілей і можливостей організації [6].

Основними характеристиками кадрової стратегії стабільності вважають:

- адміністративний стиль організаційної поведінки керівного складу і фахівців, прагнення до мінімального ринкового ризику;
- підбір досвідчених керівників виконавського плану, не схильних до невиправданих змін;
- стабільність кадрового складу основного трудового колективу при обережному оновленні співробітників;
- економія на постійних витратах, у тому числі за рахунок комплектування працівниками середньої кваліфікації масових професій;
- впровадження інновацій тільки після проведення завчасних перевірок на обмеженій дослідній ділянці;
- комплектування співробітників бюджетних організацій переважно випускниками державних навчальних закладів;
- поділ трудових колективів великих комерційних організацій на основний склад («ядро») і тимчасових працівників («периферію») з мінімальною загальною чисельністю, що дозволяє економити на постійних витратах.

Таким чином, можна зробити висновок що, існує безліч підходів до її визначення кадрової стратегії, серед яких можна виділити три основних: кадрова стратегія як план, як сукупність дій менеджерів і як набір правил роботи з персоналом. Основними видами кадрової стратегії є функціональні стратегії і стратегії зростання. Основні види функціональних стратегій- кадрова стратегія стабільності, стратегія пристосування, стратегія інновацій.

Кадрова стратегія на будь-якому підприємстві постійно зазнає змін. Керівникам доводиться періодично її змінювати і реформувати під впливом розвиваючих факторів. Відбувається це через тісний взаємозв'язок такої стратегії з короткостроковими планами компанії, а також – з вирішенням довгострокових стратегічних завдань. Що стосується питань кадрової

стратегії, то всі вони конкретизуються стратегічним планом підприємства. У такій документації зазвичай відображаються відомості про встановлені перед фахівцями завдання і способи їх вирішення. Всі вони виражені в конкретних заходах, також розписаних в окремій документації, з обов'язковим зазначенням фахівців, які несуть відповідальність за виконання поставлених завдань і термінами їх виконання [7].

При розробці кадрової стратегії в компанії керівник повинен брати до уваги наступні важливі фактори:

- політичний;
- соціальний;
- правовий;
- економічний;
- фактор зовнішнього впливу.

Розробляючи стратегію забезпечення стабільності кадрового складу Управління персоналом для своєї організації, керівник повинен брати до уваги вже наявний рівень основоположних проблем, і зокрема:

- структурні можливості диференціального управління персоналом;
- облік поточної динаміки розвитку компанії при проведенні кількісної оптимізації персоналу;
- результативність витрат на кадри, де варто врахувати різні винагороди, наявну заробітну плату, витрати на навчання персоналу та інші види грошових витрат;
- системи управління наявним кадровим потенціалом. Динаміка розвитку кадрів, до складу якої входить період адаптації новачків, їх кар'єрний ріст і різноманітні види навчання персоналу;
- побутове забезпечення службовців і надання їм повного соціального пакету (страхування, соціальний захист, соціальні гарантії);

– наявність в організації норм поведінки, властивих тільки їй, і постійний розвиток, вдосконалення цих самих норм [8].

Для успішного протікання стратегії забезпечення стабільності кадрового складу керівництво організації повинно слідувати наступним правилам:

- цілі, стратегії, завдання щодо забезпечення стабільності персоналу повинні бути ретельно і своєчасно доведені до всіх працівників організації;
- загальне керівництво організації та керівники служби Управління персоналом повинні своєчасно забезпечувати надходження всіх необхідних для реалізації ресурсів і мати план реалізації стратегії.

При розробці кадрової стратегії забезпечення стабільності кадрового складу організації повинен враховуватися досягнутий, сформований рівень за всіма зазначеними напрямками і з урахуванням аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації і факторів, що впливають на їх зміну, а також з урахуванням стратегії організації в цілому повинен бути визначений той рівень, досягнення якого дозволить реалізувати стратегію організації.

При цьому завдання розробки потрібної кадрової стратегії може бути настільки складне через брак фінансових, матеріальних, інтелектуальних ресурсів, рівня професіоналізму керівників і фахівців, що виникне необхідність встановлювати пріоритети вибору потрібних напрямків і складових стратегій управління персоналом. Тому критеріями вибору стратегії можуть бути обсяги виділених для реалізації ресурсів, тимчасові обмеження, наявність достатнього професійно-кваліфікованого рівня персоналу та деякі інші.

Впровадження кадрової стратегії забезпечення стабільності кадрового складу організації передбачає, що працівників необхідно інформувати про основні напрямки прийнятої стратегії, про її зміст і про основні завдання, вирішення яких передбачає обрана стратегія [8].

Таким чином, розглянувши процес реалізації кадрової стратегії забезпечення стабільності кадрового складу підприємства, можна сказати що при розробці стратегії в компанії керівник повинен брати до уваги наступні важливі фактори: політичний; правовий; економічний; фактор зовнішнього впливу. Для успішного протікання стратегії керівництво організації повинно слідувати наступним правилам: цілі, стратегії, завдання щодо забезпечення стабільності кадрового складу персоналу організації повинні бути доведені до всіх працівників організації; керівництво організації та керівники служби Управління персоналом повинні своєчасно забезпечувати надходження всіх необхідних ресурсів і мати план реалізації стратегії.

1.2 Підходи до формування цілей та оцінювання результативності кадрової стратегії підприємства

Процес розробки та реалізації кадрової стратегії є безперервним. Це знаходить відображення в тісному взаємозв'язку з вирішенням стратегічних завдань компанії як на короткостроковий і середньостроковий періоди, так і на тривалу перспективу. В основі стратегії управління персоналом лежить загальна стратегія розвитку організації. Як і стратегія розвитку підприємства, стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей, що диктуються зовнішнім діловим середовищем. Найефективнішим з них є формування стратегії управління персоналом засобом «зверху-вниз», де домінуюча роль у розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління персоналом організації, а потім – стратегії для кожного конкретного підрозділу підприємства.

Такий підхід формування кадрової стратегії в сучасних умовах має переваги: висока якість оцінки зовнішнього ділового середовища і визначення тенденцій та динаміки; зв'язок із загальною стратегією розвитку компанії; визначення пріоритетів, актуальних для всієї організації.

В залежності от обраної загальної стратегії формується кадрова політика, яка припускає вирішення таких завдань [4]:

1. Формування команди адаптивних менеджерів, які здатні розробити і реалізувати програму виживання і розвитку організації.
2. Виявлення та збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто менеджерів, спеціалістів і робочих кадрів, що являють особливу цінність для неї.
3. Реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку з: організованими перетвореннями в ході реструктуризації; реалізацією інноваційних процесів; диверсифікацією виробництва; повною реорганізацією.
4. Зниження соціально- психологічної напруженості в колективі.
5. Забезпечення соціального захисту та працевлаштування вивільнюваних працівників.

Знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку самої організації і кадровою стратегією відповідно до наявних ресурсів, компетенції персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування організації в умовах ринку. На підставі проведених досліджень визначено складові кадрової стратегії в сучасних умовах (рис. 1.3).

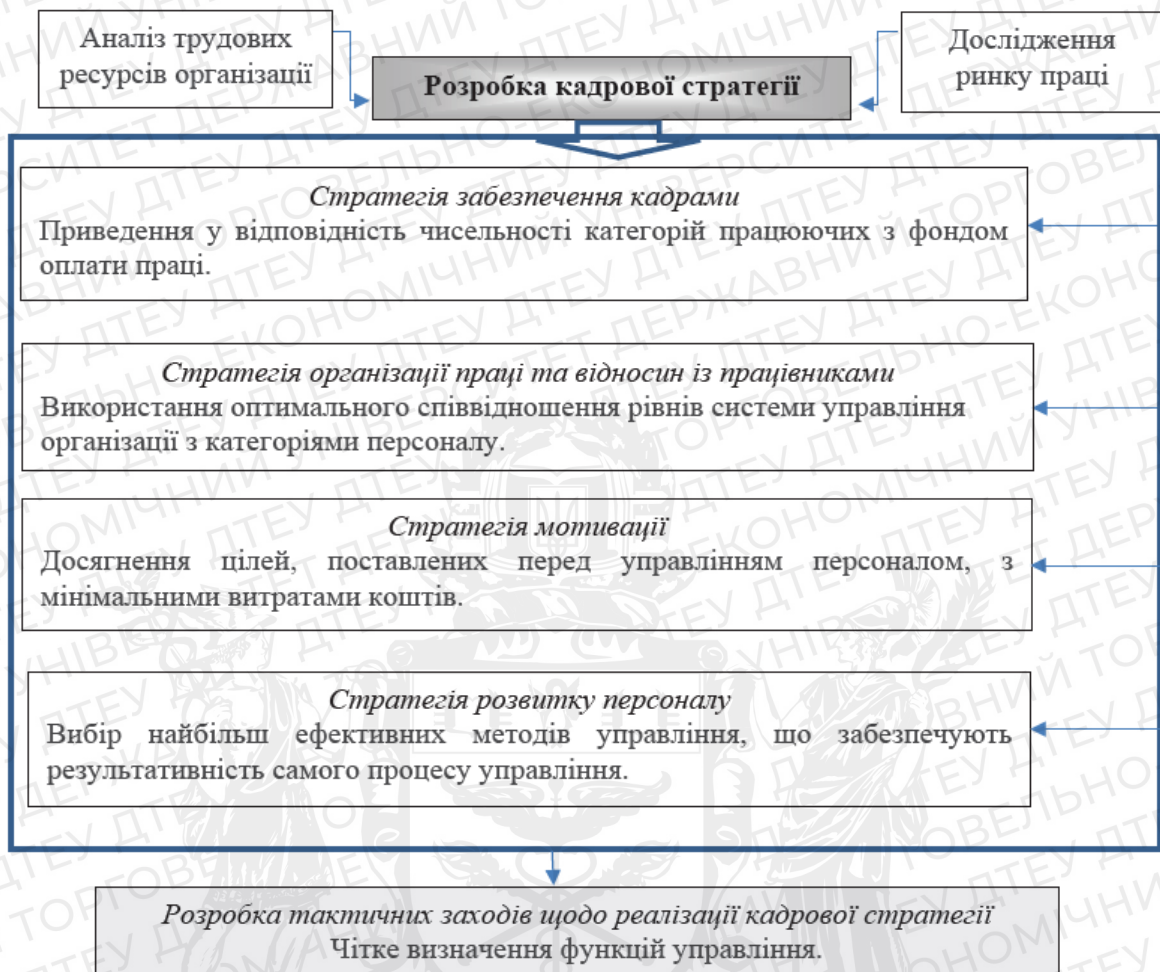


Рис. 1.1. Елементи кадрової стратегії в сучасних умовах

Джерело: за матеріалами [15]

Таким чином, життєздатність і успішна діяльність організацій нині все більше визначається тим, наскільки вони готові переключити свою увагу з традиційних методів управління персоналом на нові, більш ефективні кадрові технології.

При цьому розробляється кадрова стратегія повинна сприяти:

1) посиленню можливостей компанії протистояти конкурентам на ринку праці, максимально ефективно використовувати свої сильні і слабкі сторони в зовнішньому оточенні;

2) збільшенню конкурентних переваг компанії за допомогою створення умов для ефективного використання і розвитку трудового потенціалу, формування компетентного і кваліфікованого персоналу;

3) розкриття здібностей працівників до інноваційного, творчого розвитку, для досягнення не тільки цілей компанії, а й особистих цілей співробітників [5].

Існує ряд підходів до вибору варіантів розробки кадрової стратегії компанії та її напрямків, заснованих на різних ключових елементах. В якості останніх можуть виступати:

1) життєвий цикл компанії;

2) місце управління персоналом в загальній системі управління компанією. Тут мається на увазі, що при різному рівні централізації функцій і розподілу повноважень кадрова стратегія буде носити різний характер:

2.1) локалізуватися тільки на верхніх щаблях управління або в середній ланці;

2.2) у компанії буде створена служба управління персоналом, або її функції будуть розосереджені між різними підрозділами;

2.3) чи буде виконуватися весь обсяг функцій або тільки деякі;

3) система цінностей і характер топ-менеджменту. Стиль керівництва, як правило, першого керівника компанії призводить до реалізації відповідної кадрової стратегії. Якщо в системі цінностей керівника цінність співробітників не присутня або тільки декларується, це може призвести до суперечливої кадрової стратегії;

4) рівень використовуваних кадрових технологій. У компанії можуть реалізовуватися традиційні або застарілі технології роботи з персоналом. Наприклад, атестація та оцінка ділових і особистих якостей персоналу може проводитися за формальними критеріями, висунення в кадровий резерв – на основі суб'єктивних думок. Це не відповідає кадровій стратегії, необхідної в умовах ринкової економіки, і істотно гальмує розвиток персоналу і самої компанії [12].

При розробці кадрової стратегії рекомендується дотримуватися наступних рекомендацій:

По-перше, розробляти покрокову функціональну стратегію, спираючись на положення загальної стратегії. Тобто деталізувати діяльність кожного відділу відповідно до загальної стратегії компанії так, щоб кожен працівник сприймав її як логічне продовження своєї діяльності.

По-друге, приділяти увагу грамотному формулюванню стратегічних положень. Оскільки точність і чіткість формулювань важлива для однозначного розуміння стратегії персоналом, а також з точки зору їх емоційного впливу, що надає мотиваційний ефект.

По-третє, будувати стратегію на основі попереджувального управління з урахуванням можливих організаційних змін. Тобто заздалегідь прогнозувати труднощі і ефект від майбутніх перетворень.

По-четверте, прагнути до досягнення балансу між інтересами окремих підрозділів і компанії в цілому. Для цього слід вивчити особливості робочих процесів, колективів.

Крім того, важливим питанням розробки та реалізації кадрової стратегії компанії є оцінка її ефективності [12].

В даний час сучасні вітчизняні підприємства здійснюють свою діяльність в умовах постійної зміни і ускладнення структури економічної діяльності та соціально - економічних процесів.

В сучасних обставинах підвищується роль інформаційно-інтелектуальних ресурсів підприємства і персоналу, як генератора передових знань, ідей і найважливішого чинника розвитку сучасної організації.

З точки зору формування інтелектуального потенціалу фірми основний зміст підсистеми управління людськими ресурсами розкривається через сукупність дій, спрямованих на розробку і застосування методів і способів перетворення інтелектуальних і емоційно-психологічних ресурсів людини в інформаційно-інтелектуальні фактори бізнес-процесу фірми [13].

У функціональний склад даної підсистеми входить формування та ефективне використання фондів знань, необхідних для прогнозування потреби в залученні необхідних людських ресурсів, здійснення набору, відбору та створення умов для їх оптимальної адаптації та орієнтації на фірмі.

Реалізація даних дій буде можлива при наявності вже добре підготовлених співробітників, що володіють знаннями, що дозволяють прогнозувати, які конкретно інтелектуальні ресурси необхідно буде залучити підприємству в перспективі для збереження своєї конкурентоспроможності.

Одним з основних питань розробки грамотної кадрової стратегії є виявлення сильних і слабких сторін управління персоналом компанії. Ці питання є визначальними умовами подальшої успішності компанії, тому, для виявлення сильних і слабких сторін при аналізі внутрішнього середовища застосовуються такі методи стратегічного менеджменту, як SWOT, створення профілю середовища або матриці загроз [14].

Аналіз факторів середовища за допомогою методу SWOT виявляє наявні сильні і слабкі сторони компанії в сфері управління кадрами. Крім цього, дана інформація є самооцінкою компанії, що дозволяє об'єктивно порівняти свою компанію з конкурентами і зробити висновки. Також в результаті аналізу даним методом виявляються можливості і загрози, які є в компанії.

Інші показники оцінюються за методом порівняльного аналізу.

Основним показником ефективності стратегії є конкурентні переваги, одержувані компанією в результаті реалізації обраного (розробленого) варіанту стратегії [14]. Наступні інструменти оцінки ефективності кадрової стратегії компанії вважають:

1. Бенчмаркінг.

Термін «benchmarking» походить від слова «benchmark», яке означає позначку на об'єкті, знак (наприклад, позначку на стовпі, що вказує висоту над рівнем моря). У загальному сенсі «benchmark» - це міра, еталон, зразок; а

бенчмаркінг — систематичний пошук кращих зразків діяльності, їх аналіз і вдосконалення власної роботи (навчання) на прикладі партнерів [11].

Бенчмаркінг заснований на чітких принципах:

- 1) взаємність – довіра, згода з обох сторін, обмін даними, які забезпечують «виграшну» ситуацію;
- 2) аналогія – схожість оперативних процесів партнерів по бенчмаркінгу. Від цього, як і від обґрунтованості критеріїв їх відбору, безпосередньо залежить успіх діяльності;
- 3) Вимірювання – порівнюються ключові параметри, виміряні на декількох підприємствах, з метою встановлення причин відмінностей;
- 4) достовірність – аналізуються тільки фактичні дані.

Бенчмаркінг широко використовується у великих компаніях з метою вивчення кращого досвіду аналогічних компаній. Отримані дані застосовуються для вирішення наступних завдань:

- визначення кадрової стратегії;
- вибір показників визначення ефективності людського ресурсу [10].

Даний метод використовується, як правило, на додаток до інших способів оцінки ефективності служб персоналу, так як вимагає значних ресурсів на збір або покупку інформації, а також має серйозні обмеження по використанню даних міжнародних компаній в практиці організацій.

2. Метод оцінки інвестицій в персонал.

Застосовується для оцінки віддачі, яку отримує компанія на кожен гривню інвестицій, вкладених в персонал [10].

3. HR Metrics

Списки показників управління персоналом почав розробляти Фітценц в Інституті Саратоги (США). Спочатку вони прив'язувалися тільки до процесів управління персоналом.

На стратегічному рівні вони спрямовані на оцінку внеску служби персоналу в ефективність бізнесу; на функціональному – відображають пріоритетність окремих функцій HR-підрозділу [12].

Зовсім небагато вітчизняних підприємств включають маркетинг персоналу до складу вирішуваних службами з управління людськими ресурсами завдань, використовуючи лише окремі інструменти маркетингу, замість впровадження маркетингу персоналу як системи [7].

Однією з найбільш популярних причин не бажання керівників і власників впроваджувати маркетинг персоналу в систему управління підприємства називається нестача фінансових ресурсів і належно підготовлених фахівців.

У той же час, фахівцями доведено, що витрати на розвиток людських ресурсів і системи управління людськими ресурсами є довгостроковими інвестиціями, здатними підвищити не тільки ефективність бізнесу, але і його вартість [9].

Розуміють це організації поступово змінюють колишні умови Управління персоналом, вдаючись до адаптації апробованого зарубіжного досвіду, так і розробляючи власні програми маркетингу.

Недоліки практики формування і розвитку потенціалу російських корпорацій часто пов'язані з тим, що HR-служби корпорацій знаходяться на етапі становлення персоналу [10].

При застосуванні даного методу ефективність служби персоналу оцінюється за функціями у відриві від бізнес-цілей конкретної компанії [15].

Вибір показників управління персоналом довільно або тільки за функціональними ознаками можливий в тих випадках, коли кадрова служба не має високого статусу і не робить значного впливу на ефективність бізнесу. В іншому випадку слід використовувати більш глибокі, орієнтовані на реалізацію кадрової стратегії, способи оцінки результативності відділу.

В цілому, застосовувати методи бенчмаркінгу та оцінки служби персоналу за функціональними показниками може будь-яка компанія, незалежно від свого розміру і величини оборотів. Що стосується методу оцінки інвестицій – для його застосування потрібна фінансова підготовка менеджера з персоналу або наявність планово-економічного відділу [5].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕХНА»

2.1. Стратегічний профіль діяльності підприємства

Об'єктом дослідження даної роботи є Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Виробниче об'єднання ТЕХНА», зареєстроване в м. Київ у 2000 р.

Основним видом діяльності Товариства є-виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства.

Додатковою діяльністю виступає:

- Розведення свійської птиці.
- Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин.
- Неспеціалізована оптова торгівля.
- Вантажний автомобільний транспорт.
- Технічні випробування та дослідження.
- Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.
- Установлення та монтаж машин і устаткування.
- Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Така велика кількість секцій сприяє отриманню більшого прибутку і привертає більшу кількість клієнтів.

Для оцінки ефективності роботи ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» в таблиці 2.1 представимо динаміку показників фінансової діяльності компанії, вона дає можливість скласти найбільш повну картину того, наскільки ефективно працює організація [5, с.404].

Таблиця 2.1

Динаміка показників оцінки управління торговельно-технологічною системою ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»

Показник	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації, грн.	4 486 611	5 796 948	1 310 337	29,21
Собівартість реалізації, грн.	3 096 093	3 956 482	860 389	27,79
Валовий прибуток, грн.	1 390 518	1 840 466	449 948	32,36
Комерційні витрати, грн.	483 559	563 620	80 061	16,56
Загальногосподарські та адміністративні витрати, грн.	292 111	396 785	104 674	35,83
Прибуток до оподаткування, грн.	614 848	880 061	265 213	43,13
Витрати з податку на прибуток, грн.	184454,4	264018,3	79 564	43,13
Чистий прибуток, грн.	430 394	616 043	185 649	43,13
Рентабельність продажів по загальному товарообігу, %	9,59	10,62	1,03	–
Торгова площа, м ²	549,26	701,38	462,12	18

Джерело: побудовано автором

Економічні показники ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» демонструють позитивну динаміку товарообігу і виручки, зростання яких по відношенню до 2020 р. склав 29,21% і 32,36% відповідно.

По відношенню до 2020 р, чистий прибуток збільшився в на 185 649 грн. або на 43,13%, що, безсумнівно, є позитивною тенденцією.

За торговими показниками компанія впевнено нарощує торгову площу.

Основною метою підприємства є забезпечення прибуткової діяльності за рахунок завоювання планованої частки ринку машинобудування Києва.

На чолі ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» стоїть директор, який є власником бізнесу. Він здійснює загальне керівництво діяльністю компанії, розробляє стратегію розвитку, політику компанії, здійснює керівництво співробітниками і т. д.

Головний бухгалтер готує обов'язкову фінансову і бухгалтерську звітність, забезпечує взаємодію між бухгалтерією і співробітниками, виконує ряд інших покладених на нього функцій.

До основних функцій керуючого відносяться:

- 1) Організація роботи товариства;
- 2) Управління персоналом (адаптація, стажування та навчання персоналу, розрахунок мотивації, контроль якості роботи);
- 3) контроль товарних залишків, замовлення товару через центральний офіс;
- 4) дотримання стандартів кухаря, санітарного стану магазину, стандартів обслуговування та консультації клієнтів;
- 5) робота з контролюючими організаціями міста.

Важливе значення в роботі товариства має правильне і вміле визначення кількості замовлень товару. Основними критеріями є наступні параметри:

1. Необхідність поповнення продукції для задоволення купівельного попиту.
2. Терміни і частота поставки.
3. Середній продаж в день.
5. Місце, займане в торговому залі (на полиці, викладка і т.д.).
6. Наявність місця на складі.
7. Форма оплати (Передоплата, оплата по реалізації).

2.2. Ідентифікація факторів впливу у процесі реалізації кадрової стратегії підприємства

Реалізація кадрової стратегії передбачає формування цілей та функціоналу відповідно до бізнес стратегії підприємства.

Цілі кадрової політики в ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» спрямовані на: 1) задоволення потреби організації в персоналі; 2) забезпечення раціональної розстановки кадрів; 3) найбільш ефективне використання кадрів.

На рисунку 2.1 представлено «дерево цілей» управління персоналом ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА».

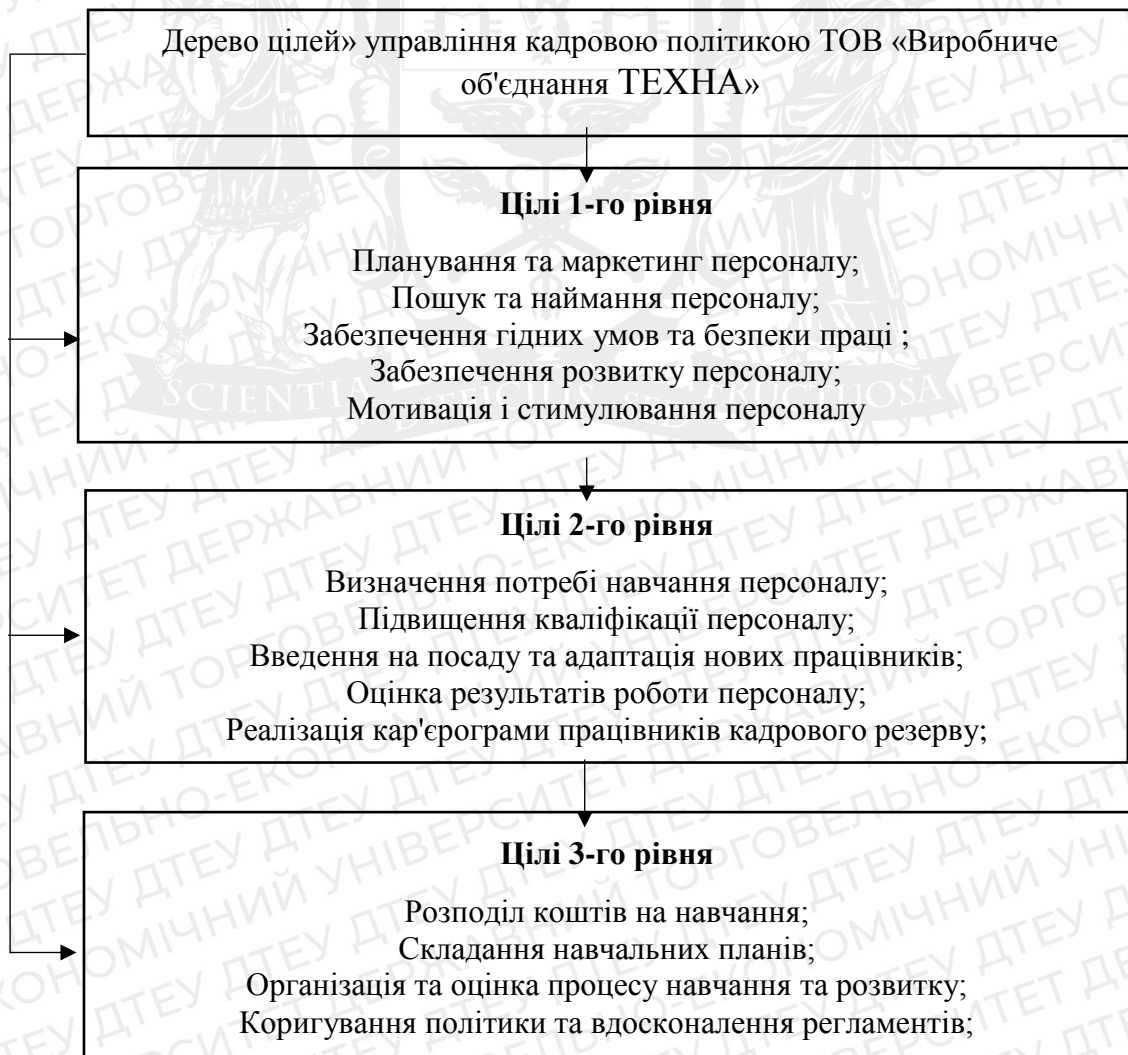


Рис. 2.1 – «Дерево цілей» управління персоналом ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»

Станом на кінець 2021 року в ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» працювали 47 осіб, серед співробітників представлені всі категорії (рисунок 2.2).

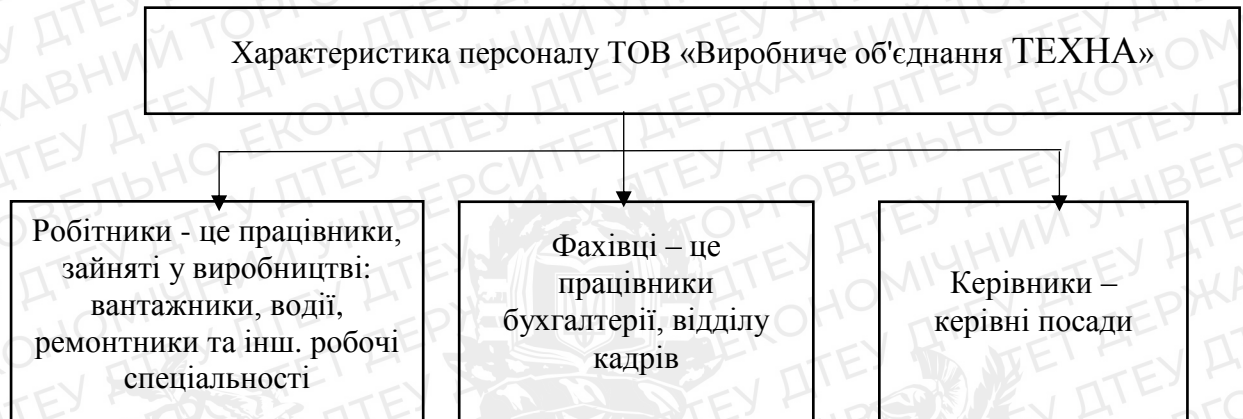


Рис. 2.2 – Категорії співробітників ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»

Аналіз структури працівників (табл.2.2) свідчить, що протягом аналізованого періоду 2019-2021 рр. спостерігається збільшення загальної чисельності персоналу на 4 особи.

Таблиця 2.2

Структура персоналу в ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» за категоріями

Показник	Одиниці виміру	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. від 2019 р.
Середньоблікова кількість всього, в тому числі:	осіб	43	44	47	4
керівники	осіб	6	6	6	0
фахівці	осіб	6	6	8	2
робітники	осіб	30	32	33	3
службовці	осіб	1	0	0	-1
Частка управлінського персоналу	%	20	19	18	-2

Джерело: побудовано автором

Збільшення відбулося за рахунок збільшення робітників на 3 особи і фахівців на 2 особи. Однак з числі співробітників ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» перестала існувати категорія службовця, оскільки в 2019 р. рішенням керівництва було прийнято посаду оператора та його функції

перерозподілити між товарознавцем та продавцем. Важливим показником є коефіцієнта бо частка управлінського охоплення, який знаходиться як відношення кількості керівників до числа працівників. Зниження цього показника на 2% з 2019 р. не вплинуло негативно на діяльність компанії.

Далі проведемо дослідження структури чисельності підприємства ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» в 2019-2021 рр. (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Структура чисельності ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» в 2019-2021 рр.

Показник	2019 р. %	2020 р. %	2021 р. %	Відхилення 2021 р. від 2019 р. %
Середньорічна чисельність співробітників, всього	100,00	100,00	100,00	-
Керівник	13,95	13,64	12,77	-1,19
Фахівець	13,95	13,64	17,02	3,07
Робочий	69,77	72,73	70,21	0,45
Службовець	2,33	0,00	0,00	-2,33

Джерело: побудовано автором

Так, за даними таблиці 2.3 видно, що частка робітників коливається протягом аналізованого періоду від 70,21% до 72,73%, тобто відбулося збільшення частки на 0,45%.

Число керівників за аналізований період зменшилося на 1,19%, а число службовців – на 2,33%.

Істотне збільшення частки співробітників відбулося тільки в категорії фахівців (на 3,07%), що пов'язано з прийомом на роботу додаткових товарознавців.

Таким чином, на підставі вище викладеного можна зробити висновок, що в ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» щорічно збільшується чисельність співробітників.

Далі проведемо аналіз якісних показників кадрового потенціалу ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА». Для цього розглянемо віковий склад

персоналу, характеристика персоналу за стажем роботи і за рівнем освіти (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Віковий склад персоналу ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» в 2021р.

Вік персоналу	2021г., осіб	2021 г., %
18-20 років	1	2,13
20-30 років	9	19,15
30-40 років	24	51,06
40-50 років	10	21,28
50-60 років	3	6,38
Разом	47	100,00

Джерело: побудовано автором

Представимо дані таблиці 2.4 в графічному вигляді на рисунку 2.2.

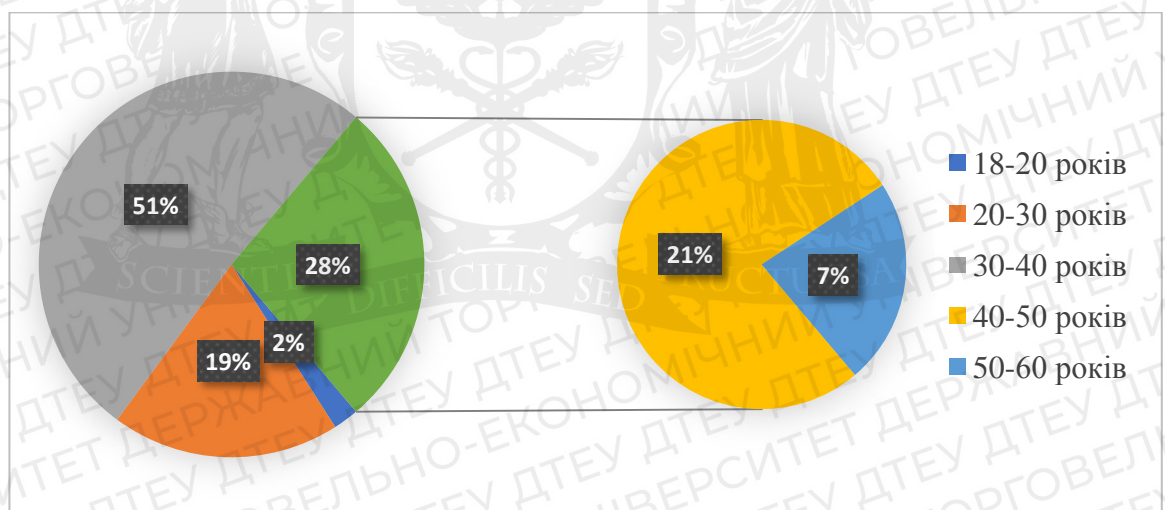


Рис. 2.3. Віковий склад персоналу ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»

Джерело: побудовано автором

Так, з наведених даних видно, що найбільша питома вага в загальній структурі чисельності, припадає на працівників віком 30-40 років, їх частка становить 51,06%. Співробітників у віці 40-50 років 21,28%, трохи менше – співробітників у віці 20-30 років (19,15%). Найменше (2,13%) молодих співробітників у віці 18-20 років.

При прийомі на роботу в ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» фахівець відділу кадрів підприємство більше орієнтується на вік від 30-40 років, оскільки, як правило, дані працівники мають певний досвід роботи і більш відповідальні у виконанні завдань, що стоять перед компанією.

У таблиці 2.5 Проаналізуємо рівень освіти співробітників.

Таблиця 2.5

Рівень освіти співробітників

Рівень освіти персоналу	2021	2021
	осіб	%
Середнє	38	81
Бакалавр	4	9
Магістр	5	10
Разом	47	100

Джерело: побудовано автором

Представимо дані таблиці 2.5 в графічному вигляді на рисунку 2.3.

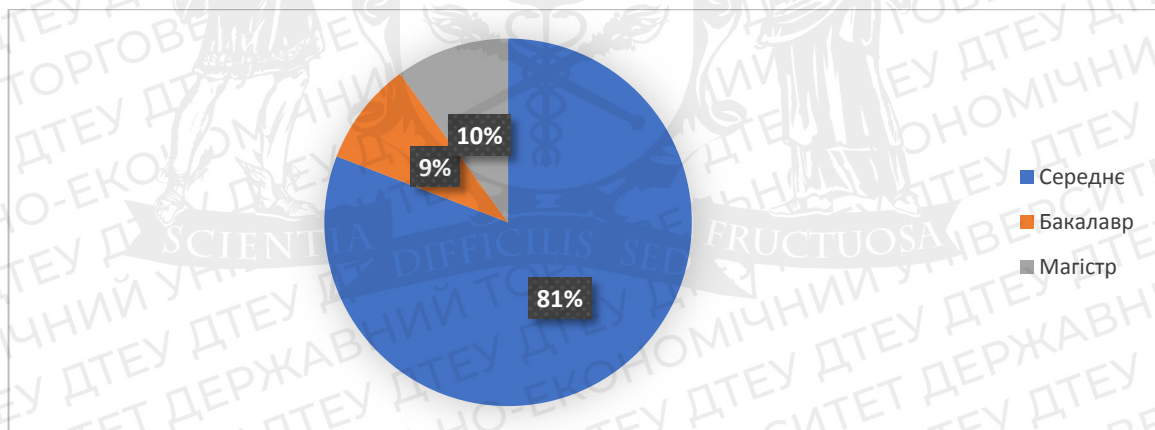


Рис. 2.4. Рівень освіти співробітників ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»

Можемо зробити висновок, що співробітники ТОВ «Виробниче об'єднання техна» мають різний рівень освіти, від низького до високого.

Так, найбільша питома вага припадає на працівників, які мають середню спеціальну освіту, їх частка склала 80,9%. У переважній кількості це продавці-касири.

Можна зробити висновок, що співробітники ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» мають середній освітній рівень, що пояснюється тим, що велика їх частина відноситься до категорії працівників, для якої вища освіта, як правило, не є необхідним критерієм при підборі на посаду.

Важливим фактором якісної праці можна назвати стаж роботи співробітників на одному підприємстві, його аналіз представлений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Досвід роботи персоналу ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»

Стаж роботи, років	2021 р., осіб	2021 р., %
До 1 року	11	23,40
Від 1 року до 3 років	16	34,04
Від 3 років до 5 років	13	27,66
Від 5 років до 10 років	5	10,64
Від 10 років до 12 років	2	4,26
Разом	47	100,00

Джерело: побудовано автором

Представимо дані таблиці 2.6 в графічному вигляді на рисунку 2.5.

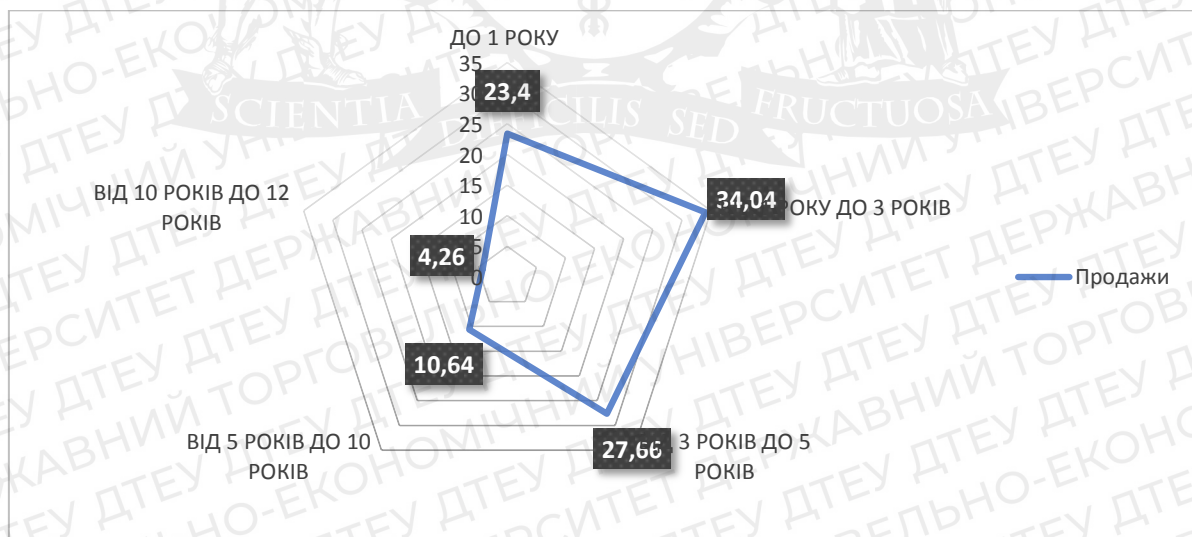


Рис. 2.5 – Характеристика персоналу за досвідом роботи ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»,

Можна зробити висновок, що велика частина співробітників (34,04%) має стаж роботи в компанії від 1 до 3 років.

Для підвищення загального стажу роботи, керівництву ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» необхідно розробити систему заходів, спрямованих на зацікавленість працівників. Це дозволить знизити плинність кадрів.

Основними інструментами професійного розвитку персоналу є:

- нові напружені завдання, проекти, нові посади – діяльність, яка спрямована на набуття нового досвіду, яка надає можливість розкрити свої здібності на практиці;
- обмін досвідом, стажування – тимчасова діяльність з метою отримання знань та практичного досвіду роботи для поглиблення спеціалізації або період входження у професію;
- самостійна робота – це діяльність конкретного працівника для отримання нових знань, навичок та досвіду, що відбувається без безпосереднього керівництва іншою людиною;
- інструменти оцінки працівника – оцінка професійних та особистих якостей працівника, за встановленими критеріями відповідно до посади та надання рекомендацій щодо розвитку працівника за результатами оцінки;
- тренінги – короткостроковий захід активного навчання, направлений на набуття знань, вмінь та навичок, удосконалення поведінки;
- електронні курси – система електронного навчання за допомогою інформаційних електронних технологій;
- навчатись у інших та вчити інших – процес спостереження за іншими, аналіз їх дій, обговорення поведінки;
- книги, журнали, статті – пізнавальний процес, джерелом якого є книги, журнали, ЗМІ, навчальні посібники та фільми;
- Відповідно, у ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» система професійного навчання персоналу забезпечує достатній для професійної діяльності, але не високий рівень розвитку потенціалу співробітників. Співробітники отримують нові знання і навички, семінари і беручи участь у внутрішніх програмах навчання.

Однак, не дивлячись на позитивні тенденції в навчанні все ж таки є ряд питань, які потребують подальшого удосконалення.

Перш за все, відсутня чітко встановлена система визначення потреб в навчанні. Так, відбір співробітників для участі у програмах (тренінгах) відбувається за згодою з безпосереднім керівником без узгодження графіку роботи працівника, його мотивів. Співробітники, яким необхідно підвищувати свій професійний рівень можуть бути не включені до навчальних заходів.

Розглянемо ефективність підвищення кваліфікації працівників. Забезпечення стабільної ефективної роботи здійснює менеджер з персоналу, який виконує широкий спектр функцій

У табл. 2.6 представлена динаміка витрат ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» на проведення зазначених заходів із професійного навчання персоналу.

Таблиця 2.6

Динаміка витрат ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» на професійне навчання персоналу, тис. грн.

Форми професійного навчання	2020	2021	Абсолютне відхилення
Навчання безпосередньо на робочому місці:	15,0	18,3	3,3
Інструктаж	3,0	2,5	-0,5
Ротація	1,2	1,8	0,6
Наставництво	2,8	3,5	0,7
Навчання поза робочим місцем в т.ч. метод ускладнених завдань	11,6	14,7	3,1
Лекції, вебінари	0,8	2	1,2
Самостійне навчання	0,7	1,2	0,5
Разом	35,1	44	8,9

Джерело: побудовано автором

Таким чином, загальний обсяг витрат на навчання персоналу ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зріс на 8,9 тис. грн., або на за рахунок збільшення витрат на навчання персоналу безпосередньо на робочому місці на 2,3 тис. грн., і поза робочим місцем на 3,1 тис. грн.

Особлива увага в організації навчання персоналу приділена безпосередньо на робочому місці, шляхом наставництва, методам ускладнених завдань, робочим нарадам. Зазначене свідчить про позитивні тенденції у розвитку трудового колективу підприємства.

Як показує практика, для закріплення здобутих навичок та знань, співробітникам потрібен 21 день постійної практики.

Саме в цей період необхідно проводити контроль за застосуванням отриманих навичок у роботі. Робота тренера або служби управління персоналом полягає у посттренинговому супроводі кожного його учасника. Посттренинговий супровід – цілий комплекс заходів та занять, з актуалізацією тем минулого тренінгу, який спрямований на підтримку, закріплення та посилення тренінгових ефектів.

Сьогодні у багатьох компаніях одним з основних напрямків роботи відділів навчання персоналу є відновлення системи наставництва. Актуальність цього напряму зумовлена тим, що наставники відіграють ключову роль у вихованні молодих фахівців, оскільки перший досвід і враження від роботи, які отримують нові співробітники, багато в чому залежать від того, як вони були навчені на самому початку своєї кар'єри в організації.

Отже, якість роботи, а також потенційний хід подальшої співпраці нового спеціаліста та організації зумовлюються рівнем успішності взаємодії наставника та його підопічного. Саме тому надзвичайно важливою для багатьох організацій стає проблема створення якісних тренінгових систем для самих наставників.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка плану заходів з формування кадрової стратегії ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»

В ході проведеного дослідження кадрової політики були виявлені основні недоліки даної системи ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»:

1. Відсутність довгострокової кадрової політики (тобто відсутнє планування з підбору і найму кадрів з більш високим рівнем кваліфікації).

При вступі на роботу застосовується жорсткий віковий ценз, оскільки працівники у віці 30-40 років становлять невелику питому вагу в загальній структурі чисельності. На думку керівництва, ці працівники є більш досвідченими, мають великий стаж роботи.

2. Спостерігається велика плинність кадрів, найбільша частина працівників має стаж роботи менше 3 років.

3. Недостатньо високий освітній рівень працівників, велика частина співробітників мають середню або незакінчену середню освіту.

4. Підвищення кваліфікації робітників у центрах підготовки персоналу не проводиться.

5. Слабка мотивація персоналу.

При відсутності мотивації персоналу зацікавленість в досягненні максимального результату мінімальна. Тому необхідно заохочувати ініціативу працівників і зацікавлювати їх у роботі.

Тому, основні заходи щодо вирішення проблем у галузі управління кадрової політики ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» включатимуть:

1. Удосконалення кадрової політики, а саме:

Необхідно вдосконалити процедури найму та відбору персоналу.

Необхідно впровадити довгострокове планування кадрового резерву, спрямоване на збільшення частки працівників більш високої кваліфікації і мають великий досвід роботи.

Процедури відбору кадрів повинні розглядатися в комплексі із загальною системою управління організації і з її кадровою політикою.

Розробка програми по забезпеченню організації новими працівниками повинна враховувати цілі організації, сформовану практику управління і наявні ресурси.

Необхідна чітка регламентація процесу відбору забезпеченість документами, інструкціями, положеннями тощо). Цей захід є найважливішою умовою ефективної організації роботи з відбору кадрів.

Основні етапи процесу відбору і використовувані методи залежать від того, з яких джерел (зовнішніх або внутрішніх) організація передбачає залучити кандидатів для заповнення вакантних посад.

ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» пропонується використовувати систему критерії, представлену у додатку Б.

Таблиця 3.1

Пропоновані критерії оцінки кандидатів у процесі відбору в
ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»

Критерій	Бали
<i>Етап 1. Аналіз анкетних даних</i>	
Досвід роботи	Відсутність досвіду роботи 0 балів
	Досвід роботи до року 1 бал
	Досвід роботи більше року 2 бали
Освіта	Середня професійна освіта 1 бал
	Вища освіта 2 бали
Освіта	Вища економічна, бізнес освіта 3 бали
<i>Етап 2. Перевірка відгуків</i>	
Перевірка відгуків	Наявність позитивних рекомендацій 1 бал
	Відсутність позитивних рекомендацій 0 балів
<i>Етап 3. Професійне тестування</i>	
Професійне тестування	28 і нижче правильних відповідей « "відсіювання" кандидата
	29-30 правильних відповідей 1 бал
	Всі відповіді правильні 2 бали
<i>Етап 4. Психологічне тестування</i>	
Методика визначення рівня стресостійкості	Низький рівень 0 балів , Середній рівень 1 бал
	Високий рівень 2 бали

Джерело: побудовано автором

Варто відзначити, що кожного наступного етапу відбору в першу чергу варто допускати кандидата, який набрав більшу кількість балів. Решта кандидатів відсіваються, або піддаються подальшому обговоренню.

2. Підвищення кваліфікації працівників (табл. 3.2), зокрема:

Здійснювати підготовку та перепідготовку кадрів. Здійснювати навчання додатковим професіям. Для цього необхідно скласти списки кандидатів, яким необхідно підвищити кваліфікацію або які бажають отримати додаткову професію. Необхідно розробити програму підготовки або перепідготовки робітників, визначити, скільки робітників хотіли б підвищити свій розряд.

Таблиця 3.2

Навчання та розвиток персоналу

№	Стратегічна ціль	Показник	Значення	Стратегічна дія
1.	Забезпечення розвитку компетенцій персоналу, які відповідають потребам ринку	% проходження персоналом навчання	100% службовці Понад 50% робітники	Організація профільного посади навчання в межах підприємства та надання можливості відвідати тренінги, семінари ззовні
2.	Організація ефективної системи мотивації персоналу	Плинність кадрів Кількість звільнених за власним бажанням зі стажем до 1 року	>20% (не більше) До 5%	Розвивати корпоративну культуру Забезпечення адаптації нового працівника
3.	Підвищення кваліфікації працівників	Кількість проведених заходів по навчанню персоналу	Не менше 3 на місяць	Проведення тренінгів професійними спікерами та керівництвом
4.	Підвищення задоволеності працівників компанії	% задоволених працівників	Понад 90%	Можливість кар'єрного зростання Забезпечення оптимальних робочих умов Слідкувати за атмосферою в колективі Організація корпоративних заходів

Джерело: побудовано автором

3. Підвищення мотивації працівників, а саме:

Розвивати корпоративну культуру, регулярно проводити дослідження задоволеності співробітників корпоративною культурою і організувати тренінги. В умовах військового стану запропоновано удосконалити систему преміальних виплат за результати роботи за шкалою п'яти рівнів компетентності (додаток Б) для оперативного персоналу. Зокрема зазначено описи рівня виконавської дисципліни та призначення надбавки за результатами піврічної оцінки.

Таким чином, нова система стимулювання оплати праці дозволить збільшити зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності та трудової дисципліни.

4. Заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів, а саме:

Впровадження системи преміювання за відпрацьований стаж роботи в ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА». Пропонована система представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Пропонована система доплат за стаж роботи

Стаж	% надбавка
До 1 року	0% від окладу
1-3 роки	1% від окладу
3-5 років	5% від окладу
Більше 5 років	10% від окладу

Джерело: побудовано автором

Необхідно приділити особливу увагу адаптації та впровадити систему наставництва для новоприйнятих працівників. Розробка авторської моделі тренінгу «Бути наставником – це...» заснована на її доопрацюванні шляхом наповнення управлінської та мотиваційної компетенцій тренінгу наставника завданнями та вправами. При цьому необхідно враховувати, що вправи мають бути спрямовані на формування компетенції. Результати

доопрацювання тренінгу «Бути наставником – це...» представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Перелік завдань та вправ до тренінгу «Бути наставником – це...» щодо розвитку особистісної та мотиваційної компетенції.

Компетенція	МАСПО
Управлінська	1. Завдання «Якості наставників»;
	2. Завдання «Висота»;
	3. Завдання "Китайський шепіт";
	4. Діагностика «Самооцінка наставника».
	Додатково
Мотивації на розвиток та дію	5. Рольова гра "Музичний ансамбль".
	1. Завдання "Відчуй партнера".
	2. Завдання "Аналіз притчі"
	Додатково
	3. Експеримент "Не зійти зі стільця".
	4. Дискусія "Чому я став наставником".

Джерело: побудовано автором

Розглянемо зміст завдань та вправ до тренінгу «Бути наставником – це...» щодо розвитку управлінської та мотивації на розвиток та дію компетенції.

1. Завдання «Якості наставників»

Тривалість: 10 – 15 хвилин.

Мета: прояснення уявлення групи про особистісні якості наставника.

Прощу всіх стати в коло.

Звернення до групи. Назвіть, будь ласка, три позитивні якості, які повинен мати, на вашу думку, наставник.

Тепер кожен по черзі називає якість наставника.

Ви назвали багато позитивних якостей, які повинен мати наставник.

Давайте подивимося, які завдання може вирішувати людина із такими якостями.

Але насамперед, пригадаємо, які завдання стоять перед наставниками?

Учасники згадують, що ведучий записує на дошці.

2. Завдання «Висота»

Мета: показати роль цілей у життєвих досягненнях людини.

Вибирається один учасник, він підходить до стінки. Йому дають інструкцію: «Підстрибни, будь ласка, і познач те місце, до якого дострибнув». Після цього йому дають наступну інструкцію: «Стригни, будь ласка, якомога вище. Постарайся дострибнути до стелі. І познач місце, до якого дострибнеш».

3.Завдання «Китайський шепіт»

Мета: демонстрація втрати інформації під час передачі її в усному вигляді.

Тривалість: 15 20 хвилин

Ведучий викликає 5-6 учасників. Учасники розраховуються за номерами: 1-й, 2-й, 3-й і т.д. Всі учасники, крім одного виходять за двері. Ведучий дає першому учаснику текст: «Стокгольм було засновано 1252 року. Населення становить близько 1,5 мільйонів людей. Це одне з наймальовничіших міст у світі. І один із найчистіших. Стокгольм знаходиться на 14 островах, у ньому понад 50 музеїв та багато художніх галерей. Там є свій зоопарк, де можна побачити вовків та ведмедів. Найвища будівля – телевізійна вежа, крім того, там понад 40 театрів та 70 кінотеатрів. Стокгольм – гарне, процвітаюче місто з нескінченним рядом цікавих речей та можливостей».

Перший учасник протягом 1 хвилини запам'ятовує текст, що веде викликає другого учасника, перший номер переказує другому текст про Стокгольм.

Другий учасник переказує, що запам'ятав, третьому і так до останнього учасника.

Спостерігачі у групі не підказують, і не коментують вправу, поки вона йде.

Коли останній учасник переказав свою версію тексту, перший учасник зачитує вихідний текст.

Переказ останнього учасника може протилежно відрізнятиметься від оригіналу.

Вправа дуже добре показує, як швидко губляться цифри при усному переказі, і як учасники додають інформацію від себе.

Додатково

4. Рольова гра «Музичний ансамбль».

Тривалість: 15 хвилин

Ціль: Гра дозволяє вирішити відразу кілька завдань: з'ясувати інтереси, очікування групи, актуальні проблеми учасників, те, чого вони хочуть навчитися

Хід роботи: тренер приносить різні музичні інструменти чи предмети, які можна використовувати для шумових ефектів. Вибирається диригент. Його завдання — зробити так, щоб вийшов ансамбль, який узгоджено грає музику. Після виконання вправи всіх запитують про переживання, враження. Обговорюється поведінка диригента, його стиль, методи управління ансамблем. Чи хотілося робити те, що він велів? Чи давав він можливість виявити спонтанність, чи дозволяв імпровізувати?

1. Завдання "Відчуй партнера".

Ціль: пошуки ефективних способів взаємодії з партнером.

Тривалість: 10 хвилин.

Хід роботи. Учасників слід розбити по парах. «Уявіть, що ви сіамські близнюки. Вам треба стати поруч - пліч-о-пліч, розставивши ноги так, щоб однією стопою ноги стикатися зі стопою партнера. Ці ноги повинні бути зрослими на час гри. Тепер ви повинні пройти якомога довше, щоб внутрішня нога не розтулилася, звідси і до стіни (вікна, двері тощо)». Після першого виконання вправи можна попросити учасників помінятися партнерами та повторити завдання.

Місток до обговорення теми про стилі наставництва: «З кожним новим партнером вам доводилося шукати новий спосіб взаємодії. Для цього потрібно було відчутися його, підлаштуватися під його ритм пересування, його спосіб взаємодії з іншою людиною. Як ви вважаєте, чи потрібно вміти

знаходити індивідуальний підхід, коли ми навчаємо співробітника?

Пропоную про це поговорити докладніше».

2. Завдання "Аналіз притчі"

Тривалість: 7 хвилин.

Ціль: формування мотивації на постановку масштабних цілей.

Розповідається притча: Вмирає людина і потрапляє до раю. Його зустрічають ангели на небі та кажуть: «Послухайте, чоловік, Ви, звичайно, за адресою потрапили, але давайте ми вам покажемо. Як би Ви могли жити на Землі». Ідуть. І підходять до триповерхової вілли на березі Середземного моря, навколо суцільно пальми: «Це все могло б бути Вашим». Ідуть далі, бачать парк першокласних автомобілів. "І це все могло б бути Вашим". Ідуть далі. Бачать сидить жінка-красива, розумна, одна з найкращих жінок на Землі: «І вона могла б бути Вашою». Людина не витримала і обурилася: «То чому ж все це не сталося?» «Та Ви ж самі залагодили: „Хочу „Запорожець“, „Хочу „Запорожець“, „Хочу „Запорожець“...»

3. Експеримент "Не зійти зі стільця".

Тривалість: 10 хвилин

Мета: Демонстрація складності та важливості мотиваційних процесів.

Ход Роботи: Доброволець сідати на «гарячий стілець». Його роль буде простішою, ніж завдання, яке отримає група. Доброволець зійде з цього стільця лише тоді, коли група знайде спосіб запропонувати щось, що задовольнить потребу людини, яка зайняла «гарячий стілець». Усі пропозиції мають бути реальними, не можна використовувати фізичний контакт. Учасник, який зайняв гарячий стілець, повинен зійти з нього, якщо відчужує імпульс, бажання, щоб запропоноване здійснилося.

4. Дискусія "Чому я став наставником".

Тривалість: 20 хвилин.

Ціль: Тренування прояснення особливостей мотивації партнера зі спілкування. Усвідомлення власної мотивації.

Розподіліться по парах. Обговоріть запропоновані питання (проінтерв'юйте один одного). Уявіть партнера зі спілкування групі з позиції мотивації. Питання для інтерв'ювання:

1. Що змусило вас бути наставником?
2. Які потреби ви задовольняєте, коли працюєте наставниками?
3. До якої групи потреб належать ваші потреби (Піраміда потреб Маслоу)?
4. Визначте спрямованість вашої мотивації?
5. Що ви пропонуєте посилення мотивації наставників?

Доповнення тренінгу завданнями та вправами щодо розвитку управлінської та мотиваційної компетенцій дозволить сформувати якісніші вміння та навички наставництва.

Таким чином, з метою вдосконалення існуючої системи управління персоналом ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» пропонується:

- 1) своєчасно заповнювати потреби в персоналі необхідної якості;
- 2) впровадити систему стимулюючих доплат;
- 3) складати індивідуальні плани кар'єрного росту;
- 4) впровадити систему наставництва для поліпшення адаптації нових співробітників;
- 5) при прийомі на роботу зробити вікові межі більш гнучкими, для залучення більш досвідчених співробітників;
- 6) удосконалювати корпоративну культуру;
- 7) запровадити додаткові премії залежно від стажу працівника;
- 8) підвищувати зацікавленість працівників у кар'єрному зростанні;
- 9) сприяти просуванню по службі зацікавлених працівників, які працюють в компанії, а не приймати на вакантні посади працівників з боку;
- 10) направляти на підготовку, перенавчання та підвищення кваліфікації робітників;
- 11) удосконалювати систему відбору та найму працівників.

Можна з упевненістю сказати, що пропоновані заходи щодо вдосконалення кадрової політики можуть сприятливо відобразитися на співробітниках ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»



3.2. Прогнозна оцінка результативності реалізації заходів щодо впровадження кадрової стратегії підприємства

На підставі рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики в ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» здійснимо аналіз економічної ефективності пропонуваніх заходів.

Оцінку ефективності пропонуваніх заходів можна розділити на дві складові: економічна ефективність і соціальна.

1. Економічна ефективність.

Оскільки ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» є комерційною організацією, то її головна мета – отримання прибутку, тому економічна ефективність тут обумовлена в першу чергу отриманням додаткових коштів за рахунок ретельного використання трудових ресурсів.

2. Соціальна ефективність, яка буде виражатися в наступному:

Завдяки пропонуваніх заходам збережеться морально-психологічний клімат в колективі, що дозволить уникнути зайвих конфліктів, а так само зберегти працездатність персоналу з точки зору їх психологічної складової.

Покращиться виконання функцій працівників. Буде підвищений рівень обслуговування клієнтів, за рахунок того, що підвищиться рівень кваліфікації співробітників.

В першу чергу зробимо розрахунок економічної ефективності управління персоналом після впровадження заходів за такими показниками:

1. Економічний ефект (збиток) від зниження (зростання) плинності кадрів визначається за формулою:

$$S_{\text{TK}} = Dk_{\text{TK}} \times H \times S_{\text{по}}, \quad (1)$$

де S_{TK} – економічний ефект (збиток) від зниження (збільшення) плинності кадрів;

$D_{\text{кTK}}$ – коефіцієнт зниження (збільшення) плинності кадрів (наприклад, плинність персоналу становила 20%, після вжиття певних заходів знизилася до 15%, тобто зниження склало 5%, відповідно $D_{\text{кTK}} = 0,05$);

N – чисельність персоналу компанії, осіб;

$S_{\text{по}}$ – витрати на пошук, підбір і навчання нового співробітника (в гривнях на одну людину).

У перспективі в Для цілей роботи припустимо, що середній приріст прибутку від даних заходів складе хоча б 18,5% (середнє значення по ринку).

У 2021 р. коефіцієнт плинності кадрів становив 17%.

Якщо припустити, що за рахунок розглянутих вище заходів, відбудеться зниження плинності кадрів в середньому на 10%, тоді $V_{\text{лгк}}$ складе 0,07.

У таблиці 3.3 представимо очікувані показники плинності кадрів до і після проведення пропонованих заходів.

Таблиця 3.5

Прогнозні показники плинності кадрів

Показник	2021 рік	Прогноз	Відхилення
Число вибулих, осіб	8	4	-4
Середньооблікова чисельність, осіб	47	47	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,17	0,10	-0,07
Коефіцієнт плинності кадрів, %	17,02	10,02	-7,00%

Джерело: побудовано автором

Розрахуємо економічний ефект від зниження плинності кадрів:

$$S_{\text{nr}} = 6\,251 \text{ грн.}$$

Таким чином, економічний ефект від зниження плинності кадрів складе 6 251 грн.

2. Оцінка економічного ефекту від ефективності кадрової політики.

Дослідження, що проводяться рекрутинговими агентствами, показують, що за рахунок вдосконалення кадрової політики (за рахунок усунення хоча б трьох основних проблем), продуктивність, а, так само і прибуток в середньому збільшуються на 12-25% .

Для цілей роботи припустимо, що середній приріст прибутку від даних заходів складе хоча б 18,5% (середнє значення по ринку).

Так як, станом на 2021 р чистий прибуток ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» склав 616 043 грн. виходить, що за рахунок вдосконалення кадрової політики відбудеться зростання чистого прибутку на 113 968 грн.

Таким чином, при впровадженні заходів, спрямованих на зниження плинності кадрів і вдосконалення кадрової політики ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» очікуваний економічний ефект складе 120 219 грн.

Таким чином, за рахунок пропонованих заходів в ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» будуть досягнуті як психологічні, так і непсихологічні результати.

Таким чином, стає очевидно, що пропоновані заходи позитивно позначаються на діяльності ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА»:

- 1) покращиться ставлення колективу до своєї роботи;
- 2) покращиться система мотивації;
- 3) у співробітників буде стимул рости і розвиватися разом з компанією;
- 4) зважаючи на проповану систему надбавок і премій за вислугу років рівень плинності знизиться.

І, зрозуміло, важливий той факт, що пропоновані заходи сприятимуть отриманню ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» додаткового прибутку.

Впровадження даних заходів дозволить товариству функціонувати більш ефективно, і, отже, швидше домагатися поставлених стратегічних і тактичних цілей.

На підставі всього вищевикладеного заходи рекомендуються до впровадження.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз теоретичних аспектів аналізу сутності кадрової політики на підприємстві показало, що кадрова політика являє собою основні правила і принципи, що регламентують взаємовідносини персоналу на підприємстві, формує стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом з урахуванням стратегії розвитку підприємства.

Дослідження, що проводяться фахівцями в області менеджменту, доводять, що головним фактором, що робить вагомий вплив на конкурентоспроможність, економічне зростання і ефективність організації, можна вважати наявність в організації людських ресурсів, які можуть максимально точно вирішувати поставлені завдання.

Визначено, що методи кадрової стратегії ...

У другому розділі був проведений аналіз об'єкта дослідження даної роботи ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА», яке працює на ринку з 2000 р.

ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» можна охарактеризувати як підприємство, що стабільно розвивається, що доводить позитивна динаміка товарообігу і виручки, зростання яких в 2021 р. по відношенню до 2020 р. склав 29,21% і 32,36% відповідно. В даний час в компанії працює 47 осіб

Був проведений якісний і кількісний аналіз співробітників компанії. Було виявлено, що в даний час найбільша питома вага в загальній структурі чисельності припадає на робітників і становить понад 70%. Найбільша питома вага в загальній структурі чисельності припадає на працівників віком 30-40 років, їх частка становить 51,06%. Найменше (2,13%) молодих співробітників у віці 18-20 років.

Співробітники ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» мають середній рівень освіти (40,43% співробітників з середньо-спеціальною освітою), що пояснюється тим, що більша їх частина відноситься до категорії працівників,

для якої вища освіта, як правило, не є необхідним критерієм при підборі на посаду.

Аналіз показав, що велика частина співробітників (34,04%) має стаж роботи в компанії від 1 до 3 років. Можна сказати, в компанії висока плинність кадрів.

В результаті аналізу та оцінки системи управління кадровою політикою в ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» було виявлено ряд недоліків:

1. Відсутність довгострокової кадрової політики (тобто відсутнє планування з підбору і найму кадрів з більш високим рівнем кваліфікації).

Крім того, при вступі на роботу застосовується жорсткий віковий ценз, що доводить той факт, що працівники у віці 30-40 років становлять невелику питому вагу в загальній структурі чисельності. На думку керівництва, ці працівники є більш досвідченими, що мають великий стаж роботи.

2. Спостерігається велика плинність кадрів, найбільша частина працівників має стаж роботи менше 3 років.

3. Недостатньо високий освітній рівень працівників, велика частина співробітників мають середню або незакінчену середню освіту.

4. Підвищення кваліфікації робітників у центрах підготовки персоналу не проводиться, не здійснюється навчання другим і суміжним професіям.

5. Слабка мотивація персоналу.

Далі, розглянувши недоліки системи управління кадрової політики, які, так чи інакше, впливають на кінцевий результат фінансово-господарської діяльності ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» були сформульовані основні напрямки для їх усунення:

1. Удосконалення кадрової політики, а саме: було запропоновано нову систему процедури найму та відбору персоналу.

Також було запропоновано впровадити довгострокове планування кадрового резерву, спрямоване на збільшення частки працівників більш високої кваліфікації і мають великий досвід роботи.

2. Підвищення кваліфікації працівників, а саме: здійснювати підготовку та перепідготовку кадрів, навчання суміжних професій робочого персоналу.

3. Підвищення мотивації працівників, а саме: розвивати корпоративну культуру, запровадити додаткові премії за результати роботи.

4. Заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів, а саме: впровадження системи преміювання за відпрацьований стаж роботи на підприємстві, приділити особливу увагу адаптації та впровадити систему наставництва для новоприйнятих працівників, просування по кар'єрних сходах працівників, які зацікавлені в кар'єрному зростанні.

Як очікується, результатом впровадження запропонованих заходів стане збільшення товарообігу на 18,5%, зниження рівня плинності кадрів. Економічний ефект складе 120 219 грн.

Крім цього, за рахунок розглянутих вище заходів в ТОВ «Виробниче об'єднання ТЕХНА» очікується вдосконалення соціальних і психологічних аспектів: задоволеність роботою підвищиться, морально-психологічний клімат в колективі буде більш сприятливим, співробітники будуть більш мотивовані до розвитку разом з компанією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д. Ю. Мамотенко. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – №14. – С. 49–52.
2. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту / В. О. Овчиннікова, Г. Є. Островерх, Я. В. Пасіч. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – №60. – С. 178–185.
3. Веснін В. Р. Стратегічне управління / В. Р. Веснін. – Москва: Проспект, 2016. – 288 с.
4. Перепада Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств / Ф. Л. Перепада. // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – №1. – С. 48–60.
5. Хром'як Н. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та особливості її формування / Н. В. Хром'як. – 2016. – №6. – С. 339.
6. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 440–443.
7. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: Дисертація на здоб. наук. ступ. к. екон. н.: Спец.08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.О. Письменна. Дніпро : НГУ, 2017.
8. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В.Маковоз, І.В. Токмакова, В.О. Шраменко. – Х.: К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с
9. Ойвенталь А.В. Реалізація кадрової стратегії організації // Проблеми теорії і практики управління. 2017. №4. С. 61- 63

10. Розроблення кадрової стратегії [Електронний ресурс] // Biglibrary. – 2014. Режим доступу до ресурсу: <https://biglibrary.ru/category38/book117/part46>.
11. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна Олександра Олександрівна – Дніпро, 2017. – 320 с
12. Піддубна А. Як розробити HR-стратегію: алгоритм і рекомендації марчара [Електронний ресурс] ПроHR. 2018. Режим доступу до ресурсу: <https://prohr.rabota.ua/kak-razrobotat-hr-strategiyu-algoritm-irekomendatsii-marchara/>
13. Key Principles of Strategic Human Capital Management [Електронний ресурс] //MitreFinch. 2017. Режим доступу до ресурсу: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capitalmanagement/>
14. Васильченко К. С. Кадрова стратегія як ключова функціональна стратегія на підприємствах малого бізнесу [Електронний ресурс] / К. С. Васильченко – Режим доступу до ресурсу: <http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/461/Васильченко.pdf>
15. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2016. с.177-187.
16. Криворучко О., Водолажська Т. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2015. Вип. 25. С. 88-98.
17. . Запотоцька І.В. Ефективна система мотивації як основа успішного функціонування сучасних компаній / І.В. Запотоцька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право – 2012. – № 4. – С.167-171

18. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1(63). – С. 148-155.
19. Касич А.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства / Касич А.О., Хімич І.Г. // Бізнес-Інформ, 2012. – № 12. – С. 88–97.
20. Федоряк Р. М. Методи визначення віддачі від витрат на найм персоналу / Федоряк Р. М. // Економіка та держава : [наук. журнал]. – 2012, № 2. – с. 105-111.
21. Дибленко В.І. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства / В.І. Дибленко, О.О. Шевченко, С.О. Ракова // Вісник КНУТД. – 2018. - № 6. – С.277-281
22. Дубенко С. Д. Питання людських ресурсів та управління персоналом : методичний посібник . К., 2016. 146 с.
23. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування / Білорус Т.В. / Актуальні проблеми економіки.- 2017.- № 1.- С.185-190.
24. Швець Є.В. Системний підхід щодо формування структури стратегічного потенціалу підприємства / Є.В. Швець // Вісник Нац. тех. ун-ту «Харківський політехнічний інститут».– 2007. – № 16. – С. 175-199.
25. Шевчук Л. Т. Втрати людського капіталу в Україні : понятійно-катего- рійний апарат і концептуальні положення / Л. Т. Шевчук // Соц.-екон. дослідж. в перехід. період. – Львів : ІРД НАН України. – 2007. – Вип. 3 (65). – С. 11–30
26. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715.
27. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : [учебник] / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 688 с.
28. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д.Г. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

29. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О.С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4(2). – С. 275–279.
30. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В Гусаріна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 2 (7). – С. 60-72
31. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум: навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К.:Ліра-К, 2017. – 455 с.
32. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т.В. Бучинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 74–77.
33. Бутенко І.А. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І.А. Бутенко, А.В. Курносова // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 3. – С. 7–11.
34. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т.С. Удовенко, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 3. – С. 125–127

ДОДАТКИ

Додаток Б

Критерії результативності виконавської дисципліни у нарахуванні
виплати преміальної частки

Індикатор компетенцій	Опис індикатора результативності	Відсоток надбавки
1 Рівень	Виконує завдання дуже повільно, не вкладається в позначені терміни, виконує прості завдання на вимогу.	0% від окладу
2 Рівень	Прагне виконати завдання у визначені терміни; виконує всі намічені на день поставлені завдання, виконує різні завдання в різних секторах на вимогу керівника	2% від окладу
3 Рівень	Виконує завдання в строк, встигає зробити додаткову. роботу, позначену керівником (не менше 3 завдань); виконує завдання підвищеної складності, виконує різні завдання, намічені керівником, в будь-якому секторі (універсальність)	3% від окладу
4 Рівень	Виконує завдання в строк, встигає зробити додаткову роботу, допомагає "слабким", виконує завдання високої складності, виконує не тільки свою роботу, але і роботу інших.	5% від окладу
5 Рівень (0)	Виконує кілька завдань одночасно, виконує завдання високої складності, можливо делегованих керівником, або сам визначає, що ще необхідно зробити, не порушуючи своїх функціональних обов'язків, відмінно виконує будь-яку роботу в різних секторах.	10% від окладу

Джерело: сформовано автором