

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про затвердження теми

Шифр _____
«До захисту допускається»
Завідувач кафедри
_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему

Особливості формування кадрової політики на підприємстві (на прикладі
ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»)
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти гр. ЕН-93/5м-0

Цокало Дар'я Юріївни
прізвище, ім'я, по батькові

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр. Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Цокало Д.Ю.

(підпис)

Науковий керівник: науковий ступінь: кандидат економічних наук, вчене звання: доцент.
Опанасюк Ю.А.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ І.І. Рекуненко _____
(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

_____ 20 _____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ **бакалавр** _____
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____,
(код та назва)

_____ освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

Здобувача (ки) групи ЕН-93/5м-0 _____ Цокало Дар'я Юріївна _____
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Особливості формування кадрової політики на підприємстві (на прикладі ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон») затверджена наказом № 0569-VI від 25.05.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 09.05. 2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідити ефективність кадрової політики підприємства на прикладі підприємства з оптової торгівлі продуктами харчування ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон».
4. Об'єкт дослідження: кадрова політика ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»
5. Предмет дослідження: методи підвищення ефективності кадрової політикою підприємства.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі нормативних актів, наукових статей та монографій провідних українських вчених, фінансової звітності підприємства ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон».
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні і методологічні основи кадрової політики	17.04.2023
II	Характеристика кадрової політики Товариства з обмеженою відповідальністю «ЛідерПродукт-Регіон»	15.05.2023
III	Аналіз ефективності кадрової політики підприємства: проблеми та стратегічний розвиток ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»	25.05.23

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен викласти теоретико –методологічні засади кадрової політики.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати кадрову політику ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»

У розділі 3 студент повинен провести аналіз ефективності кадрової політики підприємства, виявити проблеми та запропонувати стратегічний розвиток ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 09.06.2023

Керівник кваліфікаційної роботи Юлія ОПАНАСЮК

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання до виконання одержав

Дар'я ЦОКАЛО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

Зміст

Анотація.....	5
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретико –методологічні засади кадрової політики	10
1.1 Поняття та цілі кадрової політики	10
1.2 Типи кадрової політики підприємства.....	13
1.3 Принципи, форми та методи формування кадрової політики підприємства	20
Розділ 2. Характеристика кадрової політики Товариства з обмеженою відповідальністю «ЛідерПродукт-Регіон».....	31
2.1 Виробнича характеристика виробництва ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон».....	31
2.2 Аналіз складу робітників ТОВ «Лідер Продук-Регіон».....	34
Розділ 3. Аналіз ефективності кадрової політики підприємства: проблеми та стратегічний розвиток ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон».....	40
3.1 Проблеми реалізації кадрової політики підприємства.....	40
3.2 Заходи щодо оптимізації кадрової політики підприємства ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон».....	42
Висновок	49
Список використаної літератури.....	52

Анотація

Структура та обсяг дипломної праці. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 55 с., 9 таблиць, 2 рисунка, список використаної літератури із 40 джерел.

Апробація теми диплому була проведена на Міжнародній інтернет конференції “Сучасний менеджмент і економічний розвиток”.

Мета робота – дослідити ефективність кадрової політики підприємства на прикладі підприємства з оптової торгівлі продуктами харчування ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон».

Для досягнення цієї мети ми поставили перед собою низку завдань:

1. вивчити теоретичні та методологічні засади кадрової політики підприємства;
2. дослідити особливості кадрової політики підприємства ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»;
3. провести аналіз кількісного та якісного складу персоналу служби бурових робіт ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»;
4. дослідити проблеми реалізації кадрової політики підприємства;
5. розробити заходи щодо оптимізації.

Дослідження охоплює кадрову політику компанії ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон». У процесі дослідження були вивчені теоретичні та методологічні засади кадрової політики підприємства, проведено аналіз кадрової політики ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон», здійснено кількісний та якісний аналіз складу персоналу служби бурових робіт ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон».

Економічна значущість роботи: реалізація пропозицій щодо удосконалення кадрової політики дозволить забезпечити необхідний рівень кваліфікації працівників, покращити використання часу працівниками, забезпечення кінцевого досягнення прибутку через підвищення задоволеності працівників.

Аналіз кадрової політики дозволив виявити, що основні засади кадрової

політики та механізм управління персоналом, розроблені та застосовувані в головних офісах компанії, не застосовуються на складах підприємства ТОВ«ЛідерПродукт- Регіон» .

Проведений аналіз дозволив виявити основні проблеми у галузі управління персоналом для підприємства ТОВ«ЛідерПродукт- Регіон»:

- 1) незадовільне кадрове забезпечення підприємств;
- 2) при доборі персоналу використовується неефективна система «за знайомством»;
- 3) не відбувається адаптація та атестація нових працівників;
- 4) працівників не влаштовує поточна система оплати праці;
- 5) соціально-психологічний клімат на підприємстві є не сприятливий.

За результатами досліджень опубліковано тези доповідей: Цокало Д.Ю., Опанасюк Ю.А., ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН». *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція "Сучасний менеджмент і економічний розвиток"*. м. Суми, 2023 року.

ВСТУП

Для ефективного розвитку підприємства, одним з ключових завдань, є підбір та формування кваліфікованих та працездатних людських ресурсів. В даний час у виробничій діяльності регулярно виникають нестандартні ситуації, які часто вимагають від співробітників неформального підходу для їх вирішення.

Для директора важливо, щоб був стабільний розвиток підприємства. Це є заслугою формування кваліфікованої та відповідальної команди співробітників. Формування цілеспрямованої і компетентної команди та коректне управління нею є одним із ключових успіху бізнесу. Вибір правильної команди - це мистецтво, яке необхідне керівникам, для того, щоб зробити свою компанію успішною. Практика підприємництва показує, що значних успіхів досягають лише ті підприємці – менеджери, які зуміли сформувати ефективні та злагоджені кадрові команди у своїх організаціях.

Актуальність теми даної роботи полягає в тому, що форми, методи та організаційні структури управління, які сьогодні впроваджуються для стимулювання підприємництва та розвитку ринкових відносин на підприємствах, часто виявляються недостатньо ефективними і не досягають поставлених цілей. Однією з головних причин цього є відсутність достатніх людських ресурсів для проведення реформ. Вирішенню цієї проблеми має сприяти добре продумана кадрова політика організації.

Недостатня теоретична та методична розробленість проблеми формування кадрової політики стосовно галузей та спеціалізації діяльності підприємства, визначають актуальність, практичну значимість теми цього дослідження.

Метою роботи є дослідити ефективність кадрової політики компанії ТОВ "Лідер-Продукт-Регіон".

Для досягнення поставленої мети було сформовано такі завдання:

1. вивчити теоретичні та методологічні засади кадрової політики підприємства;
2. дослідити особливості кадрової політики підприємства ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»;
3. провести аналіз кількісного та якісного складу персоналу служби бурових робіт ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»;
4. дослідити проблеми реалізації кадрової політики підприємства;
5. розробити заходи щодо оптимізації кадрової політики підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці та розробки вітчизняних та зарубіжних фахівців з проблем ефективності формування кадрової політики на підприємстві, методичні матеріали науково–практичних конференцій та семінарів з теми дослідження.

Основні методи дослідження. У роботі використано методи порівняльного аналізу, анкетування, методи системного, логічного аналізу

Інформаційною базою дослідження послужили дані кадрової служби підприємства ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон», а також результати науково–дослідних робіт різних авторів.

Об’єкт дослідження – ТОВ «ЛідерПродукт- Регіон»

Апробація диплому була проведена на Міжнародній інтернет конференції “Сучасний менеджмент і економічний розвиток”.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1 Поняття та цілі кадрової політики

Сьогоднішній етап розвитку України характеризується зростанням ролі людського фактору. Сьогодні вже не викликає сумнівів та непорозумінь, що основною потребою будь-якої організації є її працівників [10, 15].

В ядрі кадрової політики лежать засади демократії управління, знання окремих людей та їх потреб, справедливості, дотримання рівності та послідовності.

Сутність кадрової політики полягає в роботі з людськими ресурсами, відповідно до концепції розвитку організації, кадрова політика невід’ємна від стратегічно орієнтованої політики.

Ціль кадрової політики компанії є збалансування процесу утримання та розвивання працівників компанії залежно до цілей компанії та професійних потреб її працівників, з чітким дотриманням нормативно-правової та законодавчої бази України.

Іншими словами, кадрова політика є сильним стратегічним інструментом в управлінні персоналом організації. Питання розробки ефективної кадрової політики є дуже важливим. Це пов’язано з наступними обставинами:

- сучасне життя висуває певні вимоги до суспільства щодо умов праці;
- нині конкуренція переступає на вищу ланку.
- безсумнівним є високе значення і потенціал правильно сформульованої кадрової політики, яка дозволяє створити гарний баланс кадрових процесів.

Не дивлячись на очевидні переваги для компанії від вдосконалення їхньої кадрової політики, лише невелика кількість вітчизняних компаній приділяє цьому питанню значну увагу.

Кадрова політика – це один із найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі і на розвиток економіки країни, оскільки вирішення багатьох бізнес-задач значною мірою

залежить від правильного використання людських ресурсів. Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших елементів діяльності бізнесу як частини національної економіки [13, 29].

Ми будемо виходити з поняття кадрової політики як ключового напрямку роботи з персоналом, що включає певні принципи розробки певних завдань для зміцнення потенціалу організації та розвитку мотивованої робочої сили, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Зокрема важливо забезпечити необхідну продуктивну поведінку працівників для досягнення поставлених цілей. Якщо говорити про мету кадрової політики, то її можна визначити, як своєчасне формулювання цілей постановку проблем і завдань та пошук шляхів їх досягнення відповідно до стратегії розвитку організації.

Система реалізації кадрової політики - це не що інше, як стандартизована система організаційних заходів, що охоплює як соціальні, так і організаційно-управлінські заходи, спрямовані на запобігання проблемам підбору персоналу та задоволення потреб організації в людських ресурсах.

На основі концепції та принципів управління людськими ресурсами компанія розробляє кадрову політику - основні напрямки, форми, методи і стандарти роботи з використання людських ресурсів і підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

Основна мета кадрової політики забезпечити закріплення за кожним робочим місцем персоналу відповідної кваліфікації, його оптимальне формування та використання для досягнення цілей компанії.

Забезпечення ефективних кадрових процесів сприяє сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери будь-якої організації.

Ефективна кадрова політика- це політика, яка створює умови для раціонального використання людських ресурсів компанії є:

- складовою стратегічної програми компанії, а стратегія реалізується через кадрову політику;

- гнучкою, тобто повинна формуватися з урахуванням потреб як компанії, так і працівників, які впливають на ефективність використання робочої сили та з іншого боку, вона повинна бути динамічною, тобто коригуватися у відповідь на зміни в тактиці компанії та економічній кон'юнктурі ринку;
- економічно обґрунтованою, тобто такою, що враховує реальні фінансові можливості організації. Кадрова політика є ключовим напрямом роботи з персоналом, що реалізується в процесі управління персоналом і модифікується у відповідь на зміну стратегічних пріоритетів..

Кадрова політика має бути спрямована нелишена створення сприятливих умов праці, але й на забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та впевненості у завтрашньому дні. Основна мета кадрової політики полягає в тому, щоб забезпечити кожне робоче місце відповідним кваліфікованим персоналом зараз, вданий момент і в майбутньому. Звичайно, формування та оптимальне використання людських ресурсів для досягнення цілей компанії також є її основним завданням. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити ефективні HR-процеси, які сприяють сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери організації.

1.2 Типи кадрової політики підприємства

Для ефективного розвитку підприємства, одного з важливих завдань, є підбір та формування кваліфікованого та працездатного кадрового складу.

Необхідна позитивна репутація компанії створюють компетентну робочу силу, залучаючи клієнтів бездоганним сервісом та якісною продукцією. Підбором та працевлаштуванням в компаніях повинен займатися відділ кадрів у співпраці з відповідальними за підрозділи, з яких набираються працівники.

Для успіху та безперебійної роботи підприємства слід виконувати систематично такі заходи [14]:

- використовувати необхідні процедури відбору працівників;

- забезпечувати виконання менеджерами завдань, пов'язаних із кадрами;
- максимально використовувати робочу силу;
- проводити аналіз ефективності кадрової політики;
- удосконалювати навчання;
- удосконалювати комунікації;
- максимально покращити умови праці;
- посилити одержання задоволення від роботи;
- розробити кадрову стратегію;
- застосовувати не один, а одразу кілька методів підбору кадрів.
- аналізувати рухи робочих кадрів;
- виявляти причини плинності кадрів;
- прогнозувати розвиток підприємства.

На підставі цього виділяють наступні типи кадрової політики зображені на рисунку 1.1 . Розглянемо їх докладніше.

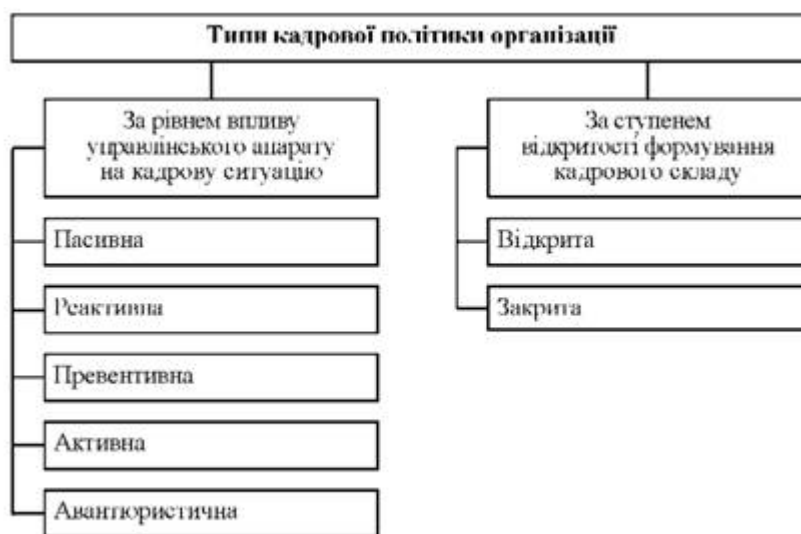


Рисунок 1.1 - Типи кадрової політики

В даний час виділяю два типи кадрової політики: відкрита та закрита.

Відкрита кадрова політика-це політика проникнення на ринок про активними методами. Інтенсивна конкуренція, швидке зростання та стрімкий розвиток.

Відкрита кадрова політика зосереджує процес набору, відбору та найму на зовнішньому ринку праці. Тут вакансії заповнюються на конкурсній основі, і всі, хто за своїми професійними та особистими характеристиками відповідає вимогам вакансії, запрошуються до участі в конкурсі. Вважається, що такий підхід у більшою мірою відповідає фірмам-початківцям. Однак багато організацій, орієнтованих на розвиток, прагнуть максимально використати можливості зовнішнього ринку праці для формування якісної робочої сили. Недоліком такого підходу до пошуку, відбору та найму, що він негативно впливає на загальну систему нематеріальної мотивації в організації. В цьому у випадку, працівник, який орієнтований на кар'єру, може виявитися меншим. вигідному становищі порівняно з кандидатом із зовнішнього середовища, що позначиться з його прагненні якісно виконувати свій функціонал. Особливості відкритої кадрової політики підприємства відображені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Особливості відкритої кадрової системи

№	Кадровий етап	Кадрові особливості
1	Набір персоналу	Супроводжується зазвичай високою конкретністю на ринку праці
2	Адаптація	Можливість швидкої адаптації у колективі, участь у конкурентній боротьбі, думка співробітників вітається
3	Навчання та розвиток	Проводиться у спеціалізованих підприємствах, навчання персоналу є важливим інструментом у конкурентній боротьбі
4	Просування по службі	Можливість кар'єрного зростання не значна, можлива плінність і кадровий застій

5	Стимулювання праці та мотивація	Перевага надається зовнішньої мотивації
---	---------------------------------------	---

Створено автором

Закрита кадрова політика – це тип кадрової політики, який має час для розробки довгострокових кадрових цілей, спрямованих на створення та зміцнення корпоративної культури, згуртованість та мотивування співробітників для досягнення поставленої мети організації.

Закрита кадрова політика передбачає орієнтацію під час заміщення вакантних посад внутрішній ринок праці, тобто. з числа співробітників організації. У цьому випадку комплектування новими кадрами можливе тільки на нижчі посади, при цьому пріоритет надаватиметься молодим працівникам. Часто такий підхід застосовується, коли культура компанії, відданість та лояльність персоналу є одним з головних чинників кадрової політики. В ідеалі такий підхід можливий лише тоді, коли працівник ніколи не працював в іншому місці, не має професійного досвіду і просто не може порівняти «плюси» та «мінуси» роботи в даній організації з якоюсь інший. Основним недоліком такого підходу є відсутність припливу свіжих ідей та сил, оскільки перебування на нижніх посадах не дозволяє брати участь в управлінні організації, а згодом вже настає звичка працювати так, як вимагає система.

Особливості закритої кадрової політики підприємства відображені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Особливості закритої кадрової системи

№	Кадровий етап	Кадрові особливості
1	Набір персоналу	Притаманний кадровий дефіцит, кадрова притока відсутня
2	Адаптація	Адаптаційний період ефективний за рахунок наставницьких методів і великою згуртованістю колективу та традиційних методів управління
3	Навчання та розвиток	Навчання проводиться всередині підприємства, часто за допомогою сторонніх фахівців, проведення тренінгів, що сприяє формуванню згуртованості колективу
4	Просування по службі	Часто кар'єра співробітника супроводжується планом розвитку кадрів, перевага при виборі посади вищого кадру віддається власним співробітникам
5	Стимулювання праці та мотивація	Мотивування персоналу надається особливу увагу, в облік приймаються потреби працівників та їх умови праці

Створено автором

Для кожного типу кадрової політики характерні певні заходи задля досягнення кадрових цілей, вони зображені в таблиці 1.3. Розроблена кадрова політика підприємства має відповідати генеральному напрямку дій підприємства.

Таблиця 1.3 – Кадрові заходи, що реалізуються у відкритому та закритому типі кадрової політики

Стратегія	Відкрита кадрова політика		
	Довгострокова стратегія	Середньострокова стратегія	Стратегія на короткостроковий період
Комерційна	Наймання перспективних професіоналів. Розробка певних вимог до кандидатів.	Залучення фахівців за допомогою конкурсів, кадрових агенцій,	Відбір певних кадрів для спецпроектів
Фінансова	Створення, оптимізація форм умов праці з застосування інноваційних технологій	Розробка заходів стимулювання персоналу.	Консультування кадрів щодо професійних особливостей роботи
Циркуляційний	Моніторинг чисельного та якісного складу кадрів	Пошук більше перспективних співробітників	Розробка соціальних програм для співробітників

Закрита кадрова політика			
Фінансова	Створення внутрішніх освітніх центрів	Співпраця з ВНЗ	Пошук персоналу серед знайомих, використання рекомендацій знайомих
Посиленого зростання	Планування кар'єрного росту співробітників.	Вивчення потреб персоналу, проведення спеціалізованих програм навчання.	Пошук працівників з високим професійним потенціалом.
Фінансова	Розробка систем оптимізації трудових ресурсів та витрат праці	Здійснення навчання адміністративних працівників.	Розробка цілей для персоналу,
Скорочення	Не застосовується	Використання програм підвищення кваліфікації та перепідготовки	Створення робочих місць для персоналу підлягає підвищення
Циркуляційна	Стимулювання творчих проєктів співробітників.	Проведення проєктних конкурсів серед співробітників.	Організація участі персоналу у питаннях розвитку підприємства

Створено автором

Оскільки крім плюсів і відкрита, і закрита кадрові політики мають свої недоліки, то, як правило, у реальній діяльності відбувається їх змішання. Але при цьому слід розуміти, що воно не повинно мати формального чи штучного характеру, оскільки в цьому випадку не призводить до бажаних результатів. Таке об'єднання має призводити до підвищення синергетичного ефекту. У його результаті утворюється змішана кадрова політика, яка передбачає, що організація одночасно є відкритою для потенційних працівників із зовнішньої середовища, але при цьому балансує навколо внутрішньої зайнятості та мотивації персоналу через кар'єрні устремління. Така кадрова політика – це сукупність різних підходів та технології до організації підбору, відбору та найму персоналу. Правильність (або неправильність) їхнього поєднання буде впливати на результати діяльності організації, керованість персоналу, збалансованість внутрішньої зайнятості, мотивацію персоналу, зокрема на творчу активність. Зрештою, подібний підхід дозволяє створювати принципово нові типи кадрової політики, які мають унікальний характер і призначений для конкретної організації, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність.

Таким чином, вирішення проблеми найму може по-різному вишиковуватися в кожній організації залежно від взаємопов'язаних з ним кадрових процесів, наприклад, розвиток організаційної культури, управління мотивації і т.д. Але в будь-якому випадку, наймання працівників виявляється початковою стадією при розвитку персоналу організації.

1.3 Принципи, форми та методи формування кадрової політики підприємства

У сучасному виробничому житті, де зовнішнє середовище змінюється дуже швидко, основними факторами, що визначають ефективність кадрової політики, є її гнучкість, адаптивність та мобільність. Тому пропонується використовувати інноваційний підхід до формування кадрової політики на малих та середніх підприємствах. Цей підхід передбачає, що при формуванні та розвитку кадрової політики максимальну увагу слід приділяти аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Кадрова політика відіграє важливу роль у розвитку механізмів управління. Вона слугує інструментом управління.

Кадрова політика будь-якої організації формується на основі цілей та ключових стратегій компанії. Під ефективністю кадрової політики слід розуміти співвідношення її результатів до витрат на їх досягнення.

Розробка кадрової політики передбачає наступні етапи[12]:

1. формулювання норм.
2. розробка програми.
3. моніторинг кадрової діяльності.

Для оцінки ефективності кадрової політики компанії використовують такі підходи:

- кількісні підходи, що базуються на вартісних та натуральних показниках;
- якісний підхід, заснований на методах експертних оцінок.

Всі кількісні показники поділяються на кілька категорій відповідно до основних напрямів кадрової політики, а їх взаємозв'язок представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Взаємозв'язок показників ефективності кадрової політики

Стратегічні завдання компанії	Основні напрями кадрової політики	Показники ефективності кадрової політики
Поступальне зростання організації: щорічний приріст прибутку	Залучення персоналу	Укомплектованість кадрами; Термін закриття вакансій; Витрати підбір персоналу
Зростання та ефективність функціонування підприємства	Утримання та розвиток персоналу	Плинність персоналу; Навчання та підвищення кваліфікації персоналу; Наявність наступників для заміщення ключових посад
Операційна ефективність	Ефективність персоналу	Частка фонду оплати праці у товарообігу; Продуктивність праці

Створено автором

До якісних показників належать, наприклад, індекс задоволеності працею, результати перевірок державних органів у сфері дотримання трудового законодавства та кількість ініціатив і проектів, реалізованих HR-відділом компанії.

Кадрова політика та її принципи формування повинні відбуватися в наступній послідовності [9]:

- 1) підготовка основних засад кадрової політики;
- 2) розробка пріоритетних цілей кадрової політики;

- 3) розглянути кадрові потреби;
- 4) організувати підбір персоналу;
- 5) підготовка кадрового резерву;
- 6) дослідження інформації про персонал та встановлення каналів отримання інформації;
- 7) управління та підтримка кадрових компонентів організації;
- 8) розробка системи розподілу коштів на розвиток людських ресурсів;
- 9) розробка ефективної системи стимулювання праці в організації;
- 10) аналіз відповідності кадрової політики компанії та її стратегічним цілям;
- 11) виявлення операційних проблем у роботі з персоналом та підготовка рекомендацій, щодо оптимізації кадрової сфери підприємства.

Таким чином, кадрова політика є основою кадрової діяльності компанії та визначає кадрову стратегію організації.

Управління людськими ресурсами має чітко виражені інституційні особливості, основними з яких є необхідність більшої універсализації трудової діяльності персоналу, збільшення кількості нестандартних робочих ситуацій, що вимагають високого рівня професіоналізму та здатності до автономної роботи, а також необхідність значних витрат на розвиток кадрового потенціалу підприємства, незважаючи на його малий та середній розмір. До них відносяться проблеми найму, відбору та реалізації відповідної кадрової політики можна вирішувати двома шляхами:

-цей процес може здійснюватися у вигляді відповідної кадрової структури або безпосередньо лінійними менеджерами в самій організації;

-із залученням спеціалізованих організацій (рекрутингових агентств) або фахівців (незалежних рекрутингових агентств, "хедхантерів").

Переваги першого методу полягають у тому, що він є економічно ефективним, а також дозволяє більш чітко інтегрувати процес підбору персоналу в загальну систему управління організацією.

Другий метод є більш об'єктивним і його слід вважати більш

ефективним для формування управлінської команди організації та залучення висококваліфікованих або вузькопрофільних фахівців.

Процес підбору персоналу є структурованим і включає в себе такі процеси, як рекрутинг та відбір.

Під підбором персоналу розуміють систему заходів, що використовуються організацією для залучення працівників, які володіють знаннями, навичками та компетенціями, необхідними для досягнення цілей компанії, які прагнуть інтегрувати нову культуру компанії в існуючу культуру організації. [8].

Відбір персоналу – це сукупність дій, вкладених у виявлення з підбраного числа потенційних працівників тих, хто найбільше підходить для зайняття вакантної посади.[19]

Відбір здійснюється відповідно до прийнятої в організації системою поділу та кооперації праці, з одного боку, психофізіологічними та діловими якості працівників, які відповідають вимогами організації та змісту виконуваної роботи, з іншого [21].

Безпосередньо наймання персоналу – це сукупність процедур, що пов'язані з безпосереднім працевлаштуванням працівника в організацію. Це закріплення результатів підбору та найму персоналу між працівником та підприємством. Для закритої кадрової політики процедура найму замінюється на документальне закріплення працівника на новій посаді.

Ключовою помилкою в організації підбору є структурна залежність регулювання кадрових процесів. В основному рішення у цій галузі визначаються прагненням зберегти досягнуті позиції чи «продублювати» функціональні зобов'язання, тобто. просто замінити одного працівника іншим, що здійснити практично неможливо. У результаті виникає непередбачуваність і дезінформованість негативно впливають на ставлення співробітників до реалізації свого функціоналу, участі у досягненні цілей організації, міжособистісну комунікацію. На основі такої ситуації можна зробити висновок, що й самі процедури підбору та відбору, і залежна від них інтеграція

нових співробітників в організацію здійснюється структурно, без урахування професійної мобільності та особистих перспектив професійного зростання [5]. Безумовно, за таких обставин виконувати своє призначення у структурі кадрової політики процес підбору, відбору персоналу не може.[13]

Найкращий підхід до вдосконалення цього елементу кадрової політики-ситуаційний. При прийнятті кадрових рішень можна використовувати матрицю ситуативних технологій для вирішення конкретних завдань з подібних завдань.

Методи повинні включати як структурні (для організації в цілому), так і індивідуальні (для конкретних працівників). Організації не повинні покладатися на подібний досвід інших компаній, який може бути використаний лише як зразок. Характер діяльності компанії, виробничі процеси, корпоративна культура і характер її взаємодії зі споживачами повинні враховуватися при виборі власних методів набору, відбору та найму.

Значний внесок у вирішення цієї проблеми можуть зробити так звані нові форми гнучкого підбору персоналу, зокрема лізинг персоналу, аутсорсинг та аутстафінг [36].

Лізинг персоналу передбачає використання тимчасових трудових ресурсів, що надаються рекрутинговими агентствами (або іншими професійними організаціями). В принципі, лізинг персоналу - це довгострокова угода для вирішення конкретного виробничого завдання. Найчастіше цей спосіб найму спрямований на задоволення потреби у висококваліфікованих фахівцях, які потрібні лише один раз для конкретного проекту і тому не бажані для найму. По суті, лізинг є альтернативою підряду або подібним формам трудових відносин, але позбавляє обидві сторони необхідності шукати партнера один для одного і самостійно координувати свої відносини.

Аутсорсинг передбачає передачу певних бізнес-процесів, які можуть бути не профільними для організації, третій стороні. Цей метод може, наприклад, вирішити структурні проблеми, пов'язані з нестачею певних

робочих функцій.

Аутстафінг- це переведення наявного персоналу в штат компанії з подальшим юридичним оформленням у провайдера. Це необхідно для того, щоб уникнути надмірного укомплектування штату компанії, а також дозволяє їй залишатися укомплектованою в кризові періоди.

При підборі персоналу слід використовувати багато етапні методики, які об'єднують низку взаємодоповнюючих методів і практик пошуку, відбору та найму.

Тому змішана кадрова політика є найоптимальнішим підходом до побудови процедур підбору персоналу. Таким чином, сучасні соціально-економічні умови розвитку бізнесу мають зробити реальністю новий підхід до управління людськими ресурсами в організаціях, спрямований не лише на підтримку функціонування підприємств в умовах економічної нестабільності, а й на формування людського капіталу як найважливішого джерела організаційного розвитку. Сучасні соціально-економічні умови розвитку вітчизняних організацій характеризуються, з одного боку, ознаками економічної нестабільності, посиленням конкуренції між підприємствами, а з іншого - усвідомленням необхідності пошуку нових можливостей розвитку бізнесу. У зв'язку з цим в одній з найважливіших систем організаційного управління системі управління персоналом спостерігаються такі проблеми:

- зростання організаційного стресу на тлі скорочення персоналу в результаті організаційної оптимізації;
- посилення тиску, що призводить до зменшення інноваційної активності персоналу та зниження мотивації до індивідуального розвитку;
- зростання організаційних та міжособистісних конфліктів;
- зниження ефективності командної роботи в контексті внутрішньо-організаційної конкуренції через страх безробіття.

Вище зазначені проблеми негативно впливають не лише на соціально-психологічний клімат в організації, але й на якість трудової діяльності, виконавчу дисципліну та інвестиційну привабливість компанії через

неготовність розвивати людські ресурси. Безумовно, для того, щоб пом'якшити ці проблеми, бажано впроваджувати грамотну кадрову політику.

Кадрова політика - це сукупність методів, принципів, напрямів і змісту роботи з персоналом організації.

Ядром кадрової політики є філософія системи управління людськими ресурсами, яка визначається цінностями, нормами і людськими відносинами організації.

Філософія системи управління людськими ресурсами може бути визначена наступними цінностями [16]:

- працівники - це людські ресурси, які структурують відносини "споживання" між персоналом та організацією;
- працівники – це ресурси, персонал яких структурою є суб'єктні відносини "використання" між персоналом та організацією;
- працівники – це капітал організації, який структурує відносини взаємного "інвестування" між працівниками та організацією;
- працівники – це ресурси, які структурують відносини взаємного "інвестування" між працівниками та організацією.

Аналізуючи природу цінних відносин, можна виявити такі тенденції та закономірності. Якщо кадрова політика організації орієнтована на "споживання", то така організація, як правило, функціонує досить стабільно, без значних злетів і падінь у своєму розвитку. Водночас для таких організацій характерна висока плинність кадрів, старіння персоналу та інертність, що робить їх неефективними в умовах соціально-економічної кризи.

Цільові організації характеризуються прогресивністю, де цілі визначають напрямок руху і формують стандарти роботи. Однак такі організації характеризуються обмеженим розвитком, відтоком продуктивних працівників і напруженістю в організаційній конкуренції.

Організації, які зосереджуються на інвестиціях персоналу, характеризуються високою мобільністю, швидким реагуванням на зміни та високою стресостійкістю. Відносини, орієнтовані на інвестиції, зазвичай

призводять до високої лояльності персоналу, згуртованості команди та готовності присвятити всі свої здібності "на благо організації". У нестабільному соціально-економічному кліматі такі працівники не лише підтримують організацію, але й сприяють її зростанню та розвитку. Взаємні інвестиції позитивно впливають на формування людського капіталу - важливої цінності, яка свідчить про зрілість організації [31].

Зрозуміло, що взаємозв'язок між "споживанням" і "використанням" визначає характер підходу до управління персоналом, тоді як взаємо зв'язок "інвестування" свідчить про управління ресурсами.

Важливо розглянути, як структура цих відносин формує кадрову політику організації. Традиційно кадрова політика визначає характер і зміст функцій управління персоналом. Приклади включають залучення, відбір, адаптацію, навчання, мотивацію та оцінку людських ресурсів. Порівняльний аналіз функцій у кадровому та ресурсний підхід представлений нижче в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5. – Функції управління кадровими ресурсами на підприємстві

Функція	Кадровий підхід	Ресурсний підхід
Пошук та відбір працівників	Заповнення вакантних посад. Наскільки кандидат відповідає вимогам до посади?	Створення цінності бізнесу. Скільки критичних факторів успіху покращує в організації?

Продовження таблиці 1.5

Адаптація	Адаптація до посади.	Адаптація до організаційної культури. Основне – адаптація до всіх процесів
Навчання	Розвиток посадових компетенцій	Професійні компетентності= особисті якості+ знання, навички та вміння + мотивація до роботи. Більшість тренінгів фокусуються на стратегічних цілях.
Мотивація	Мета – винагороджування працівників відповідно до вкладу в розвиток організації. Більше мотивуючих стимулів	Мета - сформувати прихильності. Ціннісна орієнтація.
Управління кар'єрою	Внутрішні джерела набору – просте просування по службі. Досягнення поставленої мети.	Досягнення цілей. Мінімізація професійного вигоряння. Управління розвитком.

Оцінка	Перевірка знань, навичок	Оцінка вкладу у розвиток організації. Нат скільки збільшилася вартість бізнесу?
Вивільнення	Скорочення місць	Зниження вартості бізнесу в результаті невідповідності кандидата

Створено автором

Дане аналізування показників у кадровому та ресурсному підходах ілюструє відмінності людськими ресурсами:

1) Кадрова політика в рамках кадрового підходу відображає функціональний зв'язок між керівництвом організації та співробітниками, де посадові функції є основою формування комплекс індивідуальних та групових дій.

2) Кадрова політика в рамках ресурсного підходу відображає стратегічне бачення керівництва організації та його орієнтацію на довгострокові відносини із персоналом.

Тому, визначаючи кадрову політику в процесі управління людськими ресурсами, керівництву необхідно зосередитись на таких аспектах:

1. цілі, яких необхідно досягти: стратегія, розвиток, стабільність тощо.
2. ставлення організації до своїх працівників: людські ресурси, капітал.
3. якість відносин: довгострокові та короткострокові.
4. готовність інвестувати в основне джерело розвитку компанії, формуючи «компанію односторонців».

Дотримання цих принципів дозволяє організації визначити оптимальну філософію управління людськими ресурсами, яка буде оптимальна для

розвитку бізнесу у конкретний період його розвитку.

Кадрова політика є невід'ємною частиною стратегічно орієнтованої політики будь-якої організації. Вона визначає характер та зміст функції управління людськими ресурсами, тобто: залучення, відбору, адаптації, навчання, мотивації, оцінки персоналу.[38]

Забезпечення ефективних кадрових процесів сприяє сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери будь-якої організації.

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН»

2.1 Виробнича характеристика виробництва ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»

Компанія ТОВ «Лідер Продукт-регіон» є одним з найбільших постачальників продуктів харчування в Сумській області, вона зареєстрована 17.06.2008 за юридичною адресою Україна, Сумська обл., місто Суми, вул. Промислова, будинок 2.

«Лідер Продукт-регіон» це суб'єкт господарювання, статутний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства.

Керівником організації є Северин Віктор Миколайович. Розмір статутного капіталу складає 52 500,00 грн.

Засновниками компанії є бенефіціар Северин Віктор Миколайович адреса засновника: Україна, 40016, Сумська обл., місто Суми, вул. Кринична, будинок 2/12, розмір внеску до статутного фонду складає 26250,00 грн, частка (%): 50% та бенефіціар Мороз Віктор Миколайович адреса засновника: Україна, 40016, Сумська обл., місто Суми, вул. Кринична, будинок 36. Розмір внеску до статутного фонду: 26250,00 грн. частка (%): 50%.

Лідер продукт є лідером на ринку, оскільки близько 80 % продовольчих магазинів є партнерами компанії вже близько 10 років. Основною місією компанії є постачання продуктів харчування, щоб магазини були забезпечені якісною продукцією.

Підприємство було зареєстроване 17.06.2008 р. і вже 14 років ТОВ «Лідер Продукт-регіон» займається неспеціалізованою оптовою торгівлею, а саме оптова торгівля молочними продуктами, м'ясними, рибою, цукром, кондитерськими виробами, тютюновими виробами, різними напоями, морозива та інших харчових продуктів, оптова торгівля офісними меблями, устаткуванням.

У сучасних умовах ТОВ «ЛідерПродук-Регіон» успішно реалізує свою виробничу програму, закладаючи міцний фундамент для подальшого розвитку.

Організацію М ТОВ «ЛідерПродук-Регіон» характеризує лінійно-функціональна модель керування, яка зображена на рисунку 2.1. За цієї структури керівник має можливість більше займатись питаннями оперативного управління, так як функціональні фахівці звільняють його від вирішення спеціальних питань.

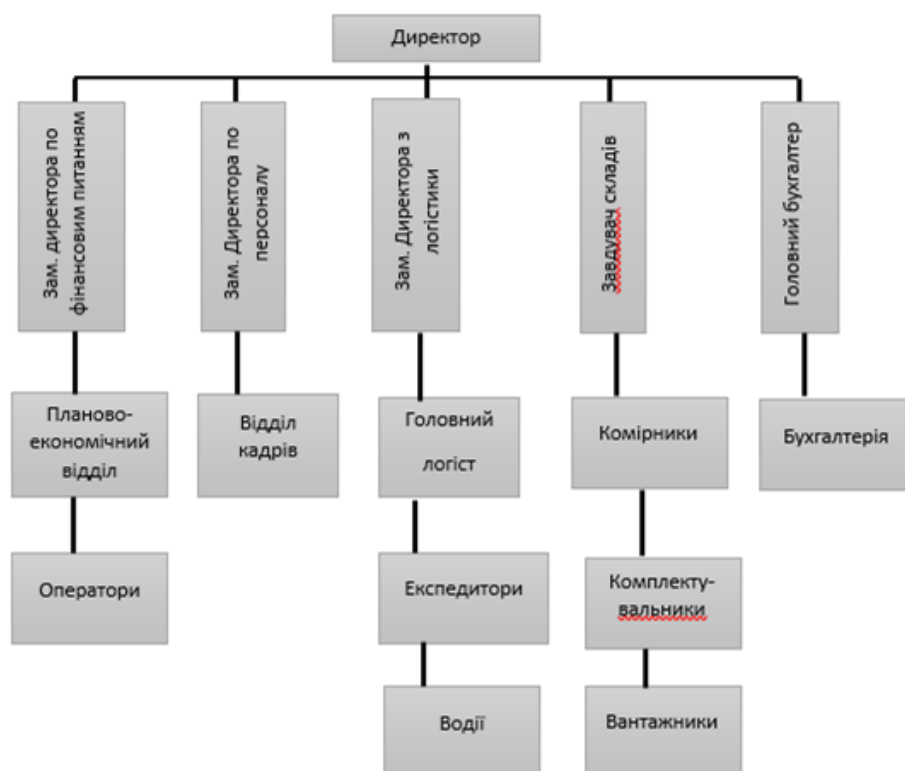


Рисунок 2.1 - Організаційна структура підприємства ТОВ «Лідер Продукт-регіон»

Підприємством керує виконавчий директор Бутрим О.М., йому підпорядковуються головний бухгалтер, завідувач складських приміщень, завідувач з логістики, начальник з відділу кадрів, завідувач по фінансових питаннях. В свою чергу головному бухгалтеру підпорядковується бухгалтерія. Завідувачу зі складу підпорядковуються комірники, комірникам -

комплектувальники, вантажники, прибиральниці. Завідувачу з логістики підпорядковується головний логіст, головному логісту – експедитори, водії.

2.2 Аналіз складу робітників ТОВ «Лідер Продук-Регіон»

Найголовніша складова робочого процесу будь-якої організації - кадровий склад. Кадри підприємства – це вся структура персоналу підприємства, куди включаються адміністративні, основні виробничі співробітники та допоміжний персонал [17].

За характером виконуваних функцій промислово-виробничий персонал поділяється на чотири категорії :

- 1) робітники,
- 2) службовці,
- 3) фахівці,
- 4) адміністративний апарат.[18]

Розглянемо зміни, що сталися у кадровому складі досліджуваної організації протягом останніх двох років. Для цього визначимо, яку частку складає кожна категорія співробітників, порівняємо чисельності персоналу за роками, дамо характеристику освітнього рівня та заробітної плати.

На 01.01.2023 рік чисельність виробничого персоналу ТОВ «Лідер Продукт-регіон» складає 325 осіб, що відображається в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Чисельність персоналу ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»

№	Показники	2021		2022		Відхилення	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1	Чисельність працівників	327	100	334	100	7	0
2	Керівники	1	2,1	5	1,5	-2	-0,6
3	Спеціалісти	7	0,3	2	0,6	1	0,3
4	Виробничі працівники	319	97,6	327	97,9	8	0,3

Створено автором

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна зробити висновки що чисельність працівників за 2022 рік зменшилась. Чисельність спеціалістів збільшилась на одну особу у зв'язку зі збільшенням об'єму роботи. Також показники таблиці показують, що чисельність працівників збільшилась відповідно до 2021 року.

Проведемо аналіз вікових особливостей персоналу за показниками таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Характеристика персоналу ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон» за віком

Вік	Кількість	%
18-25	39	11,9%
25-35	77	23,5%
35-45	138	42,2%
45-60	67	20,5%
Більше 60	6	1,9%
Всього:	327	100%

Створено автором

При аналізі виробничого персоналу за віком з'ясувалось, що найбільший відсоток 42,2% становлять працівники віком 35-45. Також на підприємстві працюють робітники віком від 18-25, це пов'язано з тим що політика підприємства спрямована на залучення молодих спеціалістів з подальшим розвитком їхнього професіоналізму. Найменший відсоток 1,9 % становлять співробітники яким більше 60 , вони мають великий досвід в роботі та займають керівні посади такі, як : завідувачі підрозділами виробництва, комірники.

Аналізуючи показники таблиці 2.3, ми бачимо, що працівники з незавершеною вищою освітою складають 17,1%, з середньо- спеціальною освітою 53,8%, з вищою освітою 29,1%.

Таблиця 2.3 - Характеристика персоналу по рівню освіти

Освіта	Кількість	%
Середнє спеціальне	176	53,8
Незавершена вища	56	17,1
Вища освіта	95	29,1
Всього:	327	100

Створено автором

При влаштуванні на роботу зі співробітником у ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон» укладається терміновий трудовий договір або укладаються трудовий договір на невизначений термін. Особливість строкових трудових договорів полягає в тому, що вони можуть полягати на поділений термін, але не більше ніж на 5 років. Також працівникові надається повний соціальний пакет. Якщо в трудовому договорі не вказано термін, на який приймається працівник, він вважається прийнятим невизначений термін, тобто на постійне місце роботи. Для будь-якого працівника найкращим варіантом буде постійне місце роботи.

Плинність кадрів одне з важливих значень в управлінні персоналом. Щоб охарактеризувати рух персоналу, необхідно розрахувати та проаналізувати динаміку наступних показників за даними таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Рух виробничих працівників на підприємстві

Показник	2021	2022	Відхиленн я +/-
Прийнято на підприємство	85	112	27
Звільнились з підприємства	41	37	-4
На пенсію	3	9	6
За власним бажанням	34	18	-16
За порушення трудової дисципліни	4	10	6
Середня чисельність працівників	319	327	8

Продовження таблиці 2.4

Коефіцієнт вибуття кадрів	12,9%	11,3%	-0,016%
Коефіцієнт прийому кадрів	26,6%	34,3%	0,077%
Коефіцієнт стабільності кадрів	238/319=0,75%	240/327=0,7	-0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	11,9%	8,6%	-0,033%
Коефіцієнт чисельності основних робітників	0,95	0,96	0,01
Співвідношення чисельності окремих категорій працівників: а) чисельність основних робітників/чисельність допоміжних	20,3	20,8	0,5
б) чисельність основних та допоміжних робітників	3,43	3,52	0,09

Створено автором

З даних таблиці видно, що кількість прийнятих збільшує число звільнених протягом 2021–2022 років. Однак у 2022 році кількість прийнятих збільшилося порівняно з 2021 р., а кількість звільнених зменшилась.

Природна плинність вимірюється не більше 3–5% на рік, що сприяє своєчасному оновленню колективу та не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрових служб. У 2015 році коефіцієнт плинності кадрів становить 8,6%, це може негативно вплинути на роботі підприємства та зниження виробничих показників.

Коефіцієнт прийому кадрів збільшується, а коефіцієнт вибуття зменшується, що говорить про непостійність кадрів. Більшість персоналу звільняються за власним бажанням, причини можуть бути різними.

Основними причинами звільнення робітників є: незадоволеність заробітною платою, звільнення за власним бажанням, зміна місця проживання і т. д. Керівнику та відділу кадрів варто краще вивчити причини таких звільнень.

Коефіцієнт стабільності кадрів у 2022 році становить 0,34, це на 0,08 більше, ніж у 2021 році. Зростання коефіцієнта стабільності позитивно впливає на виробничу діяльність ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон».

Порівнюючи проаналізовані показники підприємства, можна сказати, що у 2022 році, загалом, колектив підприємства був стабільний та постійний.

Таким чином, роблячи висновок про кадровий потенціал підприємства можна зробити висновок, що компанії необхідно забезпечити стабільні місця для персоналу, адже підвищена плинність кадрів знижує ефективність діяльності. Розвинути кадровий потенціал організації можна за рахунок ефективного поповнення та підвищення якісного рівня кадрів, кваліфікованого рівня стимулювання та мотивації співробітників інноваційної обізнаності кадрової служби. Підприємству необхідно приділити належну увагу організаційній структурі, кадровій політиці, маркетингу та загальній програмі розвитку компанії в умовах сучасного стану розвитку ринку та економіки країни.

Для формування та розвитку кадрового потенціалу необхідними компонентами є:

- наявність ефективної наукової інфраструктури організації (використання сучасних наукових підходів і методів, що спираються на теоретичні положення та її принципи);
 - якісний потенціал науковців та фахівців (підготовка наукових кадрів підприємства щодо реалізації ефективних програм кадрової політики);
 - наявність наукових шкіл та технологій (створення власних програм підвищення кваліфікації кадрів з урахуванням підприємства).

Динаміка кадрових показників багато в чому залежить від стану ринку, від економіки країни, від заходів та способів виживання та розвитку підприємства у зовнішніх умовах, що постійно змінюються. В свою чергу,

конкурентне середовище та його формування в сучасному світі є основою розвитку ринкових відносин. Вирішення проблем конкурентоспроможності стає якимось стратегічним ресурсом всієї економіки України. Ця проблема актуальна у всіх галузях, у тому числі і в нафтогазовій будівельній галузі.

РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТОВ «ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГІОН».

3.1 Проблеми реалізації кадрової політики підприємства

Результати діяльності багатьох підприємств та накопичений досвід їх роботи з кадрами показують, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрової політики є вирішальними факторами ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства.

На підприємстві майже кожен другий співробітник вважає «ґрунтом» для конфлікту міжособистісні відносини та кожен третій працівник несправедливе ставлення з боку керівництва. Персонал не задоволений поблажливим ліберальним ставленням до співробітників, які прийняті на роботу по «знайомству», у тому числі велике кількість часу потрібна в навчанні такого персоналу, що передбачає відрив від своїх виробничо – трудових функцій. На думку багатьох співробітників, до тих працівників, які прийняті на роботу традиційним способом, є підвищені результативні виробничі вимоги, частково вони виконують обсяг роботи співробітників прийнятих «за знайомством», у тому числі велика кількість часу потрібно навчання такого персоналу, що передбачає відрив від власних виробничо – трудових функцій.

Відповіді на запитання свідчать про досить напружену міжособистісної атмосфери, що небажано підприємствам. Також необхідно зазначити, що між робітниками та керівниками відділів спостерігається деяке протистояння, оскільки у поданні робітників керівництво винне в обстановці, що склалася на підприємстві, тому що в основному співробітників набирають не за професійним якостям, а завдяки зв'язкам. В результаті рядовому співробітнику доводиться виконувати роботу з додатковим навантаженням від недосвідченості таких працівників.

Таким чином, аналіз кадрової політики дозволив виявити, що основні засади кадрової політики та механізм управління персоналом розроблені та

застосовувані в головних офісах компанії у більшій ступеня не застосовуються на підприємстві ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон» (віддалена вахтова служба).

Проведений аналіз дозволив виявити основні проблеми у галузі управління персоналом на підприємстві ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»:

- укомплектованість підприємства професійними кадрами не задовільна;
- при залученні кандидатів на вакантні робочі місця використовується
- неефективна система «за знайомством». При зниженні у складі працюють частки молоді, залучення працівників за рахунок випускників установ професійної освіти незначно;
- адаптація нових працівників та атестація персоналу не проводяться;
- працівники підприємства не задоволені сформованою системою оплати праці;
- стимули до більш результативної праці через залучення працівників у справі підприємства та можливості самореалізації не отримали високої оцінки;
- соціально-психологічний клімат на підприємстві є
- нестійко сприятливим.

3.2 Заходи щодо оптимізації кадрової політики підприємства ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»

Результати діяльності багатьох підприємств та накопичений досвід їх роботи з кадрами показують, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрової політики є вирішальними факторами ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства.

Основні проблеми в галузі управління персоналом для підприємства ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»:

- укомплектованість підприємства професійними кадрами не задовільна у зв'язку з тим, що залучення кандидатів на вакантні робочі місця використовують неефективну систему «по знайомству»;

- спостерігається ліберальне, потуральне ставлення до співробітників прийнятим «за знайомством», у зв'язку з чим виникають конфлікти про нерівномірному розподілі трудових ресурсів та програм заохочення;
- соціально-психологічний клімат на підприємстві є нестійко сприятливим.
- адаптація нових працівників та атестація персоналу проводяться, здебільшого, на основі застарілих методів;
- працівники підприємства не задоволені сформованою системою оплати праці; стимули до більш результативної праці за допомогою залучення працівників у справи підприємства та можливості самореалізації не отримали високої оцінки.

Кадрова служба підприємства виявляє недостатню активність у пошуку джерел залучення кадрів. Більшу частину кандидатів на посади представляють співробітники адміністративно управлінського складу за рекомендацією, а також особи, самостійно які звернулися у пошуках роботи. Частка такого джерела, як установи професійної освіти, становить лише 3,4%, у той час як на підприємстві спостерігається тенденція зниження частки молоді загалом числі зайнятих. Тому одним із значних напрямів діяльності кадрової служби має стати маркетинг кадрів, особливо випускників установ професійної освіти.

Залежно від посади, на яку необхідно створити резерв кандидатів, підприємство може використовувати такі способи залучення кандидатів на посаду відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Методи залучення кандидатів на підприємство

<u>Джерело залучення</u>	<u>Ціль використання</u>
Пошук серед знайомих чи друзів	Підбір персоналу будь-якого рівня
Розміщення оголошень у громадських місцях	Масовий підбір, підбір лінійного персоналу
Розміщення оголошень у газетах	Підбір лінійних керівників, фахівців, адміністративного персоналу – типові позиції
Пошук в Інтернеті	Підбір персоналу будь-якого рівня
Звернення до служби зайнятості	Підбір лінійного персоналу
Участь у профільних ярмарках вакансії	Підбір молодих фахівців
Робота з закладами освіти	Підбір молодих фахівців, робота з кадровим резервом
Участь у профільних об'єднаннях	Підбір персоналу будь-якого рівня
Робота із внутрішнім кадровим резервом	Підбір персоналу будь-якого рівня – висування, ротація, резерв

Створено автором

Аналізуючи дані з таблиці 3.1 з особливостями посад, на яку ведеться пошук кандидатів, складемо бланк пошуку кандидатів. В таблиці 3.2 відображено джерела залучення та відповідні цілі використання.

Пропонований механізм відбору персоналу включає наступні шаблі:

1. Визначення завдань та посадових обов'язків з кожної посади, опис необхідних результатів та критеріїв оцінки ефективності, успішність роботи.
2. Облік плану кар'єрного зростання наявних працівників.
3. Упорядкування «професійного портрета» по вакантним посадам.
4. Визначення способів залучення кандидатів.
5. Відбір кандидатів: попередня відбіркова бесіда;

6. Заповнення заяви та автобіографічної анкети;
7. Перевірка рекомендацій та послужного списку;
8. Медичний огляд.
9. Підготовка проекту трудового договору.
10. Укладання трудового договору та виконання всіх пов'язаних із наймом формальностей.

Таблиця 3.2 - Карта пошуку кандидатів на посади

<u>Джерело залучення</u>	<u>Ціль використання</u>
Внутрішні канали	
Внутрішні кандидати організації	Зайняти вакантне місце можуть студенти-стажери, які проходять практику в організації
Кадровий резерв	Кадровий резерв для таких позицій не використовується
База даних	У базі даних може бути інформація про відповідних кандидатів, якщо нещодавно закривалася аналогічна позиція
Рекомендації працівників	Можливо, у когось із співробітників є відповідний кандидат на посаду. Необхідно здійснити внутрішню інформаційну розсилку або розмістити оголошення на корпоративному сайті

Зовнішні канали	
Пошук резюме на робітних сайтах	Слід активно вивчити резюме, розміщені на робітних сайтах
Публікація оголошення про вакансію на робітних сайтах	Необхідно опублікувати якнайбільше оголошень на різних сайтах, щоб сформувати потік кандидатів
Розміщення оголошення про вакансію в ЗМІ	За наявності коштів у бюджеті публікація оголошення в газетах може суттєво прискорити пошук
Публікація оголошення про вакансію на спеціалізованих, тобто. пов'язаних з конкретною професією чи сферою діяльності, форумах та сайтах	Існує кілька спеціалізованих ресурсів для нафтогазовидобувних професій
Публікація оголошення про вакансію на корпоративному сайті	Доцільно розмістити оголошення на корпоративному сайті
Відвідування виставок, конференцій	Відвідувати виставки та конференції для пошуку
Пошук людей, які можуть порекомендувати вам потрібних кандидатів	Пошук тих, хто міг би дати рекомендації
Пошук фахівців у соціальних мережах співробітників або інтернет-спільнотах	Звернення до соціальних мереж не потрібне

Взаємодія з кадровими агентствами	У кадрові агенції варто звертатися до у разі пошуку адміністративного персоналу
Взаємодія з навчальними закладами чи іншими організаціями, які готують або беруть участь у підвищенні кваліфікації працівників спеціальностей, що вас цікавлять	Взаємодія з навчальними закладами галузі працевлаштування сприяє залучення молодих спеціалістів
Взаємодія з центрами зайнятості	Центри зайнятості можуть серйозно сприяти в пошуку необхідного кандидата

Створено автором

Найбільш слабкою ланкою у запропонованій процедурі відбору персоналу є складання «професійного портрета». При реалізації кадрової політики для досягнення кінцевої мети – ефективної роботи всіх підрозділів підприємства та виконання поставлених завдань – відділ кадрів при відборі персоналу повинен спиратися на основні вимоги, пред'являються до кожної конкретної посади, розроблені спільно з керівниками відповідних структурних підрозділів. Знаючи основні вимоги до кандидата необхідно до початку пошуку скласти конкретний "професійний портрет" майбутнього співробітника.

Під час спілкування з працівниками було виявлено що на підприємстві є конфлікти, у колективі та є психологічна напруга.

Для покращення психологічного клімату у колективі потрібно залучити психолога, який спеціалізується на дозволі міжособистісних колективних конфліктів. Необхідність наявності у штаті психолога обумовлена і запропонованою програмою адаптації, при реалізації якої потрібні оцінки та

консультації спеціаліста даного профілю. Одним із інструментів покращення клімату в колективі є проведення соціально-психологічних тренінгів

Соціально-психологічний тренінг - це вид груповий психологічної роботи, метою якого є формування в учасників ефективних комунікативних навичок та психологічної компетентності у спілкуванні. Пропонований вид тренінгу має виконати такі функції:

1) дидактична – пов'язана з формуванням знань, навичок та умінь міжособистісного спілкування;

2) яка виховує – спрямована на формування в учасників ініціативності, почуття групової згуртованості, відповідальності за свій внесок у вирішення групових завдань.

Під час проведення соціально – психологічного тренінгу використовуються різноманітні психологічні методи:

- групова дискусія;
- аналіз конкретних ситуацій;
- розігрування рольових ситуацій;
- психодрама;
- проєктивне малювання;
- психогімнастика.

Група має бути сформована за такими принципами:

1. Рівноцінність учасників, відсутність статусності.
2. Кількісний склад групи 10-13 осіб.
3. Віковий склад учасників групи не обмежений.
4. До групи повинні входити люди, які не мають обмежень щодо стан здоров'я.

Проведення запропонованого тренінгу дозволить насамперед забезпечити соціальний ефект:

- збільшити шанси зробити кар'єру;
- покращити взаємовідносини з керівниками та членами робочої групи.

Таким чином, реалізація пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики дозволить знизити плинність кадрів; підвищити частку працівників, задоволених працею та соціально-психологічним кліматом у колективі. Спричинить скорочення витрат на найм та адаптацію нових працівників та приросту чистого прибутку підприємства.

Передбачається, що впровадження запропонованої системи залучення та відбору кандидатів на посаду, розробка програми адаптації та організація оплати праці працівників відповідно до трудового внеску дозволить забезпечити необхідний рівень кваліфікації працівників, покращити використання робочого часу, підвищити ступінь задоволеності працею, що зрештою забезпечить досягнення нормативного виробітку.

ВИСНОВКИ

Підбиваючи підсумки дипломної роботи, можна дійти висновку, що мета дослідженням досягнуто. Теоретичний аналіз дослідження показав, що суттю кадрової політики є така робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації, тобто. кадрова політика – складова частина стратегічно орієнтованої політики організації.

Досягнення мети кадрової політики передбачає створення балансу процесу збереження та розвитку персоналу організації відповідно до цілей підприємства та врахуванням професійних потреб співробітників у суворій відповідності до нормативно-правової та законодавчої бази України.

Наразі виділяю два типи кадрової політики: відкрита – політика із застосуванням агресивних методів завоювання ринку та закрита - передбачає орієнтацію при заміщенні вакантних посад з числа співробітників організації.

Проведений у роботі аналіз ефективності кадрової політики підприємства показав, що кадрова політика ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон» характеризується наявністю у керівництва організації обґрунтованих прогнозів її розвитку та відповідних їм методів та засобів впливу на персонал.

Пошук персоналу у ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон» проводиться з зовнішніх та внутрішніх джерел. Однак перевага надається внутрішньому набору. На думку керівництва підприємства ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон» просування по службі своїх працівників коштує дешевше.

Незважаючи на те, що в організації ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон» віддають перевагу прийому персона за рекомендаціями, система відбору кадрів здійснюється наступним чином: заповнення анкети, після чого анкета потрапляє до відділу кадрів на опрацювання персональних даних.

У розробці кадрової політики підприємства ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон» можна умовно виділити три основні етапи:

1. Нормування - узгодження принципів та цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації загалом, стратегією та етапом її розвитку;

2. Програмування – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх та можливі зміни ситуації; 3. Моніторинг персоналу – розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації.

Проте вивчення проблеми реалізації кадрової політики підприємства ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон» показало, що більшість співробітників не задоволені професійним складом підприємства, наслідок системи відбору і найму персоналу, що склалася на підприємстві "за знайомством".

Таким чином, аналіз кадрової політики дозволив виявити, що основні засади кадрової політики та механізм управління персоналом розроблені та застосовувані в головних офісах компанії у більшій ступеня не застосовуються у ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон» зв'язку з тим, що складські носить віддалений, метод роботи.

Проведений аналіз дозволив виявити основні проблеми у галузі управління персоналом для підприємства ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон»:

- не задовільна кадрова укомплектованість підприємства;
- при доборі персоналу використовується неефективна система «за знайомством»;
- адаптація нових працівників та атестація персоналу не проводяться;
- працівники підприємства не задоволені сформованою системою оплати та стимулювання праці;
- соціально-психологічний клімат на підприємстві є не сприятливим.

Як заходи щодо оптимізації кадрової політики підприємства ТОВ «ЛідерПродукт-Регіон» було запропоновано:

- Удосконалити способи залучення кандидатів на посаду, була розроблено картку пошуку та залучення кандидатів на посаду, розроблено механізм відбору персоналу, а також запропоновано метод визначення професійного портрета працівника.

- Впровадження даного механізму відбору кандидатів дозволить підвищити рівень професіоналізму працівників, підвищити рівень продуктивності праці та знизити коефіцієнт плинності персоналу.
- Запропоновано програму адаптації нових співробітників, реалізація якої призведе до більш ефективного входження співробітників на посаду та до скорочення часу, необхідного для звикання працівника до підприємства.
- Запропоновано індивідуальну оцінку робітника на займаній посаді, яка дозволить уникнути зрівнялівки та стимулювати робітників до підвищенню ступеня професіоналізму та ефективності власної роботи.
- Запропоновано заходи щодо покращення психологічного клімату в колективі.

Реалізація пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики дозволить знизити плинність кадрів; підвищити частку працівників, задоволених працею та соціально-психологічним кліматом у колективі.

Організація оплати праці працівників відповідно до трудового внеску дозволить забезпечити необхідний рівень кваліфікації працівників, покращити використання робочого часу, підвищити ступінь задоволеності працею, що зрештою забезпечить досягнення нормативного виробітку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крушильницька О.В., Мельничук Д.П. (2003) Управління персоналом. Київ: Кондер.
2. Щёкін Г.В. (1999) Основи кадрового менеджмента. Київ: МАУП
3. Балацький, О. М. Теліженко О.М. (2009) Менеджмент для бакалаврів : Суми : ВТД «Університетська книга»
4. Ефременко Ю.В. (2023 квітень 23) Загальні особливості кадрової стратегії підприємств. Взято з <https://serviceproekt.com/uk/services/obshchie-osobennosti-kadrovoi-strategii-malyh-predpriyatii-kursovaaya-rabota>
5. Савченко С. М. Зеркалов Д. В. (2016) Безпека життєдіяльності та охорона праці. Київ : Основа
6. Бойчук М.І.(1995) Економіка підприємства: Київ- Знання, 1995.
7. Скібіцька Л. І. (2010) Організація праці менеджера. Київ: Центр навчальної літератури
8. Шевчук С. П., Скороходов В. А., Жуковська В. М.(2010) Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент). Київ : Видавничий дім«Професіонал»
9. . Балацького Ф., Теліженка О. М.(2009) Менеджмент для бакалаврів. Суми : ВТД«Університет. кн.»
10. Ю. Т. Матвеева, Ю. О. Мирошніченко (2017) Офіс - менеджмент : конспект лекцій. Взято з <http://lib.sumdu.edu.ua/library/docs/Books/2833.pdf>
11. Войчак А.В. (2000) Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ
12. Тарасенко Н.В.(2012) Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. Львів : Банківський Інститут
13. Пелих А.С.(1998) Бизнес-план або як організувати бізнес.

14. Орлов, О. О. (2002). Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. К.: Скарби.
15. Єшко Ю. А. (2019) Офіс-менеджер. Дистанційний курс навчання Єшко. URL: http://eshko.ua/office_manager.htm
16. Балацький О. Ф., Теліженко О. М.. (2009) Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2-х т. .Суми : ВТД «Університетська книга»
17. Савченко С. М. (2016) Безпека життєдіяльності та охорона праці. Львів: Зеркалов
18. Лобода Ю. В. (2020) Основні елементи кадрової політики, її взаємодія зі стратегією підприємства. URL: <https://knowledge.allbest.com/management/2cd78>
19. Щербаченко А.О. (2020) Кадрова політика. Подолання опору змін. URL: <https://secondhandivanovo.com/uk/cultural-enlightenment>
20. Чижевська Є.Л. (2016) Можливості зростання ефективності використання праці в організації. Київ: Знання України
21. Азаров А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. (2014) Управління персоналом . Вінниця : ВНТУ
22. Череда Ю.В. (2022) Основи управління персоналом підприємства. URL: <https://ukrreferat.com/chapters/ekonomika-pidpriemstva/osnovi-upravlinnya-personalom-pidpriemstva-kursova.html>
23. Юськів Н., Прохоровська С. (2016) Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науковотехнічному середовищі“ . Тернопіль . URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/>
24. Цокало Д.Ю. (2023). Особливості формування кадрової політики на підприємстві “ТОВ ЛІДЕРПРОДУКТ-РЕГУОН”. Матеріали конференції сучасний менеджмент і розвиток .

25. Сердюк В.О. (2023 березень 16) Організація праці менеджера на підприємстві. URL: <http://lib.sumdu.edu.ua/library/docs/>
26. Щекунець (2009) Соціальна теорія та кадрова політика. Харків: Балтія друк
27. Щербаченко О.О (2009) Системи менеджменту та управління трудовими ресурсами . Вінниця : ВНТУ
28. Терещенко А.М., Семенюта Ю.Б. (2006) Мотивація трудової діяльності в організації. Київ : Видавничий дім «Професіонал»
29. Безкровний Ю.С. Безкровний Е. М. (2008) Функціональна оцінка менеджмента. Дніпро: Скарби
30. Лвенко Е.В., Крумов Д.О. (2008) Процеси управління організацією . Львів: Яртелеком
31. Зуб А. Т., Трофименко Д.С (2000) Шляхи підвищення ефективності діяльності організації. Київ : Основа
32. Панов Ю. В. Криштопа Ю.С. (2010) Формування та реалізація кадрової політики організації. Київ: Кондер.
33. Кабанов С.А (2012) Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ: Аспектпресс
34. Дмитренко Д.С, Колпаченко П.О. (2023 Квітень 15) Кадрова політика, як складова успішного управління . URL: <https://referatss.com.ua/work/kadrova-politika-jak-skladova-upravlinnja->
35. Кадрова політика і стратегія управління. URL: <http://referat-ok.com.ua/work/kadrova-politika-i-strategija-upravli-2/>
36. Трансформація піходів до формування кадрової політики. (2023 Квітень 15). URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/171648>
37. Розробка кадрової політики як один з напрямків менеджменту.(2023 березень 29) URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf
38. Основи управління персоналом підприємства. (2023

березень 29) URL: <https://ukrreferat.com/chapters/ekonomika-pidpriemstva/osnovi-upravlinnya-personalom-pidpriemstva-kursova.html>

39. Кадрова політика: напрямки, засоби реалізації. (2023 квітень 20) URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13949/>

40. Кадрова політика підприємств та шляхи її вдосконалення. (2023 квітень 20) URL: https://www.docsity.com/ru/kursova-robota-kadrova-politika-pidpriyemstv-i-shlyahi-jiji-vdoskonalennya/5366749/?src=social_login