

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОЗИЦЬКА Олександра Юріївна

**Роль кадрової політики і кадрової роботи в
умовах ринкової економіки. / The role of personnel
policy and personnel work in a market economy**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУПз-41
О. Ю. Козицька

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, С. А.
Прохоровська

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"03" 26 Авг 2021 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Кадрова політика підприємства: сутність, значення, цілі, типи.....	6
1.2. Функції та завдання кадрової служби підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КАДРОВОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА.....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».....	20
2.2. Оцінювання кадрової політики на підприємстві.....	29
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА».....	41
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	/61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження На сьогоднішньому етапі розвитку економіки дослідження ефективності кадрової політики відіграє значну роль в розвитку як цивілізованого суспільства, так і окремого підприємства. Кадрова політика є важливою складовою корпоративної стратегії діяльності підприємства та основною його конкурентною перевагою. Людські ресурси є одним з важливих факторів виробництва. Від їх продуктивності залежить чи буде підприємство раціонально та результативно здійснювати свою діяльність чи просто існувати. Тому перед керівництвом підприємства стоїть важливе завдання щодо ефективного управління персоналом на довгострокову перспективу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичним і прикладним аспектам дослідження питання кадрової політики присвячені роботи таких науковців: Балабанової Л.В., Бутенко О.А., Грішньої О.А. Гриньова В.М., Дяків О.П., Колота А.М., Кириченко О. А., Островерхова В.М., Прохоровської С.А, Семів Л.К. та інших, які зробили значний внесок щодо вивчення і дослідження наукових основ теорії кадрової політики та кадрової роботи підприємствах.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних основ оцінки кадрової роботи і кадрової політики підприємства та визначення можливих шляхів підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві; вдосконалення існуючих методів роботи кадрових служб.

Завдання:

- дослідити сутність, значення, цілі та типи кадрової політики підприємства;
- вивчити функції та завдання кадрової служби підприємства;
- здійснити аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА».

- провести оцінювання кадрової політики в ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»
- провести аналіз стану кадрової роботи на підприємстві;
- обґрунтувати напрямки удосконалення кадрової політики підприємства та оцінити ефективність запропонованих заходів щодо покращення кадрової політики на підприємстві.

Об'єкт дослідження: процес управління ефективністю кадрової політики та кадрової роботи в ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління ефективністю кадрової політики в товаристві з обмеженою відповідальністю «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА».

Методи дослідження. У ході виконання кваліфікаційної роботи використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, наукового абстрагування (при вивченні сутності категорій «кадрова політика», «кадрова робота», «персонал», «оцінювання персоналу»); системного підходу (для обґрунтування чинників, що впливають на формування персоналу підприємства; причинно-наслідкових зв'язків (при вивченні критеріїв, які впливають на стан оцінки персоналу)); методи статистичного аналізу (для аналізу масиву статистичних даних з метою дослідження стану кадрової роботи); метод графічного зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів, результатів проведеного дослідження і практичних положень кваліфікаційної роботи).

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативні акти органів державної влади, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, статистична звітність ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА», інформація Інтернет-сайтів.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо управління ефективністю кадрової політики підприємства.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей

на тему «Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства» у Збірнику Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел із 53 позицій, містить 3 додатки, 4 рисунків та 6 таблиць.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 . Кадрова політика підприємства: сутність, значення, цілі, типи

Менеджмент розцінює людські ресурси як один з найважливіших джерел конкурентних пріоритетів організації, тому потрібно створювати і постійно вдосконалювати системи управління персоналом, зіставляючи завдання зі змістом кадрової політики та цілями організації, її стратегією і постійно змінювати та покращувати структуру підприємства [5].

Дослідженням особливостей кадрової політики на підприємствах різних країн світу займалось багато науковців, тому учені мають різні погляди на визначення терміна «кадрова політика». Отже, на основі аналізу літератури, присвяченій визначенню сутності поняття кадрової політики, можемо зробити висновок, що кадрова політика – це визначальний напрямок кадрової роботи підприємства, основні принципи, методи і прийоми по відношенню до роботи з персоналом для створення і збереження кадрового потенціалу необхідного для досягнення основних цілей і завдань підприємства.

Формування кадрової політики відбувається під впливом багатьох чинників, а саме: держава, керівництво підприємства, поведінка людей у суспільстві та самі працівники [21].

Основою для формування кадрової політики підприємств є проведення аналізу структури персоналу, ефективності використання робочого часу, перспективи для розвитку підприємства і роботи персоналу. Часто така робота здійснюється за участі спеціальних консалтингових організацій, і хоч оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати [8; 13, с. 124].

Кадрова політика підприємства є системою принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

Головною ціллю кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу між збереженням персоналу, його розвитком відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та становища на ринку праці.

За останній час з'явилася ціла низка робіт, присвячених проблемам кадрової політики. Традиційно кадрову політику підприємства характеризують як генеральний напрям роботи з персоналом, котрий визначається сукупністю найбільш важливих, принципових положень та настанов, які виражені у державних рішеннях.

Українські науковці розглядають кадрову політику як «...сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [20, с. 74].

Деякі фахівці вважають, що: «...кадрова політика – це цілеспрямована діяльність в області визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку» [7, с. 155].

Кадрова політика на думку авторів посібника «Управління персоналом» це: «...система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи» [19, с. 67].

Розрізняють кадрову політику держави, регіону, підприємства. Кадрова політика держави є концентрованим вираженням настанов політичної влади щодо соціального управління та ролі людини у сфері матеріального й духовного виробництва, розподілу і споживання товарів і послуг. Кадрова політика підприємства базується на закономірностях політики як такої, її напрями та завдання обумовлюються загально організаційними цілями, а її проведення забезпечується через реалізацію цілого комплексу кадрових технологій через систему управління людськими ресурсами [30, с. 268].

Варто відзначити, що в сучасних умовах кадрову політику в контексті

конкурентоспроможності підприємства доцільно диференціювати за такими типами: концепційна, декларативна, результуюча. Концепційна кадрова політика є орієнтиром у процесі-трансформації відповідної сфери взаємовідносин людей, котрі перебувають в умовах управлінських відносин. Специфікою в даному випадку є ігнорування фактора ресурсних обмежень, а увага передусім приділяється відповідності позицій кадрових реформ цілям і завданням виробничої політики підприємства. На рівні концепційної кадрової політики задаються параметри професійно-кваліфікаційної, статевовікової, рольової структури персоналу підприємства, які максимально відповідають його поточним і перспективним потребам. Результуючий тип кадрової політики підприємства уособлює її кінцевий, відтворений на практиці образ. Формування кадрової політики підприємства результуючого типу є інтерактивним процесом, що здійснюється спільно з різними акторами, які мають конфліктні інтереси. Це вимагає використання комплексного підходу в процесі трансформації сфери кадрової політики підприємства, у межах якого будуть враховані соціально-економічні, соціально-культурні та соціально-психологічні аспекти [5, с. 154].

Сучасна кадрова політика є продовженням місії та стратегічних цілей організації, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку підприємства [15].

Отже, ключова мета кадрової політики – це своєчасний підбір, адаптація, розвиток персоналу, підвищення ефективності виробництва через мотивацію праці та досягнення стратегічних цілей підприємства для отримання максимального прибутку.

Дивлячись на те, що кадрова політика дає змогу вирішувати не лише економічні проблеми на підприємстві, але і є індикатором соціального розвитку певної соціально-економічної системи, тому це і відображається у її видах, які зазвичай використовуються на підприємствах різних галузей та форм власності.

Класифікація видів кадрової політики підприємства ґрунтується на

впливі апарату управління, на стані кадрів підприємства.

Таким чином, за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію виділяють наступні типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна. За ступенем відкритості організації по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу, принципової орієнтації на власний або зовнішній персонал виділяють два види кадрової політики: відкрита, закрита.

Як відомо, тип кадрової політики певним чином впливає на кадровий процес, який включає такі етапи, як набір персоналу, адаптація новачків, навчання і розвиток персоналу, просування, мотивація і стимулювання персоналу, а також впровадження певних інновацій, інноваційних технологій.

Якщо підприємство створюється і його керівництво зацікавлене, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то потрібно здійснити ряд етапів по здійсненню кадрової політики [3].

У наукових доробках провідних фахівців виокремлено такі етапи проектування кадрової політики підприємства [7]:

1. Нормування : метою такого етапу є узгодження засад і мети роботи з персоналом із засадами і цілями підприємства загалом, стратегією та етапом його розвитку.

2. Програмування: на даному етапі здійснюється розроблення програм, напрямів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов змін ситуації.

3. Моніторинг персоналу: на цьому етапі здійснюється розроблення процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації.

Окрім зазначених традиційних рис, раціональним є включення до головних класифікаційних атрибутів такої складової, яка залежить від стадії розвитку фірми, адже суть і специфіка роботи з керування колективом значною мірою визначається задачами, що вирішуються фірмою на різних фазах розвитку.

У накових доробках українських фахівців виокремлено типи кадрової політики підприємств [7, с. 69] залежно від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на підприємствах виокремлюють наступні типи кадрової політики:

1. Пасивна кадрова політика передбачає, що керівництво підприємства не має програми дій стосовно персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків.

Це означає, що в таких підприємствах не розроблено: прогноз потреб у персоналі; засоби оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації загалом. У випадку такої кадрової політики керівництво працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, а конфлікти прагне вирішити з допомогою будь-яких засобів, як правило, без виявлення їхніх причин та можливих наслідків в майбутньому.

2. Реактивна кадрова політика завбачає, що керівництво підприємства контролює негативні аспекти роботи з персоналом, причини і ситуацію розвитку кризових явищ, а також вживає заходів щодо локалізації кризи. Робота керівництва підприємства зорієнтована на виявлення і розуміння причин, що привели до кадрових проблем.

3. Превентивна кадрова політика: за умови реалізації даної політики в програмах перспективного розвитку підприємства є короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, плани щодо розвитку персоналу.

Варто відзначити, що кадрова політика є дієвою лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації з персоналом. За наявності превентивної кадрової політики, не існує засобів попереднього впливу. Тому розроблення цільових кадрових програм є основною проблемою таких підприємств.

Активна кадрова політика передбачає, що у керівництва є не лише прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; фахівці кадрової служби здатні

підготувати антикризові кадрові програми, здійснювати наскрізний моніторинг ситуації і коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що найбільш ефективною є активна кадрова політика підприємства, яка має два підвиди:

- раціональна кадрова політика: наявний якісний аналіз і обґрунтований прогноз розвитку ситуації з персоналом і керівництво підприємства має відповідні засоби для впливу. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і може зробити прогноз кадрової ситуації;

- авантюристична кадрова політика: не має якісного аналізу кадрового потенціалу, розрахованого прогнозу розвитку ситуації, але керівництво підприємства бажає мати вплив на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у своєму розпорядженні засоби прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації».

Інша типологія кадрової політики у залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики [5, с. 76]:

1. Відкрита кадрова політика: підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну фахову підготовку, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати роботу як із нижчої посади, так і з посади на рівня

вищого керівництва.

2. Закрита кадрова політика: підприємство орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проходить з числа працівників підприємства. Для підприємств, зорієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів характерний такий тип кадрової політики.

Тому, конкурентні переваги підприємство на ринку досягне внаслідок формування ефективної кадрової політики та за рахунок здійснення цілеспрямованих зусиль щодо підвищення професійного рівня його потенціалу. У ході формування кадрової політики необхідно враховувати основні кадрові процеси на підприємстві (рис. 1.1) [29, с. 262-264].



Рис. 1.1. Кадрові процеси на підприємстві [29, с. 262].

Здебільшого перевага віддається традиційним методам управління персоналом, що побудовані на підпорядкуванні найманих працівників вимогам роботодавців. Але це не дає змоги підвищити ефективність виробництва, оскільки в сучасних умовах будь-яке підприємство добре функціонує у випадку наявності взаємозв'язку чотирьох видів ресурсів – матеріальних, фінансових, людських та інформаційних. Проте, розвиток і конкурентоспроможність підприємства у основній мірі залежить від людських ресурсів, які є найціннішим чинником в ринкових умовах і,

зазвичай, найдорожчим ресурсом. Саме тому необхідно у процесі досягнення цілей підприємства враховувати не лише інтереси роботодавців, але й цілі найманих працівників, оскільки людину можна змусити працювати, але не можливо змусити захотіти працювати [13, 25].

Основними складовими кадрової політики підприємства, на думку провідних вчених, є політика: набору, відбору кадрів; профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; зайнятості; управління службовим зростанням; стимулювання та соціальна політика. Кадрова політика організовується керівництвом підприємства, втілюється кадровою службою (відділом персоналу) в ході виконання її працівниками своїх безпосередніх функціональних обов'язків [35, с. 262].

Засади кадрової політики – це керівні правила, підходи до вирішення кадрових питань організації, які регламентують реалізацію усіх напрямків роботи з персоналом, а також визначають специфіку реалізації окремих функцій та етапів кадрової роботи. Формулювання принципів кадрової політики є прерогативою вищого керівництва організації [35, с. 79].

З метою формування ефективної кадрової політики, здатної приводити до бажаного результату, варто здійснювати моніторинг чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формування та реалізація кадрової політики на підприємстві на сьогоднішній день залежить і від стилю керівництва, і від особливостей прийняття рішень, і від професійної підготовки та інформаційно-технічного забезпечення працівників кадрових служб та інших чинників

Отже, сучасну філософію формування кадрової політики необхідно інтегрувати в стратегію розвитку підприємства, беручи до уваги економічні закони цього розвитку, що має відобразитись у врахуванні стадії життєвого циклу підприємства, а саме поточній та перспективній його політиці [11, с. 276].

Важливу роль у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства належить власне кадровій службі, яка розробляє цільові

кадрові програми, а також здійснює регулярний моніторинг ситуації і корегує виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища». Кадрова служба підприємства має не тільки засоби діагностики персоналу, але також використовує методи прогнозу кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди (прогнози потреби в кадрах).

На формування кадрової політики значною мірою впливає управлінська стратегія підприємства та особистісні якості керівника, так вважають більшість вчених, які досліджують це питання.

Для того, щоб забезпечити ефективну роботу з метою формування конкурентних переваг підприємства керівник має максимально поєднувати інтереси найманих працівників із стратегічною місією підприємства.

Завдання кадрової стратегії включають: підняття престижу підприємства, дослідження атмосфери усередині підприємства, аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили в даному регіоні, узагальнення й попередження причин звільнень із роботи, підвищення активності членства, забезпечення розумного балансу між дисципліною та ініціативністю й ін. [46, с. 83].

Планування персоналу є складовою частиною загально організаційних планів підприємств. Визначення потреб у персоналі є початковим етапом кадрового планування, на основі якого визначають: скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці вони будуть потрібні; які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників; як буде проводитись забезпечення або скорочення персоналу; як буде використовуватись персонал, умови його праці; які будуть затрати на заплановані кадрові заходи [44, с. 288].

Для того, щоб впровадити ефективну кадрову політику, дуже важливо ще на етапі формування передбачити головні критерії оцінювання її ефективності.

Кадрова політика повинна акцентувати увагу на інтелектуальній, соціальній, організаційній та інших складових. У процесах соціального

управління, головним є людський фактор. Професіоналізм, активність, ініціативність та працелюбність - це далеко не повний перелік параметрів та проявів цього чинника [6].

1.2. Функції та завдання кадрової служби підприємства

Структура кадрової служби визначається характером та розмірами організації, обсягом й асортиментом випуску продукції. Кадрової служби набувають нових функцій під впливом взаємодії таких чинників, як зміна форми власності, швидка зміна законодавства, зміна ціннісних орієнтацій людей. Отже, на наш погляд, основна мета діяльності HR-служби – збільшення індивідуальної продуктивності праці кожного працівника і завдяки цьому підвищення ефективності діяльності організації загалом.

До основних функцій кадрової служби відносимо:

- проведення аналізу робочих місць;
- здійснення планування робочих місць;
- планування чисельності персоналу;
- планування роботи з персоналом;
- проведення кадрового документообігу
- здійснення набору кандидатів на посади;
- відбір і заміщення вакансії;
- введення й адаптація нових працівників;
- формування моделей поведінки співробітників і елементів корпоративної культури;
- забезпечення рівних можливостей для ефективної праці;
- навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- планування і реалізація кар'єри і переміщень працівника по службі;
- оцінювання результативності праці працівників;
- мотивація та оплата праці;
- забезпечення трудової дисципліни;

- створення безпечних і здорових умов праці;
- встановлення режиму праці й відпочинку персоналу;
- управління трудовими конфліктами;
- створення системи інформаційного забезпечення працівників;
- аналітична робота [33, с. 221].

Сучасний організаційний процес управління персоналом на вітчизняних підприємствах є трирівневим.

Кадрова служба повинна буде вирішити ряд завдань:

- прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення, уточнення потреби в підготовці фахівців за прямими зв'язками з навчальними закладами, розробка і реалізація заходів щодо формування трудового колективу;

- організаційно-методичне забезпечення професійної, економічної навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з урахуванням потреб виробництва, направлення працівників у різні навчальні заклади і на стажування на передових підприємствах і в організаціях;

- вивчення професійних, ділових і моральних якостей працівників на основі атестації, широкого застосування психологічних і соціальних досліджень, розробка рекомендацій щодо раціонального використання кадрів відповідно до їх здібностей і нахилів;

- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих фахівців і робітників на підприємствах, розвиток наставництва, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін трудового колективу, розробка заходів по стабілізації і вдосконалення його соціальної і демографічної структури;

- забезпечення ефективного використання всіх форм матеріального і морального стимулювання працівників відповідно до їх трудовою діяльністю і з урахуванням громадської думки та ін.

Ефективна робота кадрової служби неможлива без активної і постійної участі вищого керівництва підприємства у виокремленні завдань щодо

управління персоналом, які вирисовуються з мети діяльності підприємства, моделювання виробничої поведінки; створення та впровадження систем управління персоналом, оцінювання їхньої ефективності. Так як працівники є найбільш значимим організаційним ресурсом, керівник підприємства має приділяти основну частину свого часу саме управлінню людьми. Проте, так відбувається не на всіх підприємствах, особливо на нижчих рівнях ієрархії: цехи, бригади, групи.

На вітчизняних підприємствах можна добитися більш високого ступеня участі керівників в управлінні персоналом за рахунок [29, с. 127]:

- ефективно налагодженої роботи комунікаційної системи, що передбачає роз'яснення доцільності та переваг участі лінійних керівників в управлінні персоналом на доступній останнім мові цифр, витрат, прибутків, ефективності та ін.;

- постійного залучення керівників до участі в проведенні співбесід з кандидатами, занять з професійного навчання, управлінні окремими проектами. Це дасть змогу їм набути відповідного досвіду безпосередньої участі в розробленні та застосуванні методів управління персоналом і надасть можливість скласти більш об'єктивне уявлення про управління персоналом загалом;

- спеціального навчання керуванню персоналом, що дає змогу сформуванню уявлення про дану функцію управління підприємством, відповідно до сьогодення, і виробити практичні навички роботи з персоналом.

Досліджуючи кадрову політику на підприємстві потрібно вивчити підприємство загалом, його специфіку роботи, охарактеризувати його, потім виявити мету і основні завдання кадрової політики досліджуваного підприємства, на що спрямована кадрова політика на підприємстві [21].

Певна річ, що одним із основних факторів, які впливають на кадрову політику організації є стан зовнішнього середовища та становища на ринках послуг і праці.

Так, завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні: економічної, соціальної, організаційної ефективності [38].

Показниками для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства є.

Ефективність витрат на персонал:

$$Eф.в.п. = \frac{ЧД}{ВОП}, \text{ тис.грн.}, \quad (1.1)$$

де ЧД - чистий дохід, який отримано від реалізації продукції, тис. грн.;

ВОП - витрати коштів на оплату праці працівників, тис. грн.

Коефіцієнт розрахунку потреби в необхідній чисельності кадрів:

$$Кп.К = \frac{ЗПК}{ЗЧП}, \text{ тис.грн.}, \quad (1.2)$$

де ЗПК - загальна потреба у персоналі, чол.;

ЗЧП - чисельність персоналу підприємства (загальна), чол.

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$Кпл.к = \frac{Кзв.}{ЗЧП}, \quad (1.3)$$

де Кзв. - кількість звільнених робітників за відсутність, інші порушення дисципліни праці та за особистим бажанням, чол.

Коефіцієнт абсентизму:

$$Ка. = \frac{ЗКПД}{ЗКРД}, \quad (1.4)$$

де ЗКПД - загальна кількість днів-невиходів (пропущених);

ЗКРД - загальна кількість робочих днів за графіком, днів.

Вважаємо, що можна зробити такий висновок: кадрова політика є визначальним напрямком кадрової роботи підприємства, застосовуючи основні засади, методи і прийоми до роботи з персоналом для створення і збереження кадрового потенціалу, необхідного для досягнення основних цілей і завдань підприємства.

Висновки до розділу 1

Досліджено, що традиційно кадрову політику підприємства визначають як генеральний напрям роботи з персоналом, котрий визначається сукупністю найбільш важливих, принципових положень та настанов, які виражені у державних рішеннях.

Встановлено, що основними складовими кадрової політики підприємства є: політика набору, відбору кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика. Кадрова політика формується керівництвом підприємства, реалізується кадровою службою(відділом персоналу) в процесі виконання її працівниками своїх функцій.

Ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах залежить від ефективності процесу формування та реалізації їх кадрової політики. Відповідно, удосконалення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики підприємств забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» – світлотехнічне виробниче підприємство, що проектує, конструює та виготовляє освітлювальні прилади. В асортименті продукція для вибухозахищеного, вуличного, промислового, офісного освітлення, люстри, LED-світильники. Виготовлення обладнання для освітлення аеродромів та злітно-посадкових смуг починається з 2018 року.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» має власний науково-технічний потенціал, який здатен здійснювати на належному технічному рівні розроблення, підготовку виробництва та освоєння новітньої техніки і технологій. Сюди включаються такі підрозділи:

- конструкторсько-технологічний центр із відділом дизайну, конструкторськими і технологічними бюро, відділом проектування спецтехнологічного оснащення, спецконструкторським бюро проектування оснащення й інструменту, дослідно-випробувальною лабораторією, експериментальною лабораторією;
- відділ якості і конкурентоздатності з комплексною дослідницькою лабораторією, бюро метрології і бюро стандартизації.

На підприємстві проводяться дослідження зразків освітлювальних приладів на власній випробувальній базі.

В Українському світлотехнічному інституті (м. Тернопіль) проводяться приймальні, кваліфікаційні і сертифікаційні іспити.

Служба головного технолога, а також інші спеціалізовані вітчизняні і закордонні організації виконують розробку засобів технологічного оснащення і нових трудових технологічних процесів.

Спільно з фірмою ATOTECH (Німеччина) впроваджено технологічні процеси і спеціальне оснащення для нікелювання, позолоті і чорного цинкування. Разом з фірмою AMADA (Японія) введено в дію координатно-револьверний прес гнуття з ЧПУ.

Неодноразово ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» виграло тендери на важливі державні замовлення: створення прожекторної техніки для спортивних об'єктів 22-х Олімпійських ігор) у Москві, освітлювальних приладів, які розміщені в Палаці культури «Україна», Національній опері України, сесійній залі Верховної Ради України у Києві, об'єктів космодрому «Байконур» (Казахстан).

Чисельність працівників і розміри заробітної плати працівників підприємства подано у табл.. 2.1.

Таблиця 2.1.

**Чисельність працівників і зарплата працівників
ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» [25]**

Показники	Один. вим.	2018р.	2019 р.	% до попередн ього року	2020р.	% до попередн ього року
Середньооблікова чисельність працюючих	чол.	456	449	1,5	442	1,6
Фонд оплати праці всіх працівників	тис.грн.	33292,1	43440,7	34,4	52555,3	21
Середньомісячна зарплата	грн.	6917	80625	25,2	10138	12,5

Чисельність працівників станом на початок 2021 року становила 442 особи. За 2018-2020 роки чисельність працівників за останні три роки зменшилася на 24 працівники на 5,3%. Фонд оплати праці зріс на 26,7%. Середньомісячна зарплата зросла на 31,8% та становила у 2021 році 10138 гривень. Оплата праці здійснюється відповідно до затверджених тарифних ставок та посадових окладів. Частка заробітної плати в реалізованій

продукції становила 5,7 %, відповідно в товарній продукції – 5,4%.

Як уже зазначалось чисельність персоналу в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» становила у 2020 р. 442 особи. Розподіл персоналу наведено у таблиці 2.2.:

Таблиця 2.2.

Персонал ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» [25]

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (-/+)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чисельність працівників, осіб	456	449	442	-7	-7
у т.ч. робітники, осіб	281	278	269	-3	-9
з них основні, осіб	132	128	125	-4	-3
погодинники з обслуговування обладнання, осіб	58	49	40	- 9	-9
допоміжні, осіб	91	101	97	-10	-4
керівники, осіб	62	62	62	-	-
спеціалісти, осіб	112	108	110	-4	+ 2
службовці, осіб	1	1	1	-	-

Якісний та кількісний склад працівників визначається такими характеристиками, як освітній рівень персоналу, статево-віковий розподіл працівників, стаж роботи і кількість осіб які підлягають тим чи іншим характеристикам.

8,9 % працівників мають середню освіту, 45,8 % – професійно-технічну освіту, 37,8 % – повну вищу освіту, найменшу частку 7,5 % становлять працівники з незакінченою вищою освітою.

Щодо вікової структури структура персоналу, то переважає категорія 25–30 років – 26%, 30–40 років – 34% та 50-59 років – 32 %.

На рисунку 2.1 відображена статеві структура яка відображає переважну кількість чоловіків частка яких становить 66%, а жінок 34%.

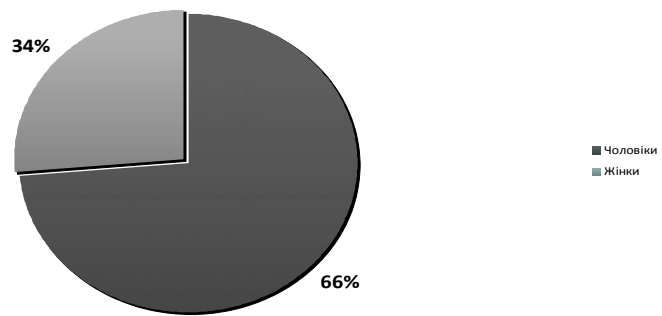


Рис. 2.1. Статева структура персоналу підприємства[25]

На даний момент підприємство знаходиться на етапі стабільності, на якому основною метою є прибуток і прискорений ріст, виживання за рахунок компетентності керівництва, а основним завданням – зміцнення й захоплення своєї частини ринку, організація праці – планування прибутку.

Для аналізу середовища ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» ми скористаємося найбільш розповсюдженим методом – SWOT-аналізом (табл. 2.3.).

Проаналізувавши профіль кадрового потенціалу Компанії, можна побачити, ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» має сильні сторони, єдине, на що варто звернути увагу – маркетингові дослідження, тобто правильний аналіз ринку, щоб розуміти основні тенденції та попит на страховому ринку. Загалом в Компанії спостерігається зростання кількості персоналу. Однозначно можна з результатів дослідження побачити, що існує високий показник вибуття працівників, але фахівці з менеджменту персоналу намагаються будувати довгострокові відносини з співробітниками Компанії. Тим паче з результатів аналізу, ми бачимо, що зараз найбільше працівників, які працюють менше 1 року. Наразі головним завданням кадрової служби та загалом керівництва підприємства – зростання залученості працівників та укріплення лояльності до Компанії. Для цього в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» удосконалюють як матеріальну мотивацію працівників, так активно почали впроваджувати проекти з нематеріальної мотивації.

Таблиця 2.3.

Матриця SWOT-аналізу кадрового потенціалу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»*

<p>Можливості та загрози</p> <p>Сильні та слабкі сторони</p>	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність кращої ніж у конкурентів стратегії в галузі управління персоналом та кадровій політиці. 2. Можливість залучення більшої кількості кандидатів на вакантні посади. 3. Зростання продуктивності праці персоналу (просування страхового продукту). 4. Підвищення рівня компетентності працівників. 5. Застосування сучасних методик професійного розвитку персоналу. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Несприятлива соціально-економічна політика в країні. 2. Проблеми у пошуку кваліфікованих працівників на ринку праці.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена система управління персоналом. 2. Високий рівень кваліфікації спеціалістів. 3. Достатній рівень фінансових ресурсів, що виділяються на управління персоналом. 4. Розвинена система мотивації персоналу. 5. Наявність системи соціального захисту. 6. Комфортні умови праці. <p>Можливість кар'єрного росту для працівників.</p>	<p>Розробити стратегію використання сильних сторін управління персоналом підприємства для того щоб досягти віддачі від можливостей зовнішнього оточення.</p>	<p>Стратегія підприємства допускає використання сильних сторін організації в сфері управління персоналом для знешкодження загроз з боку зовнішнього оточення.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність моделей компетентностей персоналу. 2. Відсутність збалансованого розміру оплати праці між працівниками, що призводить до незадоволеності працівників. 	<p>Стратегія в сфері розвитку персоналу товариства будується таким чином, щоб, за рахунок виникаючих можливостей у зовнішньому середовищі подолати існуючі слабкі сторони в галузі управління персоналом.</p>	<p>Стратегія управління персоналом дозволить підприємству позбавитись від слабких сторін в галузі персоналу та мінімізувати загрози з боку зовнішнього оточення.</p>

Примітка. Складено автором на основі [5;22;25; 26; 44]

Отже, високі показники діяльності та гідне позиціонування себе як на ринку праці так і серед конкурентів є наслідком ефективної роботи адміністрації, кадрової служби та добре організованої політики діяльності підприємства.

Основним завданням кадрової служби є забезпечення потреби ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» в кадрах, підвищення кваліфікації персоналу, постійна робота із співробітниками підприємства для створення колективу, який буде здатний вирішувати всі завдання для досягнення цілей організації.

Підбір персоналу на підприємстві здійснюється на основі Положення про пошук, підбір і найм персоналу, в якому чітко вказаний перелік дій, як правильно і в які терміни підбирати персонал. Перед тим як відкрити вакансію, ініціатор повинен заповнити заявку на підбір персоналу, і відповідно до неї менеджер з персоналу складає оголошення і пускає його в хід.

Процедура пошуку та підбору персоналу поділяється на два види, в залежності від того до якого кластеру відноситься посада. Учасниками процедури пошуку та підбору персоналу є: керівник напрямку, директор з управління персоналом КСУ, ініціатор, менеджер з персоналу, юрисконсульт, функціональні керівники відділів КСУ, старший інспектор з кадрів.

Суб'єктом, що здійснює контроль дотримання норм Процедури, є керівник Напрямку. Загальну відповідальність за пошук та підбір персоналу Напрямку несе Менеджер з персоналу. Зберігання документів, які є результатом виконання Процедури здійснюється менеджером з персоналу в профайлах працівників.

Пошук та підбір персоналу на посади кластерів 1, 2, 4 проходить в певній послідовності. Ініціатор заповнює заявку на підбір персоналу, в якій вказує вимоги до кандидата.

Ініціатор подає затверджену заявку на підбір персоналу менеджеру з персоналу напрямку, враховуючи терміни пошуку кандидата.

Менеджер з персоналу реєструє заявку в маршрутному листі вакансій в програмі Excel протягом 2-х робочих днів від моменту отримання підписаної заявки.

Протягом 2-3 робочих днів після отримання заявки на підбір персоналу, враховуючи вимоги вакантної посади менеджер з персоналу приймає рішення про використання джерел пошуку і в на кінець аналізує подані резюме, анкети.

В залежності від складності вакансії, Менеджер з персоналу протягом

1-3 тижнів, шляхом аналізу даних резюме та проведенням телефонної співбесіди відбирає кандидатів, які відповідають вимогам. Менеджер з персоналу Напрямку проводить телефонні інтерв'ю та формує аналітику розглянутих резюме в маршрутному листі в Excel. Надає ініціатору анкети/резюме відібраних кандидатів.

Ініціатор розглядає анкети/резюме та надає в межах 2-ох робочих днів відповідь: кого з кандидатів запросити на співбесіду, пропонує дату і час співбесіди. Якщо кандидати не підходять, ініціатор надає обґрунтоване пояснення, чому саме.

З відібраними ініціатором кандидатами менеджер з персоналу проводить інтерв'ю на визначення продуктивності кандидата та відповідності кандидата компетенціям.

Ініціатор проводить співбесіду, під час якої оцінює кандидата на професійну придатність, результати співбесіди заносить в бланк інтерв'ю.

Кандидатів на ключові посади погоджують функціональні керівники відділів КСУ в бланку інтерв'ю.

Кандидати, що претендують на керівні посади та перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівника напрямку, які планується ввести в склад дирекції, проходять співбесіду з директором з управління персоналом.

Менеджер з персоналу передає начальнику служби безпеки анкету відібраного кандидата на перевірку протягом 2-х днів після отримання позитивного рішення по кандидату.

Начальник служби безпеки перевіряє, чи кандидат не мав судимостей, чи не вживає заборонені законом речовини, алкогольні напої тощо.

Керівник напрямку, враховуючи результати усіх співбесід з кандидатом, приймає остаточне рішення та затверджує кандидата на посаду підписом в бланку інтерв'ю.

Менеджер з персоналу повідомляє кандидату результати співбесіди протягом 3-ох календарних днів після затвердження кандидата.

Менеджер з персоналу на основі узгоджених умов із кандидатом готує домовленість про умови праці, ознайомлює кандидата під підпис з домовленістю про умови праці, інформує про перелік документів, необхідних для його оформлення на роботу, контролює, у разі необхідності коригує, дату виходу кандидата на роботу.

Пошук та підбір персоналу на посади кластерів 3, 5 відбувається таким чином: Ініціатор заповнює спрощену заявку на підбір персоналу, протягом 5-ти робочих днів від моменту отримання характеристики вакансій та вимоги до претендентів Менеджер з персоналу здійснює пошук потенційних кандидатів. Ініціатор проводить співбесіду, під час якої оцінює кандидата на професійну придатність, з'ясовує професійний досвід, освіту, стан здоров'я, місце проживання кандидата. Кандидата, що був відібраний ініціатором, Старший інспектор з кадрів оформляє на роботу згідно процедури проведення кадрового діловодства.

Підбір персоналу в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» здійснюється за допомогою зовнішніх і внутрішніх джерел набору персоналу. Основними зовнішніми джерелами набору персоналу в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є: ЗМІ, Інтернет, державні центри зайнятості, кадрові агенції, повідомлення в навчальні заклади.

Внутрішніми джерелами підбору персоналу є: опитування родичів/знайомих, база даних кандидатів, повідомлення електронним листом працівників бізнес-напрямку, розміщення вакансії у внутрішній газеті на дошці оголошень, рекомендації працівників.

Основними джерела набору персоналу для керівників та спеціалістів є: Інтернет (work.ua, rabota.ua), ЗМІ, рекомендації працівників, кадрові агенції.

Основними джерелами пошуку робітничого персоналу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є: ЗМІ, розміщення вакансій у внутрішній газеті на дошці оголошень, рекомендації працівників, опитування родичів та знайомих, звернення до сільських рад.

Основним внутрішніми джерелами є: кадровий резерв; оголошення в корпоративній газеті підприємства; рекомендації друзів та родичів; опитування керівників структурних підрозділів.

Динаміка основних джерел набору персоналу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2018–2020 рр. представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Джерела набору персоналу в ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»
за 2018-2020 рр.**

Зовнішні джерела	Питома вага, у %			Внутрішні	Питома вага, у %		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020
Оголошення, реклама у засобах масової інформації	40	45	39	Рекомендації друзів та родичів	35	31	26
Тернопільський обласний центр зайнятості	18	23	25	Кадровий резерв	40	35	48
Співпраця з закладами вищої освіти	16	14	11	Опитування керівників структурних підрозділів	20	25	23
Профорієнтаційні бесіди з учнями 10-11 класів	12	10	14	Оголошення в корпоративній газеті підприємства	5	9	3
Інтернет	6	8	11				

*Примітка. Підготовлено автором за даними ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»

Отже, підбір персоналу в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» здійснюється за допомогою зовнішніх і внутрішніх джерел набору персоналу. Основними зовнішніми джерелами набору персоналу в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є: ЗМІ, Інтернет, державні центри зайнятості, кадрові агенції, повідомлення в навчальні заклади.

2.2. Оцінювання кадрової роботи і політики на підприємстві

Вирішувати кадрові проблеми на підприємстві, досягати успіху в конкурентній боротьбі дає змогу всебічна і об'єктивна оцінка співробітників як активний і дієвий інструмент управління персоналом. Оцінювання персоналу є невіддільною частиною кадрової служби будь-якого підприємства.

Процес пошуку, підбору персоналу на підприємстві складається з декількох етапів:

I етап – підготовчий. Керівник підрозділу, в який потрібно нового співробітника, подає кадровій службі заявку на підбір. У заявці фіксується інформація про вакантну посаду:

- 1) назва посади і структурного підрозділу;
- 2) рівень підлеглості посади;
- 3) вимоги до претендента (освіта, досвід роботи, знання іноземних мов, рівень володіння ПК);
- 4) характеристика місця роботи і умов праці.

Менеджер з підбору персоналу знайомиться з посадовою інструкцією майбутнього співробітника, а також обговорює з керівником підрозділу перелік компетенцій, які необхідні на цій посаді, а також можливі шляхи пошуку і залучення кандидатів.

II етап – залучення і первинний відбір кандидатів. На даному етапі кадрова служба виконує декілька операцій:

- складання і розміщення оголошення про відкриття вакансії;
- розгляд резюме кандидатів, що відгукнулися;
- проведення попередньої телефонної бесіди з метою первинного відбору кандидатів.
- оцінка відповідності кандидатів загальним корпоративним вимогам і заявленим замовником критеріям;
- формування групи кандидатів за результатами відбору.

III етап – інтерв'ю по компетенціях. До проходження співбесіди з менеджером по підборі персоналу усі кандидати заповнюють внутрішню анкету і при необхідності проходять тестування свого професійного рівня. Спільно з керівниками і провідними фахівцями підрозділів кадрова служба розробляє тести для певних посад. Тестові завдання підібрані на основі кваліфікаційних вимог до посад саме даного підприємства. Таким чином, в компанії розроблені і застосовуються тести для перевірки рівня знань: бухгалтера, економіста, внутрішнього аудитора, юриста, фахівця інформаційних технологій, маркетолога і багатьох інших посад.

IV етап – стадія прийняття рішення. Цей етап настає після успішного завершення тестування, оціночних процедур і співбесіди. Менеджер з персоналу спільно з керівником структурного підрозділу ще раз аналізують результати інтерв'ю усіх кандидатів, обговорюють їх сильні і слабкі сторони, оцінюють потенціал кожного. Далі керівник підрозділу приймає рішення, кого з кандидатів запросити на вакантну посаду в організацію. Менеджер з підбору персоналу збирає рекомендації з попередніх місць роботи відібраного кандидата.

Після проведення усіх формальних процедур і заповнення необхідних документів, кандидат оформляється на роботу. З цього моменту він стає співробітником підприємства.

V етап – проходження новачком випробувального терміну. Успішне проходження новачком випробувального терміну завершує процес підбору співробітника на вакантну посаду.

Після закінчення випробувального терміну кожен новий співробітник проходить атестацію по компетенціях, в процесі якої перевіряється рівень розвитку необхідних компетенцій і професійно-технічних знань. При необхідності після проходження атестації для співробітника складається план індивідуального професійного розвитку терміном на три-шість місяців.

Після оформлення нового працівника на робочому місці необхідно провести процедуру адаптації для освоєння нового співробітника в компанії

та в колективі.

Адаптація - це процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника.

Процедура «Адаптація персоналу» є внутрішнім документом напрямку «Кар'єра», який розроблений з метою регламентації дій, пов'язаних з процесом адаптації персоналу. Адаптація працівника до нових для неї умов праці на новій посаді розрахована на 2 місяці. Загальну відповідальність за процес адаптації персоналу несе менеджер з персоналу.

Адаптація працівників складається з чотирьох етапів: (рис.2.3.)

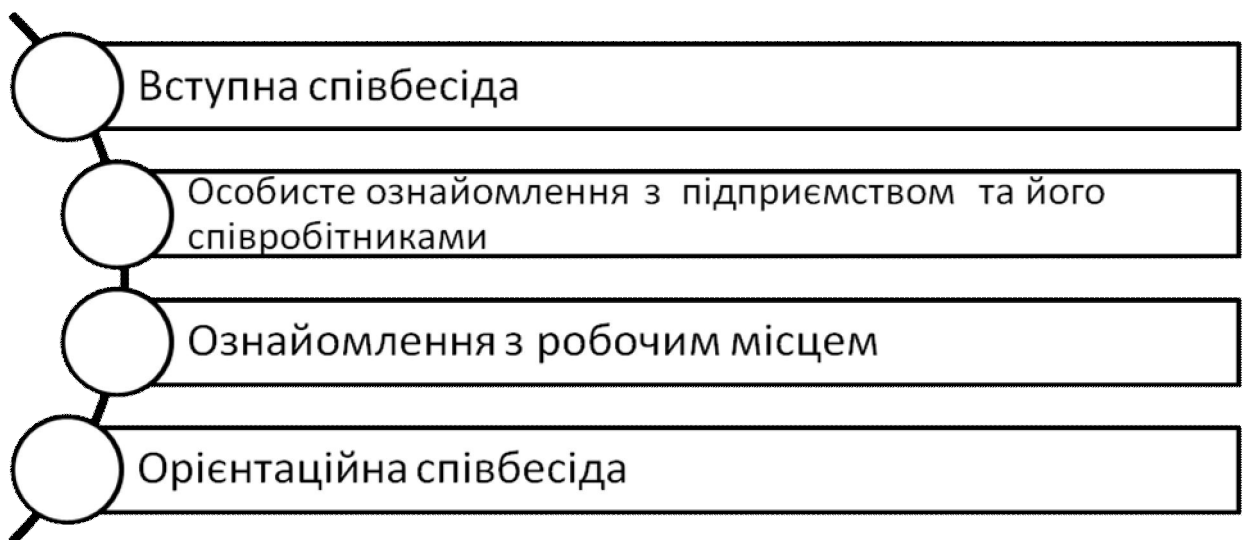


Рис. 2.3. Етапи адаптації працівників ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Індивідуальна програма адаптації визначається керівником та формується по закінченню першого тижня роботи. Вона включає в себе детальніше ознайомлення із посадою та специфікою роботи, набуття конкретних навичок, специфічних для даної посади .

Індивідуальна програма адаптації поділяється на дві частини:

1. Вхідження в посаду (1-ий місяць);
2. Робота на даній посаді (2, 3-ий місяці).

Адаптація нового працівника відбувається за певним алгоритмом. Спочатку менеджер з персоналу повідомляє адміністративно-управлінський персонал про нового працівника, далі керівник структурного підрозділу призначає наставника для нового працівника, а наставник, у свою чергу,

організовує процес загальної програми адаптації нового працівника. Новий працівник проходить інструктаж під контролем наставника.

Менеджер з персоналу архівує затверджену загальну програму адаптації нового працівника, а керівник структурного підрозділу складає індивідуальну програму адаптації на період випробувального терміну. Далі менеджер з персоналу організовує проходження програми адаптаційного навчання, яку реалізовує новий працівник. Після проходження адаптаційного навчання працівником, керівник структурного підрозділу аналізує звіт про виконану роботу працівника та оцінює виконання індивідуального плану роботи. Керівник напрямку погоджує рішення про проходження випробувального терміну, після чого менеджер з персоналу архівує оціночний звіт та звіт про виконану роботу.

При проведенні оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу, що ґрунтується на процесах порівняння таких характеристик роботи, як: результативність, якість і складність праці з еталонними значеннями цих характеристик в розрізі конкретної посади. Таким чином, набір компетенцій, який відображений в моделі компетенцій задає еталонні значення характеристик роботи за допомогою досить точного опису стандартів трудової поведінки, які необхідні для успішного виконання робіт по конкретній посаді або по групі аналогічних посад.

Модель компетенцій є єдиною системою координат оцінки персоналу, яка створює умови для узгодження критеріїв підбору і оцінки персоналу із стратегічними цілями організації для найму і просування працівників, компетенції яких в максимальній мірі відповідають поточним і стратегічним вимогам організації.

Основними цілями оцінювання персоналу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є: адміністративні; інформаційні; мотиваційні.

В ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» відбувається оцінювання персоналу за категоріями:

- 1) топ-менеджмент (керівники підрозділів);

- 2) керівники нижчої ланки (начальники секторів, дільниць);
- 3) робітничі кадри.

За проведення оцінки персоналу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» відповідає кадрова служба. Служба складається з 4 відділів: 1) відділ найму та розвитку персоналу; 2) відділ організації преміювання та заробітної плати; 3) старший інспектор з кадрів; 4) навчальний центр.

Основною метою кадрової служби є створення і управління системою оцінки і всебічного розвитку персоналу компанії, а основними завданнями :

- 1) розроблення і реалізація процедур оцінки;
- 2) створення навчальних програм;
- 3) координація процесу розвитку співробітників;
- 4) консультування і допомога працівникам інших підрозділів у виконанні їх планів розвитку.

При реалізації своїх завдань кадрова служба активно взаємодіє з іншими підрозділами компанії і це не лише у сфері управління персоналом, але і на виробничих напрямках.

Основний вид оцінки ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» – щорічна оцінка діяльності, яка проводиться на початку календарного року (після отримання даних про результати діяльності компанії за попередній рік), що дозволяє зробити розрахунок рівня виконання ключових показників ефективності (КПЕ), які встановлені для співробітників в звітному періоді. При цьому використовуються такі технології, як інтерв'ю, оціночне інтерв'ю, визначення КПЕ, аналіз нормального розподілу.

Щорічна оцінка ґрунтується на єдиних для всіх підрозділів підприємства принципах і правилах : прозорість і доступність принципів і етапів процедури періодичної оцінки; збалансованість показників оцінки; ясність критеріїв оцінки; конфіденційність результатів індивідуальної оцінки; узгодженість системи оцінки з іншими управлінськими практиками компанії.

Для оцінки діяльності співробітників використовуються спеціально розроблені форми: анкети для керівників і анкети для фахівців, які

розрізняються за змістом і цілями використання.

Основою системи оцінки (компетентності і потенціалу), навчання і розвитку персоналу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є модель компетенцій. В таблиці 2.5 відображена модель компетенцій начальника відділу збуту.

Таблиця 2.5

Модель компетенцій начальника відділу збуту ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»*

Компетенція	Опис компетенції
Професійні компетенції	
Знання інформації про підприємство	Здатність презентувати історію розвитку підприємства, її місію, цілі і цінності. Здатність позиціонувати товарні групи»
Знання стандартів роботи начальника відділу продаж і їх ефективне застосування на практиці	Знання стандартів роботи начальника відділу продаж і ефективне застосування навичок і досвіду на власній професійній практиці
Особистісно-ділові якості	
Аналітичне мислення	Здатність аналізувати проблеми і виділяти їх елементи, робити систематизовані і логічні висновки, які ґрунтуються на правильно відібраній інформації.
Планування	Здатність прогнозувати розвиток подій і передбачати можливі проблеми, а також розробляти конкретні методи їх вирішення
Орієнтація на результат	Здатність досягнути максимально можливого необхідного результату шляхом правильної постановки цілей/ пріоритетів; здатність докладати зусиль і зберігати активність для досягнення поставлених цілей і завдань; здатність чітко представляти кінцевий результат і прагнути до його досягнення в процесі роботи.
Стресостійкість	Здатність контролювати свій емоційний стан, не втрачати активність і працездатність в стресовій ситуації
Комунікативні компетенції	
Комунікабельність	Здатність легко вибудовувати відносини з різними типами людей і впливати на їх думку/поведінку, використовуючи різну техніку спілкування.
Управління конфліктом	Здатність запобігати виникненню конфліктних ситуацій без шкоди власним інтересам. Здатність конструктивно і продуктивно вибудовувати тактику взаємодії з опонентом, яка спрямована на досягнення власних цілей без нанесення шкоди іншій стороні при міжособовому або груповому конфлікті
Уміння працювати в команді	Здатність працювати на загальний результат, створюючи загальне інформаційне поле, відповідально виконувати свої обов'язки, поважати інших членів команди
Управлінські компетенції	
Прийняття рішень і уміння брати на себе відповідальність	Здатність керівника приймати ефективні рішення і готовність брати за них на себе відповідальність.
Наставництво	Теоретичне знання і практичне уміння навчання співробітників, яке заключається в здатності навчання співробітників нових функціональних обов'язків і норм корпоративної культури, яка відповідає певній посаді.

Примітка. Підготовлено автором [6; 34]

Розробка системи компетенцій була тільки першим кроком на шляху перебудови усієї системи управління персоналом. Потім необхідно було на базі моделі компетенцій сформулювати усі основні HR-процеси: підбір, оцінка,

винагорода, розвиток, кар'єрне просування, мотивація. Крім того, треба було провести велику роз'яснювальну роботу, навчити менеджерів усіх рівнів. На даний час, кожен співробітник ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» знає, що таке компетенції і оцінка, а менеджери активно використовують нову термінологію і упевнено виконують усі процедури, які пов'язані з різними видами оцінки.

Починаючи з 2015 року, в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» щорічно проводиться комплексна оцінка ефективності працівників (Performance Appraisal), яка включає такі етапи :

- оцінка компетенцій;
- оцінка результативності;
- складання плану розвитку (корпоративного мінімуму);
- постановка нових цілей.

Процедурою оцінки ефективності працівників передбачені наступні етапи:

1. Планування робіт, затвердження графіків проведення оцінки. Відділ найму та розвитку персоналу складає розширений план-графік проведення оціночної процедури. У ньому відображені: 1) основні етапи оцінки, в яких співробітники беруть участь; 2) внутрішні підготовчі кроки, в яких співробітники не бачать і не беруть в них участі (всього таких етапів близько 40).

2. Повідомлення про початок процедури оцінки. З корпоративного порталу працівника відділу найму та розвитку персоналу розсилають працівникам повідомлення, в яких вказуються терміни проведення оцінки.

3. Самооцінка компетенцій. Кожен співробітник, використовуючи інструкції, самостійно заповнює розділ самооцінки у формі оцінки діяльності співробітників

4. Проведення оціночних інтерв'ю. Після проведення оцінки компетенцій керівник зустрічається з оцінюваним працівником. Під час інтерв'ю вони спільно:

- 1) визначають сильні сторони співробітника і напрями подальшого розвитку;
- 2) оцінюють досягнення цілей за звітний період;
- 3) складають проект Плану розвитку (ПР) співробітника на наступний період.

Під час проведення оціночного інтерв'ю безпосередній керівник оцінює рівень розвитку компетенцій підлеглого і заповнює відповідний розділ оціночної форми. Потім вони спільно обговорюють: 1) результати самооцінки компетенцій; 2) приклади прояву оцінюваних компетенцій; 3) рівень розвитку компетенцій – відповідність встановленим вимогам.

5. Використання результатів оцінки. Після узгодження з безпосередніми підлеглими керівник зобов'язаний у встановлені терміни передати заповнені і підписані оціночні форми у відділ найму та розвитку компанії. За результатами щорічної комплексної оцінки ефективності приймається рішення стосовно працівника про: 1) преміювання; 2) перегляд зарплати; 3) зарахування в кадровий резерв; 4) підвищенні по посаді.

Кількість працівників, які в 2020 році пройшли перепідготовку за індивідуальною формою навчання, зростає майже на 15% порівняно із 2018 роком, тобто на підприємстві спостерігається позитивна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві.

Ще однією складовою, що відносять до системи кадрового планування є підвищення кваліфікації. Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на виробництві у 2020 р. зростає на 18,5% порівняно до 2018 р. Спостерігається позитивна тенденція до збільшення кількості осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію. Відповідно, число керівників, підвищивши свою кваліфікацію, збільшилось майже на 16,4%, а професіоналів і фахівців – на 7,46%. За видами навчання кількість професіоналів і фахівців, які у 2020 році підвищили свою кваліфікацію на виробництві – збільшилась на 22%, а у навчальних закладах – зростає на 17,5%, порівняно з 2018 роком.

6. Підведення підсумків. Після узагальнення результатів оцінки по підрозділах робиться звітний аналіз по підприємству. Підсумки оцінки

враховуються при плануванні фонду оплати праці (ФОП) і бюджету на навчання на наступний період (по окремих підрозділах, і по підприємству в цілому). На підставі отриманих даних також вносяться подальші удосконалення в процедури оцінки і плани навчання.

Перед початком кожної оціночної процедури Навчальний центр навчає співробітників і керівників. Вони відвідують інформаційні сесії, вивчають спеціальний навчальний курс (він доступний на внутрішньому порталі). Це обов'язковий етап для усіх працівників компанії: ті, хто не пройшов курс навчання не мають доступу до своїх оціночних форм.

Отже, основним завданням кадрової служби є забезпечення потреби ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» в кадрах, підвищення кваліфікації персоналу, постійна робота із співробітниками підприємства для створення колективу, який буде здатний вирішувати всі завдання для досягнення цілей організації.

На ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» дотримуються таких основних засад при підборі персоналу на вакантні посади:

1. Компетентність – це основна вимога, яка пред'являється до кандидатів. Організація вивчає біографічні дані, професійну кар'єру і рекомендації, визначає рівень професійних знань і умінь, ділових і особових якостей, стану здоров'я, прогнозує успішність адаптації в колективі. Компанія орієнтується на те, щоб виростити фахівців і керівників структурних підрозділів усередині підприємства;

2. Об'єктивність – компанія прагне звести до мінімуму вплив суб'єктивної думки осіб, які приймають рішення про найм кандидата;

3. Безперервність – проводять постійну роботу по відбору кращих фахівців, формуванню кадрового резерву із зовнішніх кандидатів і співробітників підприємства;

4. Науковість – використовуються в процесі підбору персоналу найсучасніші методики.

До складу персоналу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» входять

робітники, службовці, спеціалісти і керівники.

Для оцінки кадрової політики підприємства необхідно обчислити та проаналізувати показники ефективності роботи з кадрами. Згідно з вищенаведеними формулами в 1 розділі представимо аналіз цих показників на ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за останні три роки.

Ефективність витрат на персонал розраховуємо за формулою (1.1).

$$\text{Еф. в. п. 2018} = 158526/29998 = 5,28 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Еф. в. п. 2019} = 177571/34411 = 5,16 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Еф. в. п. 2020} = 194744/39544 = 4,92 \text{ тис. грн.}$$

Отже, аналіз ефективності витрат на персонал ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» показав, що витрати на персонал є цілковито розумними, підприємство отримує дохід, а це результат ефективної праці робітників.

У зв'язку з певною переорієнтацією виробництва ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» відчуло потребу у висококваліфікованих кадрах.

Можна зробити висновки про те, що додаткова потреба у кадрах у 2018 році складала 5 чоловік. Загальна чисельність персоналу підприємства у цьому році становила 451 чоловіка. Тобто загальна потреба у кадрах складала: $451 + 5 = 456$ чоловік.

Коефіцієнт потреби в необхідній чисельності кадрів розраховуємо за формулою (1.2.):

$$\text{Кп. к. 2018} = 456/451 = 1,011$$

Додаткова потреба у кадрах у 2019 році складала 7 чоловік. Загальна чисельність персоналу підприємства у цьому році становила 449 чоловік. Тобто загальна потреба у кадрах складала: $449 + 7 = 456$ чоловік.

Коефіцієнт потреби в необхідній чисельності кадрів розраховуємо за формулою (1.2.):

$$\text{Кп. к. 2019} = 456/449 = 1,015$$

Додаткова потреба у кадрах у 2020 році складала 4 чоловіка. Загальна чисельність персоналу підприємства у цьому році становила 432 чоловік. Тобто загальна потреба у кадрах складала: $442 + 4 = 446$ чоловік.

Коефіцієнт потреби в необхідній чисельності кадрів розраховуємо за формулою (1.2.):

$$\text{Кп. к. 2020} = 446/442 = 1,009$$

Отже, значення цього коефіцієнта негативно не відхиляються від норми і це означає, що ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» відчуває незначну потребу у кадрах.

Коефіцієнт плинності кадрів розрахуємо за формулою (1.3):

$$\text{Кпл. к. 2018} = 18/451 = 0,04$$

$$\text{Кпл. к. 2019} = 14/449 = 0,03$$

$$\text{Кпл. к. 2020} = 16/442 = 0,04$$

Значення коефіцієнту плинності кадрів у 2018-2020 роках знаходиться в межах норми, що свідчить про те, що рух кадрів на підприємстві стабільний.

Здійснимо аналіз рівня прогулів, невиходів на роботу без поважних причин за допомогою коефіцієнта абсентизму за останні 3 роки за формулою (1.4):

$$\text{Ка. 2018} = 7/251 = 0,03$$

$$\text{Ка. 2019} = 12/250 = 0,05$$

$$\text{Ка. 2020} = 10/251 = 0,04$$

Аналіз основних показників господарської діяльності показав, що ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» стабільно функціонує на ринку, збільшує свої виробничі потужності залучає нові кошти, збільшує обороти, що веде до розширення бізнесу.

Отже, кадрова політика ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» націлена на формування такої системи роботи з людьми, яка б орієнтувалась на отримання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ належить до провідних компаній України на ринку світлотехнічного виробництва. Чисельність працівників на початок 2021 року становила 432 осіб, за останні три роки зменшилася на 5,3%. Фонд оплати праці зріс на 26,7%. Середньомісячна зарплата зросла на 31,8% та становила у 2021 році 10138 гривень. Оплата праці на підприємстві здійснюється відповідно до затверджених тарифних ставок та посадових окладів. Частка заробітної плати в реалізованій продукції становила 5,7 %, відповідно в товарній продукції – 5,4%.

2. Основним завданням кадрової служби є забезпечення потреби ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» в кадрах, підвищення кваліфікації персоналу, постійна робота із співробітниками підприємства для створення колективу, який буде здатний вирішувати всі завдання для досягнення цілей підприємства. Основним завданням управління персоналом є забезпечення успішної діяльності підприємства, що передбачає системне вирішення усього комплексу проблем, пов'язаних з пошуком, відбором, наймом, навчанням, оцінкою і стимулюванням працівників

3. При підборі персоналу кадрова служба звертається до різних джерел, найбільш розповсюдженими серед яких є пошук потенційних кандидатів для заміщення вакантних місць серед співробітників товариства, залучення кандидатів за допомогою працівників заводу, розміщення оголошень в ЗМІ, використання послуг місцевої служби зайнятості. Процес пошуку, підбору і відбору персоналу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» складається з таких етапів: 1) підготовчий етап; 2) залучення і первинний відбір кандидатів; 3) інтерв'ю по компетенціях; 4) стадія прийняття рішення; 5) проходження новачком випробувального терміну.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»

Трудова активність повинна брати початок з концепції трудового виховання, яка включає такі основоположні принципи:

- проведення професійно орієнтованої підготовки майбутніх працівників шляхом наближення професійного навчання до виробництва;
- притягнення майбутніх кваліфікованих робітників до засвоєння елементарних суспільних норм і виконання ними простих виробничих задач;
- засвоєння елементарних моральних засад поведінки у колективі та незалежної трудової урівноваженості [38].

До основних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства відносимо:

- кадрове планування, яке передбачає визначення якісної та кількісної потреби в персоналі;
- організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників, що потребує формування учбово-матеріальної бази, створення навчальних комбінатів по вивченню передових методів праці;
- систематичне стимулювання, що дасть можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, цілеспрямованих на притягнення претендентів, що відповідають усім потрібним вимогам, а також сприяє утриманню вже працюючих працівників підприємстві;
- атестування провідних робітників, спеціалістів та службовців, результати яких використовуються з метою забезпечення відповідності кадрів до зростаючих вимог;
- формування кадрового резерву, що полягає в ефективній підготовці майбутніх керівників. Кадровий резерв створюється з метою мінімізації терміну адаптації працівника на посаді, формування лояльності до організації, що є гарантією довгострокового й успішного співробітництва та

поступової «зміни поколінь», завдяки чому зберігаються технології і корпоративна культура;

- планування кар'єри працівників, що передбачає розвиток професійних здібностей людини, нагромадження її професійного та особистого досвіду тощо [44].

Розвиток персоналу – це систематичний і організований процес безперервного професійного навчання робітників для підготовки їх до здійснення нових виробничих призначень, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

До складових процесу розвитку персоналу підприємства відносимо:

- професійне навчання колективу;
- виробничу адаптацію колективу;
- оцінювання і атестацію колективу;
- планування трудової кар'єри персоналу, яке включає професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців, службово-професійне просування керівників, формування резерву працівників.

На підприємстві проводяться такі види внутрішнього професійного навчання працівників:

- підготовка, перепідготовка працівників;
- підвищення кваліфікації працівників;
- підвищення кваліфікації працівників, які виконують роботи з підвищеною складністю.

З метою визначення рівня професійної підготовки, ділових якостей, творчих можливостей, планів щодо кар'єрного росту, ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» періодично проводиться атестація фахівців.

Проте через те, що на підприємстві ресурсне та фінансове забезпечення має свої межі, тому на підприємстві нехтують деякими методами оцінки персоналу, які могли б краще розкрити потенціал працівників, визначити шляхи підвищення їх продуктивності, виявити напрями кращої мотивації

працюючих і т.д.

Тому, пропонується розширити методи які використовуються на підприємстві і почати застосовувати комп'ютерне тестування та метод ділових ігор. Проведення тестувань підвище ефективність виявлення відповідності робітника займаній посаді та позбавить працівників відділу кадрів та керівників такої роботи.

Метод ділових ігор, де буде присутнім психолог, що дасть змогу проаналізувати навички, проранжувати учасників за їхніми ролями та оцінити здатність роботи в малій групі. Також через метод ділових ігор можна оцінити загальну атмосферу в колективі.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» досить розвиненою є система морального заохочення. Тому пропонуємо ввести додаткові форми матеріального заохочення робітників. Так, для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців розробляти єдине положення щодо матеріального стимулювання за основні результати виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності, а для робітників розробляють окремі - за видами виробництв, цехів та окремих професійних груп - положення щодо матеріального стимулювання їх праці. Показники матеріального стимулювання праці робітників мають відображати конкретні результати їх праці.

Зробивши аналіз запропонованих заходів, та результатів до яких вони можуть призвести розрахуємо прогностні витрати підприємства на розширення відділу кадрів та створення нових підрозділів таких, як автоматизована система управління персоналом, і соціально-психологічна служба, де буде залучений психолог і підвищення кваліфікації працівників виробничого персоналу на 2020 - 2022 рр.

Для заходів, які відносяться на розширення відділу кадрів та створення нових підрозділів таких, як автоматизована система управління персоналом, і соціально-психологічна служба, де буде залучений психолог підприємству потрібно виділити робочі місця і заробітну плату для трьох працівників.

Проаналізувавши ринок праці, встановимо заробітну плату новим працівникам, так для працівника відділу кадрів, 10800 грн., 10400 грн. для працівника відділу автоматизованих систем управління персоналом та 10200 грн. для психолога.

Разом їх місячна заробітна плата становитиме : 31400 грн. Додамо сюди відрахування на соціальні заходи: $31400 \times 0,368 = 11555,2$ грн. Річна заробітна плата трьох працівників становитиме $(31400 + 11555,2) \times 12 \approx 516$ тис. грн.

Таким чином, ефект від впровадження заходу щодо найму нових працівників можна розрахувати за формулою [22]:

$$E_k = D_k - V_k, \quad (3.1)$$

де E_k – економічний ефект від найму нових працівників;

D_k – дохід, отриманий як результат заходу, тис. грн.;

V_k – витрати, понесені на реалізацію заходу, тис. грн.

$$E_k = 37600 - 166 = 37434 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозний дохід підприємства від впровадження заходу складе – 37600 тис. грн., а витрати, понесені на реалізацію заходу – 166 тис. грн., тому, очевидно, що підприємство буде у вигравшій і отримає дохід у сумі 37434 тис. грн., тобто витрати окупляться, а це означає, що реалізовувати запропонований захід вигідно.

Розрахуємо прогнозні витрати підприємства на підвищення кваліфікації, так наприклад ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» буде відправляти своїх працівників на курси на 5 днів, а нам відомо, що підприємство витрачає 5 тис. грн. на одного працівника, а так як на підприємстві в одній бригаді в середньому працює 20 працівників, тому: $5000 \cdot 20 = 100$ тис. грн. – кошти, які підприємство витратить на курси підвищення кваліфікації швачок однієї бригади.

Таким чином, ефект від впровадження заходу щодо підвищення кваліфікації буде становити:

$$E_k = 35800 - 100 = 35700 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозний дохід підприємства від впровадження заходу складе – 35800 тис. грн., а витрати, понесені на реалізацію заходу – 100 тис. грн., тому, очевидно, що підприємство буде у виграші і отримає дохід у сумі 35700 тис. грн., тобто витрати окупляться, а це означає, що реалізовувати запропонований захід вигідно.

Для того, щоб переконатись у результативності проведення навчання для працівників ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», необхідно оцінити його ефективність, для цього необхідно визначити коефіцієнт задоволення додаткової потреби підприємства в працівниках в базовому та прогнозному періоді, продуктивність праці працівників та рентабельність реалізованої продукції і наданих послуг працівниками в базовому та прогнозному роках – 2021-2023 рр.

Визначимо коефіцієнт задоволення додаткової потреби підприємства в працівниках в базовому та прогнозному періоді [22]:

$$R_{ПЗ} = \frac{Чф}{Чн} \times 100\% \quad (3.2)$$

де $R_{ПЗ}$ – рівень задоволення додаткової потреби підприємства в працівниках;

$Чф$ – фактична чисельність працівників на підприємстві, ос.;

$Чн$ – необхідна чисельність працівників на підприємстві, ос.

$$R_{ПЗ2019} = 449/451 \times 100\% = 99,5\%$$

$$R_{ПЗ2020} = 432/449 \times 100\% = 96,21\%$$

Розрахуємо продуктивність праці за формулою [22]:

$$П = \frac{ОВ}{ЧП}, \quad (3.3)$$

де $П$ – продуктивність праці;

$ОВ$ – обсяг виробництва продукції;

$ЧП$ – чисельність працівників.

$$П_{2019} = 48065,5/449 = 107,05$$

Розрахуємо прогнозний: припустимо, що обсяг продукції, випущеної підприємством протягом прогнозного періоду збільшиться на 3 % внаслідок покращення кваліфікаційного рівня кадрів та зростання кадрового потенціалу, тому обсяг продукції у прогнозованому періоді складе – 34733,66 тис. грн., отже порахуємо продуктивність праці у прогнозованому періоді:

$$П_{2020} = 47174,4/432 = 109,2$$

Згідно з прогнозом, продуктивність праці кадрів зросте на 2,2% у прогнозованому періоді порівняно з базовим, тому запропоновані заходи з підвищення кваліфікації та навчання кадрів є необхідною умовою для виконання, адже зростуть обсяги виробництва, покращеняться кадровий потенціал, зростуть доходи та збільшиться кількість висококваліфікованих кадрів на ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Економічну вигоду і подальший додатковий дохід від запровадження таких заходів з поліпшення кадрової політики одержимо за рахунок:

- підняття зацікавленості та вмотивованості робітників;
- скорочення плинності кадрів на підприємстві;
- скорочення втрат часу пов'язаних з набором та адаптацією нових робітників;
- поліпшення процесу атестації персоналу;
- підняття професійного рівня та кваліфікації робітників;
- менший відсоток браку виготовленої продукції;
- підняття продуктивності праці;
- підвищення показників функціонування виробництва, зокрема зменшення собівартості продукції.

Щоб повністю підсумувати заплановані заходи, які можна впровадити на ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» відобразимо всі дані у вигляді таблиці 3.1.

**План заходів з удосконалення кадрової політики ТОВ «ОСП
Корпорація ВАТРА»**

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Термін виконання	Витрати, грн.	Економічний та інші види ефектів, грн.	Примітка
Розширення відділу кадрів	Начальник відділу кадрів, заступник директора, директор	Впродовж року	Найм трьох працівників, заробітна плати для них становитиме 166 тис. грн.	- Економічний ефект від найму трьох нових працівників складатиме -37434 тис. грн. - Прогнозований дохід з витратами становитиме - 37434 тис. грн.,	Тестування працівників за допомогою комп'ютера дасть можливість більш ефективно і точно оцінювати чи відповідає претендент даній посаді та вивільнить час працівників відділу кадрів, оцінка психолога підвищить якість робітників.
Підвищення кваліфікації робітників, керівників та фахівців	Начальник відділу кадрів підприємства	Впродовж року	Необхідно виділити 100 тис. грн.	- Економічний ефект від підвищення кваліфікації робітників - 35700 тис. грн. Прогнозований дохід з понесеними витратами становитиме - 35700 тис. грн.	Організація і оплата курсів, тренінгів та стажування для працівників підприємства покращить морально-психологічний клімат у колективі, робітники матимуть можливість професійного зростання і розвитку, просування по службі.

Примітка. Підготовлено автором

Таким чином, для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» було запропоновано комплекс заходів з удосконалення кадрової політики, а саме розширення відділу кадрів та створення нових підрозділів за участю психолога, що покращить умови праці робітників, збільшить їхню чисельність, також запропоновано підвищення кваліфікації, їх додаткове навчання, модернізація обладнання та забезпечення професійного зростання працівників.

Отже, ефективна кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний підхід до кожного працівника, тому кадрову службу треба постійно оптимізувати і поліпшувати технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення. Вдало підібрана кадрова політика забезпечить стабільний колектив, раціональне використання персоналу, кваліфікованими фахівцями, ефективне використання ресурсів і часу та сприятливі умови праці.

На сьогодні важливими проблемами, які потрібно вирішувати, для промислових підприємств є плинність кадрів, система стимулювання і мотивації праці, кваліфікація кадрів, система соціальних відносин, організація праці, вмiле розміщення персоналу, їх робочі місця і взаємозв'язки.

Формуванню ефективної кадрової політики підприємства сприятиме реалізація таких заходів: своєчасне забезпечення підприємства персоналом певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку підприємства; запровадження ефективних заходів з професійного відбору кадрів і їх розстановки; удосконалення методів оцінювання персоналу та його розвиток; створення середовища, в якому кожен працівник зможе розвиватися, підвищувати свою самооцінку, бути повноцінним працівником і членом суспільства; ефективне використання персоналу та трудового потенціалу підприємства; підтримка ефективної роботи підприємства [48, с. 59-61].

Основними напрямками перебудови діяльності сучасних кадрових служб є:

- комплексне вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу;
- впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства працівників;
- планомірна робота з керівними кадрами, з резервом для висування;
- активізація діяльності зі стабілізації трудових колективів, підвищення трудової та соціальної активності працівників;
- забезпечення соціальних гарантій працівників у сфері зайнятості;
- зміцнення кадрових служб кваліфікованими фахівцями, підвищення їхнього авторитету;
- використання типових «АСУ-кадри», автоматизованих робочих місць фахівців кадрових служб і механізація діловодства з кадрів [29, с. 127].

Сучасний світ характеризується швидкими змінами. Такі найважливіші фактори, як глобалізація, розвиток інформаційних і комунікаційних технологій, управління знаннями і необхідність підтримки та регулювання диверсифікації створюють і диктують абсолютно інші вимоги для професійного навчання працівників. Зазнає змін парадигма як викладання, так і навчання, де все більшого значення набувають підходи, центровані на співробітниках. В умовах різноманіття контекстів та їх змін необхідно постійно стежити за вимогами організацій до професійних компетенцій.

Протягом останніх років розвинуті країни Європи та світу, серед яких Франція, Німеччина, Велика Британія, США, Канада та інші розпочали дискусію щодо впровадження компетентнісного підходу в управління людськими ресурсами на підприємствах як одного зі шляхів підвищення результативності діяльності організації. Адже від рівня знань, кваліфікації працівників, навичок упровадження в практику існуючих знань, здатностей до постійного особистісного та професійного розвитку залежить ефективність результативності компанії.

В зарубіжних компаніях використовують такі моделі компетентностей: Модель SHL, Модель S.Whiddett & S. Hoolyforde, Модель Society for

Human Resource Management, Модель КК «Корпоративні фінансові технології».

Модель SHL (міжнародні стандарти управління – фахівець, менеджер, керівник групи) виділяє такі типи компетентностей:

- підприємницькі якості (бізнес, інноваційність і творчий підхід, рішучість, стратегія);
- якості керівника (лідерство, планування та організація, орієнтація на якість, переконливість в спілкуванні);
- професійні якості (спеціальні знання, аналіз і вирішення проблем, усна і письмова комунікація);
- особисті якості (міжособистісне спілкування, гнучкість, стійкість, особиста мотивація).

Модель S. Whiddett & S. Hooleyforde виділяє такі компетентності:

- 1) розвиток бізнесу (особистий розвиток, генерування й обґрунтування ідей);
- 2) досягнення результатів (планування, чіткість менеджменту, постановка цілей);
- 3) аналіз – робота з інформацією (аналіз і прийняття рішень);
- 4) управління людськими ресурсами (робота в команді, вплив, управління відносинами).

Модель Society for Human Resource Management (специфічна модель компетентностей для управління людськими ресурсами) виділяє такі компетентності: знання бізнесу; персональна дієздатність; стратегічний внесок; практичні навички управління людськими ресурсами; володіння технологіями.

Модель КК «Корпоративні фінансові технології» виділяє такі типи компетенцій: системне мислення; орієнтація на результат; аналітичні здібності; креативність; гнучкість, швидка та адекватна реакція; здібності до навчання; організаторські здібності; делегування повноважень; вміння керувати часом; вміння управляти проектами; вміння працювати в команді; вплив, вміння переконувати, відстоювати думку; вміння слухати інших, приймати зворотний зв'язок; навички проведення презентацій та переговорів;

здатність ретранслювати знання та навички; орієнтованість на клієнта.

У країнах Європи для керівників визначено сім найбільш важливих компетенцій:

- відкритість мислення – гнучкість, здатність до навчання, різнобічність;
- доброчесність – чесність, прозорість, відповідальність, сумлінність;
- інноваційність – ініціативність, інноваційність, творчість, сміливість;
- соціальні навички – комунікаційні, створення комунікаційних зв'язків, ведення переговорів;
- орієнтація на результат – опрацювання інформації, рішучість, вирішення проблем;
- організаційні навички – планування й оцінка, розвиток персоналу, делегування повноважень, побудова команди;
- знання на різних рівнях – світовий, європейський та національний рівні [52, с. 125–126].

В українських реаліях при прийнятті на роботу та проходженні по щаблях кар'єрного росту все ще функціонує застаріле розуміння компетентності особи. Суть такого бачення компетентності звучує саме розуміння терміна та полягає у тому, що працівник передусім повинен володіти конкретною спеціалізацією, яка підтверджується відповідним дипломом. Цей підхід при відборі та прийнятті на роботу не враховує важливі складові кандидата на посаду, такі як: необхідні уміння, навички та особистісні риси (компетенції). Іншими словами, в Україні все ще існує кваліфікаційна модель професійного відбору працівників, тоді як у провідних світових державах активно використовується компетенційний підхід.

Вітчизняним підприємствам варто використовувати у своїй діяльності компетенційний підхід, тому що традиційні методи відбору та оцінки персоналу перестали задовольняти потреби організацій. В українських сьогоденних реаліях цей підхід має місце в прогресивних аутсорсінгових компаніях. Тобто його застосовують на вітчизняній території, проте не

українськими компаніями та установами.

З вищенаведеного можна зробити висновок, що існують загальні компетентності для всіх співробітників, а також залежно від рівня ієрархії посад працівників ці компетентності розширюються. Так, для керівників в зарубіжних країнах характерні такі компетентності: лідерство, аналітичне мислення, здатність управляти іншими, здатність вирішувати проблеми, приймати управлінські рішення, вміння вести переговори, впевненість у собі, стійкість до стресів та інше.

Висновки до розділу 3

Для вирішення проблеми підбору персоналу за допомогою компетентнісного підходу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» має змогу вдатися до запровадження на підприємстві використання таких моделей компетенцій, як: «Співробітник» та «Керівник». Для вдосконалення оціночної методики при відборі персоналу на основі компетентнісного підходу, інтерв'ю по компетенціям варто було б проводити на основі STAR і PARLA моделей.

Для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» можна запропонувати такі методи розвитку персоналу, як: «Shadowing», інтерв'ю по кар'єрному розвитку, розробка цілей і плану розвитку ключових компетенцій.

Формуванню ефективної кадрової політики підприємства сприятиме реалізація таких заходів: своєчасне забезпечення підприємства персоналом відповідно до стратегії розвитку підприємства; запровадження оперативних заходів щодо професійного відбору кадрів і їхньої розстановки; поліпшення методів оцінювання персоналу та його розвитку; ефективне використання персоналу та трудового потенціалу підприємства; підтримання ефективної роботи підприємства

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на основі теоретичного опрацювання та аналізу практики розроблено комплекс заходів щодо вирішення проблем кадрової політики ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». За результатами проведеного дослідження зроблено такі теоретичні та науково-практичні висновки.

1. ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» належить до провідних компаній України на ринку світлотехнічного обладнання. Підприємство проектує, конструює та виготовляє освітлювальні прилади. В асортименті продукція для вибухозахищеного, вуличного, промислового, офісного освітлення, люстри, LED-світильники

2. Активний розвиток компанії безпосередньо залежить від компетентності адміністративного персоналу підприємства та проведення корпоративної політики в компанії та поза її межами. Велику роль в управлінні персоналом відіграє кадрова служба на підприємстві, яка має велику кількість обов'язків щодо праці персоналу і його структури. Чисельність працівників станом на 2020 року 442 осіб. За 2018-2020 роки чисельність працівників за останні три роки зменшилася на 24 працівники на 5,3%. Фонд оплати праці зріс на 26,7%. Середньомісячна зарплата зросла на 31,8% та становила у 2021 році 10138 гривень. Оплата праці здійснюється відповідно до затверджених тарифних ставок та посадових окладів.

3. Кадровою роботою ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» займається кадрова служба, до складу якої входять: начальник кадрової служби, який безпосередньо підпорядковується директору ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»; менеджер з персоналу; інженер з підготовки кадрів. Основним завданням служби є забезпечення потреби ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» в кадрах, підвищення кваліфікації персоналу, постійна робота із співробітниками підприємства для створення колективу, який буде здатний вирішувати всі завдання для досягнення цілей організації. На ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» дотримуються таких основних принципів при підборі

персоналу на вакантні посади: компетентність; об'єктивність; безперервність; науковість.

4. Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на виробництві у 2020 р. зросла на 38,5% порівняно до 2018 р. Спостерігається позитивна тенденція до збільшення кількості осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію. Відповідно, число керівників, підвищивши свою кваліфікацію, збільшилось майже на 36,4%, а професіоналів і фахівців – на 7,46%. За видами навчання кількість професіоналів і фахівців, які у 2020 році підвищили свою кваліфікацію на виробництві – збільшилась на 33%, а у навчальних закладах – зросла на 17,5%, порівняно з 2018 роком.

4. Технологія підбору персоналу різниця в залежності від кластеру до якого відноситься професія, що є особливістю ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». Адаптація працівників відбувається за загальною системою, яка є спеціально розроблена під підприємство і може індивідуально адаптовуватись під нового працівника, залежно від посади на яку він претендує. Розвиток працівників здійснюється постійно, так як компанія постійно розвивається і впроваджує нові технології, що потребує оновлення знань. Застосовують різні методи навчання, як внутрішні, так і зовнішні. А також навчання може бути запланованим і позаплановим. Підбір персоналу на ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» здійснюється за допомогою зовнішніх і внутрішніх джерел набору персоналу. Основними зовнішніми джерелами набору персоналу на ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є: оголошення у таких газетах як: «Номер один», «Тернопільська газета», «Вільне життя»; «У кожен дім», прокручування роликів про вільні вакансії на радіо; розповсюдження агіток; профорієнтаційна бесіда з учнями 10-11 класів, студентами ЗВО та ін. А основним внутрішніми джерелами є: кадровий резерв; оголошення в стінгазеті підприємства; рекомендації друзів та родичів; опитування керівників структурних підрозділів. Мотивація та стимулювання також ефективно впливають на роботу працівників і функціонування підприємства

загалом. На ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації та стимулювання.

4. Оцінка персоналу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» проводиться з метою визначення відповідності компетенцій працівників вимогам займаної посади, виявлення потенційних здібностей, виявлення потреб в навчанні і професійному розвитку. Для оцінювання працівників застосовуються різні методи та спеціально розроблена 10-ти бальна шкала. Прогнозування чисельності та складу персоналу проводиться з метою ефективнішої діяльності підприємства за рахунок оптимізації складу працівників, прогнозування та розроблення планів щодо розвитку підприємства.

5. Для вирішення проблеми підбору персоналу за допомогою компетентнісного підходу ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» має змогу вдатися до запровадження на підприємстві таких моделей компетенцій, як: «Співробітник» та «Керівник». Для вдосконалення оціночної методики при відборі персоналу на основі компетентнісного підходу, інтерв'ю по компетенціям варто було б проводити на основі STAR і PARLA моделей.

6. Високі показники діяльності підприємства та гідне позиціонування себе як на ринку праці так і серед конкурентів є наслідком ефективної роботи адміністрації, кадрової служби та добре організованої політики діяльності підприємства. Отже, ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах залежить від ефективності процесу формування та реалізації їх кадрової політики. Відповідно, удосконалення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики підприємств забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу* 2013. №1 с. 207–211
2. Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В., Тищенко Д. О. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства: навч. посіб. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 328 с.
3. Баб'як Г.П. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Випуск 19. Тернопіль: Економічна думка, 2014. С. 130-133.
4. Баб'як Г.П. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Випуск 20. Тернопіль: Економічна думка, 2015. С. 114-120.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник К: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Брижань І. А., Міняйленко І. В., Ушакова Ю. С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6649>
7. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч.посіб. Тернопіль.: ТНЕУ, 2012. 552 с.
8. Бізюкова І. В. Кадри управління: підбір і оцінка: навчальний посібник . Харків: Міжнародний університет, 2016. 171 с.
9. Бутенко О.А. Чому не працюють системи оцінки персоналу? 2016. URL: http://www.rusconsult.ru/common/news/news_204.html.
10. Вачевський М.В., Мадзігон В.М. Підприємництво: причини виникнення і форми існування, підготовка молоді до підприємницької діяльності . *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 7. С. 3-12.

11. Верхоглядова В. І., Ільвіна С. Б., Іваннікова Н. А., Лавріченко О. В. *Управління розвитком людських ресурсів: монографія* Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 317 с.
12. Волобоєва І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика* . 2014. № 2. С. 223-228
13. Гавкалова Н.Л. *Менеджмент персоналу: навчальний посібник*. Харків. 2004. 276 с.
14. Гончарова Н.І. *Документаційне забезпечення менеджменту*. Навч. пос. Київ. 2006. 260 с.
15. Гриньова В. М. *Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія*. Х.: ХНЕУ, 2012. 228 с.
16. Грішнова, О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2015. № 7. С. 42 - 50
17. Грішнова О. А. *Економіка праці та соціально-трудова відносина* : підручник К.: Знання, 2006. 559 с.
18. Головач Н.В. Розробка моделі професійної компетентності фахівця з управління персоналом та економіки праці в системі освіти України. URL: http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/7_2011/8.pdf
19. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. *Управління персоналом: підручник* К.: КНЕУ, 2013. 666с.
20. Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. *Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу* : монографія . Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
21. Дяків О.П. *Управління персоналом: навч.-метод. посібник*. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 242 с.
22. Дяків О.П. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Випуск 22, Тернопіль: Економічна думка, 2017. с. 67-71

23. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями URL: <http://oaji.net/articles/2016/728-1455544745.pdf>
24. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб.К.: КНЕУ, 2003. 432 с.
25. Звіт з праці ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» ЗА 2018- 2020 рр.
26. Звіт про використання фонду робочого часу ПрАТ «ТерА» за 2018- 2020 рр.
27. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. практикум: навч.посіб. Київ. 2008. 293 с.
28. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.
29. Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
30. Козицька О.Ю. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки.*/матеріали тез доповідей, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, 2021. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/component/content/article/94-dovidka/20-2011-06-22-11-07-22>
31. Кожан Т.О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* . 2013. № 2. С. 98-104.
32. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e113_59/e113kors.pdf
33. Корчака С. М. Компетентність персоналу як складова стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського*

університету споживчої кооперації України: Серія : Економічні науки. 2010. № 4(43) Ч. 3. – С. 220–223.

34. Леонова С.В. Діагностика компетентності персоналу на основі використання принципів теорії розпізнавальних образів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2012. Вип. 8. С. 151-155.*

35. Менеджмент персоналу: навч. посібн. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. 2-ге вид. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

36. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. Випуск 4. с. 176-182*

37. Михайляк Г.В. Сутність компетенцій та фактори їх формування у працівників підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2012. № 727: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 94-101.*

38. Мігус І. П. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *БІЗНЕСІНФОРМ. 2013. № 10. С. 357-363.*

39. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

40. Оцінка персоналу за методом «360 градусів». URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Оцінка_персоналу_за_методом_360_градусів.

41. Прохоровська С. А, Гринчуцький В. І. Конкурентоспроможність персоналу промислових підприємств регіону. *Вісник Хмельницького національного університету. 2016. Економічні науки. Том 1, Хмельницький, 2016, С. 80-87.*

42. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86- 90.*

43. Пушкар З.М. Атестація державних службовців: особливості та

методика її проведення. *Наука молода*. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. Випуск 24. С.5 -13.

44. Савченко А.В. Розвиток персоналу: підручник 2-е вид., перероб. і доп. Київ. 2015. 505 с.

45. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 11. С. 84– 87.

46. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. К.: УБС НБУ, 2011. 406 с

47. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом 2016. Вип. 1. С. 288-294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32.

48. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль:«Крок», 2017. 351с.

49. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник ТНЕУ*. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20.

50. Штатний розпис ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2020р.

51. Штутман П.Л. Теоретико-методичні засади розробки моделі компетенцій персоналу *Наукові праці КНТУ. Економічні науки* 2009. Вип. 15. с. 40-44.

52. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч.посіб. Київ. 2009. 399 с.

53. Gabor A., Ko A. (eds.) *Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning: The Role, Importance, and Application of Semantic Business Process Management*. Springer, 2016. 180 p.

Додаток А

Приклади структурованих і неструктурованих форм навчання і розвитку персоналу

Форми навчання	Заходи по розвитку персоналу
<ul style="list-style-type: none"> - Курси; - семінари ; - лекції ; - дистанційне навчання; - навчання на роботі (дотримання інструкцій при виконанні роботи) 	<ul style="list-style-type: none"> - випробування чогось нового - спостереження за досвідченішим працівником або обговорення роботи з ним; - робота над проектом; - робота допоміжний працівником на іншій посаді; - тренінгові вправи і завдання – вправи по створенню команд

Додаток Б

Фрагмент анкети, яка використовується до початку навчання

Внизу перераховані стандарти поведінки. Прогляньте кожен стандарт поведінки і розставте їх за рейтингом: як часто ви відчуваєте, що ваша поведінка відповідає приведеному в таблиці стандарту. Рейтинг визначите за пропонованою шкалою.					
1 - завжди	2 - часто	3 - інколи	4 - рідко	5 - ніколи	
Представляє чітку усну і письмову інформацію з обліком її впливу на реципієнта					
Поведінка відповідає ситуації, яка склалася					
Позитивно відноситься до організації і співробітників					
Наводить переконливі і обгрунтовані аргументи					
Переконливо викладає власну точку зору					
Для досягнення бажаних результатів адаптовує і розвиває власні аргументи					

Додаток В

Заходи і види діяльності по навчанню і розвитку персоналу на ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Тема і мета : Навчання плануванню		
Рівень 1: Пріоритети щоденної роботи		
Пропоновані заходи стосовно навчанню		
Як використовувати щоденник	Семинар	0,5 дня на робочому місці
Управління часом	Курс	2 дні поза робочим місцем
Як розставити пріоритети	Курс дистанційного навчання (відео і семінар)	Приблизно 5 годин
Пріоритети	Відео	півтора години
<p>Примітка: Складіть шкалу часу, щоб стежити за процесом навчання. Обговорюйте результати з вашим лінійним менеджером і погоджуйте подальший курс вдосконалення.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Використайте щоденник або календар, щоб розписати майбутні плани. - Використайте записник під рубрикою «Що зробити» для планування щоденних завдань - Прогляньте 2 частину відеоматеріалу «Що означає бути членом команди» (триває близько 1 години). - Помічайте вплив ваших дій на інших співробітників і думайте про такі дії, які зведуть до мінімуму ваш негативний вплив на інших. - Робіть розрахунок на початку кожного дня наскільки ви повинні просунути у своїй роботі до певної години (наприклад, до середини ранку, до ланча, до середини другої половини дня). Порівняйте це з вашим дійсним результатом і відреагуйте на невідповідність. 		