

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

УГРИНЮК Оксана Миколаївна

Формування ефективної кадрової політики підприємства. / Formation of an effective personnel policy of the enterprise

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУП-41
О. М. Угринюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. П. Дяків

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"08" серпня 2021 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

УГРИНЮК Оксана Миколаївна

**Формування ефективної кадрової політики підприємства / Formation of an
effective personnel policy of the enterprise**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНУП – 41
Угринюк О. М.

підпис

Науковий керівник:
к. е. н., доцент Дяків О. П.

підпис

Випускню кваліфікаційну роботу

Допущено до захисту:

«___»_____ 2021р.

Зав. Кафедри, д. е. н., професор

М. М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2021

АНОТАЦІЯ

Угринюк Оксана Миколаївна. Формування ефективної кадрової політики підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 «менеджмент» - Західноукраїнський національний університет. - Тернопіль, 2021.

У першому розділі висвітлено теоретичні та методологічні засади формування ефективної кадрової політики.

У другому розділі проведено системний аналіз та оцінка діючої практики формування ефективної кадрової політики досліджуваного підприємства.

У третьому розділі запропоновані напрями удосконалення формування ефективної кадрової політики досліджуваного підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 53 позицій, містить 10 формул, 2 додатки, 11 рисунків та 15 таблиць.

ANNOTATION

Uhryniuk Oksana Mykolayivna. Formation of an effective personnel policy of enterprise.

Qualifying work for a bachelor's degree in specialty 073 "Management" - Western Ukrainian National University. - Ternopil, 2021.

The first section highlights the theoretical and methodological principles of forming an effective personnel policy.

In the second section, a systematic analysis and evaluation of the current practice of forming an effective personnel policy of the researched enterprise.

In the third section the directions of improvement of formation of an effective personnel policy of the investigated enterprise are offered.

Qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources from 53 positions, contains 10 formulas, 2 appendices, 11 figures and 15 tables.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	6
1.1. Зміст кадрової політики, її роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації.....	6
1.2. Системний підхід до формування кадрової політики в умовах інноваційного розвитку організації.....	15
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ – УКРАЇНА».....	23
2.1. Кадрове забезпечення інноваційного розвитку підприємства ТОВ «СЕ Борднетце – Україна».....	23
2.2. Оцінка ефективної кадрової політики підприємства ТОВ «СЕ Борднетце – Україна».....	31
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ – УКРАЇНА».....	45
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність проблеми. Кадрова політика в Україні сьогодні не повністю відповідає сучасним вимогам та викликам. На різних підприємствах ще відсутні програми дій з розвитку персоналу а кадровий процес полягає у контролі негативних проявів у роботі з персонал та причини конфліктів. Характерна відсутність висококваліфікованого персоналу, мотивації до роботи, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці та персоналу, прогнозу потреб у кадрах тощо. Кадрові служби більшості організацій не мають програм розвитку персоналу.

Розвиток інноваційної економіки в Україні передбачає створення нової системи впровадження кадрової політики на підприємстві. Успішність діяльності останніх в умовах жорсткої конкуренції на ринку залежить від проявів творчої активності працівників.

Формування кадрової політики вимагає детальних досліджень і численних рішень пріоритетних проблем. Через кризову ситуацію в економіці України відбулися зміни тактики і стратегії розвитку великої кількості вітчизняних підприємств, що зумовило дослідження ефективності сучасної кадрової політики підприємства.

Кадрова політика є важливим елементом системи управління персоналом, інтегрованою з фінансовою, управлінською, інвестиційною, виробничою політикою. Для цього підприємству необхідні спеціалісти, які здатні на якісно новому рівні створювати кадрову роботу, наповнюючи її продуктивними складовими. Ефективність кадрової політики визначають рівнем якості життя працівників колективу і загальноекономічною ефективністю діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Важливі дослідження теорії та практики формування ефективної кадрової політики підприємства відобразилися в працях: Балабанової Л. В., Бандури С. І., Богині Д. П., Бутенко І. А., Воронкова В. Г., Грицай А. М., Демидова Н. Ф., Дороніної О. В., Дяків О.

П., Костишиної Т. А., Костючика М. Ю., Крушельницької О. В., Крючко О. С., Курносова А. В., Мельничука Д. П., Островерхова В. М., Орлова П. А., Падеріна І. Д., Сардака О. В., Стеца В. А., Шаповала О. А., Шкільняка М. М., Щербака Ю. С., та інших.

Мета кваліфікаційної роботи. Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних та методологічних аспектів формування кадрової політики, аналіз кадрової політики досліджуваного підприємства, розробці рекомендацій по формуванню та розвитку ефективної кадрової політики на підприємстві.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- висвітлити зміст кадрової політики, її роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації;
- розкрити особливості формування кадрової політики в умовах інноваційного розвитку організації;
- охарактеризувати кадрове забезпечення підприємства;
- проаналізувати та оцінити стан кадрової політики ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення ефективної діяльності кадрової політики ТОВ «СЕ Борднетце – Україна».

Об'єктом дослідження є процеси формування, управління та розвитку ефективної кадрової політики ТОВ «СЕ Борднетце – Україна».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади оцінювання і вдосконалення кадрової політики на підприємстві.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у процесі дослідження: структурний аналіз та метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні теоретичних засад формування та розвитку кадрової політики; історико-логічний метод використано при дослідженні становлення кадрової політики; класифікаційно-аналітичний метод – при дослідженні компонентів кадрової політики, статистичний та порівняльний аналіз - при дослідженні

соціально-економічних умов діяльності підприємства; економіко-математичні методи – для оцінювання кадрової політики та її впливу на результати діяльності підприємства; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації дослідження формування ефективної кадрової політики за допомогою рисунків.

Практична значимість полягає у тому, що обґрунтовані теоретичні положення та подані методичні підходи доведено до рівня практичних рекомендацій, які можуть бути прийняті до використання в Чортківській філії ТОВ «СЕ Борднетце – Україна», для удосконалення ефективної кадрової політики підприємства та підвищення ефективності управління в цілому.

Апробація. Результати наукового дослідження були апробовані на II Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки», 28 травня 2021 року, м. Тернопіль - ЗУНУ - доповідь «Формування ефективної кадрової політики».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Зміст кадрової політики, її роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації

Одним із найголовніших чинників розвитку підприємства є його ефективне управління, зокрема формування дієвої кадрової політики, яка спрямована на задоволення потреб організації у висококваліфікованій робочій силі. Адже основою нормального та повноцінного функціонування будь-якого підприємства є наявність достатньої кількості якісних трудових ресурсів.

Вітчизняні підприємства в сучасних умовах зіткнулися із завданням виживання та успішного розвитку в умовах жорстокої конкуренції. Вирішення цієї проблеми змушує по іншому поглянути на організацію діяльності підприємства, нових уявлень про роль персоналу в організації. При швидкому розвитку нових технологій все більшої значущості набуває забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами. Своєчасне комплектування кадрами всіх підрозділів підприємства стає неможливим без розробки та реалізації дієвої кадрової політики [47].

Що стосується поняття кадрової політики, її не можна ототожнювати з управлінням персоналом. Управління - це набагато ширше поняття, одним із компонентів якого є політика, в даному випадку кадрова політика. Реалізація цілей та завдань управління персоналом здійснюється саме через кадрову політику.

Кадрову політику як наукову категорію трактують по-різному через багато особливостей політики як такої. Вона реалізує цілі та завдання управління персоналом, тому вважається ядром системи управління персоналом.

Для розуміння поняття «кадрова політика» рекомендується розрізнити «широкий» і «вузький» зміст її тлумачення. У широкому розумінні кадрову політику розробляють центральні органи державної влади та управління. У вузькому розумінні, кадрова політика – це робота керівництва підприємства зі с персоналом, окремими групами та з кожним працівником. Побудова професійного ядра кадрового потенціалу, наявність команди однодумців – це ключова конкурентна перевага будь-якої організації, яка прагне закріпити своє становище на ринку праці [20, с. 85].

Існують різні думки щодо визначення поняття «кадрова політика». Українські вчені. Крушельницька О. В, Мельничук Д. Г. 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 [28, с. 274].

За словами Ф. Демидова, 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 [29, с. 276].

На думку Стец В. А., Стец І. І. та Костючик М. Ю. «кадрова політика підприємства» – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [44, с. 124].

В. Г. Воронкова визначає кадрову політику як систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій [6, с. 120].

На думку Л. В. Балабанової, «кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється

власниками підприємства, вищим керівництвом та кадровою службою» [2, с.126].

Основним завданням розробки та реалізації кадрової політики установ та організацій в сучасних умовах є ефективніше використання можливостей працівників відповідно до цілей установи та суспільства в цілому. У той же час потрібно підтримувати здоров'я кожної людини та встановлювати конструктивні відносини співпраці між членами колективу та різними соціальними групами.

Кадрова політика організації – рушійний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму для визначення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, який здатний своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [10, с. 68].

Хоч і єдиного поняття кадрової політики не існує, у всіх визначеннях простежується єдина мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення підрозділів організації кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку персоналу організації, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Вона націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу підприємства [8, с. 149].

Розрізняють кадрову політику держави, регіону та підприємства. Державна кадрова політика - це концентрований вираз керівних принципів політичної влади щодо соціального управління та ролі особистості у виробництві, розподілі та споживанні товарів і послуг, вона є фундаментом соціального управління і, відповідно, управління людськими ресурсами.

Основні цілі реалізації державної кадрової політики визначаються у Стратегії державної кадрової політики, схваленої Указом Президента України. Кадрова політика підприємства базується на закономірностях політики як такої, її напрями та завдання обумовлюються загальноорганізаційними цілями, а її

проведення забезпечується через реалізацію цілого комплексу кадрових технологій [28; 38].

Об'єктом кадрової політики організації є персонал компанії, суб'єктом виступає керівництво у взаємодії з іншими підрозділами. Є й інші суб'єкти кадрової політики, які безпосередньо впливають на неї – це найперше профспілки, спілки роботодавців, власники капіталу і самі співробітники.

Предметом кадрової політики виступає вивчення відносин працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в функціонуванні виробничих систем.

Якщо підприємство тільки створюється і його керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, тоді необхідно здійснити ряд етапів формування кадрової політики. Кожний етап вимагає виконання поставлених чітких дій для досягнення конкретної цілі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи формування кадрової політики підприємства

№	Назва етапу	Заходи
I	Нормування	Узгодження принципів та цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком підприємства: <ul style="list-style-type: none"> – провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації; – виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом; – описати вимоги до персоналу, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
II	Формування	Планування потреби персоналу організації, а саме формування: <ul style="list-style-type: none"> – кадрового резерву; – системи кадрової інформації та кадрового контролінгу; – програми розвитку персоналу; – ефективної системи мотивації та стимулювання працівників.
III	Контролінг	Провести аналіз стану кадрового потенціалу: <ul style="list-style-type: none"> – розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. – здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. – проведення постійного моніторингу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки сприятливого клімату на робочих місцях.

Примітка. Складено автором на основі [4]

Кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії. Кадрова стратегія визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних

рішень і заходів, реалізація яких допомагає досягти цілей корпоративної стратегії.

Кадрова політика у своїй діяльності виконує такі основні завдання:

- дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку праці з метою своєчасного залучення висококваліфікованого персоналу, в необхідній кількості відповідно до стратегії розвитку підприємства;
- забезпечення персоналу гідними умовами праці відповідно до чинного трудового законодавства прав і обов'язків громадян;
- удосконалення форм і методів навчання з метою освоєння інноваційних технологій;
- раціональне використання персоналу;
- формування позитивного бренду роботодавця, розвиток корпоративної культури та поліпшення психологічного клімату в колективі тощо.

На формування кадрової політики мають вплив як внутрішні, так і зовнішні фактори (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори впливу на кадрову політику

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> – трудове законодавство України; – діяльність профспілок; – економічна кон'юнктура; – стан внутрішнього та зовнішнього ринку праці та перспективи його розвитку. 	<ul style="list-style-type: none"> – організаційна структура, мета і стратегія організації; – територіальне розміщення; – інноваційні технології; – корпоративна культура; – компетентність і творчий потенціал працівників, можливості його зміни в перспективі; – фінансовий стан організацій, які визначають допустимий рівень витрат на розвиток персоналу; – гідний рівень оплати праці.

Примітка. Складено на основі [10]

Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на формування кадрової політики сприяє визначенню та використанню акцентів у процесі

розробки особливостей кадрової політики підприємства, що впливає на ефективність роботи загалом, забезпеченню конкурентоспроможності та збільшенню прибутків підприємства.

Традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Типи кадрової політики організації

Примітка. Складено на основі [10]

Відкрита кадрова політика вирізняється тим, що найм на роботу проводиться на основі конкурсного відбору відповідно до розроблених кваліфікаційних вимог до кандидатів і дає можливість працівнику в майбутньому займати посади, які відповідатимуть його рівню компетентності.

Закрита кадрова політика відзначається тим, що організація залучає новий персонал за рахунок внутрішніх джерел, просуваючи свої працівників на вищі посади, завжди працює в умовах дефіциту висококваліфікованих людських ресурсів. Зазвичай, кожна організація розробляє свої власні принципи кадрової політики. До загальних принципів, характерних для більшості підприємств, можна віднести: принцип планованості; економічної заінтересованості і ефективності; єдиноначальності; соціального партнерства і доцільності; демократизму; системності [10].

Напрямами розвитку кадрової політики підприємства є: формування кваліфікаційних вимог до персоналу, побудова карти компетенцій; розроблення

методів оцінювання компетентностей; створення ефективних кадрових структур і розроблення процедур та механізмів управління; формування концепції гідної оплати праці, матеріального і морального стимулювання професіоналізму працівників; вибір джерел найму, використання, збереження і вивільнення кадрів; розвиток соціально-трудова відносин; визначення шляхів інноваційного розвитку персоналу з метою швидкого освоєння нової техніки і технології; поліпшення морально-психологічного клімату, закріплення моральних цінностей у колективі; забезпечення рівних можливостей для ефективної роботи, її безпеки та гідних умов.

Під час формування кадрової політики необхідно враховувати основні кадрові процеси на підприємстві (рис. 1.2).

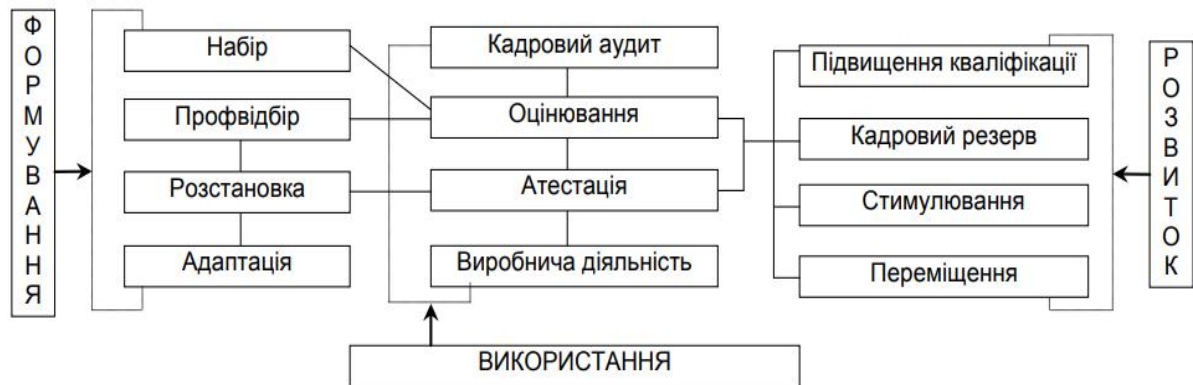


Рис. 1.2. Схема кадрових процесів на підприємстві

Примітка. Складено на основі [5]

З схеми бачимо, що кадрова політика підприємства відіграє важливу роль у стратегічному розвитку організації і повинна розроблятися з урахуванням етапів розвитку підприємства.

Важливу роль у розробці та реалізації кадрової політики компанії відіграє кадрова служба. Вона розробляє цільові кадрові програми, регулярно відстежує ситуацію та коригує виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Кадрові служби повинні відповідати новим вимогам кадрової політики, але їх діяльність найчастіше обмежується в основному рішенням питань найму і звільнення працівників, оформленням кадрової документації. На

підприємствах відсутня єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників відповідно до їх ділових і особистих якостей, немає системного підходу до управління персоналом. Структура кадрових служб, якісний склад і рівень оплати праці працівників з кадрів не завжди відповідають завданням реалізації активної кадрової політики. У недостатніх масштабах ведеться підготовка фахівців для роботи в кадрових службах[12].

З метою формування ефективної кадрової політики, необхідно аналізувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які зображенні на (рис. 1.3).

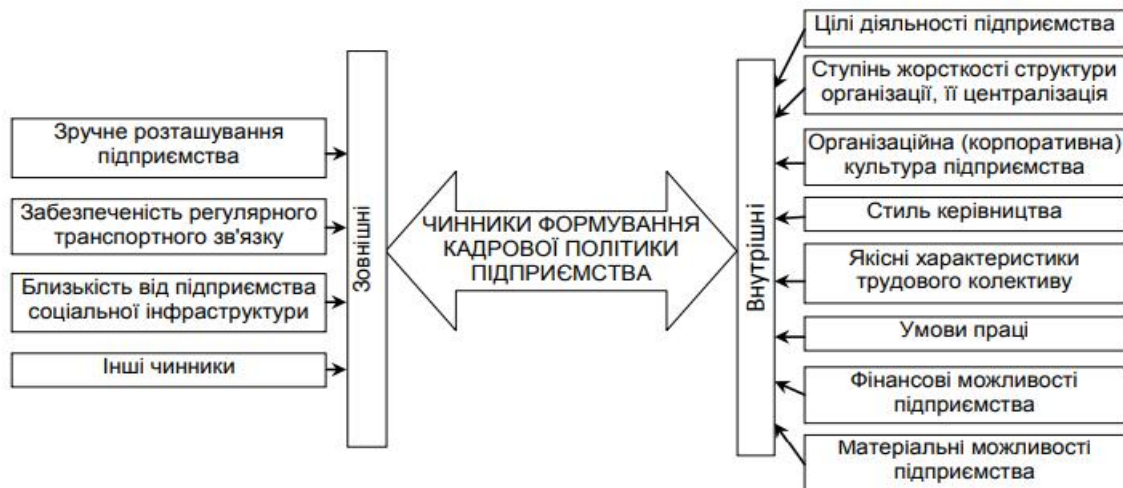


Рис. 1.3. Чинники формування кадрової політики підприємства

Примітка. Складено автором на основі [5]

Основними складовими кадрової політики підприємства є: політика набору, відбору та розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика [42, с. 119].

На наш погляд, успіх реалізованої кадрової політики значною мірою залежить від скоординованих дій керівництва у таких сферах, як зайнятість, розвиток співробітників та мотивація. Змінюваний характер ділового середовища компанії вимагає вдосконалення кадрової політики, яка на сьогодні

є ключовим питанням управління на підприємстві. Нами представленні основні цілі управління кадровою політикою організації в сучасних умовах (рис. 1.4).

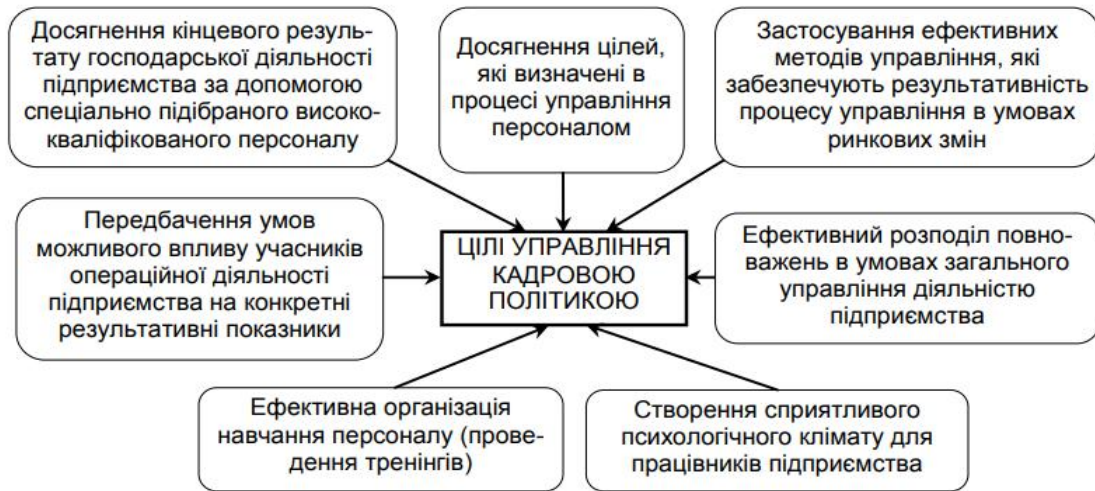


Рис. 1.4. Основні цілі управління кадровою політикою підприємства

Примітка. Складено автором на основі [5]

На кадрову політику покладають, такі основні завдання:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків працівників;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Ефективна кадрова політика сприяє: швидкому та якісному укомплектуванню зацікавленими в роботі кадрами; стабілізації колективу з урахуванням інтересів працівників і організації; раціональному використанню робочої сили за кваліфікацією та відповідно до спеціальної підготовки; ефективному використанню навичок та можливостей кожного працівника; створенню умов для задоволення персоналу їх працею; розвитку та підтримці високого рівня якості життя, що робить працю в даному підприємстві бажаною; стимулюванню і прагненню кожного працівника до всебічного розвитку, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Кадрова політика визначає загальну лінію та основні настанови щодо довгострокової зайнятості персоналу. Вона повинен враховувати стратегічні

цілі підприємства та всі можливі загрози із зовнішнього середовища, а саме вирішення проблеми економічної кризи, а також використання всіх сильних сторін компанії для розвитку та оптимізації потенціалу якісної робочої сили, умови його використання.

Ефективна кадрова політика зобов'язана бути:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства;
- гнучкою, а саме - вона має бути, з одного боку динамічною, тобто

корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації, а з іншого - стабільною, оскільки з стабільністю пов'язані певні плани працівників;

- економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечують індивідуальний підхід до працівників [24, с. 234].

Роль кадрової політики у підвищенні ефективності праці персоналу виявляється у тому, що вона дає змогу: чітко представляти погляди керівництва на взаємовідносини з персоналом; переконувати персонал у добрих намірах власників і керівництва; покращувати взаємозлагодженість підрозділів; надавати послідовності процесу прийняття кадрових рішень; проінформувати персонал щодо правил внутрішньої поведінки; покращувати морально-психологічний клімат у колективі.

Сьогодні кожен керівник підприємства, організації чи установи - не зважаючи на форму власності, має визначити реальні потреби в кваліфікованих кадрах певних професій не тільки в даний час а і на перспективу [18].

Зміни, які відбуваються в економіці змінюють і підходи до управління людськими ресурсами. З'являються керівники нового типу, з іншим мисленням і стилем роботи, які певною мірою відповідають новим завданням та умовам розвитку організації. Значно підвищується роль кадрових служб, які повинні активніше долучатися до процесу підготовки і реалізації стратегії організації в напрямку управління персоналом [12, с. 178].

1.2. Системний підхід до формування кадрової політики в умовах інноваційного розвитку організації

Управління персоналом базується на системному підході, що включає врахування зв'язків між окремими його компонентами для досягнення кінцевих цілей та встановлення відповідного механізму управління.

Гур'янов А. Б. вважає, що системний підхід – це методологія дослідження об'єктів як систем. Беручи до уваги, що система включає дві складові:

1) зовнішнє оточення, що включає вхід, вихід системи, зв'язок з зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок;

2) внутрішня структура – сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу в вихід і досягнення цілей системи [9].

Кустовська О. В. вважає, що системний підхід – один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем [27].

Система управління - це впорядкований набір взаємопов'язаних елементів, що відрізняються за функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети. Система організаційно покладає певні функції на структурні підрозділи, службовців, а також регулює потік інформації в системі управління.

Системний підхід передбачає дотримання основних законів системи, таких як: композиції; пропорційності; зважання на «вузьке місце»; онтогенезу; інтеграції; інформованості; стійкості [16].

Сутність системного управлінського підходу полягає в наступному: формулювання цілей та встановлення їх ієрархії до початку будь-якої управлінської діяльності; досягнення максимального ефекту, тобто досягнення цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних способів і засобів

досягнення цілей та вибору; кількісна оцінка цілей та засобів для їх досягнення на основі всебічної оцінки всіх можливих і передбачуваних результатів.

Поява системного підходу до управління дозволило інтегрувати позитивні моменти всіх шкіл, які в різний час домінували в науковому менеджменті. Іншим найважливішим внеском системного підходу в теорію і практику управління стало визнання маркетингу як найважливішої функції управління.

Системний підхід до управління персоналом передбачає врахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробленні кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом [48].

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління.

Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників. Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає певні основні етапи і функції (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Основні етапи і функції в процесі управління персоналом

Примітка. Складено автором на основі [49]

Цілі функціонування системи управління персоналом підприємства зобразимо на (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Цілі функціонування системи управління персоналом підприємства

Примітка. Складено автором на основі [49]

Система управління персоналом - це сукупність цілей, завдань та основних видів діяльності, а також різні види, методи та відповідні механізми управління, спрямовані на підвищення продуктивності праці та якості роботи.

Враховуючи те, що системи управління підприємств мають ряд особливостей щодо стратегічних цілей, засобів їх досягнення, здатності до гнучкості та адаптивності, нами пропонується комплекс динамічно взаємоузгоджених процесів, які спроможні забезпечити сталий інноваційний розвиток підприємства: розробка стратегічних цілей, ресурсних потреб, організація навчання персоналу тощо. Це також дозволяє гармонізувати цілі та можливості організації, та формує на їх основі ключові фактори успіху (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Динамічна взаємоузгодженість етапів процесу управління інноваційним розвитком підприємства

Етапи циклу	Зміст етапів процесу управління інноваційним розвитком підприємства
1	Розробка стратегічних цілей підприємства при участі підрозділів
2	Розробка ресурсних потреб підприємства за участю підрозділів
3	Тактичне планування діяльності підприємства на конкретний період за участю підрозділів
4	Вдосконалення господарсько-технологічного процесу за участю підрозділів
5	Організація участі підрозділів в удосконаленні системи управління
6	Організація участі у вдосконаленні комунікацій між підрозділами
7	Організація участі підрозділів в удосконаленні управління транспортними операціями

8	Організація участі підрозділів в удосконаленні системи навчання персоналу
9	Організація участі підрозділів в удосконаленні системи мотивування
10	Організація участі підрозділів в удосконаленні системи якості
11	Організація участі підрозділів в удосконаленні маркетингової політики
12	Організація участі підрозділів в удосконаленні системи розподілу прибутків, фінансової і інформаційної політики

Примітка. Розроблено автором на основі [5]

В сучасних умовах від ініціаторів інновацій вимагають організовувати безперервний процес підвищення своїх конкурентних переваг, у всіх сферах ресурсного забезпечення, щоб в подальшому впроваджувати інновації. Їх головним джерелом сьогодні є так звані нематеріальні активи та, перш за все, людські ресурси, професіоналізм та знання як організована специфічна сфера, спрямована на вирішення певних інноваційних проблем.

Основою для створення інтегрованої системи управління на засадах інноваційного підходу є перспектива знань та навчання. Кожен працівник повинен постійно підвищувати свій рівень кваліфікації, самовдосконалюватись, всебічно розвивати свої здібності та навички, які необхідні для досягнення цілей підприємства. Одночасно, керівництво має організувати систематичне і безперервне навчання, яке допоможе повному розкриттю можливостей працівників. Враховуючи сучасні дослідження психологів, ми пропонуємо інноваційний цикл розвитку працівника починати із ознайомлення його з місією, стратегічними цілями, філософією та політикою підприємства, а після цього планувати поетапні його досягнення, застосовуючи індивідуальне обговорення із менеджерами поетапних завдань вдосконалення працівника, як особистості (коучинг), атестації, покращення професійних здібностей тощо (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Інноваційний цикл розвитку працівника підприємства

Етапи циклу	Зміст поетапного планування розвитку працівника
1	Ознайомлення працівника із місією та стратегічними цілями підприємства
2	Розуміння працівником філософії, політики та закономірностей поетапного розвитку підприємства
3	Розуміння переваг колективної єдності в організації інноваційного розвитку підприємства
4	Залучення працівника до формування корпоративної культури підприємства
5	Залучення працівника до вдосконалення системи делегування повноважень

6	Участь працівника в удосконаленні системи комунікацій і психологічного клімату у підрозділах
7	Участь працівника в удосконаленні організаційної структури підприємства
8	Участь в удосконаленні кадрової політики на підприємстві
9	Участь працівника в удосконаленні системи мотивації на підприємстві
10	Участь в удосконаленні системи якості на підприємстві
11	Участь в удосконаленні системи маркетингової політики та інформаційного забезпечення
12	Участь працівника в удосконаленні системи розподілу прибутку

Примітка. Розроблено автором на сонові [5]

Систематичне виконання всього комплексу зазначених у циклі розвитку працівника завдань надає можливість спрямувати на розвиток та контролювати компетенції співробітників, збалансувати цілі, бажання, очікування, претензії і потреби працівників підприємства в цілому.

Першочерговими завданнями підвищення ефективності функціонування виконавчих та управлінських структур є укомплектування їх працівниками, котрі мають необхідні якості, щоб успішно володіти обраною професією, створення системи, яка дасть змогу зберігати і розвивати їх працездатність, а також надійність [1].

Керівник підприємства повинен покладатись на командну роботу, саморозвиток та самоврядування, системну підготовку та перепідготовку кадрів, що розкриває ініціативу та відповідальність персоналу за інноваційні перетворення і формує програму розвитку підприємства, згідно з вимогами: універсальності, причинності, цілеспрямованості, комплексності.

Весь системний підхід ґрунтується на показниках ефективності. У загальному розумінні ефективність означає результативність процесів, дій, що визначається як відношення ефекту до витрат, що його забезпечують.

Термін «ефект» (від лат. Effectus – дія, результат) в широкому розумінні означає результат будь-якого процесу. Тому і ефект і результат можна розглядати як синоніми. Однак, як відмічають окремі автори, у деяких випадках ці терміни розмежовують. При цьому під умовним поняттям економічний результат мають на увазі загальний результат (виручка, дохід), а під поняттям економічний ефект – чистий результат (прибуток) [30].

За Л. Балабановою, оцінка ефективності управління персоналом повинна ґрунтуватись на визначенні: економічної, соціальної та організаційної

ефективності, що ґрунтується на оцінці рівня досягнення ефективності діяльності економічної, соціальної та організаційної підсистем управління підприємством [2].

Р. Г. Майстро і Ю. С. Щербак в своїй праці проаналізували визначення «ефективності» різних вчених. Більшість авторів, які формулюють поняття ефективності, розуміють цю категорію як відношення ефекту (результату) до витрат або ресурсів, що були витрачені на його отримання (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Визначення поняття «ефективності» різними авторами

Автори	Точка зору
Волкова О. М., Іванієнко В. В., Ковальов В. В.	Економічна ефективність – відносний показник, що порівнює отриманий ефект з витратами чи ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту
Іващенко Н. П.	Економічна ефективність – віддача у формі доходів різних ресурсів фірми, що знаходяться в її розпорядженні
Нусінов В. Я., Темченко А. Г., Турило А. М.	Ефективність є результативність, тобто результат діяльності (ефект), який одержує суспільство, підприємство або окрема людина на одиницю використаних (чи застосованих) ресурсів
Лямець В. І., Тевяшев А. Д.	Ефективність – це не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами
Орлов П. А.	Ефективність – співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення витрат і результатів діяльності
Падерін І. Д.	Сутність економічної ефективності підприємства полягає в економії всіх питомих витрат на виробництво продукції, що визначає його дохідність
Сурмін Ю. П.	Ефективність – показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей
Федулова Л. І.	Економічна ефективність – такий стан справ, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняє бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини

Примітка. Розроблено автором на сонові [30]

Економічна ефективність – зниження матеріаломісткості, фондомісткості, трудомісткості продукції, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

Соціальна ефективність – це збільшення кількості нових робочих місць, рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці, скорочення тривалості робочого тижня тощо.

Організаційна ефективність системи управління підприємства показує якість організаційної структури організації, системи її управління, прийняття управлінських рішень, реагування системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни [30].

Висновки до розділу 1

Отже, одним із найголовніших чинників розвитку підприємства є його ефективне управління, зокрема формування дієвої кадрової політики, яка спрямована на задоволення потреб організації у кваліфікованій робочій силі. Адже, основою нормального та повноцінного функціонування будь-якого підприємства є наявність достатньої кількості якісних трудових ресурсів.

Також, підсумовуючи різні підходи до визначення поняття «кадрова політика», ми можемо сказати що, кадрова політика підприємства – це система теоретичних поглядів, ідей, принципів і норм, які визначають пріоритети, форми та методи роботи з персоналом підприємства.

Об'єктом кадрової політики організації виступає персонал підприємства, суб'єктом - керівництво у взаємодії з іншими підрозділами. Предметом кадрової політики є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в функціонуванні виробничих систем.

Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

Весь системний підхід ґрунтується на показниках ефективності. У загальному розумінні ефективність означає результативність процесів, дій, що визначається як відношення ефекту (результату) до витрат, що його забезпечують.

РОЗДІЛ 2.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ – УКРАЇНА»

2.1. Кадрове забезпечення інноваційного розвитку підприємства ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»

Дане досліджуване підприємство ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є виробником кабельно-провідникової продукції. Засновником Товариства є «Сумітомо Електрик Борднеце СЕ» юридична особа, створена та існує за законодавством Німеччини.

Протягом 30 років роботи концерн зміцнив свої позиції на світовому ринку і продовжує поступово збільшувати обсяги виробництва, відкриваючи все нові заводи. Компанія працює в Україні з 2006 року. Виготовляє суцільні кабельні мережі, модулі для автомобілів концерну Volkswagen.

Підприємство налічує близько 7 тисяч працівників у 4 локаціях у: Байківцях, Чернівцях, Чорткові та Хмельницькому.

В Чортківській філії ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» станом на кінець 2020 року 1747 працюючих.

Колективний договір ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» від 03 грудня 2015 року. Колективний договір укладено згідно з Законом України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993р. [37; 22].

Управління ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» орієнтоване на процесах. Усі процеси та їх послідовність взаємодії зображено на карті процесів ТОВ «СЕБН – УА» (див. Додаток А).

Управління діяльністю підприємства здійснюється на основі лінійно - функціональної організаційної структури, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Особливість організаційної структури управління полягає в тому, що в її межах відбувається групування завдань управління і розподіл повноважень за підрозділами, а не окремими посадовими особами, тобто розподіляються повноваження, а не влада [42].

Організаційні структури підприємства та відділів (див. Додаток Б) охоплюють усі існуючі посади та імена до п'ятого рівня підпорядкування: директор; керівники відділів, підрозділів; спеціалісти.

Організаційні структури підприємства та відділів оновлюються кожного місяця до 10 числа згідно наказів про прийом, або переведення. Організаційна структура Чортківської філії ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура Чортківської філії ТОВ «СЕБН -УА»

Примітка. Складено автором на основі [23]

Найважливішими принципами управлінської діяльності є принципи централізації і децентралізації, які лежать в основі організаційних форм управління. Дане досліджуване підприємство використовує принцип централізації у своєму управлінні, оскільки компанія випускає один вид продукції однієї галузі [30].

Інформацію про переведення працівників по підприємству розповсюджується шляхом надсилання листа Lotus Notes та розміщення інформації на дошках оголошень. Рівні менеджменту на підприємстві (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Рівні менеджменту ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»

Примітка. Розроблено адміністрацією підприємства [23]

Підприємство має організаційну структуру, яка характеризується горизонтальним та вертикальним поділом праці, має дивізійні зв'язки. Вона включає основні відділи плюс адміністративний, який очолює генеральний директор компанії.

Структура трудового потенціалу підприємства становить співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп робітників і відносин між ними.

Проаналізуємо структури персоналу підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз структури персоналу на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»

Показники	2019		2020	
	Чисельність осіб	Частка %	Чисельність осіб	Частка %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1688	100	1615	100

Адміністративно-управлінський персонал	110	6,5	104	6,4
- Робітники	1267	75,0	1242	76,9
- Допоміжний персонал	311	18,4	269	16,7
Середньооблікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	1810	100	1747	100
Освітній рівень				
Повна вища освіта	467	25,8	526	30,1
Неповна та базова освіта	107	5,9	145	8,3
Середня спеціальна та загальна середня освіта	1235	68,3	1076	61,6

Примітка. Складено автором на основі [43]

За аналізований період середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 73 особи. Частка робітників є найвищою – 75,0% у 2019р. та 76,9% у 2020р. Частка допоміжного персоналу відповідно становить 18,45% та 16,7%. Найменшою є частка управлінського персоналу – 6,5% (2019р.) та 6,4% (2020р.). В освітній структурі переважає персонал з середньою спеціальною та загальною середньою освітою (68,3% у 2019р. і 61,6% у 2020р.). Працівників із повною вищою освітою є 25,8% (2019р.) та 30,1% у 2020р. Бачимо що кількість працівників з вищою освітою зростає. Найменшою є частка працівників із неповною та базовою вищою освітою.

Проте, дана освітня структура не відіграє важливої ролі в ефективній діяльності підприємства, абсолютно не впливає на зниження результатів діяльності, оскільки працівники з низьким освітнім рівнем – це робітники, які виконують низько кваліфіковану рутинну роботу, крім того безпосередньо на підприємстві здійснюється теоретична та практична підготовка робітників до виконання їх виробничих завдань.

У 2020 році на підприємстві працювало 1747 працівників. Кількість прийнятих становить – 156 осіб, кількість звільнених 73 осіб. Причинами для звільнення були: за власним бажанням працівника, за угодою сторін, через порушення трудової дисципліни.

Проаналізуємо кількість працівників за роками, статтю та місцем проживання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності та статеві структура працівників на

ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Показники	2018		2019		2020	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу	1450	100	1688	100	1615	100
<i>З них:</i>						
Чоловіків	677	46,7	673	39,9	650	40,2
Жінок	774	53,3	1015	60,1	965	59,8

Примітка. Складено автором на основі [43]

Отже, на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» у 2018 році працювало 1450 осіб, з них 46,7 % чоловіки, 53,3% - жінки. У 2019 році чисельність працівників зросла але залишився переважати жіночий колектив. У 2020 році середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 73 працівники. На підприємстві і надалі переважає жіночий колектив.

Дане підприємство має відкриту кадрову політику. Характеризується прозорістю організації для потенційних співробітників на будь-якому рівні ієрархії, готовністю прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, незалежно від його колишнього місця роботи. Дана кадрова політика характерна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку.

Вдосконалення роботи з керівними кадрами вміщує прогнозування і планування потреб у них, формування резерву на підготовку, розстановку і використання кадрів, забезпечення потрібної кваліфікації кадрів, використання кадрів, використання ефективних методів вивчення і підбору кадрів, оцінки праці, особистих і ділових якостей, періодичну переатестацію працівників, що вимагає встановити більш чітку відповідальність за підбір, зростання і просування кадрів, ввести в дію комп'ютеризовану інформаційну систему кадрового забезпечення.

Під час виникнення потреби в персоналі на підприємстві заповнюють заявку на потребу в персоналі. На пошук кандидата надається мінімум 2 тижні. Кандидати на подачу є як з внутрішніх джерел, так і з зовнішніх джерел (оголошення на сайтах: work.ua, rabota.ua., соц. мережах, агенціях, радіо, газеті).

До традиційних методів підбору персоналу відносять збір даних про кандидатів, інтерв'ю у формі телефонної розмови, співбесіда, тестування, професійне опитування, перевірка навичок та вмій.

Інноваційним методом підбору і відбору персоналу на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є застосування в своїй діяльності рекрутингових технологій. Основними завданнями рекрутингу є: пошук, відбір і залучення кваліфікованого та мотивованого персоналу для виконання певних функцій і досягнення корпоративних цілей підприємства; формування внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву; забезпечення ефективного функціонування системи внутрішнього маркетингу.

Ринок рекрутингових послуг – достатньо новий та молодий напрям, що пропонується у сфері ділових послуг в Україні, однак він динамічно розвивається та має серйозні перспективи в майбутньому [34, с. 228].

Також, при необхідності залучити тимчасових фахівців на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» використовують такі сучасні методи залучення персоналу як: лізинг, аутсорсинг, аутстафінг і добір тимчасового персоналу [33].

Розгляд кандидата, тобто проведення співбесіди відбувається в пару етапів:

- 1) екскурсія по підприємству, ознайомлення з основною діяльністю;
- 2) загальна співбесіда - заповнення анкети;
- 3) індивідуальна співбесіда.

На досліджуваному у цій роботі підприємстві – створено навчальну кімнату, в якій працюють педагоги професійного навчання. Саме вони формують матрицю навчань, плани індивідуального навчання, а також професійного навчання непродуктивних робітників.

Системою підвищення кваліфікації працівників займається підвідділ професійного навчання і проводить наступні види навчань, тренувань та здійснює їх контроль:

– Вступне навчання включає теоретичний курс, який здійснюється за допомогою мультимедійних презентацій, та практичне навчання на навчальних дошках підвідділу професійного навчання та на виробництві.

– Проходження професійного навчання безпосередньо за своє робоче місце.

– Додаткове навчання.

– Навчання відсутніх протягом довгого періоду працівників.

– Тестування на здобуття сертифікату.

Оцінка якості та ефективності навчальної програми відбувається в три етапи:

- 1) після навчання;
- 2) безпосереднім керівником через 3 місяці;
- 3) під час щорічної співбесіди.

Основою для визначення навчальних потреб адміністративних працівників є модель компетенції та результати щорічної співбесіди. Загальний план навчання складається на 1 рік, при цьому оголошуються тендери на реалізацію навчальних програм.

Для підвищення знань працівника в тій чи іншій сфері використовують інноваційний метод навчання персоналу - коучинг.

Коучинг слід розглядати як систему принципів та способів, які сприяють розвитку потенціалу HR-менеджера, а також забезпечують максимальне розкриття та ефективну реалізацію його таланту. Застосування коучингу допомагає підвищити ефективність управління, враховує індивідуальність останнього, контролює, навчає і мотивує до самоконтролю.

Система коучингу має проходити ряд етапів: оцінювання HR-менеджера за компетенціями; програма розвитку необхідних компетенцій; розроблення плану коучингу; визначення змісту програми навчання; проведення коучингу (навчання); набуті менеджером професійні знання, вміння, навички; оцінка ефективності навчання [11, с. 68].

Для підвищення знань працівника в тій чи іншій сфері його відправляють на проходження навчальної програми, яка повністю оплачується підприємством. На ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» навчання робітників підприємства відбувається наступними способами: безпосередньо на виробництві; у навчальних закладах різних типів за договором; навчання за кордоном.

Теми навчальних програм, які діють на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» (табл. 2. 3).

Таблиця 23

Теми навчальних програм ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»

Професійне навчання	Додаткове
<ul style="list-style-type: none"> – BCD; – FMEA; – Метод аналізу причин «5 чому»; – MS Excel; – Бережливе виробництво. 	<ul style="list-style-type: none"> – Управління змінами; – Управління змінами та обробка опору; – Лідерство. Управління командою; – Вплив та систематизація діяльності; – Принципи результативної поведінки; – Ефективна управлінська комунікація. – Мотивація персоналу; – Робота із запереченнями; – Аналіз та планування діяльності; – Розвиток системного мислення; – Управління часом та організація діяльності; – Управління конфліктами та стресом; – Ефективна ділова комунікація та інші.

Примітка. Розроблено на основі [23]

Навчання управлінського персоналу – один з найважливіших факторів підвищення ефективності роботи підприємства. На даному підприємстві діє проект «Лідер Manufacturing» - це навчальний проект, націлений на покращення теоретичних та практичних знань із конкретно визначених дисциплін. Навчання адміністративного персоналу проводиться у декілька етапів (рис. 2.3).

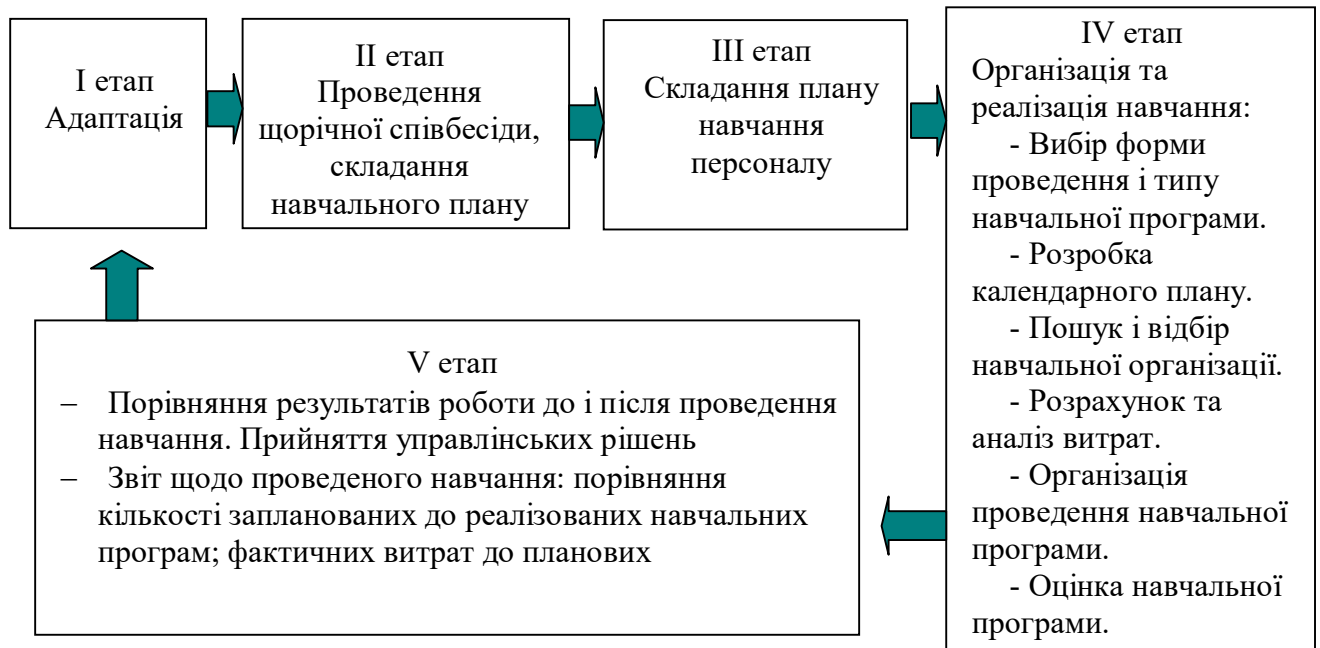


Рис. 2.3. Етапи навчання персоналу ТОВ «СЕБН – УА»

Примітка. Розроблено адміністрацією підприємства [23]

На підприємстві популярний проект «менеджмент ідей» (рис. 2.4). Менеджмент ідей – це інструмент для систематичного використання отриманих знань і креативності усіх співробітників для користі підприємства.

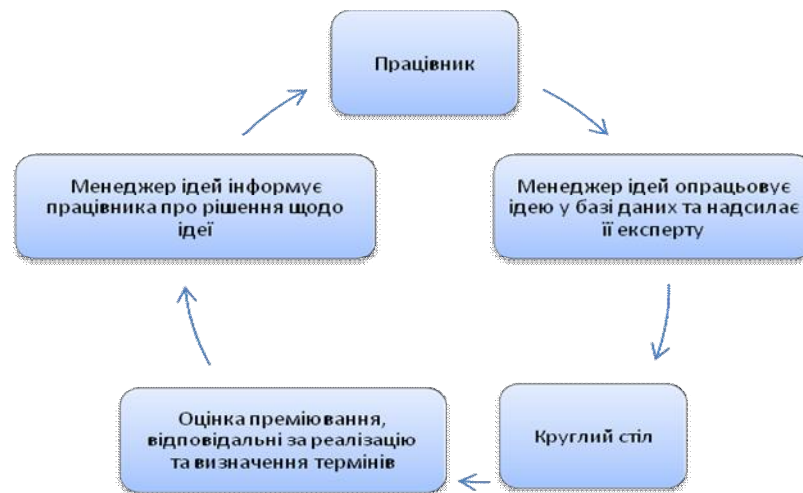


Рис. 2.4. Менеджмент ідей

Примітка. Розроблено на основі [23]

Також, зауважимо, що на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є спеціально створений кадровий резерв. Внутрішній кадровий резерв – це група працівників що відповідають вимогам посади певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку. Він формується на часто виникаючі посади, які потребують необхідного рівня кваліфікації та

досвіду роботи. Список кандидатів у внутрішній резерв формується з числа працівників підприємства.

Попередній відбір кандидати у внутрішній кадровий резерв проходять за допомогою методів оцінки персоналу або Ассесмент-центру, 360 та ін. згідно профілю посади, який формується на основі моделі компетенцій Д1V07106.

2.2. Оцінка ефективної кадрової політики підприємства ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»

Найчастіше використовуються методи оцінки, що базуються на аналізі статистичних даних. Показники оцінювання ефективності кадрової роботи показані на табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники оцінювання ефективності кадрової політики

№ п/п	Показники	Формула	Пояснення
1	Ефективність управління		R_y - результат управління (прибуток підприємства); - чисельність апарату управління, осіб
2	Зайнятість персоналу в апараті управління	$K = \frac{Ч_{\text{ау}}}{\text{Ч}}$	- Чисельність виробничого персоналу, осіб
3	Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління	$K = \frac{Ч_{\text{лк}}}{\text{Ч}}$	- чисельність лінійних керівників, осіб;

			- чисельність функціональних керівників, осіб
4	Економічність праці апарату управління	$E_{ay} = C = C$	- загальна сума витрат на управління; - сума витрат на виробництво продукції
5	Коефіцієнт дублювання управлінських рішень	$K = K_{pp} = K$	- кількість функцій, що закріплені за декількома підрозділами; - загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
6	Коефіцієнт надійності праці апарату управління		K_n - кількість нереалізованих рішень; - загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
7	Економічна результативність управління діяльності		ТО – виручка від реалізації (без ПДВ); ВО – витрати обігу
8	Частка витрат на управління		- адміністративні витрати (витрати на

			управління)
9	Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих		- кількість управлінського персоналу, осіб; - середньооблікова кількість працівників підприємства, осіб
10	Продуктивність праці персоналу		- продуктивність праці персоналу
11	Рентабельність товарообороту		P_0 - рентабельність товарообороту; Γ - чистий прибуток підприємства
12	Рентабельність використання персоналу		- рентабельність персоналу

Примітка. Складено на основі [7]

Проаналізуємо деякі з цих показників для Чортківської філії ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» (табл. 2. 5).

**Показники оцінювання ефективності кадрової політики ТОВ «СЕ
Борднетце – Україна»**

Таблиця 2.5

№ п/п	Показники	Розрахунок
1	Ефективність управління	
2	Зайнятість персоналу в апараті управління	
3	Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління	

4	Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	
5	Рентабельність використання персоналу	

Примітка. Складено на основі [30]

З даних розрахунків, можемо зробити висновок що ефективність управління знаходиться на достатньому рівні, весь персонал є зайнятий діяльністю. Співвідношення чисельності лінійного і функціонального управління, показує що функціональних управлінців в двічі більше ніж лінійних на підприємстві. Управлінський персонал складає 17% від кількості усіх працюючих на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна».

Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом поділяються на дві групи: суб'єктивні і об'єктивні.

Найчастіше використовуються методи оцінки, що базуються на аналізі статистичних даних, проте застосовуються й експертні методи оцінок.

Оцінювання ефективності організування добору і відбору працівників. здійснюють на основі порівняння фактичних і планових показників та за формулами.

Проаналізуємо якість використання джерел добору кандидатів. Джерела можуть бути як зовнішні так і внутрішні.

Аналіз якості використання джерела добору кандидатів здійснюється за формулою:

$$Kd = \frac{P_i}{P_z}, \quad (2.1)$$

де Kd – коефіцієнт якості джерела добору кандидатів;

P_i – чисельність кандидатів, прийнятих з i -го джерела, осіб;

P_z – загальна чисельність претендентів, які зголосилися з i -го джерела, осіб.

Претенденти на посаду зі зовнішнього джерела:

$$Kd = \frac{100}{820} = 0,12.$$

Претенденти на посаду зі внутрішнього джерела:

$$Kd = \frac{56}{185} = 0,30.$$

Кількість претендентів з зовнішнього джерела є значно більшою, але і коефіцієнт якості джерела добору кандидата значно менший. Відповідно з зовнішнього джерела, коефіцієнт становить - 0,12, внутрішнього – 0,30. Це свідчить про те, що працівникам, які вже знайомі з роботою досліджуваного підприємства простіше влитись в новий колектив, вони краще проходять адаптаційний період і відповідно до них більше довіри з сторони керівництва.

Наступним проаналізуємо коефіцієнт простою робочого місця, що відображає організаційний аспект добору персоналу за формулою:

$$Tw = \frac{Tp}{Tz}.$$

(2.2)

де Tw – коефіцієнт простою робочого місця;

Tp – середній час, витрачений на пошук кандидата на заміщення вакантного робочого місця, днів;

Tz – тривалість простою робочого місця у зв'язку з відсутністю працівника, днів.

Розрахуємо показник простою робочого місця для адміністративного персоналу:

$$Tw = \frac{2}{3} = 0,6.$$

Можемо зробити висновок, що термін простою є незначним і заповнення вільної вакансії швидким, адже організація може працювати ефективно тоді, коли добре налагоджена система праці і кожен відповідальний за виконання поставлених на нього завдань.

Важливим показником є те наскільки адаптовані нові працівники на підприємстві. Коефіцієнт адаптації нових працівників розраховується за формулою:

$$Ka = \frac{Kr}{Kn},$$

(2.3)

де Ka – коефіцієнт адаптації нових працівників, осіб;

K_r – кількість працівників, котрі продовжили працю після закінчення періоду адаптації, осіб;

K_n – загальна чисельність новоприйнятих працівників, осіб.

Розрахуємо коефіцієнт адаптації нових працівників для управлінського персоналу:

$$K_a = \frac{22}{38} = 0,58.$$

Коефіцієнт адаптації нових працівників для робітничого персоналу:

$$K_a = \frac{134}{350} = 0,38.$$

З проведених розрахунків бачимо, адаптація управлінського персоналу на робочому місці проходить краще ніж адаптація нових працівників робітничого персоналу, на це є свої причини, такі як: швидкий темп роботи; позмінний графік роботи; виконання складної роботи.

Наступним показником для розрахунку є загальні витрати коштів на добір персоналу:

$$\text{Ворг. наб.} = \frac{\text{ФВ}}{\text{ЗВ}}$$

(2.4)

де Ворг. наб. – витрати організації, що пов'язані з добром працівників;

ФВ – фактичні витрати коштів на добір персоналу;

ЗВ – заплановані витрати коштів на добір персоналу.

Розрахуємо даний показник:

$$\text{Ворг. наб.} = \frac{56000}{80000}$$

$$= 0,7.$$

Бачимо, добір персоналу для підприємства обійшовся менш затратним ніж вони очікували, тобто відбулася економія витрат з набору персоналу.

Показник ефективності оцінки персоналу розрахуємо за формулою:

$$O_n = \frac{Ч_{по}}{Ч_{пу}},$$

(2.5)

де $Ч_{по}$ – чисельність працівників що пройшли оцінку, осіб;

$Ч_{пу}$ – чисельність працівників що прийняли участь в оцінці, осіб.

Розрахуємо показник ефективності оцінки для управлінського персоналу:

$$O_n = \frac{65}{80} = 0,8.$$

Показник ефективності оцінки персоналу для робітників:

$$O_n = \frac{420}{510} = 0,8.$$

Ми спостерігаємо, що оцінку персоналу вдало склала більшість співробітників як управлінського так і робітничого персоналу.

За результатами оцінки управлінський персонал пройшов оцінку і отримав такі результати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Атестація управлінського персоналу

Результати оцінки	Кількість осіб
Прийняли участь в атестації	80
<i>з них:</i>	
- атестовано працівників	65
- рекомендовано повторно пройти оцінку	15

Примітка. Складено на основі [43]

Розрахуємо ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів (за методикою американської компанії «Хоніуел») може бути визначена за формулою:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, \quad (2.6)$$

де P – тривалість впливу програми на продуктивність праці і інші чинники результативності;

N – кількість працівників, які пройшли навчання, осіб;

V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників;

Z – витрати на навчання 1-го працівника, гривень.

Отримаємо такі результати:

$$E = 2 \times 20 \times 15000 \times 0,75 - 20 \times 5000 = 350000.$$

Отже, ефект впливу програми підвищення результативності праці управлінського персоналу, згідно з оцінкою за даним методом складе 350000 гривень.

Проведемо оцінювання ефективності управління мобільністю вивільненням персоналу. Для цього розрахуємо коефіцієнт внутрішньої мобільності за формулою:

$$K_{\text{вм}} = \frac{З_{\text{кп}}}{С_{\text{чп}}},$$

(2.7)

де $З_{\text{кп}}$ – загальна кількість переміщень, осіб;

$С_{\text{чп}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Розрахуємо даний показник:

$$= \frac{205}{1688} = 0,12;$$

$$= \frac{180}{1615} = 0,11.$$

В загальному кількість переміщень на підприємстві зменшилась, але це не суттєві зміни. Переміщення працівників відбувається коли з'являється нова вакантна посада і чим швидше вона заповниться тим краще для діяльності підприємства, але потрібно зважати на той факт що необхідно нового працівника на попереднє робоче місце.

Аналіз кадрового потенціалу – процес систематичного і докладного дослідження кадрового складу підприємства, процес упорядкування та оцінки інформації, пов'язаної з працівниками.

Коефіцієнт плинності персоналу дорівнює як відношення кількості звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньооблікової чисельності працюючих і розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{Чз}{Чср},$$

(2.8)

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності персоналу;

$Чз$ – кількість звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням, осіб;

$Чср$ – середньоспискова чисельність працюючих, осіб.

Проведені розрахунки коефіцієнти плинності персоналу на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» занесемо в (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»

Показники	2019	2020
Кількість звільнених працівників, осіб:		
- за прогули	9	6
- інші порушення трудової дисципліни	27	20
- за власним бажанням	51	47
Середньоспискова чисельність працівників	1688	1615
Коефіцієнт плинності кадрів	0,052	0,045

Примітка. Складено на основі [43]

Отже, коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є низьким, протягом 2019-2020 рр., оскільки 0,052; 0,045 це 0,1. Де 0,1 – це сталий показник, який показує, що плинність персоналу підприємства є низькою. Коефіцієнт плинності персоналу має тенденцію до зменшення, що свідчить про покращення роботи з персоналом. В загальному плинність зумовлений на нашу думку, надто високими нормами виробітку, високим темпом роботи та інтенсивністю праці у нічний час (для робітників основного виробництва).

Розрахуємо показник закріплюваності нових працівників за формулою:

(2.9)

де $Ч_n$ — загальна чисельність прийнятих працівників за звітний період, осіб;

$Ч_{нз}$ — чисельність прийнятих працівників, які звільнилися до скінчення випробувального терміну, осіб.

;

.

На підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» показник закріплюваності йде до зростання, основною причиною звільнення працівників є швидкий темп роботи, який не усім під силу і це в основному робітничий персонал.

Коефіцієнт заміщення робочої сили розраховуємо за формулою:

,

(2.10)

$$K_{\text{зам}2019} = \frac{170}{87} = 1,9;$$

$$K_{\text{зам}2020} = \frac{156}{73} = 2,1.$$

За практикою, оптимально, щоб даний коефіцієнт прагнув до 1. На ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» коефіцієнти за два звітні періоди варіюються від 1,9 до 2,1 і мають тенденцію до збільшення. Цей факт свідчить про появу нових робочих місць, тобто достатньо стрімкий розвиток підприємства.

Завдяки вдалій кадровій політиці «СЕ Борднетце - Україна» являється одним з найбільших роботодавців Тернопілля. Зараз комплектацією модулів займаються сотні працівників і безліч спеціальних машин.

Рівень здатності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» до інноваційного розвитку є високим, враховуючи:

- використання сучасних методів управління діяльністю підприємства: виробництвом, персоналом, фінансовою діяльністю, логістичним обслуговуванням;
- ефективну систему контролю якості продукції;
- постійне впровадження нових інформаційних технологій;
- наявність системи «Менеджмент ідей», що генерує ідеї працівників щодо покращення виробничого процесу.

Кадрова політика безпосередньо впливає на формування соціально-трудових відносин на підприємстві. На ТОВ «СЕ Борднеце – Україна» добре налагоджені відносини між роботодавцями та найманими працівниками, адже їх злагоджена робота є запорукою успіху підприємства.

Учасниками корпоративних відносин є: акціонери, менеджери, кредитори, персонал, партнери (клієнти-постачальники), регіональні та місцеві органи влади, громадське суспільство. Під моделлю корпоративного управління слід розуміти сталий розподіл функцій управління і контролю в корпорації між власниками і менеджерами [51].

Комунікація – засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес становить складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів [35].

Дослідження свідчать, що менеджери 50-90% робочого часу витрачають на комунікаційні процеси. Керівники різних рівнів займаються цим постійно, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні, в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації й контролі. Якщо ліквідувати комунікацію, то підприємство перестане бути керованим і його діяльність набуде хаотичного, некоординованого характеру [40].

На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, припускається втрата інформації в процесі передання, її зберігання

через неуважність працівників, обмежений час для адаптації й засвоєння інформації тощо.

Комунікації на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» відбувається таким шляхом – уся актуальна інформація розміщується на інформаційних дошках відділу персоналу. І раз у квартал виходить новий випуск газети «SEBN новини», де усі можуть ознайомитись з цікавими новинами. Важливим джерелом інформації також є інтернет-сторінка (www.ua.sebn.com) доступна лише на території підприємства та система менеджменту ідей.

Політика щодо оплати та стимулювання праці на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» відповідає загальній стратегії розвитку підприємства та стратегії розвитку системи управління персоналом.

Безперечно, оплата праці відіграє важливу роль в мотиваційному механізмі на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна». Оплата праці для керівників та фахівців здійснюється на основі посадових окладів, заробітна плата робітникам нараховується на основі відрядно-преміальної системи. Оплата праці здійснюється двічі на місяць аванс (40% місячного окладу) не пізніше двадцять другого числа поточного місяця.

Якщо порівняти розмір оплати праці працівників ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» з її розміром по промисловості в цілому та рівнем прожиткового мінімуму, то стає очевидним значне перевищення, що свідчить про реалізацію на підприємстві продуманої політики у галузі матеріального забезпечення працівників, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює бажання до постійного удосконалення знань, вмінь та навичок, розкриття творчого потенціалу та забезпечує, таким чином, високі результати діяльності підприємства в цілому.

В сучасній економіці знань зростає частка творчих функцій працівника, підвищується роль його компетентності, коли потрібно приймати нестандартні рішення. А це означає і збільшення витрат на підготовку, і використання креативної робочої сили, і належне стимулювання кращих працівників, особливо талановитих, спроможних створювати нове. Працівник повинен

відчувати свою значущість, відповідальність та гордість за імідж підприємства [14].

Для управління персоналом на основі мотивації в ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» попередньо проводиться виявлення схильностей та інтересів працівника з урахуванням його персональних та професійних здібностей, визначення мотиваційних можливостей і альтернатив як в колективі так і для конкретної особи.

Засоби матеріальної та нематеріальної мотивації на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» наведено нами у вигляді табл. 2. 8.

Таблиця 2.8

Матеріальні та нематеріальні методи мотивації праці на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Основна заробітна плата (за виконання норм виробітку, часу)	Залучення працівників до управлінських процесів
Премії за результати роботи: <ul style="list-style-type: none"> – за якість для продуктивного персоналу; – за професійні успіхи для допоміжного персоналу; – за професійні успіхи для офісного персоналу; – за присутність для робітників та допоміжних працівників; – премія за вислугу років; тринадцята зарплата 	Надання соціальних послуг (соц. пакет): <ul style="list-style-type: none"> – безкоштовне транспортування; – забезпечення гарячими обідами з частковою оплатою; – можливість лікування в санаторії; – проведення одноразових акцій, свят, спортивних змагань; – привітання працівників на свята; – оренда басейну; – оренда тренажерного залу; – проведення безкоштовної вакцинації; – медичне страхування працівників
Доплати: <ul style="list-style-type: none"> – за роботу у вечірній і нічний час; – оплата понаднормової праці в подвійному розмірі; – оплата днів тимчасової втрати працездатності (лікарняних) 	Конкурси для виявлення кращих працівників (проект «лідер»)
Виплати за підсумками роботи за рік (тринадцята зарплата)	Кар'єрне просування
	Стимулювання працівників наданням вільного часу гнучкий робочий графік для адміністративного персоналу)
Участь працівників у прибутку підприємства	Постійна комунікація між працівниками: <ul style="list-style-type: none"> – інформаційні стенди; – електронна інформаційна мережа; – корпоративна газета

Надбавки

Похвала

Примітка. Складено на основі [23]

Похвала є важливою частиною нематеріального стимулювання працівників. Досвід підприємства показує, що для підтримки відповідної атмосфери потреба в нагороді є менш ефективною, ніж щира подяка працівникам, які добре зробили роботу. Подяка немає замінюватися невідповідним мотиватором [42].

Оцінка ефективності мотиваційної системи проводиться один раз на рік відповідно до плану роботи відділу шляхом проведення соціологічного опитування, за результатами якого формується план мотиваційних заходів на наступний рік.

У опитуванні на підприємстві прийняло участь 1300 осіб, серед яких 94% продуктивних і допоміжних працівників та 6% службовців. Оцінювання проводилось за 5 бальною шкалою. У процесі опитування учасники відповідали на запитання стосовно рівня їхньої задоволеності, рівня обслуговування співробітниками з інших відділів, оцінки внутрішніх послуг та проведення мотиваційних заходів. Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» представлений нами на рис. 2.5.

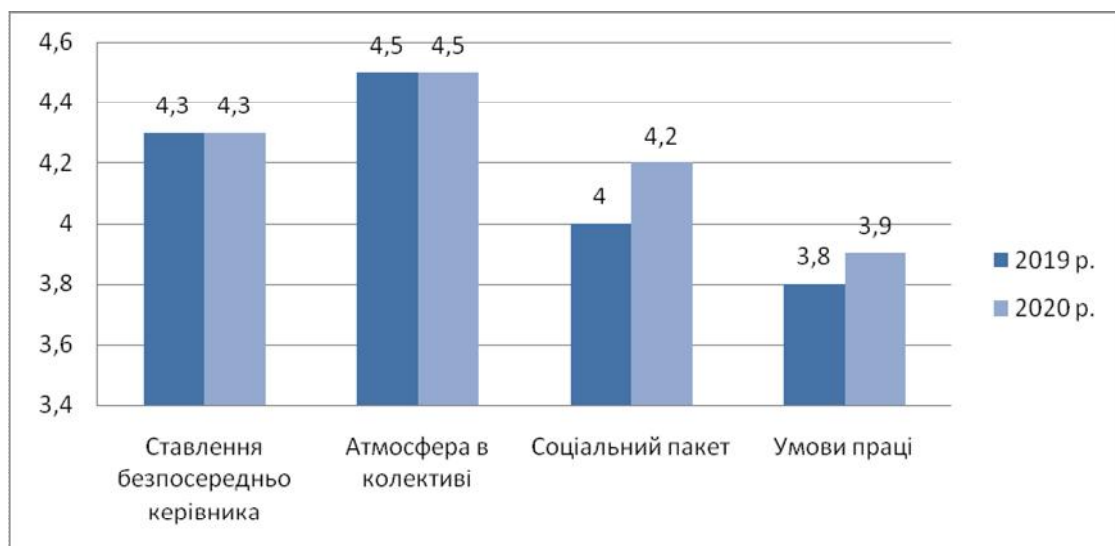


Рис. 2.5. Оцінювання внутрішньої мотивації на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»

Примітка. Складено на основі [43]

У результаті проведеного опитування з'ясовано, що в порівнянні з минулим роком рівень задоволеності персоналу роботою підвищився на 0,1 бала. Соціальний пакет збільшився з – 4 до 4,2. Показники атмосфера в колективі і ставлення керівництва залишилися незмінними на достатньому рівні. Отримані результати дали змогу зробити висновок, що порівняно з даними минулорічного опитування, показники задоволеності працівників, хоч і не значною мірою, але збільшилися.

Висновки до розділу 2

Дане досліджуване підприємство ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є виробником кабельно-провідникової продукції і належить до галузі «Кабельна промисловість». Чортківська філія ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» станом на 2020 рік налічує 1747 працівників.

Управління діяльністю ТОВ «СЕБН – УА» здійснюється на основі лінійно – функціональної організаційної структури, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Робота, яка повинна виконуватись на підприємстві, розподілена між підрозділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. Дане підприємство має відкриту кадрову політику.

З проведених розрахунків, можемо зробити висновок що ефективність управління знаходиться на достатньому рівні. Працівникам, які вже знайомі з роботою досліджуваного підприємства простіше влитись в колектив, вони краще проходять адаптаційний період на новій посаді і відповідно до них більше довіри з сторони керівництва.

Розрахований коефіцієнт простою робочих місць показав, що період простою є незначним і вільна вакансія заповнюється достатньо швидко.

З проведених розрахунків побачили що, адаптація управлінського персоналу на робочому місці проходить краще ніж адаптація нових працівників робітничого персоналу, на це є свої причини, такі як: швидкий темп роботи, позмінний графік роботи, виконання складної роботи. І коефіцієнт плинності

персоналу ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є низьким, і має тенденцію до зменшення, що свідчить про покращення роботи з персоналом.

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ – УКРАЇНА»

Нами визначено що успіх реалізації кадрової політики неабияк залежить від визнання на всіх рівнях управління підприємством високої економічної значущості кожного співробітника, як важливої складової її стратегічного й тактовного потенціалу.

Рекомендуємо для ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» звернути увагу на п'ять взаємопов'язаних питань, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей підприємства та втілюється бачення в галузі управління персоналом. Для цього потрібно:

- 1) підвищити результативність роботи на всіх рівнях;
- 2) оптимізувати та стабілізувати кадровий склад підприємства й забезпечити ефективне використання їх можливостей та потенціалу;
- 3) створити ефективну систему навчання й розвитку персоналу;
- 4) підтримувати високий рівня лояльності співробітників;
- 5) зміцнювати корпоративу культури компанії.

Напрями діяльності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» стосовно персоналу потребують окремих вдосконалень. Для забезпечення підприємства достатньою кількістю молодих працівників і зменшити витрати на пошук персоналу підприємству можна розглянути такі пропозиції:

1. Підвищення ролі самоуправління.

2. Аналіз та ліквідація причин, які призводять до виникнення конфліктних ситуацій.

3. Аналіз причин звільнення працівників з підприємства та розроблення заходів щодо ліквідації отриманих причин.

4. Аналіз причин порушення трудової дисципліни та розробка заходів з їх ліквідації.

5. Виявлення працівників, які володіють творчим потенціалом та прийняття заходів з підвищення їх зацікавленості працювати на підприємстві.

6. Планування кар'єри працівника.

Самоуправління дозволяє швидше та ефективніше вирішувати менші проблеми в роботі відділу в рамках посадової інструкції. Це також нематеріальний стимул для відповідних працівників. Локальне самоуправління мають взяти на себе лідери товариства [39].

Аналіз причин звільнення повинен ґрунтуватися на співбесідах з кожним працівником, який бажає звільнитися. Під час цієї співбесіди фахівця слід поінформувати про фактори, що спонукають працівника звільнитись. Ці фактори можна згрупувати за такими характеристиками: самореалізація, мотивація, фізіологія. Метою організації є розробка шляхів та засобів усунення цих факторів.

Варто дати рекомендації підприємству щодо мотивації та стимулювання персоналу, щоб забезпечити зацікавленість кожного працівника у досягненні запланованих результатів особистої праці та колективної роботи. Насправді персонал, що характеризується високою компетентністю, професіоналізмом та досвідом, дає можливість для економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності організації.

Матеріальна мотивація передбачає прагнення людини праці до визначеного рівня достатку, гідної зарплати, гідного рівня життя і, як правило, залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів персоналу, дієвості системи матеріальних стимулів, що використовують на підприємстві [39].

На нашу думку методи мотивації працівників повинні підбиратися з врахуванням вікових груп. Адже, індивідуальний підхід до кожного працівника при мотивації на практиці дуже ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, ми запропонували віковий поділ мотиваторів поділивши їх на три групи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні мотиватори за віковими групами

Вікова група	Мотиватори
18-30 років	<ul style="list-style-type: none"> - Різноманітність і зміни - Креативність - Цікава та корисна робота - Висока заробітна плата
30-40 років	<ul style="list-style-type: none"> - Висока заробітна плата - Прагнення до досягнень - Самовдосконалення
40-65 років	<ul style="list-style-type: none"> - Соціальні контакти - Визнання заслуг - Висока заробітна плата

Примітка. Складено на основі[43].

Проаналізувавши дану систему можна зробити висновок, що для всіх вікових категорій дієвим мотиватором залишається висока заробітна плата. Мотивування працівників не є дієвим без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання працюючих.

Одним з основних завдань керівництва організації є створення передумов для підвищення продуктивності персоналу та заохочення їх до кращого виконання своїх завдань. Однією з цих передумов є розробка гнучкої системи мотивації, яка підвищує мотивацію працівників до роботи. При цьому вибір форм і методів стимулювання персоналу обґрунтовується специфікою організації, впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на її функціонування [53].

Запропонуємо для ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» використати в своїй роботі французьку модель стимулювання та мотивації персоналу. Вона

відзначається підвищеною увагою до стратегічного планування, вільній конкуренції та лояльній системі оподаткування.

Щодо матеріального стимулювання, то в даній моделі найпоширенішою є бальна оцінка персоналу, за якою шкала оцінювання диференціюється в межах від 0 до 120 балів за шістьма показниками: продуктивність праці, якість роботи, професійні знання та навички, ініціативність, дотримання техніки безпеки, етика виробництва.

Працівників, залежно від отриманих результатів проведеної оцінки, за даною системою, поділяють на 5 підгруп: перша (100-120 балів), друга (76-99 балів) тощо. У разі відсутності працівника на роботі понад 3 дні надбавка зменшується на 25%, 10 і більше днів - на 100 % [17].

Працівник, який отримає найбільшу кількість балів отримає відповідно і більший розмір заробітної плати. А підприємство в свою чергу має можливість зекономити кошти на непродуктивних працівників, які регулярно прогулюють і зробити відповідні висновки, що до даної особи. Не затрачаючи лишні кошти на його утримання.

Також, нами рекомендовано для ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» скоротити робочий тиждень до 35 год. (по ЄС – 40 год.) взявши за приклад французький підхід до нематеріальної мотивації [15].

Чим коротший робочий день, тим менше підприємству потрібно буде затрат на утримання працівника на робочому місці, електроенергію, опалення, при тому організувати все так, щоб працівникам було достатньо часу на виконання роботи і праця була продуктивною.

Наступна рекомендація, теж пов'язана з робочим часом – це запровадження для працівників відділів гнучких графіків роботи, а для деяких працівників, в залежності від того чи дозволяє їм це їх основна діяльність – можливість працювати віддалено. Останнім часом, а особливо дивлячись на теперішні події з пандемією це є досить актуальною пропозицією. Застосування гнучких режимів праці сприяє скороченню абсентизму (кількості невиходів на

роботу без поважних причин), підвищенню продуктивності праці, формуванню відданості працівників своїй організації.

Також, аналізуючи досвід закордонних країн хочемо взяти до уваги американську модель стимулювання та мотивації персоналу. І запропонувати перейняти цей досвід для ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» запровадивши дану модель у їх діяльності. Вона характеризується високою гнучкістю та різноманітністю. Основне завдання менеджерів американських компаній - заохочення активності персоналу у напрямку розширення власних компетенцій, знань, вмінь та навичок. Часто це заохочення здійснюється через нарахування заробітної плати відповідно до кількості опанованих професій чи компетенцій, а також рівня кваліфікації.

За кожен набуту компетентність або кваліфікацію працівникові зараховуються додаткові бали, які є основою для розрахунку надбавки до заробітної плати, що стимулює працівників розвивати свої навички [21].

Так, ми зможемо збільшити рівень кваліфікованих працівників на підприємстві, особливо зважаючи на той факт, що велика кількість працівників на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» це – це випускники вузів, які ще не мають достатнього досвіду роботи.

Американська модель стимулювання персоналу, за рахунок заохочення працівників розширювати власні компетенції, дозволить ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» витратити менше коштів на залучення і навчання нового персоналу. А використовуватиме персонал з внутрішніх джерел, які зразу зможуть приступити до роботи без втрати часу на додаткове навчання.

Не менш важливим є формування та зміцнення корпоративної культури компанії. Зміцнення корпоративної культури має проводитися через загальні заходи підприємства, спрямовані на виховання у співробітників підприємства відчуття спільності, приналежності до підприємства, лояльності й надійності в роботі.

Проведений аналіз корпоративної культури ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» свідчить про те, що немає необхідності проводити в ній суттєві зміни,

так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують певні моменти, які необхідно удосконалювати.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» полягають у наступному:

- розробити кодекс корпоративної поведінки;
- покращити соціально-психологічний клімат в колективі;
- частіше проводити діагностику існуючої корпоративної культури, а також відстежувати задоволеність нею співробітників;
- створення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури.

Розвиток корпоративної культури дає підприємству ряд переваг: знижується конфліктність, поліпшуються ділові взаємини; зменшуються непродуктивні витрати часу; підвищується задоволеність і лояльність робітників, збільшується відповідно продуктивність праці; зростає економічна ефективність бізнесу.

Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі дозволить подолати напруженість, яка може виникати між співробітниками, в процесі спілкування.

Одним із напрямків, який допоможе створити сприятливу психологічну атмосферу, є організація людей у виробничі колективи на основі їх психологічної сумісності, що означає психологічну близькість партнерів, взаємну симпатію, схожість їхніх характерів, спільні інтереси та тенденції.

Також, необхідна робота психолога індивідуально з кожним працівником, (переважно, для робітничого персоналу) адже через позмінний графік роботи порушуються природні біоритми людини, в результаті чого виникають різні негативні психологічні стани, такі як депресія, хронічна втома, що в подальшому супроводжуються внутрішніми конфліктами. Щоб дізнатись про ці та інші стани, необхідно раз на місяць проводити психологічні обстеження

кожного працівника. Також, необхідно залучати кваліфікованих фахівців до роботи, спрямованої на усунення негативних психологічних факторів.

Грамотно побудована творча обстановка в компанії прямим чином пов'язана зі збільшенням продуктивності праці і поліпшенням якості продукції, що випускається завдяки тому, що її наявність дозволяє вирішити ряд важливих проблем:

- істотним чином підвищує якість організаційних рішень;
- допомагає впроваджувати вигідні, перспективні, багатообіцяючі нововведення;
- призводить до підвищення продуктивності праці в силу поживлення виробничої діяльності;
- підвищує професійні навички персоналу.

Для визначення потреби в навчанні організації потрібно регулярно проводити процедури оцінки й атестації персоналу.

Запропонуємо для ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» один із варіантів вдосконалення командної роботи - вдосконалення системи атестації та підготовки, навчання управлінського персоналу. Формування системи оцінки персоналу, яка базується на інноваційних сучасних методах, у разі відбору дозволяє найбільш раціональний та ефективний відбір серед найбільш мотивованих кандидатів для роботи в ТОВ «СЕ Борднетце - Україна».

Створення скоординованої системи оцінки та атестації персоналу ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» має включити в себе деякі конкретні кроки, або етапи. Сукупність даних етапів приведена на (табл. 3.2).

Розглянемо ці етапи проведення оцінки - атестації персоналу ТОВ «СЕ Борднетце -Україна».

Таблиця 3.2

**Сукупність етапів проведення атестації -
оцінки персоналу на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»**

№ з/п	Номер етапу	Назва етапу
1	Перший етап	Діагностика стану і проблеми
2	Другий етап	Виявлення альтернатив

3	Третій етап	Оцінка альтернатив
4	Четвертий етап	Кінцевий вибір
5	П'ятий етап	Реалізація, контроль і зворотній зв'язок

Примітка. Побудовано автором на основі [32]

Перший етап – Діагностика стану та проблеми. Першим кроком на шляху до вирішення проблеми є визначення безпосереднього стану проблеми і її суті, а також її діагностики. Таким чином, слід визнати, що без належної оцінки персоналу не можна ефективно управляти безпосередньо організацією.

Наявні методи оцінки в ТОВ «СЕ Борднетце - Україна», як показує наше дослідження, в недостатній мірі ефективні і надмірно формальні. У разі, якщо керівник кадрової служби, а також вище керівництво компанії, усвідомлює цю ситуацію, як проблемну, тобто яка потребує вирішення, саме тоді розпочнеться вироблення управлінського рішення. Метод «Assessment Center» розглядається в світовій практиці управління людськими ресурсами, як найбільш точний і ефективний метод оцінки ділових і особистісних якостей співробітників.

Основна мета Assessment Center, як можна зрозуміти з самої назви методу, являє собою оцінку персоналу. Вона передбачає те, що найкращим і найбільш швидким способом попередньої оцінки потенційного або реального співробітника, є спостереження щодо того, як співробітник виконує завдання, які типові для посади, яку він займає або буде займати [32].

За допомогою тестів, ділових ігор та вправ, є можливість змоделювати важливі для цих посад функції в лабораторних умовах, в контексті тих вимог, які пред'являються до даних співробітників. А за допомогою кваліфікованого нагляду за роботою працівника можна визначити, наскільки цей працівник відповідає вимогам, встановленим для даної посади.

Assessment Center дає можливість виявлення потенціалу співробітника і його особистісні характеристики. Можуть бути штучно створені критичні, стресові, складні ситуації, тому що під час використання інших методів важко оцінювати поведінку співробітника в нестандартній ситуації.

Таким чином, Assessment Center може припускати, на відміну від інших методів з управління персоналом, одночасно сукупність цілей: безпосередня

оцінка персоналу; безпосереднє прийняття рішень, як метод прийняття рішення або метод мозкової атаки; ділова гра, як частина цього методу, може ставати тренінгом в області професійних і особистих якостей співробітників; побудова або згуртуванні команди, мотивація співробітників організації; формування та навчання кадрового резерву організації.

При реалізації першого етапу Центру оцінки на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» нам потрібно враховувати, що дана організація зараз динамічно розвивається, тому крім знайдених якостей, за рахунок системи атестації треба також прорахувати такі можливості, як оцінку: професійного потенціалу співробітників в майбутньому; гнучкість співробітників в ближній перспективі; готовності співробітника до майбутніх змін ситуації в разі її реорганізації, реінжинірингу або ребрендингу організації; ініціативності співробітника.

Відзначимо, що Центр оцінки, на відміну від раніше існуючого на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» методу атестації персоналу, нелокальний, а комплексний метод атестації, що включає: тестування персоналу; ділові ігри, організовані для співробітників всіх рівнів; співбесіди (інтерв'ю) з конкретними співробітниками; організації ділових і виробничих вправ для персоналу; тренінги для персоналу; деякі інші методи для оцінки і навчання в управлінні персоналу.

Другий етап - Виявлення альтернатив. Після оцінки ситуації, як проблемної для ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» можна припустити шляхи вирішення цієї проблеми.

Різні пропозиції щодо суб'єкту оцінки, питання того, ким оцінюватимуться рядові співробітники, потрібно розглянути за наступними напрямками: вищі керівники; лінійні менеджери; менеджери по персоналу; атестаційна комісія організації; безпосередньо самі співробітники; клієнти організації; експерти, які запрошуються зі сторони.

Питання про критерії оцінки, тобто по тому, що оцінювати. В даному випадку є безліч варіантів: за оцінкою діяльності співробітника, в області складності, ефективності, якості, ставлення до неї та ін.; за оцінкою досягнення

мети; за кількісним та якісним результатом; за індивідуальним внеском; за вкладом в загальні підсумки підрозділу; за оцінкою наявності у працівника різноманітних якостей, необхідних в роботі, в тому числі: знань, навичок і навіть, рис характеру; за ступенем вираженості цих характеристик; за оволодінням співробітниками тими чи іншими функціями.

Питання, яке виникає при виробленні конкретного управлінського рішення по оцінці працівників, тобто за методами використання. Саме при вирішенні цього питання слід визначитися з першими двома проблемами вибору альтернатив. Таким чином, під час розробки альтернативних варіантів потрібно прийняти до розгляду наступні методи: якісні методи, числові або кількісні методи, за результатами застосування яких може бути визначений рівень ділових якостей працівників, наданням йому достатньої міри об'єктивності.

Таким чином, при реалізації другого етапу атестації персоналу за методикою Центру оцінки – Assessment Center можуть бути запропоновані комбіновані методи, в основу яких покладено сукупність описового принципу і кількісної характеристики.

На відміну від раніше існуючих у ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» методик атестації та оцінки персоналу, застосування Assessment Center дозволить також застосувати нетрадиційні методи атестації, в тому числі: ділові гри; метод 360 градусів; метод критичного інциденту. Дана можливість особливо важлива для такої організації, як ТОВ «СЕ Борднетце - Україна», яка динамічно розвивається.

Третій етап - Оцінка альтернатив. Із запропонованих варіантів щодо вирішення проблем оцінки і атестації персоналу в ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» слід вибрати оптимальний, найбільш ефективний варіант. При цьому, ефективність тих чи інших методів оцінки може бути визначена за наступними критеріями:

- відображення результатів щодо повноти, достовірності та об'єктивності;

- економічність за всіма ресурсами;
- облік особливостей працівників конкретних сфер зайнятості.

Вибір альтернатив найбільш ефективний із використанням методу порівняння, порівняння переваг та недоліків традиційних та нетрадиційних методів оцінки. У той же час недоліки традиційних методів, включаючи комбіновані, якісні, кількісні, орієнтовані на окремого працівника, поза організаційним контекстом, і можуть базуватися на суб'єктивній думці керівника, а також нинішніх колег-працівників. Ці оцінки досить ефективні у великих ієрархічних організаціях, які діють у досить стабільному зовнішньому середовищі.

Четвертий етап - Остаточний вибір. Перш ніж буде прийнято остаточне рішення щодо вибору того чи іншого методу, керівництвом ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» має бути прийнято рішення щодо того, що вони очікують в результаті оцінки, і то, з якою метою дана оцінка здійснюється. В даному випадку керівництво підприємства передбачає в якості завдання, реалізацію проведення регулярної щорічної оцінки персоналу, у випадку динамічного розвитку організації. Відповідно, в процесі оцінюючих заходів потрібно з'ясувати потенціал тих чи інших співробітників, оскільки кількісні і якісні досягнення їхньої роботи вже оцінені і знаходять власне відображення в доходах всієї фірми, а також в якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, при реалізації четвертого етапу Центру оцінки - для ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» передбачається певна професійна підготовка, спеціальні навички, вміння і знання, і це робить доцільним залучення для підприємств команди фахівців центру оцінки. Дане підприємство, не є настільки потужним, тому утримання таких фахівців в штаті компанії є мало ймовірним.

У даній команді фахівців будуть потрібні ігротехніки, тренери, необхідно також включити представників ТОВ «СЕ Борднетце - Україна», наприклад, фахівця кадрової служби.

П'ятий етап - Реалізація, контроль і зворотний зв'язок. Генеральним директором ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» видається наказ про проведення атестації-оцінки службовців за допомогою обраного методу. Після того, як буде проведена оцінка, виробляється звіт про проведення Assessment Center. На підставі результатів оцінки персоналу повинні бути прийняті управлінські рішення щодо:

- просування працівників;
- зміни в системі мотивації;
- навчання персоналу;
- найму і звільнення персоналу.

Окрім вправ, у ході Assessment Center можна використовувати спеціально розроблені професійні питальники, тести та інтерв'ю за компетенціями [13, с. 100-101].

За даними консалтингової агенції Hudson Global Resources, саме такий підбір методик дає можливість максимально достовірно оцінити здібності, досвід, знання, особистісні якості й аспекти поведінки людини в різних ролях.

За даними Британського психологічного товариства, достовірність результатів центру оцінки персоналу є найвищою - 65-70 % (для порівняння - традиційне інтерв'ю - 5-19 %, перевірка рекомендацій - 23 %, моделювання робочої ситуації - 54 %, поведінкове інтерв'ю - 48-61 %).

Недоліком методу Assessment Center є його висока вартість. Використання цього методу може бути ефективним при оцінці рівня розвитку персоналу організації, оскільки він дозволяє найбільш точно проаналізувати відповідність особистих характеристик менеджера рівню відповідальності та авторитету посади. При наборі персоналу практика компанії зазвичай використовує традиційні методи оцінки та відбору персоналу. Одночасне використання запропонованого методу з традиційними методиками дозволяють підтвердити або спростувати отримані дані, оцінити рівень ризиків, пов'язаних з прийняттям рішення щодо розвитку трудової кар'єри.

Економічна ефективність від реалізації проекту з оцінювання працівників може проявлятися в зменшенні плинності кадрів та оптимізації кадрової структури за рахунок скорочення апарату управління з одночасним підвищенням результативності його діяльності.

При скороченні штату за результатами оцінки відбувається економія фонду заробітної плати.

Соціальні ефекти від проведення оцінки персоналу можна розглядати з позиції трьох ефектів, зокрема розвитку персоналу, мотивуючого та стимулюючого ефектів, та психологічного ефекту.

До ефектів пов'язаних з розвитком персоналу можна віднести наступне:

- підвищення компетентності працівників, керівників структурних підрозділів, менеджерів з персоналу, які відповідають за навчання персоналу та кар'єрне зростання;
- розвиток оціночної компетентності оцінюваних, корегування їх самооцінки;
- створення сприятливих умов для самореалізації працівників.

Остання позиція може бути досягнута за рахунок наступних заходів: розширення функціональних обов'язків працівників; горизонтальної ротації в межах одного структурного підрозділу без підвищення за посадою; спрямування працівника на курси підвищення рівня кваліфікації.

Якщо розглядати мотивуючий та стимулюючий ефекти, то до них відносять наступні позиції:

- діагностування рівня мотивації працівників на подальше навчання та розвиток;
- відкриття особистісного та ділового потенціалу усіх учасників оцінювання;
- постійне формування мотивації до підвищення кваліфікація та покращення своїх професійних навичок та компетенцій за рахунок зворотного зв'язку після оцінювання;

– формування чіткого розуміння у працівників можливості кар’єрного зростання на підприємстві та висвітлення горизонтів розвитку працівника.

Отже, єдиного універсального показника економічної ефективності організаційних нововведень не існує. В кожному випадку обирається певна сукупність показників, що характеризують ефективність конкретного організаційного рішення в реальних виробничих умовах.

Висновки до розділу 3

ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» виникають труднощі з управлінням персоналу. Дана проблема проявляється у таких факторах: плинність персоналу; некваліфіковані працівники; порушення трудової дисципліни; високі витрати на підбір та пошук персоналу; внутрішні суперечки у колективі, невмотивованість до праці.

Тому, для забезпечення ТОВ «СЕБН – УА» достатньою кількістю молодих працівників і зменшити витрати на пошук персоналу підприємству можна розглянути такі пропозиції: підвищення ролі самоуправління; покращення психологічного клімату на підприємстві; аналіз причин бажання звільнитися і причин порушення трудової дисципліни та розробка заходів з їх ліквідації; та прийняття заходів з підвищення їх зацікавленості працювати на підприємстві.

Запропоновано вибір методів мотивації персоналу здійснювати зі врахуванням вікових груп. Також, відштовхуючись від роботи закордонних підприємств запропоновано для даного підприємства використання американської або французької моделі мотивації та стимулювання персоналу. Рекомендовано розроблення кодексу корпоративної культури та створення посади – спеціаліста з корпоративної культури.

Нами було рекомендовано для ТОВ «СЕ Борднецте - Україна» удосконалення командної роботи, за рахунок проведення атестації працівників, оцінки персоналу за допомогою методу «Assessment Center», проведення корпоративних тренінгів та ігор. Економічна ефективність від реалізації проекту з оцінювання працівників може проявлятися в зменшенні плинності кадрів та оптимізації кадрової структури. За рахунок скорочення апарату управління з одночасним підвищенням результативності його діяльності відбувається і економія фонду заробітної плати.

ВИСНОВКИ

Насамперед, в даній кваліфікаційній роботі висвітлено теоретичні та методологічні засади формування ефективної кадрової політики. Кадрова політика це – генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму для визначення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого і продуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.

На нашу думку, кадрова політика є важливим елементом системи управління персоналом, інтегрованою з фінансовою, управлінською, інвестиційною, виробничою політикою. Для цього підприємству необхідні спеціалісти, які здатні на якісно новому рівні створювати кадрову роботу, наповнюючи її продуктивними складовими. Ефективність кадрової політики визначають рівнем якості життя працівників колективу і загальноекономічною ефективністю діяльності підприємства.

Кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії, яка визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дозволяє досягти цілей корпоративної стратегії.

На кадрову політику покладають, такі основні завдання: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку; створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків працівників; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Досліджуваним підприємством кваліфікаційної роботи виступає ТОВ «СЕ Борднетце – Україна». Компанія працює в Україні з 2006 року і виготовляє суцільні кабельні мережі, модулі для автомобілів концерну Volkswagen. Чортківська філія ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» станом на 31 грудня 2020 рік налічує 1747 працівників.

Управління діяльністю ТОВ «СЕБН – УА» здійснюється на основі лінійно – функціональної організаційної структури, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Робота, яка повинна виконуватись на підприємстві, розподілена між підрозділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. Дане підприємство має відкриту кадрову політику.

Оцінивши кадрову політику ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» можемо зробити висновок що ефективність управління знаходиться на достатньому рівні. Працівникам, які вже знайомі з роботою досліджуваного підприємства простіше влитись в колектив, до них більше довіри з сторони керівництва. Розрахований коефіцієнт простою робочих місць показав, що період простою є незначним. Адаптація управлінського персоналу на робочому місці проходить краще ніж адаптація нових працівників робітничого персоналу, на це є свої причини, такі як: швидкий темп роботи, позмінний графік роботи, виконання складної роботи. А коефіцієнт плинності персоналу є низьким, і має тенденцію до зменшення, що свідчить про покращення роботи з персоналом.

Нами було запропоновано напрямки удосконалення формування ефективної кадрової політики на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна». Тому, для забезпечення підприємства достатньою кількістю молодих працівників і зменшення витрати на пошук персоналу підприємству можна розглянути такі

пропозиції: підвищення ролі самоуправління; покращення психологічного клімату; аналіз причин бажання звільнитися і причин порушення трудової дисципліни; прийняття заходів з підвищення зацікавленості працівників до роботи; покращення мотивації та стимулювання; удосконалення командної роботи, за рахунок проведення атестації працівників, оцінки персоналу за допомогою методу «Assessment Center»; покращення корпоративної культури.

Отже, дане підприємство має достатньо добре сформовану кадрову політику, а запропоновані рекомендації для ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» дозволять йому закріпити свої позиції і уникнути проблем, які є на даний момент.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як Г.П. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал: Економічна думка*, Тернопіль, 2015. С. 114-120.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 185-189.
4. Бутенко І.А., Курносова А.В. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 7–11.
5. Войнаш Л.Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 1 (10). С. 38.
6. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К. : Професіонал, 2016. 576 с.

7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом 2-ге вид. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 394-409 с.
8. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1. С. 148-155.
9. Гур'янов А.Б., Гришко О.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економіка підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2011. № 34. С. 274-277.
10. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч-метод. посіб. Видання друге, переробл. і доповнено. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 29-33
11. Дяків О., Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*: зб. наук. праць. Вип. 22. Тернопіль: Економ. думка, 2017. С. 68-71.
12. Дяків О.П. Нові підходи в роботі сучасних кадрових служб. *Управління людськими ресурсами: держава, регіон, підприємство*: матеріали міжнародної наук.-практ. конф., 23 вересня 2009 р. *Вісник Донецького національного університету*. Науковий журнал, спецвипуск, том 2, 2009. С. 177-180.
13. Дяків О.П., Пилипчук М.В. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. №14. Ч. I. С. 100-104.
14. Дяків О.П. Управління талантами в економіці знань. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22984/1/139-141.pdf>
15. Еривківська О.В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 86-91.
16. Єфімова О. Системний підхід - основа управління діяльністю підприємств. *Персонал* №2.2017. С. 67-72.
17. Іншин М. І. «Особливості мотивації працівників в ЄС». URL: http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cghrbis_64.exe?c21com=2&i21dbn=ujrn&

p21dbn=ujrn&image_file_download=1&Image_file_name=PDF/Chkup_2015_2_34.pdf

18. Качан, Є., Кошіль А. Проблеми забезпечення кадрами національної економіки в умовах трансформаційних процесів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль: ТНЕУ, 2007. № 12. С. 63-67.
19. Кодекс законів про працю в Україні. – К.: Праця, 1994.
20. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 84-88.
21. Козаченко Е. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milku.info/uk/post/zarubiznijdosvid-motivacii-praci>
22. Колективний договір ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» від 03 грудня 2015 р.
23. Корпоративна книга ТОВ «СЕ Борднетце - Україна». 2017 р.
24. Костишин Т.А. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: монографія / за заг. ред. Т.А. Костишиної. Полтава: Полтавський Літератор, 2010. 498 с.
25. Котовська І., Оксентюк Р., Вовк Ю. Коучинг як новий метод управління персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 С. 178-184.
26. Круп'як Л.Б. Особливості управління інноваційним розвитком економіки. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 25 квітня 2018 р. Тернопіль ТНЕУ, 2018 С. 123-126.
27. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень. Т. : *Екон. думка*. 2015. 124 с.
28. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2005. 536 с
29. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4. С. 275-279.

30. Майстро Р. Г., Щербак Ю. С. Науково-теоретичні основи ефективності URL: irbis-nbuv.gov.ua
31. Миша В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*, 2008. №6. С. 165-168.
32. Метод «Assessment Center» URL: <https://www.kp.ru/guide/assessment-tsentr.html>
33. Офіційний сайт «СЕ Борднетце - Україна» URL: <http://sebn.com/resume@sebn.ua>
34. Офіційний сайт Sumitomo Electric Bordnetze GmbH. URL: <http://www.sebn.com/>
35. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні - Інформ. 2013. №10. С. 227–232.
36. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
37. Про колективні договори і угоди. Закон України від 01.07.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.
38. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
39. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал*. Тернопіль: Економічна думка, 2018. С. 93
40. Пушкар З., Пушкар Б. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. № 21. С. 82-86.
41. Рудьєв, В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посібник. Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

42. Скiбiцький О.М. Управлiння людським потенцiалом: персонал, психологiя, мотивацiя, вiдповiдальнiсть: монографiя. К.: ТОВ «Три-К», 2013. 582 с.
43. Статистична звiтнiсть та внутрiшня документацiя на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» за 2018-2020рр.
44. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посiб. Тернопiль: Лiлея, 2014. 180 с.
45. Статут ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» вiд 01 листопада 2016 року.
46. Ткаченко А.М. Зарубiжний досвiд формування кадрового потенцiалу. *Вiсник економiчної науки України*. 2015. № 1. С. 141-146.
47. Угринюк О. Формування ефективної кадрової полiтики. *Актуальнi проблеми менеджменту та публiчного управлiння в умовах iнновацiйного розвитку економiки*: матерiали II Всеукр. наук.-практ. конф. з мiжнародною участю, 28 травня 2021 р. Тернопiль, ЗУНУ, 2021.
48. Холод Б.І., Зборовська О. М. Системний пiдхiд – основа сучасного управлiння дiяльнiстю промислових пiдприємств. *Академiчний огляд*. 2010. № 1(32). с.48-54
49. Чобiток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управлiння персоналом на промислових пiдприємствах: теоретичний аспект. *Вiсник економiки транспорту i промисловостi*. 2015. Вип. 50. С. 313-318.
50. Шкiльняк М.М. Корпоративне управлiння : навч. посiб. ТНЕУ. Тернопiль : Крок, 2014. 293 с.
51. Шкiльняк М.М. Овсянюк-Бердадiна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демкiв І.О. Менеджмент: навч. посiб. Тернопiль. Крок, 2017. 351с.
52. Шаповал О.А. Кадрова полiтика та шляхи її покращення. *Економiка i суспiльство*. 2017. Вип. 9. С. 712-715.
53. Шушпанов, Д., Литвинюк А. Iнновацiї у сферi мотивацiї та стимулювання персоналу: досвiд провiдних країн свiту. *Актуальнi проблеми менеджменту та публiчного управлiння в умовах iнновацiйного розвитку*

економіки : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1, 15 травня 2020 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 218-222.

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

УГРИНЮК Оксана Миколаївна

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА**

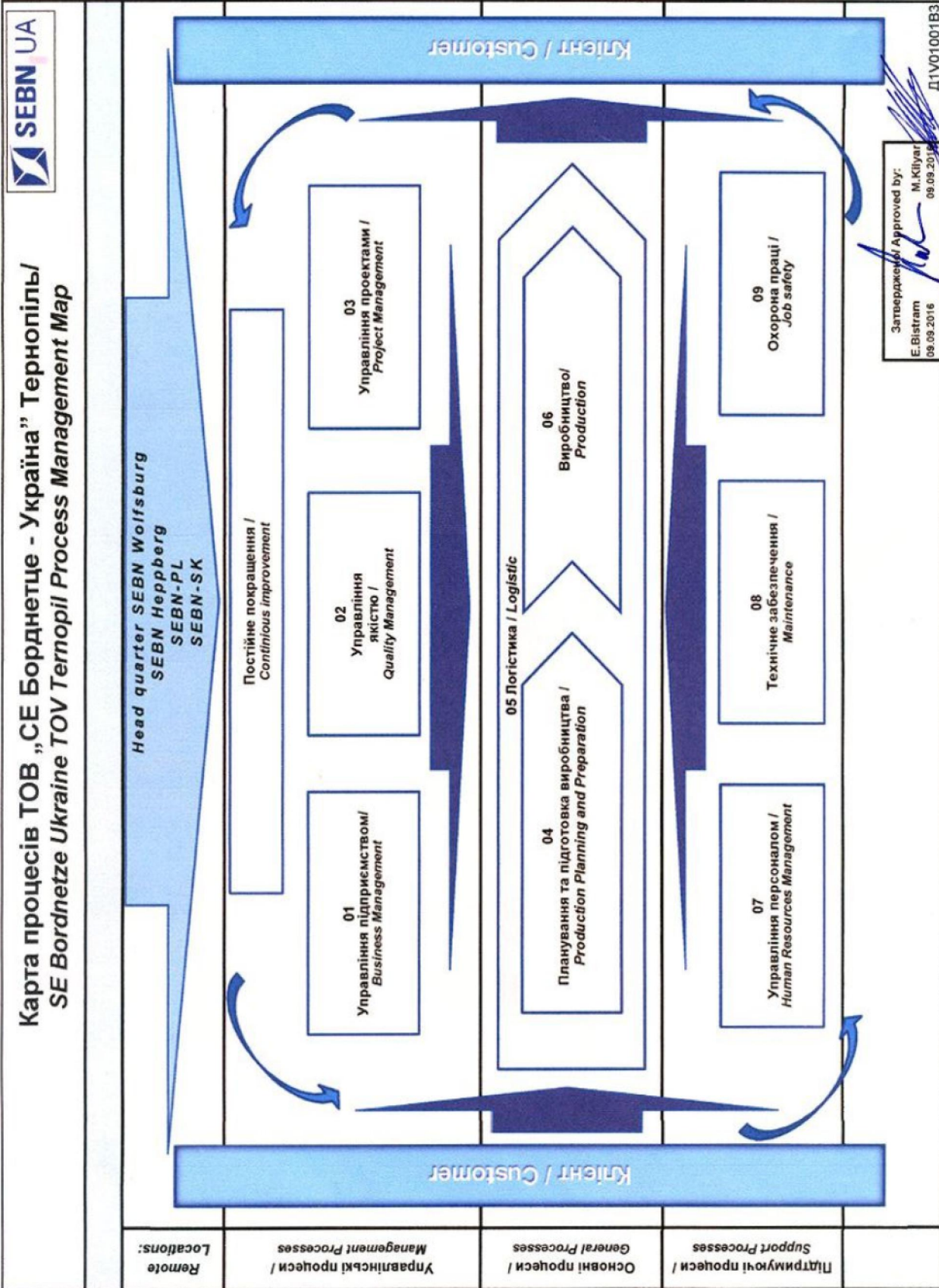
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма - Менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б
Характеристика відділів ТОВ «СЕБН – УА»

Відділ планування	
<i>Підвідділ виробничих процесів та обладнання</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка та моделювання засобів виробництва. • Обрахунок виробничих потужностей обладнання. • Замовлення засобів виробництва. • Планування Layout підприємства. • Координація розміщення обладнання.
<i>Підвідділ документації</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Опрацювання місячних звітів по калькуляціях модулів з урахуванням подальших часових рамок згідно даних логістики. • Калькуляція часу та матеріалу. • Аналіз шротувальних заявок. • Підготовка документації для бюджету (Mifri, CBD). • Збір даних та створення статистик відділу планування. • Архівація даних відділу планування. • Аналіз витрат підвідділів відносно бюджету. • Координація опрацювання внутрішніх та зовнішніх рекламаций.
<i>Підвідділ проектного виробництва</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Створення зразків продукції. • Передсерійне виробництво.
<i>Підвідділ стендового проектування</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Виготовлення та встановлення формувальних дошок на виробництві. • Систематична перевірка формувальних дошок. • Внесення змін на формувальні дошки.
<i>Підвідділ технології виробництва</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Опрацювання та контроль креслень клієнтів. • Опрацювання технічних змін. • Складання технології виробництва. • Калькуляція часів. • Визначення потоку матеріалу. • Розрахунок обладнання для формування. • Складання інструкцій з формування, підготовка візуалізацій. • Опис процесів виробництва, встановлення концепції виробництва. • Організація робочих місць на виробництві. • Введення та координування FMEA-діяльності. • Оптимізація процесу формування/продукту. • Інформація про нові допоміжні інструменти для виробництва. • Координування проектів раціоналізації виробництва. • Внесення інформації про нові частини в систему. • Активація нових модулів, підмодулів, кліпів, відрізків в системі. • Створенням специфікацій та робочих планів для кінцевих продуктів . • Оптимізація процесу виготовлення напівпродуктів і продуктів.
<i>Служба контрольно-виміральної техніки</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Планування та забезпечення оптимально необхідних виробничих засобів при електричних системах контролю. • Монтаж та встановлення тестувальних столів виробництві. • Проведення технічного обслуговування та ремонту контрольних систем. • Опрацювання та впровадження необхідних змін для тесту вального обладнання. • Здійснення постійного покращення контрольних процесів та безпечності вимірювання.

Продовження Додатку Б

Відділ виробництва	
<i>Підвідділ нарізання проводів</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Нарізання проводів та набивання контактів згідно замовлень і специфікацій. • Ручне набивання контактів. • Правильне і вчасне занесення даних замовлення в машину.
<i>Підвідділ напівфабрикатів</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Зварювання, перевірка якості зварного вузла. • Ізолювання проводів. • Скручування проводів.
<i>Підвідділ монтажу кабельних мереж/KSK Golf</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Формування кабельних в'язок на стенді. • Електрична перевірка продукції.
<i>Підвідділ монтажу кабельних мереж/KSK Audi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Формування кабельних в'язок на стенді. • Електрична перевірка продукції.
<i>Підвідділ формування кабельних мереж</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Формування кабельних модулів на стенді. • Електрична перевірка продукції.
<i>Підвідділ оперативного планування</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Прийом, опрацювання і закриття виробничих замовлень. • Забезпечення складських запасів на складі виробництва.
<i>Підвідділ статистики</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Щоденна обробка денних акордних карток працівників. • Облік сформованої і протестованої продукції. • Обчислення продуктивності працівників та конвеєрів. • Обрахунок продуктивних часів та часів простоїв. • Контроль присутності працівників по окремим дільницях та виробництву в цілому.
Відділ логістики	
<i>Підвідділ диспозиції</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Замовлення матеріалу в постачальників. • Проведення переговорів з постачальником щодо реалізації замовлень. • Контроль за складськими запасами матеріалів.
<i>Підвідділ планування виробництва</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка планів та термінів поставок сировини і матеріалів для виробничих підрозділів. • Участь у складанні плану виробництва згідно замовлень клієнтів.
<i>Підвідділ складського господарства</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Розвантаження, сортування і складування матеріалу. • Внесення матеріалу в систему XPPS і видача його на виробництво згідно відкритих замовлень. • Інвентаризація матеріалу.
<i>Підвідділ відправлення продукції</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Організація та координація відправок матеріалу та готової продукції. • Планування кількості та величини поставок готової продукції. • Управління та оптимізація запасів необхідної тари на підприємстві. • Обрахунок показників якості роботи відділу логістики.
<i>Підвідділ координації виробництва готового продукту</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Отримання планів від клієнтів, їх опрацювання та аналіз отриманих замовлень. • Контроль над вчасністю виконання отриманих замовлень. • Постійна координація процесу виконання замовлення від моменту узгодження отримання замовлень до моменту їх потрапляння до клієнта.

	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка планів формування та узгодження їх із наявними потужностями. • Забезпечення експорту готового продукту.
--	---

Продовження Додатку Б

Відділ якості	
<i>Підвідділ аудиту продукту</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення аудиту продукції. • Перевірка першого зразка продукції та підготовка супровідної документації. • Внесення даних про склад матеріалів у базу даних IMDS. • Аналіз помилок у передсерійних в'язках.
<i>Підвідділ вхідного контролю матеріалу</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Вхідний контроль матеріалу. • Контроль зберігання і видачі частин. • Оформлення і відправлення рекламацій. • Відправка бракованого матеріалу до постачальників. • Проведення пробного вбудування закупівельних частин.
<i>Підвідділи забезпечення якості монтажу кабельних мереж</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Вибірковий контроль продукції на відповідність технічним вимогам у процесі її виготовлення. • Аналіз та опрацювання рекламацій замовника. • Розроблення та впровадження нововведень для покращення якості на виробництві. • Контроль над дотриманням процесу виправлення помилок у кабельних в'язках. • Перевірка та затвердження формувальних дошок.
<i>Підвідділ забезпечення якості на передвиробництві</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Перевірка якості процесів передвиробництва. • Аналіз контрольних даних функціональної стабільності машин та обладнання з подальшим допуском обладнання до виробництва. • Опрацювання рекламацій в області передвиробництва. • Організація та нагляд над процесом сортування.
<i>Підвідділ нагляду над контрольнo-вимірювальнoю технікoю</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Перевірка тестувальних програм. • Допуск тестувальних столів та систем.
<i>Підвідділ управління системою якості</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Створення статистики та звітності якості. • Впровадження стандартів РК на підприємстві. • Внутрішні перевірки та аудити щодо РК-стандартів. • Проведення внутрішніх аудитів процесу та системи згідно ISO/TS 16949. • Нагляд над системною документацією. • Комунікація із Центральним офісом щодо вимог замовника до якості продукції. • Опрацювання рекламацій. • Перевірка ефективності заходів. • Визначення рівня задоволеності замовника.
Відділ інформаційних технологій	
<i>Підвідділ виробничих систем</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення та розвиток ERP – системи. • Здійснення проблемного аналізу та вирішення проблеми у сфері ERP – системи. • Ведення аналізу та дефініції процесів. • Підтримання правильного використання ERP – системи. • Проведення навчання щодо функціонування системи XPPS.

<i>Підвідділ невиробничих систем</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення інсталяції, забезпечення та розвиток систем у сфері LAN-WAN, Fileserver, Mail-server and Client (Lotus Notes). • Відповідальність за безпечну, безперебійну роботу загальної мережі та офісної техніки.
--------------------------------------	---

Продовження Додатку Б

<i>Підвідділ інформаційно-технічного забезпечення</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення інсталяції, забезпечення та розвиток ERP - системи, • Mail-Client(Lotus Notes), інсталяція і супровід LAN-WAN систем, систем у сфері сфері MRP (XPPS), PLS, radio skaner PLS/Kanban, Schneidleitstand (SLS), Schneiderei Skaner, Druker, BDE, Production Server/Data Base, Toner, Cartridge refill. • Забезпечувати функціонування комп'ютерних баз даних виробництва.
Відділ фінансів	
<i>Підвідділ бухгалтерського обліку</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Організація і проведення бухгалтерського обліку згідно чинного законодавства. • Ведення обліку дебіторської та кредиторської заборгованості з національними та іноземними постачальниками по внутрішньо - та зовнішньоекономічних операціях. • Здійснення обліку списання матеріалів. • Облік основних засобів, інвентаризації, оцінки основних фондів. • Ведення обліку ПДВ та декларування. • Облік податків та зборів передбачених законодавством України. • Складання офіційної звітності в статистику, фонди соціального страхування та в податкові органи.
<i>Підвідділ обліку грошових та зовнішньоекономічних операцій</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Планування ліквідності підприємства. • Підготовка звітів та необхідної інформації для центрального офісу та банківських установ. • Здійснення касових операцій. • Здійснення безготівкових платежів. • Облік касових та банківських операцій в національній та іноземній валюті. • Облік операцій з підзвітними особами.
<i>Підвідділ зовнішньоекономічної діяльності</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Здійснення митного декларування імпорту та експорту. • Підтримка функціонування давальницької схеми переробки матеріалів. • Представлення інтересів підприємства в митних органах.
Відділ персоналу	
<i>Підвідділ пошуку, підбору і розвитку персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення підприємства персоналом. • Планування, організація та реалізація навчання персоналу. • Формування і управління кадровим резервом на підприємстві.
<i>Підвідділ компенсацій та пільг</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Здійснення соціальних заходів, зокрема організація харчування, транспортування медичного страхування для працівників. • Облік робочого часу працівників. • Розробка мотиваційної системи підприємства. • Організація професійного навчання та зустрічей працівників за кордоном.
<i>Підвідділ кадрової роботи</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ведення кадрової документації. • Оформлення прийому, переведення, надання відпусток, листків непрацездатності, звільнення працівників. • Звітність підприємства з кадрів перед державними органами.

Підвідділ професійного навчання	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення практичного навчання працівників. • Контроль РІКА РІКА на виробництві. Ведення системної документації. • Проведення навчання по G-STARS, GPTC.
--	---

Продовження Додатку Б

Медична служба	<ul style="list-style-type: none"> • Надання першої медичної допомоги у випадку захворювання працівника, видача, у разі необхідності, ліків. • Ведення медичних карток працівників, контроль за регулярністю проходження медичного огляду працівниками.
Психолог	<ul style="list-style-type: none"> • Психологічний супровід працівників та надання консультацій щодо питань управління конфліктами та стресом.
Фахівець з внутрішніх комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> • Провадження процесу менеджменту ідей. • Донесення до працівників інформації, необхідної для ознайомлення. • Актуалізація інформації в інтранеті підприємства.
Адміністративний	
Юрист	<ul style="list-style-type: none"> • Підготовка договорів, наказів, інструкцій і здійснення їх перевірки. • Представлення інтересів компанії у взаємовідносинах з іншими структурними підрозділами, організаціями і органами державної влади.
Головний інженер	<ul style="list-style-type: none"> • Організація технічно правильної експлуатації і своєчасного ремонту енергетичного, природоохоронного устаткування і енергосистем, виробничого обладнання та механізмів. • Організація забезпечення підприємства енергоресурсами, контроль раціональності їх витрат. • Технічний нагляд за виконанням будівельно-монтажних робіт.
Управління проектами	<ul style="list-style-type: none"> • Управління проектами та програмами у сфері матеріального виробництва. • Підготовка та нових проектів, контроль ефективності їх впровадження.
Служба охорони праці	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження та контроль за дотриманням правил з охорони праці.
Менеджер з адміністративної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Асистування роботи керівника підприємства.
Енергетична служба	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення енергоресурсами. • Забезпечення водопостачання. • Усунення несправностей енергетичного устаткування і енергомереж.
Ремонтно-технічна служба	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення технічного обслуговування машин та механізмів згідно з технічною документацією та планами обслуговування. • Ремонт машин та механізмів при поломках та непередбачуваних зупинках. • Технічна підтримка при впровадженні нових проектів/технологій.
Підвідділ постачання	<ul style="list-style-type: none"> • Реєстрація і опрацювання замовлень та порівняння цін. • Пошук джерел постачання і підготовка контрактів з постачальниками. • Організація процесу постачання невикористаних та допоміжних

	<p>матеріалів для виробництва, крім основного матеріалу.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Організація та оформлення договірних відносин з постачальниками • Організація постачання, ремонту, налагодження та калібрування машин, обладнання та інструментів на виробництві. • Забезпечення працівників робочим спецодягом та необхідним інвентарем. • Вхідний контроль повноти, кількісних та якісних характеристик матеріалів на вхідному складі.
--	--

Закінчення Додатку Б

<i>Підвідділ планування та аналізу діяльності підприємства</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Складання бюджету та середньострокового плану. • Здійснення щомісячного контролінгу показників та фінансових звітів за міжнародними стандартами IFRS. • Складання прогнозуючих показників на основі об'єктивних економічних факторів для центрального офісу. • Планування і необхідний розподіл витрат за центрами та статтями витрат.
ЧНВСП	
<i>Підвідділ виробництва</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Формування кабельних модулів на стенді. • Електрична перевірка продукції.

Примітка. Розроблено адміністрацією підприємства [23]