Міністерство освіти і науки України

Західноукраїнський національний університет

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Дем’янчик Сергій Ярославович**

**Управління ефективністю кадрової політики підприємства**

**Management of the effectiveness of the personnel policy of the enterprise**

спеціальність \_073 - Менеджмент

освітня програма – «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПз- 41

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дем’янчик С. Я.

 підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Прохоровська С.А.\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 підпис

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_р.

Завідувач кафедри

М.М. Шкільняк

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 підпис

Тернопіль – 2023

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Розділ І. Теоретичні основи кадрової політики підприємства  | 6 |
| 1.1. Стратегічні підходи до дослідження кадрової політики  | 6 |
| 1.2. Основні завдання кадрової політики підприємства | 15 |
| Висновки до розділу 1 | 24 |
| Розділ 2. Аналіз і оцінка кадрової політики ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» | 26 |
| 2.1. Аналіз і оцінка системи управління персоналом ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» |  |
| 2.2. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства | 35 |
| Висновки до розділу 2 | 43 |
| Розділ 3. напрямки вдосконалення кадрової політики в умовах інноваційного розвитку підприємства | 45 |
| Висновки до розділу 3 | 52 |
| ВИСНОВКИ | 53 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 56 |
| ДОДАТКИ | 62 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Сучасні форми і методи управління, організаційні структури, спрямовані на заохочення підприємництва, часто виявляються недостатньо ефективними і не досягають поставлених цілей. Однією з головних причин цього є незабезпеченість необхідними кадрами. Вирішенню цієї проблеми повинна допомогти ретельно розроблена кадрова політика організації.

Створення ефективної кадрової політики є ключовим завданням управління сучасним підприємством будь-якої галузі.

Для комплексного вирішення всіх аспектів проблеми інтелектуального управління персоналом підприємства необхідно не лише провести комплекс різноманітних теоретико-методологічних наукових досліджень основних її пропозицій, а й розробити конкретні методичні та практичні рекомендації щодо цього питання. Процес формування ефективної кадрової політики забезпечує вирішення багатьох соціальних та економічних проблем підприємства. Оцінюючи високу важливість наукових розробок з даної проблеми, зазначимо, що ряд окремих аспектів даної теми досі є дискусійними або не отримали адекватного теоретичного, методологічного та практичного вирішення. Насамперед, йдеться про структуру, методи оцінки та характеристики формування персоналу, напрями інвестування їх розвитку, характеристику концептуальних підходів до процесу формування ефективної кадрової політики. Також, недостатня теоретико-методологічна розробленість проблеми формування кадрової політики за галузями та спеціалізацією компаній. Необхідність дослідження особливостей формування якісної робочої сили та попередження конфліктів на підприємстві в умовах нестабільної економіки, становлення демократії, а також необхідність розробки моделі кадрової служби та визначає актуальність нашого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв’язання проблеми.** Найбільше уваги проблемам кадрової політики і конфліктності в трудових колективах приділено у працях Л. Балабанової, М. Ведернікова М. Виноградського Н. Гавкалова В. Данюка, В. Ілляшенко, О. Крушельницької, В. Петюха, А. Погребняк, М. Шкільняк та ін.

**Мета дослідження.** Метою даного дослідження є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо оптимізації кадрової політики на підприємстві.

**Завдання:**

* розкрити суть і завдання кадрової політики;
* дослідити особливості кадрової політики ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»;
* здійснити аналіз кількісного і якісного складу персоналу;
* запропонувати основні напрями оптимізації кадрової політики на підприємстві.

**Об’єктом дослідження** кадрова політика ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ».

**Предметом дослідження є** теоретичні та практичні положення щодо управління ефективністю кадрової політики на підприємстві.

**Методи дослідження.** У процесі роботи якісний і кількісний склад робочої сили досліджувався за допомогою таких методів: системного підходу, аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, графічного.

 **Практичне значення роботи** полягає у можливості використання результатів дослідження для розробки ефективної кадрової політики на сучасному підприємстві.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Cутність кадрової політики організації» у ЗбірникуIV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю **«***Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*».

**Розділ 1**

**Теоретичні основи кадрової політики підприємства**

* 1. **Стратегічні підходи до дослідження кадрової політики**

В даний час у всіх організаціях, які використовують сучасний підхід до управління персоналом, співробітники вважаються найдорожчим ресурсом компанії, а розвиток їх потенціалу вважається однією з найважливіших цілей, яких необхідно досягти для ефективного функціонування компанії. . компанії. компанії або фірми в цілому. Загальна корпоративна стратегія і досить великий обсяг інвестицій спрямовані в першу чергу на персонал, який працює на підприємстві, що вважається одним з головних факторів конкурентної переваги.

Взаємоповага (таке ставлення до інших, якого ми очікуємо від себе) і підтримка в процесі роботи. Згуртованість колективу – запорука розвитку компанії.

Кадрова політика, зумовлена певною філософією та принципами, які впроваджує керівництво по відношенню до людських ресурсів компанії, є однією з найважливіших складових стратегії організації. Вона в цілому визначає пріоритети компанії в сфері управління персоналом.

Слід зазначити, що для досягнення існуючих цілей у кадровій політиці необхідна реалізація специфічних стратегій, таких як стратегія рекрутингу, стратегія рекрутингу, стратегія адекватної мотивації персоналу [10].

Незважаючи на те, що єдиного терміну для кадрової політики досі немає, це поняття широко використовується в таких сферах, як:

- керівництво роботою;

- управління трудовими ресурсами;

- керівництво відділами кадрів;

- загальне керівництво всім персоналом компанії;

- робота з персоналом, пов'язана з трудовою діяльністю конкретного працівника;

- управління поведінкою працівників на всіх етапах виробничого процесу.

В економічній літературі можна зустріти велику кількість визначень поняття «кадрова політика».

Кадрова політика – це загальний напрямок всієї кадрової роботи, що включає такі елементи, як, наприклад, методи, загальні принципи, форми, а також організаційні механізми, пов'язані з розробкою тих завдань і цілей, які будуть спрямовані на стабілізацію, збереження і подальше розвиток всього наявного в компанії кадрового потенціалу.

На нашу думку, кадрову політику можна визначити як загальну стратегію, яка поєднує всі форми роботи з персоналом, а також розроблені плани, згідно з якими має використовуватись робоча сила.

Як часто буває, намагаючись визначити і розкрити зміст тих чи інших понять, ряд авторів зосереджуються на найважливіших, з їх точки зору, аспектах, завданнях, формах прояву тощо.

Тому, коли йдеться про поняття кадрової політики, ми розуміємо управління тією частиною населення, яка належить до цієї категорії, яка піддається процесу системного впливу та регулювання суспільства.

Поняття «кадрова політика» частіше відноситься до конкретної території або підприємства і охоплює ряд питань, пов'язаних з ефективним використанням найманої робочої сили.

Поняття «кадрова політика» розглядається як складова частина більш широкого поняття – «економіка праці».

Існує багато різних концепцій кадрової політики, кожна з яких відноситься до певного типу компанії або фірми і безпосередньо залежить від цілей, які ця компанія ставить перед собою, а також від її функцій.

На думку Л. В. Балабанова, кадрова політика – це «система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів і напрямів роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей різного рівня відповідальності» [5, с.68].

В рамках кадрової політики підприємства Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. розуміє «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму формування, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивації та стимулювання» [22, с.296]

Борданова Л. С. вважає, що кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов для праці, її мотивації та стимулювання [8, с. 54].

Ілляшенко В. В. дає власне визначення кадрової політики. На його думку, кадрова політика – це діяльність, яка перетворює неорганізований натовп у цілеспрямовану групу з високою продуктивністю [16, с. 315].

Наведені вище визначення дещо відрізняються один від одного в деяких деталях, але вони мають три схожі елементи, які є основними характеристиками кадрової політики:

- прямий вплив на певну групу людей, які працюють в компанії;

- цей вплив тісно пов'язаний безпосередньо з цілями і завданнями компанії;

- вплив і управління стимулює рух трудових ресурсів, а також регулює їх раціональне використання.

Управління персоналом включає не тільки безпосереднє регулювання діяльності співробітників, але й комплексну систему, яка складається з адекватної мотивації, стимулювання професійного зростання та подальшого кар'єрного просування. Все це яскраво свідчить про те, що трудовий колектив є одним із найважливіших факторів будь-якого виробництва. Іншими словами, кадрова політика мотивації є частиною загальної системи, що забезпечує управління всіма людськими ресурсами компанії.

Незважаючи на очевидну необхідність вдосконалення кадрової політики організації для компаній, лише невелика кількість вітчизняних компаній ґрунтовно займається цим питанням.

Кадрова політика є одним з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі і на розвиток економіки країни, оскільки від правильного використання кадрів багато в чому залежить вирішення багатьох економічних питань. Робота з персоналом є одним із ключових аспектів діяльності кожного підприємства як елемента економіки держави.

Кадрова політика розуміється як загальний напрям кадрової роботи, що включає сукупність певних принципів розробки конкретних завдань щодо зміцнення кадрового потенціалу організації, розвитку мотивованої робочої сили, яка матиме позитивну вплив на роботу продуктивність.

Особливо важливим для досягнення цілей є забезпечення необхідної продуктивної поведінки працівників. Якщо говорити про призначення кадрової політики, то її можна визначити як своєчасну постановку цілей відповідно до стратегії розвитку організації, постановку завдань і цілей, пошук шляхів досягнення цілей.

Механізм реалізації кадрової політики є не що інше, як стандартизована система організаційних заходів, що впливають на соціальні, організаційні та адміністративні аспекти життєдіяльності організації з метою запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організації в персоналі. На основі концепції та принципів управління персоналом розробляється кадрова політика - основні напрями, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання та діяльності організації в цілому.

Кадрова політика має головну мету – забезпечити, щоб кожне робоче місце зараз і в майбутньому було укомплектовано відповідним кваліфікованим персоналом, формування та оптимальне використання персоналу для досягнення цілей компанії, забезпечення ефективного кадрового процесу сприятиме стійкому розвиток компанії. компанії. економіки, політичного життя та соціальної сфери кожної організації.

Ефективна кадрова політика – це політика, яка створює умови для раціонального використання персоналу підприємства і є:

- невід’ємною частиною стратегічної програми підприємства, де стратегія реалізується через кадровий підбір;

- гнучким, тобто він повинен розвиватися з урахуванням потреб компанії та персоналу, впливає на ефективність роботи співробітників, і з іншого боку - динамічним, тобто він повинен адаптуватися до змін тактики компанії та стану економічного ринку;

- економічно обґрунтовані та враховують реальні фінансові можливості організації. Кадрова політика – це загальний напрямок кадрової роботи, який реалізується в процесі управління персоналом і модифікується шляхом зміни стратегічних пріоритетів.

Тому кадрова політика має бути спрямована не лише на створення сприятливих умов для роботи, а й на забезпечення можливості просування по кар’єрних сходах, на формування впевненості у завтрашньому дні. Кадрова політика має головну мету забезпечити, щоб кожна робота сьогодні і в майбутньому мала відповідну кваліфікацію. Безумовно, головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

Завдання полягає в тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери організації.

Необхідна позитивна репутація компанії на ринку створюється кваліфікованим персоналом, залучаючи клієнтів бездоганним сервісом і якісною продукцією. Відповідальність компанії перед клієнтом, зобов'язання щодо виконання договору.

Підбір і розподіл кадрів на підприємстві повинна здійснювати служба кадрів спільно з керівниками структурних підрозділів, для яких здійснюється підбір працівників.

Для успішного та безперебійного функціонування підприємства необхідно систематично здійснювати такі заходи [10, с. 444]:

- використовувати необхідні процедури підбору персоналу;

- забезпечити виконання керівниками завдань, пов'язаних з персоналом;

- якомога ширше використовувати здібності працівників;

- аналізує ефективність кадрової політики;

- покращити навчання;

- покращити комунікації;

- максимально покращити умови праці;

- підвищення задоволеності роботою;

- розробити кадрову стратегію;

- застосовувати не один, а декілька методів навчання;

- виявити причини плинності кадрів;

- прогнозувати розвиток компанії.

Зараз я розрізняю два види кадрової політики: відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика – це політика з використанням агресивних методів завоювання ринку. Жорстка конкуренція, стрімке зростання і швидкий розвиток.

Відкрита кадрова політика орієнтує процеси набору, відбору та працевлаштування персоналу на зовнішній ринок праці. Тут заміщення вакантних посад здійснюється на конкурсній основі із запрошенням до участі в ньому всіх, хто відповідає вимогам, виходячи з їх професійних та особистісних характеристик. Вважається, що такий підхід більше підходить для компаній-початківців. Однак більшість організацій, орієнтованих на розвиток, намагаються максимально використати потенціал зовнішнього ринку праці для формування якісних кадрів. Відсутність такого підходу до підбору, відбору та працевлаштування персоналу має негативно позначитися на системі нематеріальної мотивації в організації. У цьому випадку службовець, орієнтований на кар'єру, може опинитися в менш вигідному становищі порівняно із зовнішнім кандидатом, що вплине на його бажання добре виконувати свої функції. Характеристика відкритої кадрової політики наведена в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Особливості відкритої кадрової політики**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Кадровий етап** | **Особливості етапу** |
| 1 | Набір персоналу  | Притаманний кадровий дефіцит, кадровий приплив відсутній  |
| 2 | Адаптація  | Адаптаційний період ефективний за рахунок наставницьких методів і великої згуртованості колективу і традиційних методів управління  |
| 3 | Навчання і розвиток  | Навчання здійснюється всередині компанії, часто за допомогою сторонніх фахівців, проведення тренінгів, що сприяє формуванню згуртованості колективу  |
| 4 | Просування по службі  | Часто кар'єра співробітника супроводжується планом розвитку кадрів, перевагу при відборі на посаду вищого рангу надається власним співробітникам  |
| 5 | Стимулювання праці та мотивація  | Мотивуванню персоналу надається особлива увага, в розрахунок приймаються потреби працівників і їх умови праці  |

Примітка. Складено автором на основі джерела [10, с. 445].

Закрита кадрова політика – це вид кадрової політики, який має час для розробки довгострокових кадрових цілей, спрямованих на створення та зміцнення корпоративної культури, згуртованості та мотивації співробітників для досягнення цілей компанії.

Закрита кадрова політика передбачає орієнтування при заміщенні вакантних посад (таблиця 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Особливості закритої кадрової політики**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№**  | **Кадровий етап**  | **Кадрові особливості**  |
| 1  | Набір персоналу  | Супроводжується як правило високою конкурентністю на ринку праці  |
| 2  | Адаптація  | Можливість швидкої адаптації в колективі, участь в конкурентній боротьбі, думка співробітників вітається  |
| 3  | Навчання і розвиток  | Здійснюється на спеціалізованих підприємствах, навчання персоналу є важливим інструментом в конкурентній боротьбі  |
| 4  | Просування по службі  | Можливість кар'єрного росту не значна, можлива плинність і кадровий застій  |
| 5  | Стимулювання праці та мотивація  | Перевага віддається зовнішній мотивації  |

Примітка. Складено автором на основі джерела [10, с. 445].

Для кожного виду кадрової політики характерні певні заходи щодо досягнення кадрових цілей. Розроблена кадрова політика підприємства повинна відповідати загальному напрямку діяльності підприємства, а її план розроблятися відповідно до фінансово-економічних показників підприємства (табл. 1.3.).

Оскільки, крім переваг, як відкрита, так і закрита кадрова політика мають свої недоліки, вони, як правило, заважають реальній діяльності. Але при цьому слід розуміти, що воно не повинно бути формальним або штучним, оскільки в цьому випадку не призводить до бажаних результатів. Ця комбінація повинна призвести до збільшення синергії. У результаті формується змішана кадрова політика, яка передбачає, що організація одночасно відкрита для потенційних співробітників із зовнішнього середовища, але при цьому балансує внутрішній відбір і мотивацію персоналу через кар'єрні устремління. Ця кадрова політика являє собою поєднання різноманітних підходів і технологій до організації набору, відбору та працевлаштування персоналу.

*Таблиця 1.3*

**Заходи, реалізовані у відкритому та закритому типі кадрової політики**

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегія  | Відкрита кадрова політика |
| Довгострокова стратегія | Середньострокова стратегія | Стратегія на короткостроковий період |
| Комерційна  | Найм перспективних професіоналів. Розробка певних вимог до | Залучення фахівців за допомогою конкурсів, кадрових агентств, відбір перспективних кадрів | Відбір певних кадрів для спецпроектів |
| Фінансова  | Створення, оптимізація форм умов праці із застосуванням інноваційних технологій | Розробка заходів стимулювання персоналу. Важливе розуміння – персонал бере участь в прибутку організації | Консультування кадрів щодо професійних особливостей роботи |
| Циркуляційна  | Моніторинг чисельного і якісного складу кадрів | Пошук найбільш перспективних співробітників | Розробка соціальних програм для співробітників |
| Закрита кадрова політика |
| Фінансова  | Створення внутрішніх освітніх центрів | Співпраця з ВНЗ | Пошук персоналу серед знайомих, використання рекомендацій знайомих |
| Посиленого зростання  | Планування кар'єрного росту співробітників. | Вивчення потреб персоналу, проведення спеціалізованих програм навчання. | Пошук працівників з високим професійним потенціалом. Розробка адаптаційних програм. |
| Фінансова  | Розробка систем оптико ­ мінімізації трудових ресурсів і витрат праці | Здійснення навчання адміністративних працівників. Реалізація соціальних програм | Розробка цілей для персоналу, включення персоналу в участі процесу отримання прибутку |
| Скорочення  | Не застосовується | Використання програм підвищення кваліфікації та перепідготовки | Створення робочих місць для персоналу підлягає підвищенню |
| Циркуляційна | Стимулювання творчих проектів співробітників. Проведення проектних конкурсів серед співробітників. | Розробка програм, які дозволяють співробітникам реалізувати свій творчий потенціал | Організація участі персоналу в питаннях розвитку підприємства |

Примітка. Складено автором на основі джерела [10, с. 446].

Правильність (або неправильність) їх поєднання вплине на результати діяльності організації, управління персоналом, внутрішній трудовий баланс, мотивацію персоналу, в тому числі творчу діяльність. Нарешті, такий підхід дозволяє створювати принципово нові типи кадрової політики, унікальні за своєю суттю та розраховані на конкретну організацію, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність.

Тому вирішення проблеми працевлаштування в кожній організації може вирішуватися по-різному в залежності від супутніх кадрових процесів, наприклад, розвитку організаційної культури, управління мотивацією тощо.

* 1. **Основні завдання кадрової політики підприємства**

Сучасний рівень розвитку економіки України характеризується підвищенням ролі людського фактору. В даний час ні в кого не виникає сумніву, що найважливішим ресурсом будь-якої організації є її співробітники [13, с.36].

Кадрова політика базується на принципах демократичного управління; знання людей та їхніх потреб; справедливість; збереження рівності та узгодженості.

Суть кадрової політики полягає в такій роботі з персоналом, яка відповідає концепції організаційного розвитку, тобто кадрова політика є невід'ємною частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Метою кадрової політики підприємства є створення балансу в процесі збереження та розвитку персоналу організації відповідно до цілей підприємства та з урахуванням професійних потреб працівників у суворій відповідності до законодавчої бази України. .

Іншими словами, кадрова політика стає потужним стратегічним інструментом системи управління персоналом організації. Актуальною є проблема формування ефективної кадрової політики. Це пов'язано з такими обставинами:

- по-перше, сучасні умови життя сформували певні вимоги суспільства до умов праці;

- по-друге, зараз конкуренція переходить на кадровий рівень.

- по-третє, безперечним є велике значення та потенціал грамотно сформованої кадрової політики, яка забезпечує оптимальний баланс кадрових процесів.

Незважаючи на очевидну користь від вдосконалення кадрової політики організації для компаній, лише невелика кількість вітчизняних компаній впритул займається цим питанням.

Кадрова політика є одним з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі і на розвиток економіки країни, оскільки від правильного використання кадрів багато в чому залежить вирішення багатьох економічних питань. Робота з персоналом є одним із ключових моментів діяльності кожного підприємства як елемента економіки держави [3, с. 13].

Кадрової політики є загальним напрямом кадрової роботи, що включає сукупність певних принципів розробки конкретних завдань щодо зміцнення кадрового потенціалу організації, розвитку мотивованої робочої сили, яка матиме позитивну вплив на роботу та її продуктивність.

Особливо важливим для досягнення цілей є забезпечення необхідної продуктивної поведінки працівників. Якщо говорити про призначення кадрової політики, то її можна визначити як своєчасну постановку цілей відповідно до стратегії розвитку організації, постановку завдань і цілей, пошук шляхів досягнення цілей.

Механізм реалізації кадрової політики є не що інше, як стандартизована система організаційних заходів, що зачіпають як соціальні, так і організаційно-управлінські аспекти життєдіяльності організації з метою попередження кадрових проблем і задоволення кадрових потреб організації.

На основі концепції та принципів управління персоналом розробляється кадрова політика – основні напрямки, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання та діяльності організації загалом.

Кадрова політика має основною метою забезпечення того, щоб кожне робоче місце зараз і в майбутньому було укомплектовано персоналом відповідної кваліфікації, формування та оптимальне використання персоналу для досягнення цілей компанії.

Забезпечення ефективного кадрового процесу сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери кожної організації.

Ефективна кадрова політика – це політика, що створює умови для раціонального використання персоналу у компанії і є: складовою стратегічної програми компанії, де стратегія реалізується у вигляді кадрового забезпечення; гнучкою, тобто повинна розроблятися з урахуванням потреб як компанії, і персоналу, це впливає ефективність роботи співробітників, з іншого боку, динамічна, тобто має адаптуватися відповідно до тактики компанії та ситуації на економічному ринку; економічно обґрунтованою та враховує реальні фінансові можливості організації. Кадрова політика – це загальний напрямок кадрової роботи, що реалізується у процесі управління персоналом та модифікується шляхом зміни стратегічних пріоритетів. Тому кадрова політика має бути спрямована не лише на створення сприятливих умов для роботи, а й на забезпечення можливості просування кар'єрними сходами, на створення впевненості у завтрашньому дні. Політика в галузі людських ресурсів має основну мету забезпечення того, щоб кожна робота сьогодні і в майбутньому мала відповідну кваліфікацію. Безперечно, головною її метою є формування та оптимальне використання персоналу для досягнення цілей компанії. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери організації.

Однією з важливих завдань кадрової політики є кадровий відбір – процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою визначення його відповідності вимогам робочого місця та вибору найбільш відповідного кандидата з наявних. робоче місце з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Це досить складний та дорогий процес. Процес відбору відбувається поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв та анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перегляд довідок та записів, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджери з персоналу приймають остаточне рішення про найм. При підборі персоналу необхідно керуватися наступними принципами:

▪ зосередження на сильних сторонах людини, а не на її слабких сторонах, і пошук не ідеальних кандидатів, яких не існує в природі, а найбільш підходящої кандидата для даного робочого місця;

▪ відмова приймати на роботу нових працівників, незалежно від кваліфікації та особистих якостей, якщо немає потреби;

▪ забезпечення відповідності індивідуальних якостей кандидата вимогам до роботи (освіта, стан, досвід, а іноді стать, вік, стан здоров'я);

▪ орієнтуватися на висококваліфікований персонал, але не більше, ніж вимагає ця робота;

▪ визначення критеріїв відбору, їх має бути небагато, лише основні – освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості [54, с. 109].

Процес відбору кандидатів та вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам включає:

• аналіз заявок на конкретні посади, професії та посади спеціалістів і керівників (які відповідають вимогам професії чи посади; наразі не відповідають вимогам, але можуть бути підготовлені; не відповідають вимогам і підлягають відхиленню);

• вивчення документів і відомостей про попереднє місце роботи, анкетування, рекомендації осіб, які знають кандидата;

• співбесіда з кандидатом (досвід роботи на посаді чи спеціальності, як він вміє, чим хоче займатися, чому звільнився з попередньої роботи, які умови праці та винагороду хоче мати на новій посаді);

• проведення в разі необхідності перевірки та оцінки якості кандидата (відповідає вимогам посади; може працювати після додаткового професійного навчання; не відповідає вимогам посади);

• прийом на роботу: складання характеристики нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладення контракту, оформлення наказу про прийняття на роботу.

Ще одним завданням кадрової політики є підготовка кадрів. В результаті теоретичних досліджень, експериментів і практичного досвіду розроблено певні принципи організації навчання та розвитку персоналу, серед яких доцільно виділити:

- використання активних методів і скорочення часу навчання;

- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів для вдосконалення;

- індивідуалізація програми навчання;

- підготовка методичних програм;

- підпорядкування навчання вирішенню загальновиробничих і кадрових завдань компанії.

Існує багато методів і форм формування професійних знань, умінь і навичок. У світовій практиці розвитку персоналу використовуються такі методи навчання:

- навчання на виробництві та без відриву від виробництва (та результативність на робочому місці);

- методи, однаково придатні для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується негайним впровадженням навчання на робочому місці в звичайну робочу ситуацію. Таке навчання може мати різні форми. Вирішальною особливістю є те, що навчання організовується і проводиться спеціально для цієї організації і тільки для її співробітників [24, с.23].

Навчання поза роботою включає всі види навчання поза роботою. Таке навчання здійснюється навчальними структурами і, як правило, поза стінами організації.

Основними формами теоретичної підготовки кадрів є:

- проведення лекцій, семінарів з використанням ілюстративного матеріалу;

- перегляд спеціальних фільмів та телефільмів;

- аналіз реальних ситуацій;

- самостійне навчання.

Система професійної підготовки виробничо-технічних працівників передбачає:

- навчання нових співробітників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма має оперативний характер, носить змагальний характер і спрямована на здійснення конкретного робочого процесу;

- перепідготовка та підвищення кваліфікації за суміжними професіями;

- сертифікаційне навчання.

Навчання нових працівників – це професійне навчання найманих працівників, які мають будь-якої професії. За чинними нормами України це навчання не перевищує 6 місяців. Студенти користуються всіма правами співробітників і на них також поширюються всі правила.

Основними формами навчання нових працівників на виробництві є індивідуальне, групове та курсове навчання. При індивідуальному навчанні студент прикріплюється до кваліфікованого робітника, або входить до бригади, де з ним працює менеджер. Співробітник вивчає теоретичний курс самостійно, консультуючись із відповідними фахівцями.

Групова (бригадна) форма передбачає створення груп, навчання яких здійснюють висококваліфіковані співробітники.

Курсова форма навчання застосовується для навчання робітників складним професіям і проводиться у два етапи: спочатку групою робітників під керівництвом магістра виробничого навчання у навчальному закладі, а потім – на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання [39, с.142].

Теоретична підготовка у груповій та курсовій формі проходить у навчальних комплексах та на спецкурсах.

Навчання на робочому місці також може проходити у формі наставництва (коучингу) – це процес передачі знань та навичок від більш досвідченої та компетентної людини до менш досвідченої, з використанням методу співбесід, консультацій, порад та методів. ускладнення завдань.

Навчання також є формою навчання на робочому місці – пояснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Це короткочасний процес, спрямований на вивчення певної операції, процедури, яка є невід'ємною частиною його посадових обов'язків. Навчання, наставництво та коучинг широко використовуються там, де важливий досвід, практична орієнтація та зв'язок із виробничим процесом. Вони оптимальні у розвиток практичних навичок, але з розвивають абстрактне мислення.

Для навчання співробітників із багатопрофільною спрямованістю використовують такий метод, як ротація, тобто. послідовна робота різних посадах, зокрема у інших підрозділах.

Досить ефективно самоосвіта через вивчення літератури, спостереження та аналіз власних дій та роботи колег, постійне ускладнення завдань. Для керівників формою навчання є стажування, яке можна пройти на робочому місці у разі переведення на нову посаду, в аналогічних компаніях та за кордоном. Тривалість стажування керівників визначається організацією, яка направила їх на навчання, виходячи з цілей проходження практики та за погодженням з освітніми установами або організаціями, де проходитиме стажування, яке закінчується написанням акта звіт.

Перепідготовка кадрів організовується з метою оволодіння новітніми та суміжними професіями з урахуванням потреб виробництва і широко використовується в організаціях, які у власній кадровій політиці орієнтуються на свою робочу силу. Необхідність перепідготовки персоналу визначається такими процесами, як звільнення працівників, їх просування по службі та плинність кадрів.

Перепідготовка має здійснюватися з урахуванням професійно-кваліфікаційного розвитку працівників, а основною її формою є навчання за суміжними та іншими професіями. Характеристикою перепідготовки кадрів є контингент робітників. В основному це люди середнього та старшого віку, які вже пропрацювали певний період за фахом, що позначається на їх освіті.

Основною формою підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів є позавиробниче навчання за допомогою ділових ігор і методу синтезу практичних ситуацій, так званих кейсів, моделювання.

Ділова гра є індивідуальною, наближеною до професійної діяльності і може бути глобальною (предметом є загальне керівництво компанією) і локальною (вирішення окремих завдань). Це дозволяє слухачеві виконувати кілька функцій, формує практичні навички управління і дозволяє визначити, що дають ті чи інші дії.

Кейс-стаді – це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує в компанії, і прийняття відповідного рішення. Тут неприпустимі емоційні дискусії та домінування окремих слухачів, що вимагає високого професіоналізму керівника.

Одним із варіантів «кейс-стаді» є метод інцидентів, коли проблема описується узагальнено, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях ведучих на запитання аудиторії, що покращує практику аналізу. Близьким до цього є метод управлінських ігор, суть якого полягає в тому, що учні характеризують організацію у вигляді рівнянь, які пов’язують між собою основні показники її роботи (ціна, собівартість, обсяг виробництва тощо). Після того, як члени команди приймають рішення, загальні результати їхньої взаємодії підраховуються на комп’ютері та порівнюються з реальними. Останнім часом також практикується:

- метод групової динаміки. Учасники (6-15 осіб) проводять декілька двогодинних сесій з метою самостійного вивчення стосунків у групах. Ведучий виступає в ролі коментатора.

- метод спеціальних завдань спрямований на підвищення кваліфікації працівників на основі організації їх роботи з реалізації спеціальних проектів, контрольованих керівниками.

- моделювання поведінки менеджера – суть полягає у записі чи показі відео, обговоренні ситуацій та міжособистісних проблем, які керівникові доводиться вирішувати (скарги, інтриги). Після цього кілька слухачів розігрують схожу ситуацію, а інші стежать за подіями і відповідно реагують і можуть пропонувати свої ситуації.

Інструментарій системи оцінки персоналу формувався під впливом потреб у вирішенні практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів.

Методи оцінки персоналу повинні відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові й усні завдання.

Слід зазначити, що при цільових, планових і оперативних оцінках як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці господарювання всі існуючі методи умовно об’єднують у три групи: якісні, кількісні та комбіновані.

До групи якісних методів належать методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, стандартний, метод дискусії.

До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Найбільш поширеними є бальний і метод коефіцієнтів.

Комбіновані методи – це методи експертної оцінки, тестування.

За результатами оцінки персоналу формуються такі документи:

* результати тестування (екзамену) професійних знань та вмінь;
* соціально-психологічний портрет особистості;
* оцінка ділових і моральних якостей;
* аналіз шкідливих звичок і захоплень;
* оцінка рівня виробничої кваліфікації;
* висновок атестаційної комісії [39, с.144].

Таким чином, застосування вказаних методів дасть змогу на високому рівні проводити професійний підбір персоналу організації.

**Висновки до розділу 1**

Тому кадрова політика має бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка була б орієнтована на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту, з дотриманням чинного законодавства, нормативно-правових актів та рішень уряду. Він є невід'ємною частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства і визначає характер взаємовідносин між керівництвом і персоналом, основні напрями, форми і методи роботи з ними.

Основною метою кадрової політики є забезпечення укомплектованості кожного робочого місця в даний час і в майбутньому відповідними кваліфікаціями, формування та оптимальне використання персоналу для досягнення цілей компанії. забезпечення ефективного кадрового процесу сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери кожної організації.

Ефективна кадрова політика – це політика, яка створює умови для раціонального використання персоналу на підприємстві. При визначенні кадрової політики керівництво має орієнтуватися на: цілі, які необхідно досягти: стратегічні, розвитку, стабільності та ін.; ставлення до працівників в організації: персонал, ресурси, капітал; якість відносин: довгострокові, короткострокові; готовність інвестувати в основне джерело розвитку компанії, формуючи «команду однодумців».

**Розділ 2**

**Аналіз і оцінка кадрової політики**

**ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»**

**2.1.** **Аналіз і оцінка системи управління персоналом ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»**

Підприємством, яке досліджуємо є Тернопільське ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ», зареєстроване 14.12.2000 р. за юридичною адресою: Україна, Тернопільська обл., Тернопільський р-н., місто Тернопіль, вул. Бродівська. Керівником організації є – Волощук Сергій Олексійович.

Компанія почала розвиватися 23 роки тому, розгортаючи культуру поверхневого водовідведення. З часом, досліджуючи і розуміючи потреби облаштування територій, розширилися лінійки продуктів для того, щоб змінити буття та довкілля на краще.

ВОДАЛЕНД – Водовідведення. Очистка і Зберігання. Геосинтетика, Благоустрій. Назва символізує єднання ВОДИ і ЗЕМЛІ – двох стихій, що наповнюють силою, надихають створювати продукти, а також інноваційні технології. Ні для кого не секрет, що в основі будь-яких змін завжди закладена єдність – спільність зусиль, людей та ідей.

Місія ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» – змінити вигляд будинків, дворів, вулиць та міст. Бути ведучим національним провідником інновацій в сфері інженерного облаштування територій та споруд, щоб створити безпеку, естетику та комфорт життєвого простору в гармонії з природою.

На сьогоднішній день «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» має 4 власних виробництва, 12 регіональних торговельних представництв у семи країнах, понад 550 співробітників у світі, налічує понад 150 працівників, продовжуючи нарощувати темпи якості та збільшення обсягу виробництва.

ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» здійснює свою діяльність на основі статуту. Статутний фонд створюється шляхом здійснення грошових та майнових вкладів з боку засновника. Розмір статутного фонду складає 102 000,00 гривень (сто дві тисячі гривень). Засновнику належить 100% часток у Статутному фонді товариства.

Основними документами, які регулюють діяльність підприємства є: Статут, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції.

Вищим органом управління товариства є збори учасників, які відповідають за визначення загального напрямку та стратегії діяльності товариства, перевірку фінансової діяльності підприємства, прийняття основних рішень щодо політики, яка проводиться на підприємстві.

Дирекція здійснює управління господарською діяльністю ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ», виконує рішення зборів учасників. Є виконавчим органом товариства і складається з двох директорів – генерального та фінансового. Очолює підприємство генеральний директор, який може делегувати будь-які із своїх повноважень та обов’язків іншому працівникові або третій особі за дорученням.

Відділи ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» є самостійними структурними підрозділами апарату управління і діють на підставі положення, затвердженого керівником підприємства та посадових інструкцій працівників. У своїй роботі працівники підпорядковуються керівнику та керуються його наказами та розпорядженнями. Структура відділу та кількість штатних працівників визначається штатним формуляром підприємства.

Кадрова політика ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» є основою формування культури працівників, розвитку підприємства. Формування успішної кадрової політики відображається на роботі всього товариства в цілому.

Підприємство характеризується прозорістю організації для співробітників на будь-якому рівні, має відкриту кадрову політику. Завдяки кадровій політиці товариство являється одним з найбільших роботодавців Тернопілля. На сьогодні комплектацією модулів займаються сотні працівників та безліч спеціальних машин.

Підприємство має організаційну структуру, яка характеризується горизонтальним та вертикальним поділом праці. Включає основні відділи та адміністративний відділ, який очолює генеральний директор компанії. Організаційна структура ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» (рис. 2.1).

Генеральний

директор

Старший бухгалтер

Старший інспектор з кадрів

Керівник проектів та програм у сфері матеріального виробництва

Керівник відділу персоналу

Керівник відділу вивобництва

Керівник відділу якості

Директор ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

Старший Інженер з охорони праці

Керівник відділу логістики

Керівник відділу технічного забезпечення

Керівник відділу планувааня

**Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»**

Кадрова політика підприємства базується на таких стандартах поведінки:

* + - любити компанію, з повагою ставитися до всіх працівників;
		- відповідально відноситися до своєї роботи;
		- діяти згідно інструкцій підприємства;
		- прагнути вдосконалювати професійні навики;
		- зберігати комерційну таємницю;
		- дотримуватись робочого графіку;
		- підтримувати чистоту та порядок на робочому місці.

Структура трудового потенціалу підприємства становить співвідношення різних демографічних, соціальних, професійних та інших характеристик груп робітників і відносин між ними (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Структура персоналу ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ПОКАЗНИКИ | 2019 | 2020 | 2021 |
| Ч-стьосіб | Частка% | Ч-стьосіб | Частка% | Ч-стьосіб | Частка% |
| Середньооблікова чисельність працівників | 129 | 100 | 138 | 100 | 150 | 100 |
| Адміністративно-управлінський персонал | 16 | 12,4 | 16 | 11,6 | 17 | 11,3 |
| Робітники | 76 | 38,9 | 70 | 50,7 | 76 | 50,6 |
| Допоміжний персонал | 60 | 46,5 | 50 | 36,2 | 57 | 38,0 |
| Середньооблікова к-сть штатних працівників на кінець року | 129 | 100 | 138 | 100 | 150 | 100 |
| з них жінки | 50 | 38,7 | 48 | 34,7 | 52 | 34,6 |
| Повна вища освіта | 100 | 77,5 | 98 | 71,1 | 112 | 74,6 |
| Неповна та базова освіта | 29 | 22,5 | 40 |  2 8,9 | 38 | 25,3 |

Примітка. Розраховано автором на основі даних [26]

Коефіцієнт плинності персоналу порівнюється з відношенням кількості звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньоспискової чисельності працюючих. До основних причин звільнення працівників відноситься: невиконання своїх обов’язків, за власним бажанням, конфлікти з керівництвом, атмосфера у колективі.

*Таблиця 2.2*

**Коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | 2019 | 2020 | 2021 |
| Кількість звільнених працівників | За прогули | 2 | 1 | 1 |
| Інші порушення трудової дисципліни | 1 | 3 | 2 |
| За власним бажанням | 5 | 7 | 7 |
| Середньоспискова чисельність кадрів | 129 | 138 | 150 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 1,551 | 5,072 | 1,050 |

Примітка. Розраховано на основі даних [26]

Отож, коефіцієнт плинності кадрів товариства в 2019-2021 рр. був досить низьким, та має тенденцію до зниження. А це свідчить про покращення роботи.

Кадрова політика впливає на формування соціально-трудових відносин на підприємстві. На ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» чудово налагоджені відносини між роботодавцями та найманими працівниками, адже їх злагоджена робота - це запорука успіху підприємства.

Підготовка кваліфікованих фахівців є одним із актуальних завдань. Ринкова економіка вимагає не тільки включення до суспільного виробництва додаткової робочої сили, підвищення її кваліфікації, а й подальшого розширення підготовки фахівців, підвищення насиченості кваліфікованими кадрами. Збільшення чисельності фахівців та систематичне підвищення їхньої кваліфікації є необхідною умовою зростання виробництва, прискорення технічного прогресу, вирішення головного економічного завдання реформування економіки та подолання кризових явищ.

Підготовка фахівців України здійснюється через систему вищих навчальних закладів. Чільне місце посідають університети, академії та інститути. Створено мережу спеціальних навчальних закладів для підготовки спеціалістів. Підготовка фахівців з вищою спеціальною освітою здійснюється у денних, вечірніх та заочних навчальних закладах. Одночасно з підготовкою кваліфікованих спеціалістів коледж готує висококваліфікованих бакалаврів, магістрів та науковців.

Перепідготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів здійснюється у вищих спеціальних навчальних закладах на факультетах, кафедрах, курсах, підприємствах та науково-дослідних установах. Широко використовуються такі заходи, як семінари, конференції, симпозіуми на національному та міжнародному рівні, стажування та навчання фахівців за кордоном [12, с. 67].

Важливе місце у процесі роботи відділу кадрів займає підвищення кваліфікації співробітників та професійна підготовка молодих спеціалістів, а також перепідготовка працівників у компанії.

У нинішній вік прогресу та автоматизації виробництва, у процесі модернізації виробництва багато професій і спеціальностей стають непотрібними, а працівники, що вивільняються, залишаються без роботи. Щоб не звільнити такого працівника, підприємство прийняло програму перепідготовки співробітників. За бажанням працівника (за рахунок компанії) він направляється на здобуття нової професії. У 2019-2022 рр. на перепідготовку направлено 4 співробітники.

Професійне навчання – це процес передачі, набуття працівниками підприємства нових професійних навичок чи знань. Професійна підготовка кадрів у ринкових умовах має бути безперервною та здійснюватися протягом усього трудового життя.

Зростаюча важливість безперервного навчання персоналу компанії визначається такими факторами:

 впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей, що створює умови для скасування або зміни окремих видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

 високий рівень конкуренції між країнами. Лідерами в цій конкуренції є країни з сучасною системою безперервної освіти;

 зміни в усіх сферах життя. Швидкі зміни в технологіях і обчислювальній техніці вимагають постійного навчання персоналу;

 компанії ефективніше й економніше підвищувати віддачу від уже працюючого персоналу на основі його постійного вдосконалення, ніж залучати нових працівників.

Безперервне навчання включає підвищення кваліфікації та перепідготовку. Підвищення кваліфікації – це підготовка працівників за базовою освітою, яка спрямована на послідовну підтримку та вдосконалення їхніх професійних та економічних знань (удосконалення, поглиблення, приведення у відповідність до вимог вищого робочого місця), навичок. Для цього організовують виробничо-економічні курси, курси цільового спрямування. Підвищення кваліфікації має бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, безперервним, орієнтованим на перспективні професії.

Підвищення кваліфікації – це навчання, спрямоване на розвиток і вдосконалення знань, умінь і навичок з певного виду спеціальної діяльності, зумовлене постійними змінами змісту праці, вдосконаленням техніки, технології, організації виробництва та переміщенням робочих місць. Виконується, як правило, з перервою в роботі до трьох тижнів або з частковою перервою в роботі до шести місяців. Рекомендована кількість студентів у групах – до 30 осіб. Навчальні плани і програми короткотермінового навчання розробляються підприємствами або навчальними закладами, які організовують цей вид навчання керівників і спеціалістів. [35, с.350].

Підприємство співпрацює з Тернопільським національним технічним університетом (ТНТУ), де за 4 роки навчання пройшли 4 співробітники. Щоб такого працівника не звільняти, була прийнята програма перепідготовки працівників. За бажанням працівника (за рахунок підприємства) він направляється для отримання нової професії. Так, за останні чотири роки направлено на навчання 8 працівників.

Розвиток персоналу на підприємстві подано нами в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Розвиток персоналу на ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»**

**за 2019–2022 роки**

|  |  |
| --- | --- |
| Види навчання | Роки |
| 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Підвищення кваліфікації у ТНТУ | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Стажування | 1 | 1 | 2 | 4 |
| Навчання у ВНЗ III-IV рівня акредитації без відриву від виробництва | 2 | 3 | 2 | 4 |

Професійне навчання персоналу підприємства може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем. Методи професійного навчання персоналу підприємства подані нами в таблиці 2.4.

При навчанні з відривом від виробництва підприємство встановлює вимоги до кількості та якості навчання, що фіксується у відповідних договорах (заявках) на навчання. Навчальний процес відбувається в центрах спеціальної підготовки, а також у системі вищої та середньої спеціальної підготовки. Крім того, компанія впливає на самоосвіту (самопідготовку) своїх працівників і розвиток їх професійних навичок за допомогою різноманітних стимулів.

З точки зору виробничо-технічного завдання у навчанні працівників виділяють: навчання нових працівників; перепідготовка та навчання працівників іншим (новим, сумісним) професіям; Атестаційне навчання.

*Таблиця 2.4*

**Методи професійного навчання персоналу підприємства**

|  |  |
| --- | --- |
| Навчання на робочому місці | Навчання поза робочим місцем |
| Адаптація нових працівників; аналіз робочих дій і процедур;Інструктаж на робочому місці;Наставництво;Розширення кола обов’язків;Передача повноважень;Демонстрація прийомів роботи;Передача досвідуРотація;Чергування робочих операцій;Метод ускладнених завдань;Навчальне заміщення;Спеціальний набір завдань;Підготовка і розвиток робочої команди;Консультування | Лекція;Дискусії і обговорення;Дистанційне навчання;Ознайомлення з досвідом інших підприємств;Розгляд практичних ситуацій;Ділові ігри;Моделювання ситуацій;Семінари, виставки, симпозіуми;Тренінги;Рольові ігри;Самостійне навчання;Участь у виставках і інших заходах як представника;Участь у навчальних програмах;Участь у проектах |

Навчання працівників безпосередньо на робочому місці носить оперативний характер, воно спрямоване на опанування конкретного трудового процесу, виконання конкретної роботи, не вимагає великих витрат на навчання, скорочує період адаптації працівника. У навчальному процесі використовуються такі методи, як робота протягом певного часу в якості асистента, поступове збільшення складності завдання, ротація (зміна) робочих місць, делегування частини функцій, відповідальності тощо. Такий вид навчання характерний для робітників і службовців. У багатьох випадках навчання на робочому місці є неефективним для формування нових знань, оскільки не дає працівникові можливості абстрагуватися від існуючої ситуації на робочому місці та певним чином змінити свою трудову поведінку.

Навчання з відривом від виробництва ефективніше, більш теоретично спрямоване, передбачає різноманітність навчання, але потребує значних витрат. Крім того, працівник відривається від роботи. Навчання з відривом від виробництва характерне для всіх категорій працівників, але більшою мірою для керівників, спеціалістів і службовців. Крім того, навчання з відривом від виробництва може проводитися з навчально-методичним забезпеченням, якого немає на підприємстві, висококваліфікованими викладачами, які є лише в навчальному закладі. У таких умовах більш придатними є позаробочі форми навчання.

**2.2. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства**

Вибір типу кадрової політики та визначення її стратегічної спрямованості є важливою частиною управління персоналом. У свою чергу, рішення з управління персоналом є частиною управлінського процесу, тому його доцільно розглядати, перш за все, з точки зору оцінки ефективності розробки управлінського рішення та управління в цілому.

Ефективність управління включає три аспекти: по-перше, з'ясування того, чи дійсно був створений результат управління, а не дії інших суспільних компонентів, прояв механізмів саморегуляції керованих об'єктів; другий – пошук джерела результатів управління (професіоналізм і талант керівників, якість нормативно-правових документів тощо), з метою більш активного і ширшого використання; третя – встановлення взаємозалежності, артикуляції між цілями, завданнями, уявленнями та моделями, закладеними в управлінських рішеннях, і реально отриманими результатами управління. Сукупна інформація як характеристика результатів управління виступає передумовою і основою для подальшого і порівняльного вимірювання управлінських витрат і результатів управління та отримання відповідних уявлень про соціальну ефективність управління [19, с. 77].

Всі ці поняття взаємозалежні і взаємопов'язані між собою, при цьому аналогічний взаємозв'язок проявляється в сфері управління кадрами, за рахунок чого виходить ефект синергії взаємодії (рис. 2.2).

Ефективність системи управління (ефективність системи управління персоналом)

Ефективність вироб­ництва (ефективність трудової діяльності)

Ефективність процесу управління (ефективність кадрового процесу)

Ефективність управління підприємством

**Рис. 2.2. Схема взаємозв'язку ефективності в організації**

Примітка. Складено автором на основі [19, с. 78].

Економічні результати утворюються за рахунок досягнення таких цілей: збільшення обсягу реалізованої продукції, зниження собівартості продукції, скорочення непродуктивних витрат, що не входять в собівартість, скорочення тривалості циклу виробництва, підвищення якості продукції, і її сортності, вивільнення основних виробничих і оборотних фондів тощо.

Соціальні результати сприяють задоволенню потреб людини і суспільства в життєво необхідних нормальних умовах у виробництві і побуті. Багато аспектів проявів соціального ефекту виміряти безпосередньо практично не можливо, а можливо виміряти тільки побічно.

Екологічні результати проявляються в зниженні обсягів забруднюючих і концентрації шкідливих речовин в атмосфері, водному середовищі та ґрунті.

Але про ці результати можна говорити тоді, коли мова йде про оцінку діяльності організації в цілому, або наприклад, коли вирішується питання про інвестиції в систему управління. При цьому ефективність системи управління розглядається як ступінь досягнення цілей при мінімальних витратах оцінюється дуже специфічними показниками:

* міра досягнення цілей організації;
* відношення результату до витрат;
* приватні показники ефективності (наприклад, ефективність користування людських результатів).

Результати діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їхньої роботи з кадрами показують, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрової політики є вирішальними чинниками ефективності виробництва та конкурентоспроможності компанії.

Для аналізу ефективності кадрової політики на підприємстві ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ», нами було проведено анкетування кадрового складу. Дане анкетування уможливило виявлення проблем кадрової роботи на підприємстві. Бланк анкети з питаннями представлений в додатку А.

При розгляді кадрового потенціалу зроблено акцент на ключових складових потенціалу Товариства, які при антикризовому управлінні найбільшою мірою враховують проблеми в області кадрового менеджменту.

Дослідження було проведено серед адміністративно-управлінського персоналу і серед основних і допоміжних робітників.

В опитуванні брало участь 50 респондентів: з числа керівників середньої ланки, фахівців і службовців – 6 осіб (12%), виробничого персоналу – 44 осіб (88%). Основні методи збору первинної інформації – анкетне опитування і напівструктуроване інтерв'ю.

Залежно від віку і статі співробітники, які брали участь в опитуванні, розподілилися таким чином: жінки – 20%, чоловіки – 80%; найбільший відсоток склали працівники у віці понад 31-40 років (30 співробітників) (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Структура респондентів за статтю та віком, осіб.**

|  |  |
| --- | --- |
| Стать | Вік |
| до 30 років | 30-39 років | 40-49 років | 50 років і понад |
| Чоловіча | 6 | 24 | 4 | 6 |
| жіноча | 1 | 6 | 1 | 2 |

Далі респондентам запропонували відповісти на запитання чи задоволені вони професійним складом підприємства. Відповіді розподілилися так (рис. 2.3):



**Рис. 2.3. Задоволеність професійним складом ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»**

Примітка. Складено автором

Таким чином, 22% опитаних працівників не задоволені професійним складом підприємства, що є достатньо високим показником.

Для виявлення причин незадоволеності професійним складом колективу виявили думки співробітників з даного питання (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Причини не укомплектованості підприємства професійним складом, осіб**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Причина | Використовується система прийому кадрів «по знайомству» | Відсутність співробітництва з навчальними закладами | Не ефективна система підвищення кваліфікації | Відсутність системи атестації | Відсутність незалежної комісії з відбору кадрів за професійними якостям | Відсутність програми адаптації нового персоналу |
| Кількість відповідей респондентів  | 8 | 10 | 12 | 18 | 13 | 15 |
| % | *8,9%* | *11,1%* | *15,6%* | *22,3%* | *15,1%* | *16,7%* |

 Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження

На думку респондентів, основні проблеми підприємства полягають в структурі персоналу за рівнем освіти та в системі відбору персоналу на підприємстві. В першу чергу у Товаристві розглядаються кандидатури, які рекомендовані близькими і родичами адміністративно-управлінського складу. В даному випадку різко зростає потреба у фахівцях з вищою освітою, новими знаннями, з поглибленою спеціалізацією.

Так, проведений аналіз свідчить, що понад половини респондентів має середню професійну освіту (64%), вищу освіту мають 36%. Аналіз структури персоналу за стажем дозволяє говорити про те, що в ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» переважають співробітники зі стажем роботи на цьому підприємстві понад 10 років (57,7%). Тут також спостерігається плинність кадрів, в основному це персонал зі стажем роботи три-п'ять років. Працівники, які давно працюють на підприємстві, звільняються рідко. Однак якщо вони звільняються, то це висококваліфіковані фахівці, яких потребує підприємство. Серед опитаних більше половини мають технічну освіту (93%), економічну або юридичну 7% відповідно.

Далі проведено аналіз задоволеності респондентів рівнем стимулювання на підприємстві (рис. 2.4):



**Рис. 2.4. Причини незадоволеності системою мотивації, %**

Примітка. Складено автором на основі

Як видно з представлених даних, в основному, співробітники підприємства не задоволені мотиваційної системою і відсутністю можливості кар'єрного росту. Так само співробітники хотіли б брати участь в прибутку організації та бути більш соціально захищеними отримуючи додаткові соціальні гарантії від роботодавця.

Виходячи з цього, співробітникам ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» було поставлено питання: «Ваше ставлення до оптимізації кадрової політики на підприємстві?» Результати опитування продемонстрували розбіжності в оцінках ситуації на підприємстві різними групами персоналу (табл. 2.7). Так, управлінський персонал в цілому до оптимізації кадрової політики порівняно з рядовими працівниками підприємства відноситься байдуже, але готові проявитиактивність при необхідності (6%). Активно готові підтримати реорганізацію переважно керівники і фахівці (1%). При цьому робітники більш оптимістично ставляться до нововведень (82%).

***Таблиця 2.7***

**Відповіді респондентів на питання: «Яке, на Вашу думку, ставлення до реорганізації переважає в колективі?»,% (складено автором)**

|  |  |
| --- | --- |
| Переважний характер ставлення | Група персоналу |
| керівники,спеціалісти | робітники |
| вороже | 0 | 1 |
| байдуже | 6 | 4 |
| готовність проявити увагу | 1 | 38 |
| готовність підтримати перетворення | 6 | 35 |
| підтримка активними діями | 0 | 15 |

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження

Таким чином, через відсутність з боку керівництва моральної підтримки, зацікавленості в оптимізації кадрової політики підприємства, у співробітників проявляється байдуже ставлення до її оптимізації. Однак вагома частка співробітників організації позитивно ставиться до нововведень, прагне брати участь в їх реалізації.

Для того щоб зрозуміти, чому працівники виявляють ту чи іншу ступінь активності і як можна підвищити їх віддачу, досліджуємо першорядні стимули персоналу до праці (рис. 2.5).

Провідними стимулами до праці у керівників і фахівців є сприятлива організація праці (76%), а також стабільність сприятливе ставлення в колективі (69%) і можливість у навчанні та підвищенні кваліфікації. У високій заробітній платі так само зацікавлена велика кількість респондентів (49%). 55% співробітників хотіли б бути мотивовані соціальними виплатами, преміями та пільгами.

Дана особливість сигналізує про відсутність у персоналу різноманітності в стимулах до праці, що в майбутньому може призвести до появи на підприємстві ряду проблем. По-перше, це ускладнює управління персоналом, так як діапазон стимулюючих впливів малий і складно регульований. По-друге, керівництво підприємства в період фінансово-економічної кризи не може забезпечити співробітникам підвищення рівня заробітної плати.



**Рис. 2.5. Першочергові стимули до праці співробітників ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»,%**

(складено автором)

Так само було з'ясовано, чи є конфлікти в колективі і основні причини конфліктних ситуацій (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Наявність конфліктних ситуацій в колективі**

Примітка. Складено автором за результатами проведеного опитування

Як видно з наведених даних, на підприємстві існують як відкриті, так і закриті конфліктні ситуації. У зв'язку з цим розберемо причини їх створення. Виявилося, що майже кожен другий співробітник вважає «основою» конфлікту міжособистісні стосунки (24%), а кожен третій – несправедливе ставлення керівництва (33%). Персонал не влаштовує вседозволене та ліберальне ставлення до працівників, які приймаються на роботу за «знайомством», у тому числі багато часу на навчання такого персоналу, що передбачає відрив від власного виробництва та трудової функції. .

На думку багатьох працівників, ті працівники, які зайняті традиційним способом, мають підвищені вимоги до ефективного виробництва, частково виконують навантаження працівників «по знайомству», у тому числі багато часу приділяють навчанню такого персоналу. , що передбачає переривання власних виробничих і трудових функцій.

Відповіді респондентів свідчать про досить напружену міжособистісну атмосферу, яка є небажаною для компанії.

Слід також зазначити, що існує певний контраст між працівниками та керівниками підрозділів, адже, на думку працівників, у ситуації, що склалася на підприємстві, винне саме керівництво, адже переважно працівників приймають не за професійними якостями, а за на основі їхніх зв’язків. В результаті рядовому працівнику доводиться виконувати роботу з додатковим навантаженням через недосвідченість таких працівників.

**Висновки до розділу 2**

У 2019‒2022 рр. діяльність підприємства характеризувалась високою рентабельністю активів.

У ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» основою планування людських ресурсів є стратегічний план підприємства, який передбачає вдосконалення організації роботи з персоналом, створення комплексної системи управління персоналом на основі використання ЕОМ, вдосконалення системи комплектування, підготовки і підвищення кваліфікації; покращення професійно-кваліфікаційної структури, умов праці, побуту, підвищення творчої ініціативи. При розробці стратегічного плану враховують положення кадрової політики на даному підприємстві.

Проведений аналіз дозволив виявити основні проблеми в галузі управління персоналом у ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ», які знижують ефективність його кадрової політики:

- укомплектованість підприємства професійними кадрами не задовільна;

- при залученні кандидатів на вакантні робочі місця використовується неефективна система «по знайомству».

- при зниженні в складі частки молоді, залучення працівників за рахунок випускників установ професійної освітою незначний;

- адаптація нових працівників і атестація персоналу не проводяться;

- працівники підприємства не задоволені сформованою системою оплати праці;

- стимули до більш результативної праці за допомогою залучення працівників у справи підприємства і можливості самореалізації не отримали високу оцінку;

- соціально-психологічний клімат на підприємстві є нестійкий.

**Розділ 3**

**напрямки вдосконалення кадрової**

**політики в умовах інноваційного розвитку**

 **підприємства**

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

Проведений аналіз персоналу, описаний у попередньому розділі, дав змогу визначити основні проблеми у сфері управління персоналом ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»:

- незадовільна укомплектованість підприємства професійними кадрами через те, що використовуються неефективні системи залучення кандидатів на вакантні посади, в тому числі «по знайомству»;

- існує ліберальне ставлення до працівників, прийнятих «по знайомству», у зв'язку з чим виникають конфлікти з приводу нерівномірного розподілу трудових ресурсів і програм стимулювання;

- соціально-психологічний клімат у суспільстві нестабільний.

- адаптація нових працівників та атестація персоналу здійснюються переважно за застарілими методиками;

- працівники на підприємстві не задоволені встановленою системою оплати праці; не отримали високої оцінки стимули до більш ефективної роботи через залучення працівників до справ компанії та можливості самореалізації.

Усе це дає змогу визначити основні напрями вдосконалення кадрової політики, що показано на рис. 3.1.

Запропоновані напрями удосконалення кадрової політики дозволять підвищити ефективність управління персоналом, що в кінцевому результаті позитивно позначиться на показниках ефективності персоналу та компанії в цілому.

Напрямки вдосконалення кадрової політики

ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»

Залучення та відбір персоналу

Адаптація персоналу

Мотивування персоналу

Соціальне пертнерство

Вдосконалення методів відбору персоналу

Вдосконалення програми адаптації нового персоналу

Вдосконалення програм мотивування персоналу

Введення в штат психолога з персоналу для покращення психологічного клімату в колективі

**Рис. 3.1. Напрямки вдосконалення кадрової політики ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ»**

Примітка. Складено автором на основі джерела [26, с. 445]).

Виходячи з проведеного раніше аналізу, слід зазначити, що відділ кадрів підприємства проявляє недостатню активність у пошуку джерел залучення персоналу. Найбільшу кількість претендентів на роботу становлять адміністративно-управлінські працівники за рекомендацією, а також особи, які самостійно звернулися в пошуках роботи. Участь такого джерела, як заклади професійної освіти, становить лише 3,4%, при цьому на підприємстві спостерігається тенденція до зменшення участі молоді в загальній чисельності працівників. Тому одним із важливих напрямків діяльності кадрової служби має стати маркетинг кадрів, особливо випускників закладів професійної освіти.

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

Проаналізувавши інформацію, наведену в табл. 3.1., враховуючи специфіку посади, на яку шукається кандидат, створимо форму пошуку та прийому кандидатів, яка наведена в таблиці. 3.2.

Використовуючи інформацію, представлену в табл. 3.1, і враховуючи, що виробничий персонал є найчисленнішим, який характеризується найбільшою плинністю.

*Таблиця 3.1*

**Способи залучення кандидатів на посаду**

|  |  |
| --- | --- |
| Джерело залучення | Мета використання |
| Пошук серед знайомих або через друзів | Підбір персоналу будь-якого рівня |
| Розміщення оголошень в громадських місцях | Масовий підбір, підбір лінійного персоналу |
| Розміщення оголошень в газетах | Підбір лінійних керівників, фахівців, адміністративного персоналу – типові позиції |
| Пошук в Інтернеті | Підбір персоналу будь-якого рівня |
| Зв'язок зі службою зайнятості | Підбір лінійного персоналу |
| Участь в профільних ярмарках вакансій | Пошук молодих фахівців |
| Робота з ВНЗ | Пошук молодих фахівців, робота з кадровим резервом |
| Участь у професійних асоціацій, виставках | Підбір персоналу будь-якого рівня – виключаючи лінійний |
| Робота з внутрішнім кадровим резервом | Підбір персоналу будь-якого рівня – висування, ротація, резерв |

Примітка. Складено автором на основі джерела [23, с. 115].

Карта пошуку та залучення кандидатів на посаду представлена в табл. 3.2.

Пропонований механізм відбору персоналу включає такі етапи:

1. Визначення завдань і посадових обов'язків по кожній посаді, опис необхідних результатів і критеріїв оцінки ефективності, успішності роботи.

2. Облік плану кар'єрного зростання наявних працівників.

3. Складання «професійного портрета» по вакантних посадах.

4. Визначення способів залучення кандидатів.

5. Відбір кандидатів: попередня відбіркова розмова;

6. Заповнення заяви і автобіографічної анкети;

7. Бесіда за найму;

8. Перевірка рекомендацій і послужного списку;

9. Медичний огляд.

10. Підготовка проекту трудового договору.

11. Укладення трудового договору та виконання всіх пов'язаних з найму формальностей.

*Таблиця 3.2.*

**Карта пошуку та залучення кандидатів на посаду**

| **Джерело залучення** | **Спосіб залучення** |
| --- | --- |
| внутрішні канали |
| Внутрішні кандидати організації | Зайняти вакантне місце можуть студенти- стажисти, які проходять практику в організації |
| Кадровий резерв | Кадровий резерв для таких позицій не використовується |
| База даних | У базі даних може міститися інформація по відповідних кандидатах, якщо недавно закривалася аналогічна позиція |
| рекомендації співробітників | Можливо, у когось із співробітників є відповідний кандидат на посаду. Необхідно здійснити внутрішню інформаційну розсилку або розмістити оголошення на корпоративному сайті |
| зовнішні канали |
| Пошук резюме на робітних сайтах | Слід активно вивчити резюме, розміщені на робочих сайтах |
| Публікація оголошення про вакансії на робочих сайтах | Необхідно опублікувати якомога більше оголошень на різних сайтах, щоб сформувати потік кандидатів |
| Розміщення оголошення про вакансії в ЗМІ | При наявності коштів у бюджеті публікація оголошення в газетах може істотно прискорити пошук |
| Публікація оголошення про вакансії на спеціалізованих, тобто пов'язаних з конкретною професією або сферою діяльності, форумах і сайтах | Існує кілька спеціалізованих ресурсів для професій  |
| Публікація оголошення про вакансії на корпоративному сайті | Доцільно розмістити оголошення на корпоративному сайті |
| Відвідування виставок, конференцій | Відвідувати виставки та конференції для пошуку необхідно |
| Пошук людей, які можуть рекомендувати вам потрібних кандидатів | Пошук тих, хто міг би дати рекомендації, не потрібно, достатньо внутрішніх |
| Пошук фахівців в соціальних мережах або інтернет-спільнотах | Звернення до соціальних мереж не потрібно |
| Взаємодія з кадровими агентствами | У кадрові агентства варто звертатися в разі пошуку адміністративного персоналу |
| Взаємодія з ВНЗ або іншими організаціями, які готують або беруть участь в підвищенні кваліфікації працівників необхідних спеціальностей | Взаємодія з навчальними закладами в області працевлаштування та залученню молодих фахівців |
| Взаємодія з центрами зайнятості | Центри зайнятості можуть мати серйозне сприяння в зайнятості пошуку необхідного кандидата |

Примітка. Сскладено автором на основі джерела [30, с. 415].

Найслабшою ланкою запропонованої процедури відбору персоналу є складання «професійного портрета». При реалізації кадрової політики для досягнення кінцевої мети – ефективної роботи всіх підрозділів підприємства та виконання поставлених завдань – фахівець з персоналу повинен спиратися на основні вимоги до кожної конкретної посади, розроблені спільно з керівниками відповідних структурних підрозділів. , під час підбору персоналу. Знаючи основні вимоги до кандидата, перед початком пошуку необхідно скласти конкретний «професійний портрет» майбутнього працівника.

Під час фінального обговорення, в якому беруть участь усі члени комісії, обговорюється оцінка кандидата за кожним пунктом професійного портрету. Якщо керівник підрозділу, до якого відібрано кандидата, дає негативні оцінки за професійними якостями, наприклад, недостатньою професійною освітою, то ці оцінки не оскаржуються. В інших випадках є дискусія. Оцінки пояснюються. Також надається загальна характеристика кожного кандидата. Потім бали за кожного кандидата складаються і відображається загальний бал. За результатами остаточного обговорення кандидатів приймальна комісія приймає колегіальне рішення про відбір найбільш підходящої кандидатури. У разі розбіжності думок остаточне рішення приймається простою більшістю голосів. Може бути прийнято рішення про подальший пошук кандидатів, і кожного з кандидатів буде залишено для подальшого відбору.

У разі позитивного рішення обраному кандидату повідомляється перелік документів, необхідних для оформлення трудових відносин, та узгоджується дата ознайомлення з проектом трудового договору.

Застосування цього механізму відбору кандидатів підвищить рівень професіоналізму працівників, підвищить рівень продуктивності праці та зменшить плинність кадрів.

Індикатором функціонування системи адаптації персоналу на підприємстві може бути показник плинності кадрів. Система адаптації безпосередньо впливає на відсоток співробітників, які залишають компанію протягом першого року роботи.

У 2022 році плинність кадрів склала 14,6%. Рівень плинності кадрів перевищує рівень природної плинності, а значить, необхідні заходи щодо зниження цього показника. Одним із таких заходів є вдосконалення програми адаптації нових працівників.

Реалізація запропонованої програми адаптації співробітників призведе до більш ефективного входження співробітників на робоче місце і до скорочення часу, необхідного для звикання співробітника до компанії. Ефективна система коригування дозволяє знизити плинність кадрів на 10% на рік. У зв’язку з тим, що рівень плинності кадрів є вищим від природного, реалізація даного заходу дозволить знизити цей показник.

Результати опитування співробітників компанії показали, що в компанії є конфлікти, а в колективі – психологічне напруження.

Для поліпшення психологічного клімату в колективі необхідно включити психолога, що спеціалізується на вирішенні міжособистісних колективних конфліктів. Потреба в психолога в штаті визначається також запропонованою програмою адаптації, виконання якої потребує оцінок та консультацій спеціаліста даного профілю.

Одним із інструментів покращення клімату в колективі є соціально-психологічний тренінг.

Соціально-психологічний тренінг – це вид групової психологічної роботи, метою якого є формування у тих кого навчають ефективних комунікативних навичок і психологічної компетентності в спілкуванні. Цей вид тренінгу повинен виконати такі функції:

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

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

При проведенні соціально-психологічного тренінгу використовуються різноманітні психологічні методи:

- групова дискусія;

- аналіз конкретних ситуацій;

- створення рольових ситуацій;

- психодрама;

- проектоване малювання;

- психогімнастика.

Програма тренінгу, розрахована на 40 годин, повинна реалізовуватися протягом 5 днів .

Проведення запропонованого тренінгу дозволить в першу чергу забезпечити соціальний ефект:

- підвищити задоволеність роботи;

- збільшити шанс зробити кар'єру;

- поліпшити взаємини з керівниками та членами робочої групи.

Таким чином, реалізація пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики дозволить знизити плинність кадрів; підвищити частку працівників, задоволених працею і соціально-психологічним кліматом в колективі. Чи спричинить скорочення витрат на наймання і адаптацію нових працівників і приросту чистого прибутку підприємства.

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

Заходи щодо оптимізації психологічного клімату в колективі так само дозволять поліпшити психологічний клімат в колективі, що матиме позитивний вплив на такі виробничі показники, як якість, надійність, своєчасність, дотримання технологічного циклу.

**Висновки до розділу 3**

Досвід провідних закордонних компаній показує, що діяльність служб управління персоналом не обмежується лише вирішенням адміністративно-управлінських питань найму, обліку та звільнення працівників.

У процесі підготовки резерву велике значення має роз'яснення вимог до кандидатів до складу резерву з кожної керівної посади. Без чіткого уявлення про те, якими якостями (ступенем професійної придатності) повинні володіти майбутні менеджери, організація не зможе здійснити попередній набір потенційних кандидатів на належному рівні.

Реалізація запропонованої програми адаптації співробітників призведе до більш ефективного входження співробітників на робоче місце і до скорочення часу, необхідного для звикання співробітника до компанії. Ефективна система коригування дозволяє знизити плинність кадрів на 10% на рік. У зв'язку з тим, що рівень плинності кадрів перевищує природний рівень, реалізація даного заходу дозволить знизити цей показник.

**ВИСНОВКИ**

У кваліфікаційній роботі за результатами дослідження ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» проведено теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо удосконалення ефективності кадрової політики. Під управлінням кадрової політики підприємства розуміється процес, який включає в себе формування сукупності принципів, методів, заходів і процедур збереження, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, мотивації та стимулювання.

Основними завданнями кадрової політики ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» є:

* + - * створення умов реалізації, які передбачає трудове законодавство;
			* завчасне забезпечення персоналом певної кваліфікації та кількості;
			* формування та підтримка ефективної роботи на підприємстві;
			* раціональне використання персоналу.

Для ефективного виконання завдань в галузі управління персоналом важливе значення має вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на управління персоналом, на продуктивність праці, на повне та своєчасне використання резервів зростання та аналізу оцінки ефективності управління персоналом та продуктивності праці. Фактори зовнішнього середовища – це фактори, які знаходяться поза підприємством, через те, що воно як відкрита система залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок енергії, споживачів, кадрів, ресурсів тощо. До зовнішніх чинників відносяться: навколишнє середовище, система знань, людина, історична система та система державного устрою та порядку. До внутрішніх чинників належить: виробництво, фінанси та облік, організація управління та персонал.

ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» має відкриту кадрову політику, яка характеризується прозорістю для потенційних співробітників, готовністю прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію.

В ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ» проводиться цілеспрямована робота із регулювання чисельності працівників. На основі проведеного аналізу стану та структури персоналу зафіксовано, що впродовж періоду, який досліджувався, спостерігається зростання чисельності працівників. Коефіцієнт плинності персоналу має тенденцію до зниження, а це свідчить про покращення роботи з персоналом. Управління персоналом ґрунтується на комплексі регламентів, що визначають місце та роль кожного структурного підрозділу та кожного працівника в системі управління, порядок, норми взаємодії між ними та форми впливу на об’єкт управління.

Пошук персоналу відбувається як з зовнішніх джерел (оголошення на сайтах, соціальних мережах, центрах зайнятості, агенціях, радіо, газеті) так і з внутрішніх (з підприємства, підбір працівника з кадрового резерву).

Після проведення співбесіди з кандидатом – фахівець з персоналу та керівник відділу обговорюють та оцінюють рівень знань кандидата. Після чого приймається рішення про остаточний результат щодо проведеної співбесіди протягом двох тижнів.

Мотивація персоналу складається з матеріального та нематеріального стимулювання.

Матеріальна мотивація включає в себе:

* + - * своєчасну виплату заробітної плати;
			* премії;
			* оплата понаднормованої праці;
			* оплата днів тимчасової втрати працездатності;

Нематеріальна мотивація включає в себе:

* + - * можливість професійного навчання;
			* можливість участі в проєктах;
			* свободу у прийнятті власних рішень;
			* забезпечення необхідної інформації;
			* співпрацю, створення робочої атмосфери в колективі;
			* гарантію офіційного працевлаштування;
			* підвищення кваліфікації;
			* соціальні програми.

Оцінювання персоналу відповідає об’єктивним потребам як роботодавців так і працівників. До потреб працівників належать такі потреби, як потреба в інформації про сильні та слабкі сторони діяльності, в одержанні матеріальної винагороди, в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників.

Робота відділу кадрів базується на динамічній зміні функцій, прав, обов’язків, динамічній зміні цілей, структури відділу, чисельності працівників. Така динаміка дозволить збільшити продуктивність взаємовідносин «менеджер-персонал» за допомогою використання етики в діловому спілкуванні, зменшить затрати підприємства на пошук працівників, покращить моральний клімат за допомогою підвищення рівня культури, підвищить рівень відповідальності працівників через налагодження самоуправління, ефективної співпраці лідера та колективу, зменшить плинність та період адаптації персоналу завдяки внутрішній культурі підприємства.

Події останніх місяців спричинили тектонічні зміни в кожному куточку нашої держави, зокрема і в ТОВ «ВОДАЛЕНД ІНДАСТРІ». Протягом 22 років товариство вивчало потреби ринку, вдосконалювалися та розширювалися асортименти продукції. VODALAND – Вдосконалюємо простір!

Компанія з початком війни збільшила виробничі потужності, а це призвело в свою чергу до збільшення персоналу. Позиція власників компанії чітка та однозначна – все для України, підтримати та зберегти людей в Україні, зберегти робочі місця.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. [Адаменко М. В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9C$) Інноваційна активність та інноваційний потенціал персоналу підприємства: концептуальний підхід до управління. [*Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101262:%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.%D0%BD.)*.* 2020. № 8. С. 9-15. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_8_3>
2. [Амеліна С. М.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%90%D0%BC%D0%B5%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%A1$) Корпоративна культура у системі управління персоналом. [*Міжнародний науковий журнал "Інтернаука".* Серія : Економічні науки](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101262:%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.%D0%BD.). 2020. № 7. С. 59-66. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_7_10>
3. [Андрусь О. І.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%81%D1%8C%20%D0%9E$) Кадрова політика підприємства як об’єкт дослідження. [*Ефективна економіка*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000079)*.* 2018. № 11. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_48>
4. [Байрачна О. К.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%91%D0%B0%D0%B9%D1%80%D0%B0%D1%87%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E$) Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. [*Український журнал прикладної економіки*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101416)*.* 2020. Т. 5, № 1. С. 342-348. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_42>
5. [Балабанова Л.В., Сардак Е.В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B0%20%D0%9C$) Управління персоналом: Навч.посібник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2011.-471 с.
6. [Бєлоусова Є. В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%91%D1%94%D0%BB%D0%BE%D1%83%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%84$) Роль і місце кадрової політики в підвищенні конкурентоспроможності регіону. [*Вісник Національного університету цивільного захисту України.* Серія : Державне управління](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9674479). 2021. Вип. 2. С. 223-231. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2021_2_29>
7. [Божанова В. Ю.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%91%D0%BE%D0%B6%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%92$) Антидеприваційна система управління персоналом підприємства. [*Міжнародний науковий журнал "Інтернаука".* Серія : Економічні науки](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101262:%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.%D0%BD.). 2018. № 10. С. 8-15. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_10_3>
8. [Борданова Л. С.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B$) Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві [*Економіка та держава*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9624261)*.* 2022. № 6. С. 54-59.
9. [Ведерніков М. Д.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%92%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%9C$) Розвиток управлінського персоналу організації за умов економіки знань. [*Вісник Хмельницького національного університету.* Економічні науки](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9669410:%D0%A1%D0%B5%D1%80.2). 2021. № 4. С. 40-50. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_4_9>
10. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навчальний посібник/ М.Д.Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. К.: Центр навчальної літератури, 2006.-504 с.
11. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004.276 с.
12. [Германюк Н. В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%9D$) Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. [*Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101296)*.* 2020. № 3. С. 65-75. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2020_3_7>
13. [Дашко І. М.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%94%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%86$) Засадничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. [*Міжнародний науковий журнал "Інтернаука".* Серія : Економічні науки](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101262:%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.%D0%BD.). 2021. № 11(1). С. 34-41. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\_2021\_11(1)\_\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11%281%29__7)
14. [Денисенко М. П.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%94%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9C$) Підвищення індексу людського капіталу — важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств / М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова  [*Економіка та держава*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9624261). 2019. № 4. С. 11-17. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_4_4>
15. [Додон О. Д.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BD%20%D0%9E$) Моделі інформаційних систем управління персоналом [Ефективна економіка](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000079). 2022. № 11. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_24>
16. Ілляшенко В.В. Менеджмент М.: Академія, 2014.-315 с.
17. [Кирій С. Л.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9A%D0%B8%D1%80%D1%96%D0%B9%20%D0%A1$) Особливості служби управління персоналом як суб’єкта кадрової політики. [*Теорія та практика державного управління*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9672481)*.* 2019. Вип. 4. С. 170-178. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2019_4_24>
18. [Кобрусєва Є. А.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9A%D0%BE%D0%B1%D1%80%D1%83%D1%81%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%84$) Проблемні питання взаємоузгодженост кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. [*Міжнародний науковий журнал "Інтернаука".* Серія : Економічні науки](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101262:%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.%D0%BD.). 2020. № 12(1). С. 58-63. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\_2020\_12(1)\_\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12%281%29__9)
19. [Коваленко А. О.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%90$) Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. [Modern economics](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000156). 2020. № 24. С. 75-80. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_24_14>
20. [Корбут О. О.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B1%D1%83%D1%82%20%D0%9E$) Формування кадрової політики. [*Ефективна економіка*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000079)*.* 2018. № 1. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_62>
21. [Криворучко Г. В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%BE%20%D0%93$) Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. [Науковий вісник будівництва](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9669382). 2021. Т. 106, № 4. С. 208-213. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb_2021_106_4_28>
22. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2006.296 с.
23. Литвиненко В.І. Організація роботи з кадрами.: Навчально-методичні матеріали. Тернопіль: Економічна думка, 2000.
24. [Лугова В. М.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%92$) Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. [*Бізнес Інформ*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9614572)*.* 2022. № 1. С. 390-397. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_57>
25. [Матукова Г. І.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%93$) Конкурентоспроможність малих підприємств: система адаптивного управління персоналу  [*Ефективна економіка*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000079)*.* 2022. № 8. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_11>
26. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ За заг. Ред. В.М, Данюка, В.М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004.-398 с.
27. [Ольмезова І. К.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%BC%D0%B5%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%86$) Управління персоналом як складова стратегії підприємства. [*Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101262)*.* 2021. № 17(2). С. 35-37. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\_2021\_17(2)\_\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17%282%29__8)
28. [Ольшанський О. В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%9E$) Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. [*Формування ринкових відносин в Україні*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9669574)*.* 2022. № 2. С. 144-152. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_21>
29. [Погребняк А. Ю.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D1%8F%D0%BA%20%D0%90$) Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. [*Ефективна економіка*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000079). 2018. № 10. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_53>
30. [Пойманова А. С.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D0%BE%D0%B9%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%90$) Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики, її економічний зміст та стратегії розвитку. [Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9669512:%D0%95%D0%BA.%D0%90%D0%9F%D0%9A). 2016. № 2. С. 410-419. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2016_2_47>
31. [Потьомкіна О. В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%8C%D0%BE%D0%BC%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E$) Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. [*Економічний форум*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96100571)*.* 2021. № 3. С. 145-150. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_3_23>
32. Про колективні договори і угоди : Закон України ВВР 1993, № 36, ст.361. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text
33. Про оплату праці : Закон України ВВР 1995, № 17, ст.121. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text
34. [Роженко О. В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A0%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E$) Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу [Торгівля і ринок України](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9669878). 2019. № 1. С. 58-65. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_9>
35. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник.Київ: КНЕУ, 2008. -351 с.
36. [Світлична К. С.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0%20%D0%9A$) Сучасні функції управління логістичним персоналом. [Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101262:%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.%D0%BD.). 2020. № 6. С. 48-53. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_6_8>
37. [Соколовський С. А.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A1%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%A1$)Аналіз сучасного стану управління процесами формування кадрової політики підприємства. [ScienceRise](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101252). 2017. № 3. С. 29-32. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2017_3_8>
38. [Тарасов С. С.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A2%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B2%20%D0%A1$) Формування організаційно-правового механізму державного управління кадрової політики. [Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000013). 2019. № 1. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_34>
39. Тимошенко І.І. Менеджер організації/ І.І.Тимошенко, А.С.Соснін. Київ: вид-во ЕУФ.2001.-350 с.
40. [Фединець Н. І.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C%20%D0%9D$) Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. [*Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101262:%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.%D0%BD.). 2020. № 10(1). С. 110-115. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\_2020\_10(1)\_\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10%281%29__15)
41. [Харчевнікова Л. С.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%B2%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B$) Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. [*Український журнал прикладної економіки*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%96101416)*.* 2020. Т. 5, № 4. С. 354-360. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_44>
42. [Чабан Г. В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A7%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D0%BD%20%D0%93$) Інноваційні підходи в управлінні персоналом. [Економічний вісник університету](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9673720). 2022. Вип. 53. С. 47-52. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_53_8>
43. [Череп О. Г.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BF%20%D0%9E$) Управління персоналом з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності підприємств. [*Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9669410:%D0%A1%D0%B5%D1%80.2). 2021. № 2. С. 195-199. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_2_35>
44. [Чиж В. І.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A7%D0%B8%D0%B6%20%D0%92$) Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. [Modern economics](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000156). 2021. № 26. С. 160-166. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_26_26>
45. [Шацька З. Я.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A8%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%97$) Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. [*Формування ринкових відносин в Україні*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9669574)*.* 2022. № 10. С. 100-105. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_10_16>
46. Шкільняк М. М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2018. Вип. 2. С. 7-20.
47. Щьокіна Є.Ю. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С.343-346.

**ДОДАТКИ**

**Додаток** **А**

**Бланк анкети**

*З метою поліпшення кадрової політики підприємства, просимо Вас відповісти* *на* *такі*

*запитання*

1 **Ваша стать**

**2. Ваш вік**

**3. Ваша освіта**

**4. Ви працюєте на посаді**:

□ керівник

□ спеціаліст

□ робітник основного виробництва

□ робітник допоміжного виробництва

4. **Чи задоволені Ви справжнім професійним складом підприємства**

□ задоволені

□ склад не укомплектований кваліфікованими кадрами

***Вкажіть можливі причини:***

□ використовується система прийому кадрів «по знайомству»

□ відсутність співробітництва з навчальними закладами

□ не ефективна система підвищення кваліфікації

□ відсутність системи атестації

□ відсутність незалежної комісії з відбору кадрів за професійними якостям

□ відсутність програми адаптації нового персоналу

□ інше

**5. Вкажіть недоліки в існуючій системі мотивації на підприємстві:**

□ підвищення рівня зарплати не відповідає темпам інфляції

□ відсутність можливості участі в прибутку організації

□ можливість самореалізації відсутня

□ відсутність додаткової системи соціальних гарантій

□ відсутність можливості професійного та кар'єрного зростання

□ можливість самореалізації відсутня

□ відсутність стимулюючої системи оплати праці

□ Інше

**6. Яке, на Вашу думку, ставлення до організації переважає в колективі**

□ вороже

□ байдуже

□ люди проявляють увагу

□ готовність підтримати перетворення

□ підтримка активними діями

**7. Які для Вас повинні бути першорядні стимули до праці?**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**8. Чи виникали у Вас конфліктні ситуації в колективі?**

□ виникали

□ конфлікти носили прихований характер

□ конфліктів не виникало

**9. Вкажіть причини виникнення конфліктів**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Дякуємо за участь!