

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Формування кадрової політики підприємства»**

(на прикладі ПП «АЛ-КОН ТЕХ»)

Виконав:

здобувач вищої освіти

ступеня бакалавр

спеціальності 073 Менеджмент

Попович Олексій Русланович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник

к.е.н. Павлова М.Б.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2022

Анотація

Попович О.Р. Формування кадрової політики підприємства (на прикладі ПП «АЛ-КОН ТЕХ») – Рукопис.

Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький політехнічний фаховий коледж. Хмельницький. 2022.

У роботі висвітлено теоретичні та практичні аспекти формування кадрової політики на підприємстві та розроблені рекомендації щодо її удосконалення.

Розглянуто сутність, типи, цілі та завдання кадрової політики, узагальнено принципи і чинники формування кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах; розкрито роль кадрової служби у розробці кадрової політики та управлінні персоналом; проаналізовано кадрову політику ПП «АЛ-КОН ТЕХ» та запропоновано шляхи удосконалення кадрової політики та системи управління персоналом у ПП «АЛ-КОН ТЕХ».

Ключові слова: кадрова політика, персонал, кадровий потенціал, кадрова служба, мотивація.

SUMMARY

Popovich O.R. Formation of Staff Policy of an Enterprise (on the example of Private Enterprise «AL-KHON-TEKH») - Manuscript.

Research for the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 073 Management. - Khmelnytskyi Polytechnic Professional College. Khmelnytskyi. 2022.

The paper highlights the theoretical and practical aspects of the formation of personnel policy at the enterprise and developed recommendations for its improvement.

The essence, types, goals and objectives of personnel policy are considered, the principles and factors of formation of personnel policy at the enterprise in modern conditions are generalized; the role of the personnel service in the development of personnel policy and personnel management is revealed; the personnel policy of PE "AL-CON TECH" is analyzed and the ways of improvement of personnel policy and personnel management system in PE "AL-CON TECH" are offered.

Key words: personnel policy, personnel, personnel potential, personnel service, motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У СУЧАСНИХ УМОВАХ 8	
1.1 Теоретичні аспекти кадрової політики підприємства: сутність, типи, цілі та задачі	8
1.2 Принципи і чинники формування кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах	15
1.3 Роль кадрової служби у розробці кадрової політики та управлінні персоналом	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2 Аналіз кадрової політики ПП "АЛ-КОН ТЕХ"	33
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «АЛ-КОН ТЕХ»	40
3.1 Сучасні підходи та тенденції формування та розвитку кадрового потенціалу з урахуванням закордонного досвіду	40
3.2 Шляхи удосконалення кадрової політики та системи управління персоналом у ПП «АЛ-КОН-ТЕХ»	48
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. За останні роки відбулося багато змін в розвитку діяльності підприємств, тому, ті правила та методи управління персоналом, які діяли раніше, перестали бути ефективними. Постійний розвиток, зміни в технологічних та соціальних аспектах діяльності підприємства виявили необхідність в змінах методів управління персоналом. Створюються нові системи та підсистеми, менеджмент яких потребує відповідних навичок та компетенцій. Кваліфіковані фахівці та робітники підвищують ефективність та конкурентоспроможність підприємства, розкривають його основний потенціал та являються об'єктом досягнення основної цілі підприємства. Відповідно, формування ефективної кадрової політики є одним з найактуальніших питань сучасного менеджменту.

Достатньо велика кількість публікацій вітчизняних і зарубіжних учених присвячена аналізу проблем кадрової політики підприємства, її принципів, умов і чинників формування. Так, питання визначення кадрової політики підприємства та її формування досліджували багато вітчизняних та іноземних вчених, зокрема: В. Арутюнова, Л. Балабанова, В. Воронкова, Г. Гальченко, А. Іваній, О. Крушельницька, Л. Лігоненко, П. Левадіна, А. Мазаракі, О. Шаповал, Г. Щокін, Е. Яхонтова. Проте, незважаючи на проведенні дослідження та створені роботи в темі кадрової політики, це питання не є вивченим до кінця та немає конкретного плану визначення стратегій для управління та підбору персоналу

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування кадрової політики на підприємстві та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення визначеної мети сформульовано такі **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти кадрової політики підприємства: сутність, типи, цілі та задачі;
- узагальнити принципи і чинники формування кадрової політики на

підприємстві в сучасних умовах;

- визначити роль кадрової служби у розробці кадрової політики та управлінні персоналом;
- дослідити організацію роботи ПП «АЛ-КОН ТЕХ»;
- проаналізувати кадрову політику підприємства;
- дослідити сучасні підходи та тенденції формування та розвитку кадрового потенціалу з урахуванням закордонного досвіду;
- запропонувати шляхи удосконалення кадрової політики та системи управління персоналом у ПП «АЛ-КОН-ТЕХ»;

Об’єктом дослідження є процес формування кадрової політики у ПП «АЛ-КОН ТЕХ».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та методичних аспектів формування ефективної кадрової політики на підприємстві.

Наукова новизна. Уточнено зміст поняття «кадрова політика»; узагальнені принципи і чинники формування кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах; обґрунтовано важливу роль кадрової служби у розробці кадрової політики та управлінні персоналом; запропоновані зміни у структурі і кадровій політиці підприємства, спрямовані на зміцнення ринкового становища господарюючого суб'єкта.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне застосування основних положень бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у можливому впровадженні їх у процес роботи ПП «АЛ-КОН ТЕХ».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 60 сторінках друкованого тексту. Робота містить 9 таблиць, 16 рисунків і список використаних джерел з 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Теоретичні аспекти кадрової політики підприємства: сутність, типи, цілі та задачі

В умовах постійного зростання конкуренції на ринку товарів та послуг зростає актуальність проблем формування та розвитку кадрового потенціалу, який на сьогоднішній день є одним із основних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його продуктивного функціонування та розвитку.

Рациональне використання кадрового потенціалу забезпечується завдяки розробці та реалізації продуманої кадрової політики, яка у сучасних умовах виступає у ролі ефективного засобу досягнення стратегічних цілей підприємства. Найчастіше саме через помилки у кадровій політиці утворюється високий рівень плинності персоналу, підвищуються витрати на наймання та навчання нових працівників, знижується продуктивність праці. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей та завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом.

Для характеристики кадрової політики необхідно насамперед дати визначення даної категорії. У науковій літературі та публікаціях різних авторів кадрова політика розглядається як у широкому, так і вузькому аспектах, трактування яких представлено на рис.1.1.

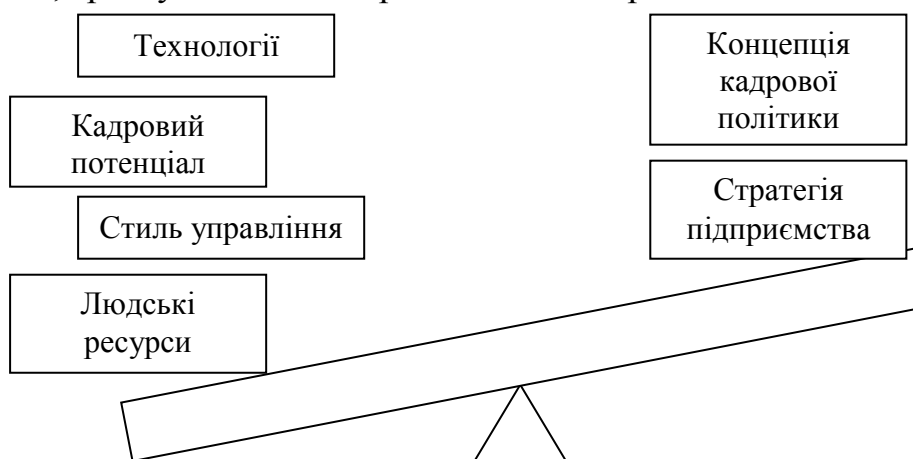


Рис. 1.1 Кадрова політика підприємства [9]

Аналіз дефініцій поняття «кадрова політика» підприємства показує, що кадрова політика є визначальним напрямом управління сучасного підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дефініція поняття «кадрова політика»

Автор	Визначення
Л.В. Балабанова [2]	система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів та напрямків роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності
В.А. Віннікова [8]	об'єднує різні форми планування та використання трудових ресурсів підприємства, їх спрямування на збільшення можливостей підприємства, потреби технологій і ринку в майбутньому
О.К. Концевич, А.Ю. Дернова [39]	головним напрямом у роботі з кадрами, сукупністю основних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства
М. Костера [49]	Загальна філософія розвитку трудового потенціалу, конкретизована у кадровій стратегії організації, галузі, регіону чи держави.
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [25]	сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання
О. Оболенський [30]	Сукупність офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів регулювання кадрових відносин у конкретно-історичних умовах розвитку суспільства.
Ф.І. Хміль [41]	сукупність різних форм діяльності з персоналом для створення високопродуктивного колективу, який дозволяє підприємству мобільно й адекватно реагувати на зміни в зовнішнього та внутрішнього середовища
Г. Щокін [47]	Комплексна система управління людськими ресурсами в масштабах держави, регіону, галузі або окремої організації, яка охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів.

За підсумками аналізу представлених визначень можна зробити висновок, що кадрова політика є сукупністю принципів, складових та методів впливу на створення належних умов праці, добір і використання задіяних трудових ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою досягнення як стратегічно визначених цілей, розв'язання намічених господарських завдань, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності [1].

Кадрову політику підприємства можна представляти як сукупність безперервно діючих і взаємозалежних функцій. Основні функції кадрової політики представлені в додатку А.

Кадрова політика є сьогодні складовою всієї управлінської та виробничої політики організації. Вона повинна не тільки створювати сприятливі умови праці, що забезпечують задоволення персоналу від роботи, його просування по службі, а й давати впевненість у завтрашньому дні [21].

Головною метою кадрової політики є оптимізація управління персоналом для ефективної діяльності та розвитку підприємства. Грамотно спланована кадрова політика дозволяє вирішувати низку практичних завдань:

- сформулювати систему сучасних вимог до кадрів;
- максимально достовірно спрогнозувати потребу у кадрах різних рівнів, професій, кваліфікації та забезпечити своєчасне заповнення вакансій та робочих місць;
- визначити пріоритети розвитку кадрового складу;
- удосконалювати форми та методи підбору, відбору, оцінки кадрів;
- забезпечити ефективність мотивації, розвитку, професійно-посадового просування працівників;
- удосконалювати роботу із резервом керівних кадрів;
- забезпечити функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- створити ефективну кадрову службу, здатну реалізовувати кадрову політику [35].

Основні завдання кадрової політики організації представлені на рис. 1.2.

Складовими елементами кадрової політики є:

1. Політика зайнятості. Її завдання полягає в залученні кваліфікованих кадрів та створенні для них необхідних умов праці, які дозволять підвищити ефективність роботи;



Рис. 1.2 Основні завдання кадрової політики підприємства [20]

2. Політика навчання. Вона полягає у створенні баз навчання персоналу, щоб підвищувати їхню кваліфікацію та розвивати кадровий потенціал;

3. Оплата праці. Цей елемент кадрової політики передбачає надання гідної заробітної плати. Причому потрібно прагнути більшого її розміру, ніж на підприємствах-конкурентах, відповідно до здібностей працівників;

4. Добробут. Працівники повинні мати низку соціальних можливостей, що дозволяють їм не замислюватись про роботу в іншій, конкуруючій організації;

5. Політика у трудових відносинах. Мета цього елемента кадрової політики у встановленні певних процедур для вирішення трудових конфліктів [4].

Розуміння сутності кадрової політики як такої дозволяє перейти до її типізації. Залежно від характеру впливу на співробітників та спрямованості впливу можна виділити такі типи кадрової політики: за методами впливу – пасивна, реактивна, превентивна, активна; за рівнем їхньої взаємодії з навколишнім середовищем – відкрита та закрита.

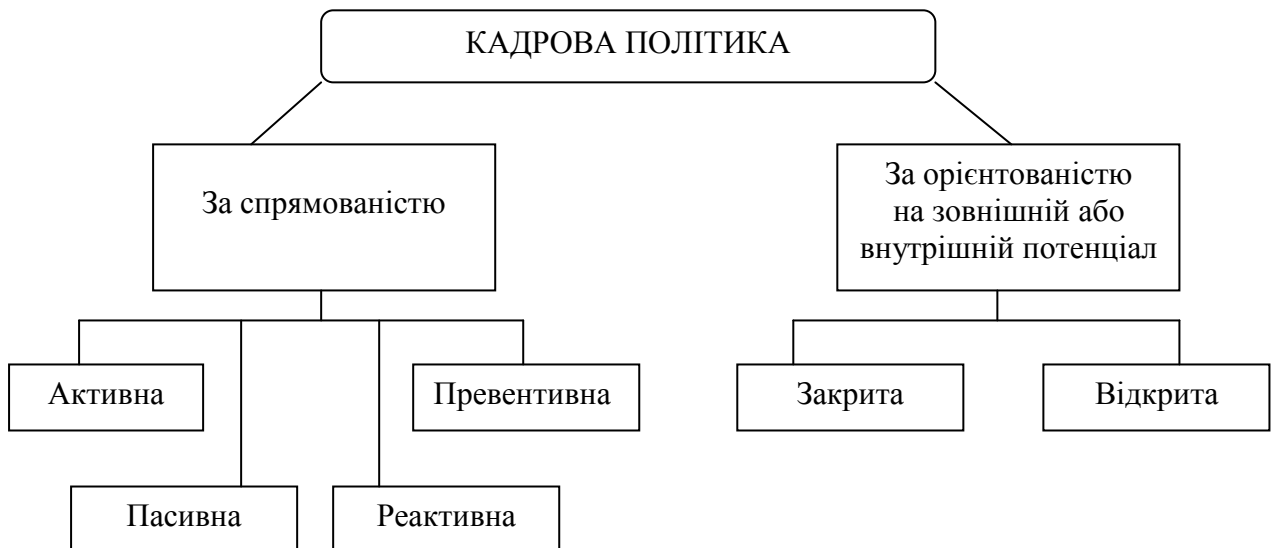


Рис. 1.3 Типологія кадрової політики підприємства [побудовано автором]

При *пасивній* кадровій політиці керівництво підприємства немає чіткої програми по роботі з персоналом і вимушено реагує на кадрові проблеми (нестача кадрів, конфлікти, наявність довго не закритих вакантних посад), зосереджуючи зусилля на їх усуненні без глибокого аналізу ситуації. Кадрові рішення приймаються без урахування довгострокових наслідків. Підбір, відбір працівників здійснюється в оперативному режимі без планування потреби у персоналі на перспективу. Оцінка кандидатів та працівників проводиться поверхово та формально. Навчання персоналу безсистемне та нерегулярне. В організаціях з таким типом кадрової політики нечітко розподілено повноваження та відповідальність працівників.

При *реактивній* кадровій політиці керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, аналізує причини кадрових проблем, конфліктних ситуацій, вживає заходів щодо їх ліквідації.

За *превентивної* кадрової політики керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації. Здійснюється оцінка кадрового потенціалу на відповідність поставленим завданням. Є короткострокові та середньострокові прогнози потреби у кадрах. Сформульовані завдання щодо розвитку та навчання персоналу. Керівництво організації прогнозує кадрову ситуацію та здійснює її постійний моніторинг,

у разі потреби розробляє цільові кадрові програми. При такому типі кадрової політики планування потреби у кадрах здійснюється у короткостроковий і середньостроковий періоди, завдання з навчання персоналу ставляться конкретно.

За *активної* кадрової політики керівництво підприємства має не лише кадровий прогноз, а й засоби впливу на кадрову ситуацію, у разі потреби можуть розроблятися цільові кадрові програми. За такого типу кадрової політики у організації проводиться моніторинг виробничого клімату, мотивації персоналу.

Активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво організації при раціональній кадровій політиці має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та має короткострокові, середньострокові та довгострокові плани роботи із забезпечення кадрами з різними сценаріями розвитку ситуації (аж до кризових).

При авантюристичній кадровій політиці керівництво організації немає обґрунтованого прогнозу розвитку кадрової ситуації, але прагне впливати на неї. У результаті складають недостатньо обґрунтовані плани роботи із забезпечення кадрами та їх розвитку.

Кадрову політику ще поділяють на відкриту та закриту залежно від орієнтації організації при формуванні складу персоналу на зовнішнє чи внутрішнє середовище. Порівняння відкритої та закритої кадрової політики щодо основних процесів управління персоналом представлено в табл. 1.2.

При відкритій кадровій політиці організація відкрита для прийому нових працівників ззовні на будь-який рівень посад, і кожному відкриваються можливості розвитку ділової кар'єри з будь-якої посади. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, який має відповідні компетенції без вимог до кандидатів, наприклад, з досвіду роботи в цій чи схожих організаціях. Відкрита кадрова політика характерна й для нових підприємств, які ведуть агресивну політику завоювання ринку,

орієнтованих на швидке зростання і швидкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Таблиця 1.2

Характеристика відкритої та закритої кадрової політики

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в діяльність підприємства, впровадження нових рішень, запропонованих «новачками»	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої згуртованості колективу
Навчання і розвиток персоналу	В основному проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового досвіду та знань	В основному проводиться у внутрішньо корпоративних центрах чи внутрішніми викладачами, сприяє формуванню єдиного «поля сприйняття», загальних технологій, адаптовано до роботи цієї організації
Просування персоналу	Утруднена можливість кар'єрного зростання, оскільки переважає тенденція набору вже готового персоналу з боку	Перевага при призначенні на вищі посади віддається працівникам підприємства, здійснюється планування кар'єри
Мотивація і стимулювання персоналу	Перевага надається питанням стимулювання	Перевага надається питанням мотивації (задоволенню потреб у стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності працівника та організації	Необхідно спеціально ініціювати процес розробки та впровадження інновацій, високе почуття причетності працівників, відповідальності за реалізацію змін

Джерело: сформовано автором за [35]

При закритій кадровій політиці підприємство використовує переважно внутрішні джерела персоналу, тому й просування на посади можливе лише своїх працівників і з нижнього рівня управління. Такий тип кадрової політики характерний для підприємств, що орієнтуються на створення певної корпоративної культури [35].

Отже, як показав аналіз, єдиної точки зору на визначення поняття та сутності кадрової політики немає. Але, з іншого боку, різноманіття підходів до її розробки лише створює можливості для її обґрунтування, перегляду, розвитку та вдосконалення.

1.2 Принципи і чинники формування кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних факторів ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу, що здійснюється завдяки розробці кадрової політики підприємства.

В даний час ні в кого не викликає сумніву, що найважливішим ресурсом будь-якої компанії є її співробітники. Однак далеко не всі керівники розуміють, як важко управляти цим ресурсом. Від того, наскільки ефективною виявиться праця співробітників, залежить успіх будь-якої компанії. Завдання менеджерів у тому, щоб максимально ефективно використовувати можливості персоналу. Якими б сильними не були рішення керівників, ефект від них може бути отриманий тільки тоді, коли вони успішно втілені у відносини співробітниками компанії. І це може статися у разі, якщо успішно розроблена кадрова політика підприємства.

Основний зміст кадрової політики включає:

- забезпечення робочою силою високої якості, включаючи планування, відбір та найм, вивільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плинності кадрів та ін.;
- розвиток працівників, профорієнтація та перепідготовка, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації, організація просування по службі;
- удосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, соціальні виплати. Підрозділи управління персоналом беруть активну участь у переговорах з профспілками при укладанні

колективних договорів, у розборі скарг, претензій, здійснюють контроль за трудовою дисципліною [3].

Головним об'єктом кадрової політики підприємства є персонал, а суб'єктом кадрової політики – система управління персоналом організації, яка складається із керівників всіх рівнів управління та кадрової служби.

Персоналом підприємства називається основний (штатний) склад працівників. Кадри – це головний та вирішальний фактор виробництва, перша продуктивна сила суспільства. Вони створюють і рухають засоби виробництва, постійно їх удосконалюють. Від кваліфікації працівників, їхньої професійної підготовки, ділових якостей значною мірою залежить ефективність виробництва [3].

Високий потенціал кадрів з великою ймовірністю призводить до ефективної роботи будь-якого підприємства. Роботою з кадрами прийнято вважати не просто прийом на посаду, а й увесь шлях співробітника на підприємстві, його розвиток та уникнення звільнення. Формування кадрової політики показано на рис. 1.4.

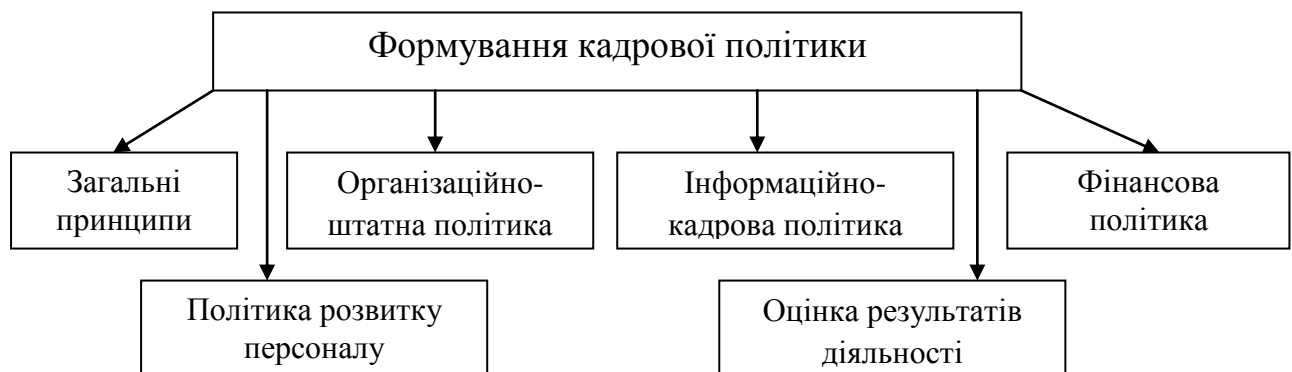


Рис. 1.4 Формування кадрової політики [4]

Загальні принципи мають на увазі їх розробку та визначення пріоритетних цілей. Основними принципами формування кадрової політики є:

- науковість, використання всіх сучасних наукових розробок у цій галузі, які могли б забезпечити максимальний економічний та соціальний ефект;

- комплексність, коли мають бути охоплені всі сфери кадрової діяльності;
- системність, тобто облік взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових цієї роботи;
- необхідність обліку як економічного, так і соціального ефекту, як позитивного, так і негативного впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат;
- ефективність: будь-які витрати на заходи у цій сфері мають окупатися через результати господарської діяльності [3]

Організаційно-штатна політика кадрів – це створення потреби у штатах співробітників.

Інформаційна кадрова політика — маркетингова складова підприємства, яка відповідає за вакансії та все, що з ними пов'язано.

Фінансова політика відповідає за кошти та оплату праці.

Політика розвитку персоналу — це все, що пов'язане з розвитком персоналу, тобто підвищення кваліфікації, атестації, перенавчання тощо.

Оцінка результатів діяльності – це аналіз кадрової політики підприємства [4].

У умовах ринкової економіки, коли умови зовнішнього середовища змінюються дуже швидко, головним чинником ефективності кадрової політики є її гнучкість, адаптивність і мобільність. Таким чином, пропонується використати інноваційний підхід до формування кадрової політики на малому та середньому підприємстві. Цей підхід передбачає, що при формуванні та розвитку кадрової політики найбільшу увагу необхідно приділяти аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників (рис. 1.5).

Чинники зовнішнього середовища — ті, які підприємство, як суб'єкт управління неспроможне змінити, але має враховувати для правильного визначення потреби у персоналі та оптимальних джерел покриття цієї потреби. До них відносяться:

- ситуація на ринку праці (демографічні чинники, політика у сфері освіти, взаємодію з профспілками);
- професійні та громадські об'єднання;
- науково-технічний прогрес (характер та зміст праці, що впливає на потреби в тих чи інших спеціалістах, можливості перепідготовки персоналу);
- нормативно-правове середовище (тобто ті «правила гри», які встановлені державою; трудове законодавство, законодавство в галузі охорони праці, зайнятості, соціальні гарантії тощо).

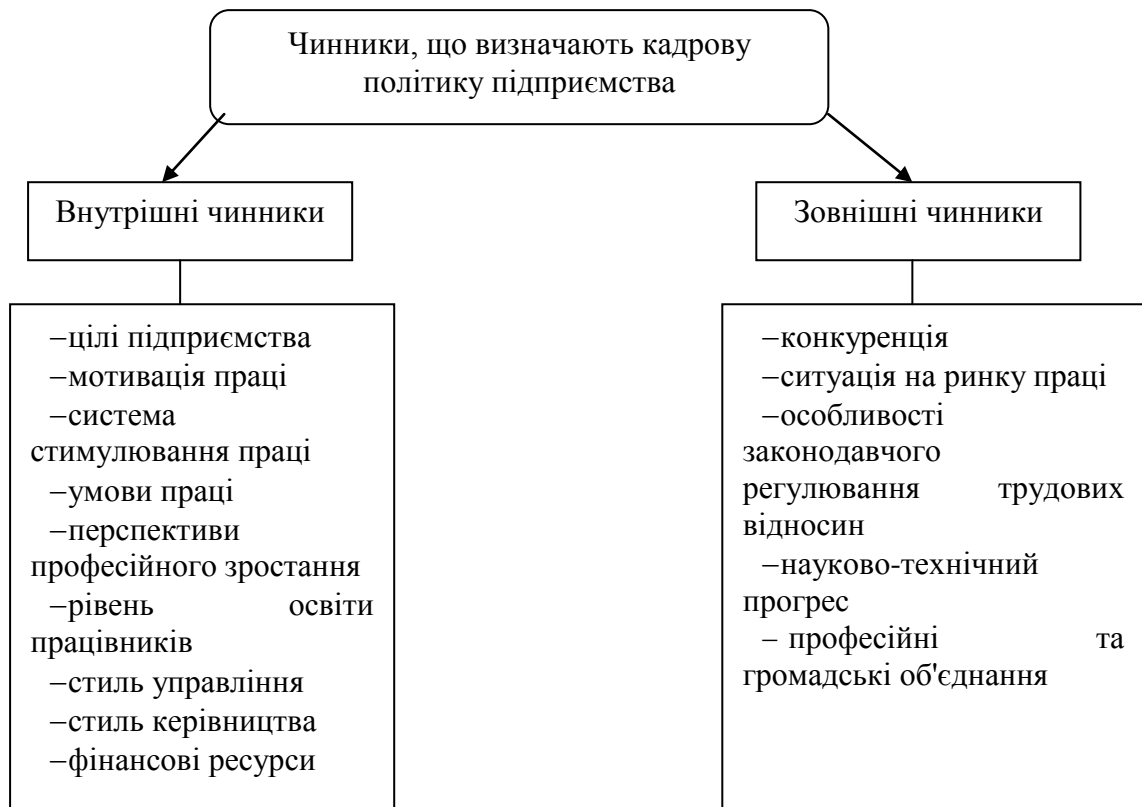


Рис. 1.5 Чинники, що визначають кадрову політику підприємства [3]

Чинники внутрішнього середовища - це чинники, які піддаються керуючому впливу з боку підприємства. До них можна віднести:

- цілі організації (на їх основі формується кадрова політика);
- стиль управління (жорстко централізована або віддаюча перевагу принципу децентралізації - залежно від цього потрібні різні фахівці);

- фінансові ресурси (від цього залежить можливість підприємства фінансувати заходи щодо управління персоналом);
- кадровий потенціал підприємства (пов'язаний з оцінкою можливостей працівників організації, з правильним розподілом обов'язків між ними, що є джерелом ефективної та стабільної роботи);
- стиль керівництва (всі вони однаковою мірою впливають на проведення певної кадрової політики) [3].

Врахування зазначених чинників сприяє виділенню певних акцентів при розробці особливостей кадрової політики підприємства. Типовими пріоритетами є:

- підвищення статусу та ролі кадрової служби в управлінні персоналом;
- системне формування сучасних вимог до персоналу на основі оптимізації професійно-кваліфікаційної, посадової та чисельної структури;
- підвищення якості роботи персоналу;
- якісне поліпшення роботи з підбору, відбору, оцінки та професійно-посадового просування кадрів;
- підвищення якості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- систематизація роботи із резервом керівних кадрів;
- впровадження у практику управління кадрами сучасних інформаційних технологій тощо.

Сам процес формування кадрової політики складається з трьох етапів (рис. 1.6).

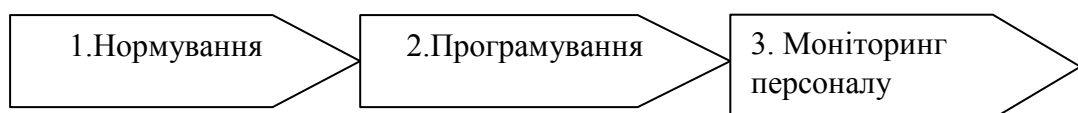


Рис. 1.6 Етапи формування кадрової політики [побудовано автором]

Етап 1. Нормування. Мета - узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації в цілому, стратегією та етапом її розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, спрогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного співробітника, шляхи його формування та мету роботи з персоналом.

Етап 2. Програмування. Мета - розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх та можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур та заходів щодо досягнення цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених у документах, формах, та обов'язково з урахуванням як нинішнього стану, так і можливостей змін.

Етап 3. Моніторинг персоналу. Мета - розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики та механізм вироблення конкретних заходів щодо розвитку та використання знань, умінь та навичок персоналу. Доцільними є оцінка ефективності кадрових програм та розробка методики їх оцінки. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка та атестація, планування кар'єри, підтримання ефективного робочого клімату, планування тощо) включаються до єдиної системи внутрішньо пов'язаних завдань, способів діагностики та впливу, способів прийняття та реалізації рішень. У такому разі ми можемо говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством [3].

Таким чином, кадрова політика в нових умовах спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів та урядових рішень.

Кадрова політика відіграє велику роль у створенні механізму управління малими та середніми підприємствами. Вона виступає як

інструмент управління. Кадрова політика як інструмент управління – це організуюча діяльність, що має на меті об'єднання зусиль всіх працівників підприємства на вирішення поставлених завдань. Кадрова політика є складовою всієї управлінської діяльності та виробничої політики організації. Вона має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену та високопродуктивну робочу силу.

1.3 Роль кадрової служби у розробці кадрової політики та управлінні персоналом

В умовах сучасних високих темпів розвитку економіки та великої конкуренції, підприємства потребують висококваліфікованих кадрів, які сприятимуть розвитку організації. Для цього потрібна служба з підбору персоналу (кадрова служба) [15].

Зазвичай, власники, керівники підприємств стають розробниками кадрової політики, ідеології відносин із персоналом. Однак у багатьох організаціях справа по-іншому: розробкою кадрової політики займається кадрова служба. До того ж сфера управління персоналом, незважаючи на нібито оманливу невігадливність, є дуже непростю і потребує справді професійного підходу.

В одних організаціях це можуть бути два структурні підрозділи, що виконують свої певні функції, в інших це одна служба, метою якої є підбір персоналу та ведення кадрової документації.

Кадрова служба (служба управління персоналом) - сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємства разом із зайнятими у них посадовими особами (керівники, спеціалісти, технічні виконавці), покликані керувати персоналом у межах обраної кадрової політики.

Керівнику підприємства необхідно враховувати, що організаційна структура та склад кадрів мають великий вплив на розвиток компанії в цілому. Тому на сьогоднішній день для кадрової служби підприємства стає

актуальним проведення активної кадрової політики на основі створення ефективної системи управління кадрами та соціальними процесами, забезпечення умов для ініціативної та творчої діяльності працівників з урахуванням їх індивідуальних здібностей та професійних навичок, розробка матеріальних та соціальних стимулів [15].

Основної структури кадрової служби не має. Конкретна побудова кадрової служби, її розподіл між підрозділами підприємства може варіювати у великих діапазонах, тому що вони залежать від багатьох факторів. До цих факторів відносяться:

- а) розмір підприємства (великі, малі, середні);
- б) напрям підприємства (стратегії);
- в) правильність дій керівництва та розуміння поставлених задач персоналом;
- г) оцінка результатів та оплата праці.

Діяльність кадрової служби регламентується Положенням про кадрову службу. Коли починається розробка кадрової служби на підприємстві потрібно розуміти, чи потрібна вона взагалі для цього підприємства. Якщо чисельність працівників на підприємстві є невеликою, тоді дана функція може бути не потрібна (є ще багато факторів які впливають на потрібність кадрової служби). Але якщо кадрова служба присутня, вона має приблизно таку структуру (рис.1.7) [36].



Рис. 1.7 Структура кадрової служби побудовано автором на основі [36]

Усі завдання кадрової служби визначаються специфікою роботи підприємства, при цьому враховуються:

- розміри підприємства;
- напрямок бізнесу (виробництво, торгівля, сфера надання послуг населенню);
- стратегічні цілі підприємства;
- стадія розвитку підприємства;
- чисельність персоналу;
- пріоритетні завдання роботи з персоналом.

В даний час кадрові служби можуть виконувати такі функції:

- планування трудових ресурсів - визначення потреби у кадрах залежно від стратегії організації, пошук фахівців, створення резерву персоналу;
- забезпечення кадрами - відбір кандидатів та відбір персоналу з групи резерву;
- організація діловодства - складання та оформлення кадрових документів (контрактів, наказів, трудових книжок та ін.), організація роботи з ними (реєстрація, контроль, поточне зберігання, номенклатура справ, експертиза цінності, підготовка та передача на зберігання до архіву);
- проведення атестації співробітників організації;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів;
- аналіз руху та плинності кадрів;
- виявлення соціальної напруженості в колективі та зняття її;
- координація роботи зі стабілізації умов праці та дотримання заходів безпеки;
- управління дисципліною.

Усі функції кадрової служби можуть бути поділені на традиційні (підбір та розстановка, підвищення та нагородження; оцінка, контроль, документування) та нові (визначення потреб у кадрах на визначений період, складання програм підготовки, автоматизований облік стану кадрів тощо), а також на основні (прогнозування потреби, підбір, підготовка та контроль

кадрів) та допоміжні (консультування, аналіз організаційних структур, забезпечення медичного обслуговування та ін.).

Останніми роками пропонується до функцій кадрової служби включити організацію оплати праці, що передбачає атестацію робочих місць, визначення структури оплати праці та структури пільг, системи показників праці, аналіз ринку праці.

Особливу увагу слід приділяти саме документуванню кадрової політики підприємства, оскільки організація та регулювання її роботи впливають на успіх усього підприємства. Усі напрями діяльності, що мають безпосереднє відношення до управління персоналом, відрізняються від інших сфер та мають свої особливості. До них насамперед можна віднести високу правову та соціальну відповідальність, яку роботодавець несе перед своїми працівниками, тому що створювані ним документи надалі можуть знадобитися для встановлення робочого стажу, призначення пенсії, виплати допомоги або надання пільги громадянам. Документування роботи з персоналом є безпосереднім відображенням та фіксацією трудових відносин між роботодавцем та працівниками, тобто закріплює цю відповідальність на папері чи електронному носії.

Кадрова служба працює з широким переліком кадрових документів, до них відносяться: трудові договори, трудові книжки, накази про прийом, про звільнення, про відпустку по догляду за дитиною, про основну оплачувану відпустку, штатний розпис, посадові інструкції і т. д. Здійснюючи кадрову політику на користь підприємства, кадрова служба обов'язково має керуватися нормами трудового законодавства, прийнятими як у федеральному, регіональному, і локальному рівні [15].

Важливим аспектом у роботі кадрової служби є підбір персоналу: організація та проведення інтерв'ю, оцінка кандидатів на вакансію, орієнтування претендентів на вакантну посаду, здійснення підбору стажерів та практикантів відповідно до потреб підрозділу компанії тощо. Фахівець по

кадрам має вміти правильно і грамотно провести співбесіду з претендентом, постаратися залучити майбутнього працівника, зацікавити його.

Ще одним напрямком у діяльності кадрової служби (служби персоналу) є навчання та підвищення кваліфікації працівників. У сучасних організаціях, що розвиваються, навчання або перенавчання співробітників є невід'ємною частиною, тому що в наш час велика конкуренція і високі темпи розвитку змушують компанію йти в ногу з часом.

Також у функцію кадрової служби (служби персоналу) входить не лише навчання штатних співробітників, а й навчання, підбір кадрового резерву, переважно дана діяльність здійснюється у комерційних структурах.

Кадровий резерв — це група керівників і спеціалістів, які мають здатність до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що висуваються посадою того чи іншого рангу, які пройшли відбір і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку. Наявність кадрового резерву в компанії - це свого роду підстраховка на випадок звільнення співробітника, який займає ключову позицію, а також економія часу на пошук нового спеціаліста [15].

Отже, роль кадрової служби у діяльності підприємств дуже велика і значна. Ця структура насамперед сприяє укомплектованості штату висококваліфікованими співробітниками, що є ключовим аспектом у розвитку підприємства. А також здійснює ведення важливої кадрової документації, що підтверджує наявність трудових відносин між працівником та роботодавцем.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПП «АЛ-КОН-ТЕХ» засновано 2007 року, з цієї дати почалася історія його динамічного розвитку і спеціалізація на виконанні будівельних робіт. За короткий час ПП «АЛ-КОН-ТЕХ» в умовах жорсткої конкуренції в будівельному бізнесі зуміло завоювати собі добру репутацію та авторитет.

З часу створення ПП «АЛ-КОН-ТЕХ» спеціалізується на продажу та монтажу фасадів, огорожень з нержавіючої сталі, виробів зі скла, алюмінієвих композитних панелей, вентильованих фасадів. На початку своєї діяльності підприємство імпортувало матеріали із західної Європи, пізніше співпрацювало з іншими виробниками.

Директором та засновником ПП «АЛ-КОН ТЕХ» виступає фізична особа Хуторний Юрій Станіславович. Місія ПП «АЛ-КОН-ТЕХ» – забезпечувати населення якісною, безпечною, сучасною продукцією [32].

Цілі ПП «АЛ-КОН-ТЕХ»: підвищити пізнаваність фірми, скоротити терміни обслуговування клієнтів до 3 днів, збільшити кількість замовлень клієнтів.

Метою створення і діяльності ПП «АЛ-КОН ТЕХ» згідно із статутом є виробництво та реалізація матеріальних цінностей, надання послуг населенню, отримання прибутку від підприємницької діяльності, задоволення матеріальних та соціально-побутових потреб засновників та працівників підприємства, вирішення соціальних питань та забезпечення зайнятості населення.

Основний вид діяльності ПП «АЛ-КОН ТЕХ» - 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у. (основний).

Інші види діяльності:

- 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів;

– 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика ПП "АЛ-КОН ТЕХ"

Повна назва	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО АЛ-КОН ТЕХ
Код ЄДРПОУ	35478654
Адреса	29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, ПРОСПЕКТ МИРУ, будинок 60/5, офіс 3
Дата заснування	16.10.2007
Керівник	ХУТОРНИЙ ЮРІЙ СТАНІСЛАВОВИЧ
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Форма власності	Недержавна власність
Статутний капітал	800 000,00 грн.
Основний вид діяльності	43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у. (основний)
Інші види діяльності	25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у. 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
Засновники	Хуторний Юрій Станіславович засновник 800 000 грн. (100%)

Джерело: [40]

Підприємство здійснює свою діяльність у відповідності до «Господарського кодексу» [10] і Законів України «Про підприємництво», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншими законами і нормативними актами України та статутом [18;19].

Підприємство має самостійний баланс, діє на основі повного господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування, самостійно планує свою діяльність та вивчає її напрямки. Підприємство, створене на власності засновника, користується правом найняття робочої сили. Підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім власним майном, на яке по закону може бути звернуто стягнення.

Діяльність підприємства характеризується основними техніко-економічними показниками, які наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ПП "АЛ-КОН ТЕХ"

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи приросту	
		2019	2020	2021	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	9284,7	5528,4	6720,6	-40,46	21,57
Витрати операційної діяльності	тис. грн.	9124,2	6432,1	6644,2	-29,51	3,30
Середньооблікова чисельність	осіб	13	13	13	0,00	0,00
Продуктивність праці	тис. грн./ос	714,21	425,26	516,97	-40,46	21,57
Фонд заробітної плати	тис. грн.	627	715	748	14,04	4,62
Середньорічна заробітна плата	тис. грн./ос	48,23	55,00	57,54	14,04	4,62
Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8953,5	6031	6073,3	-32,64	0,70
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	331,2	-502,6	647,3	-251,75	-228,79
Рентабельність реалізованої продукції	%	3,70	-8,33	10,66	-12,03	18,99
Балансовий прибуток	тис. грн.	147,2	-215,9	222,3	-246,67	-202,96
Рентабельність підприємства	%	3,18	-5,52	9,38	-8,69	14,89
Середньорічна вартість ОЗ	тис. грн.	163,55	160,3	111,9	-1,99	-30,19
Фондовіддача	грн.	56,77	34,49	60,06	-39,25	74,15
Фондоозброєність	тис.грн./ос	12,58	12,33	8,61	-1,99	-30,19

Джерело: побудовано автором за матеріалами підприємства

Дохід від реалізації продукції зменшився на 40,46% у 2020 р., що стало причиною зростання збитку – сума збитку у 2020 р. 215,9 тис. грн. У 2021р. чистий дохід від реалізації зріс на 1192,00 тис. грн., темп приросту склав 21,57%, що пов'язано із зростанням обсягів реалізації будівельних послуг.

Чисельність працівників протягом досліджуваного періоду є стабільною 13 осіб, що вказує на сталий і сформований колектив. Продуктивність праці у

2021 р. зросла на 21,57% в порівнянні з 2020 р., що свідчить про покращення роботи персоналу. Фонд заробітної плати працівників в 2021 році зріс лише на 4,62%.

Підприємство ПП «АЛ-КОН ТЕХ» функціонує в постійно змінюваному середовищі, яке впливає на всі види діяльності. Нестабільне середовище несе в собі загрози стабільному розвитку підприємства, його зовнішньоекономічній діяльності та можливості функціонування взагалі. Функціонування підприємства в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища, що є багатоелементною взаємопов'язаною системою, повинно здійснюватись з врахуванням всіх можливих факторів впливу та сценаріїв розвитку(зміни) кожного з них.

Зовнішнє середовище організації – це багатоелементна система, оскільки складається з таких елементів, як фактори прямої (8) і непрямої (8) дії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фактори зовнішнього середовища ПП «АЛ-КОН ТЕХ»

Фактори прямої дії	Фактори непрямої дії
1. Профспілки	1. Міжнародні події
2. Партії, громадські організації	2. Міжнародне оточення
3. Постачальники	3. Науково-технічний прогрес
4. Законодавчі акти	4. Політичні обставини
5. Державні органи влади	5. Соціально-культурні обставини
6. Система економічних відносин у державі	6. Стан техніки і технології
7. Споживачі	7. Особливості економічних відносин
8. Конкуренти (додаток Г)	8. Стан економіки

Джерело: побудовано автором

До основних чинників зовнішнього середовища належать економічні, політичні, соціальні, технологічні та екологічні.

Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дозволив виділити сильні та слабкі сторони ПП «АЛ-КОН ТЕХ» (рис. 2.1).

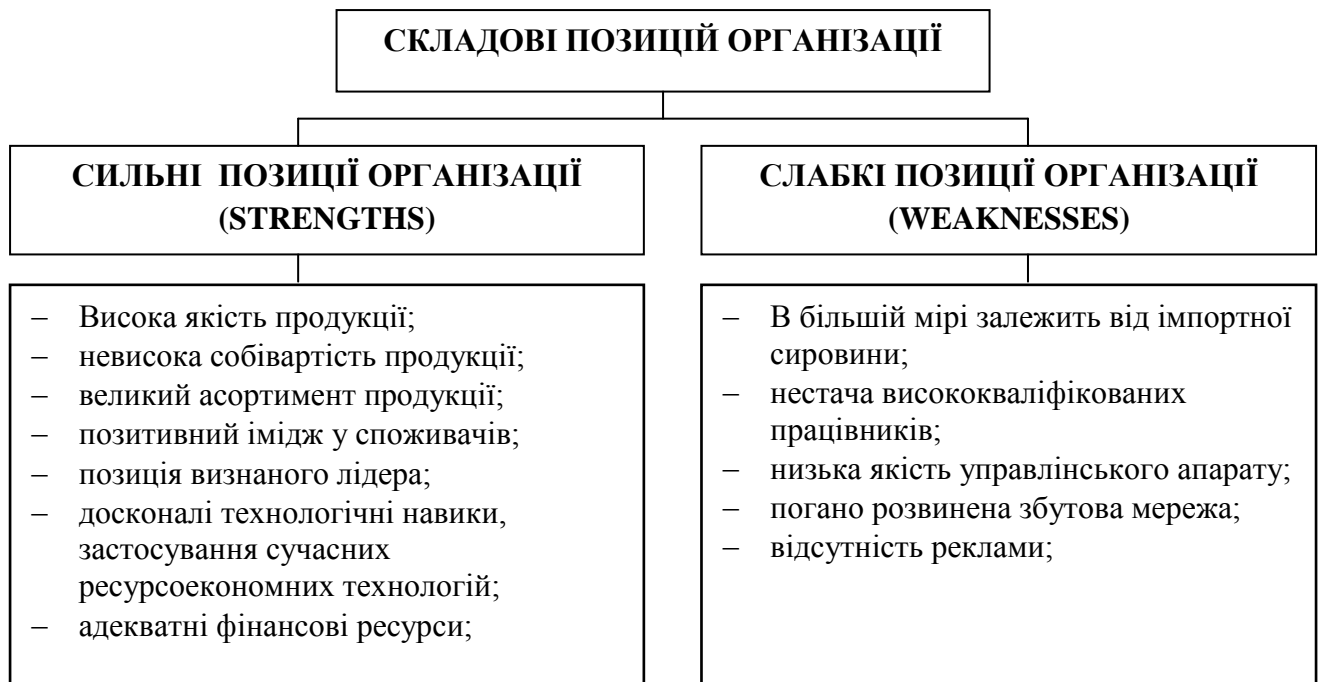


Рис. 2.1 Складові позиції організації

Джерело: побудовано автором

Для визначення конкурентної позиції підприємства доцільно провести стратегічний аналіз макросередовища, використовуючи методику PEST – аналізу. Проведення даної методики передбачає виявлення й оцінку впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST-Аналіз містить у собі оцінку 4-х складових: політико-правові (P), економічні (E), соціальні (S) і технологічні (T) фактори. Результати аналізу надані в табл.2.4.

Вивчення економічного чинника макросередовища дозволяє зрозуміти, як формуються та розподіляються ресурси. До основних чинників економічного середовища, які потребують постійної діагностики і оцінки з точки зору можливих для ПП «АЛ-КОН ТЕХ» наслідків від їх зміни, належать: рівень та темпи інфляції, коливання курсу національної валюти відносно валют інших держав, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка тощо.

Таблиця 2.4

PEST- аналіз факторів макросередовища

Фактор макросередовища	Вплив фактора	Відповідні заходи організації
Нестабільність законодавства (P)	5	Правові консультації
Розвиток зовнішньоекономічних зв'язків (E)	4	Підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства
Конкуренція на внутрішньому ринку (E)	3	Розробка заходів щодо удосконалення цінової політики
Загроза високих темпів інфляції (E)	4	Оптимізація тривалості операційного та фінансового циклів
Відсутність прозорої податкової системи (E)	5	Співпраця з вітчизняними та закордонними компаніями
Еміграція висококваліфікованих кадрів (E)	4	Розробка ефективної системи стимулювання персоналу в залежності від рівня кваліфікації
Поява нових технологій (T)	5	Формування інноваційної стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором

Окрім перерахованих, є й інші економічні чинники, які мають враховуватись: структура споживання і її динаміка; економічні умови в іноземних державах; показники торгового балансу; зміна попиту; грошово-кредитна і фінансова політика; тенденції на ринку цінних паперів; рівень продуктивності праці в галузі і темпи його зростання; ставки податків тощо.

Різні чинники законодавчого і державного характеру можуть впливати на рівень існуючих можливостей і загроз у діяльності підприємства. Національні і іноземні уряди можуть бути для певних підприємств основними регуляторами їх діяльності, джерелами субсидій, роботодавцями та покупцями. Це може означати, що для таких підприємств оцінка політичної ситуації може бути найважливішим аспектом аналізу макросередовища. Така оцінка здійснюється через деталізацію політичних чинників, що впливають на підприємство.

Соціальні чинники формують стиль життя, роботи, споживання і спричиняють значну дію практично на всі підприємства. Нові тенденції

створюють тип споживача і, відповідно, викликають потребу в інших товарах і послугах, визначаючи нові стратегії підприємств.

Для того, щоб визначити можливості і загрози з боку соціальних чинників, керівництву ПП «АЛ-КОН ТЕХ» необхідно враховувати нові тенденції (наприклад, такі факти, як більш освічений споживач, збільшена кількість працюючих жінок, старіюче населення).

Можна перерахувати основні соціальні чинники, з якими ПП «АЛ-КОН ТЕХ» стикається найчастіше: народжуваність; смертність; коефіцієнти інтенсивності міграції і еміграції; коефіцієнт середньої тривалості життя; дохід; стиль життя; освітні стандарти; купівельні звички; відношення до праці; відношення до відпочинку; відношення до якості товарів і послуг; економія енергії; відношення до уряду; соціальна відповідальність, соціальний добробут.

Вплив технологічних чинників на діяльність підприємств часто настільки очевидний, що їх вважають основним двигуном виробничого прогресу. Революційні технологічні зміни і відкриття останніх десятиріч, наприклад, виробництво за допомогою роботів, проникнення в повсякденне життя людини комп'ютерів, нові види зв'язку, транспорту, зброї і багато чого іншого, представляють великі можливості і серйозні загрози, дію яких виробники повинні усвідомлювати й оцінювати. Деякі відкриття можуть створювати нові галузі промисловості і закривати старі.

Дію технологічних чинників можна оцінювати як процес створення нового і руйнування старого. Прискорення технологічних змін скорочує середню тривалість життєвого циклу продукту, тому ПП «АЛ-КОН ТЕХ» повинні передбачати, які зміни несуть із собою нові технології. Ці зміни можуть впливати не тільки на виробництво, а й на інші функціональні сфери, наприклад, на кадри (підбір і підготовка персоналу для роботи з новими технологіями або проблема звільнення надмірної кількості працюючих, що вивільняються унаслідок упровадження нових, більш продуктивних

технологічних процесів), або, наприклад, на маркетингові служби, перед якими ставиться завдання розробки методів продажу нових видів продукції.

До основних екологічних чинників відносяться: обсяги викидів у середовище забруднювальних та отруйних речовин, рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем, великих техногенних утворень - гідротехнічних споруд, газо-, нафтопроводів, тунелів тощо; кількість та якість продукції; що виробляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство, до і після реалізація запланованої стратегії розвитку і розміри можливих незворотних негативних наслідків.

Розглянуті чинники зовнішнього середовища відносно ПП «АЛ-КОН ТЕХ» відіграють неоднакову роль і можуть, залежно від обставин впливати на його діяльність позитивно, негативно або залишитися нейтральними. Комбінаційний склад чинників, їх варіації, пріоритети і вагомість залежать від цілей підприємства, видів його діяльності, організаційно-виробничої структури, складності виробничо-господарських та комерційних зв'язків, а також від конкретних ситуацій, у яких може опинитися підприємство.

2.2 Аналіз кадрової політики ПП "АЛ-КОН ТЕХ"

Одним із головних завдань сучасної компанії є ефективна система управління, у вирішенні якої величезну роль відіграє управління персоналом. У сучасному світі робота з людьми є однією з основних функцій управління адже саме від співробітників залежить успіх компанії (рис. 2.2).

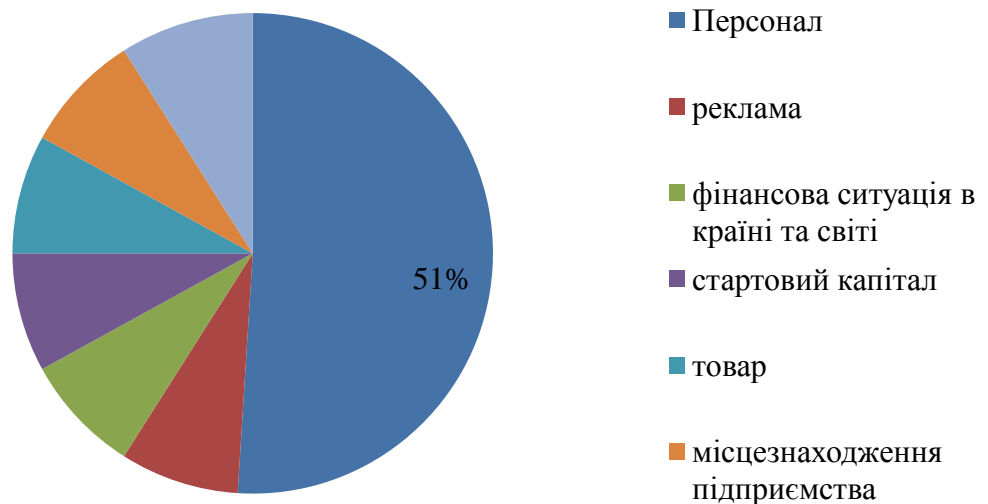


Рис. 2.2 Чинники успіху підприємства

Джерело: побудовано автором

Для того, щоб ефективно використовувати наявні в розпорядженні організації людські ресурси, потрібно створити для людей такі умови, в яких їм хотілося б працювати з користю для себе та організації. Тому дедалі більшого значення набуває кадрова політика підприємства, яка відіграє особливу роль у формуванні мотивації працівників, підвищенні їх самовираження у роботі [42].

В умовах розвитку ринкових відносин для вітчизняних підприємств дедалі більшого значення набуває формування ефективної системи менеджменту, дослідження сутності і взаємозв'язків її складових елементів, аналізування факторів, що впливають на результативність її функціонування. Важливе місце серед усіх складових елементів, як показують дослідження, займає організаційна структура управління підприємством, раціональність побудови якої визначає успішність його функціонування.

Організаційна структура ПП «АЛ-КОН ТЕХ» внаслідок малої чисельності персоналу (13 осіб.) досить проста і характеризується лінійною структурою управління, принципом побудови якої є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість знизу до верху (рис. 2.3).

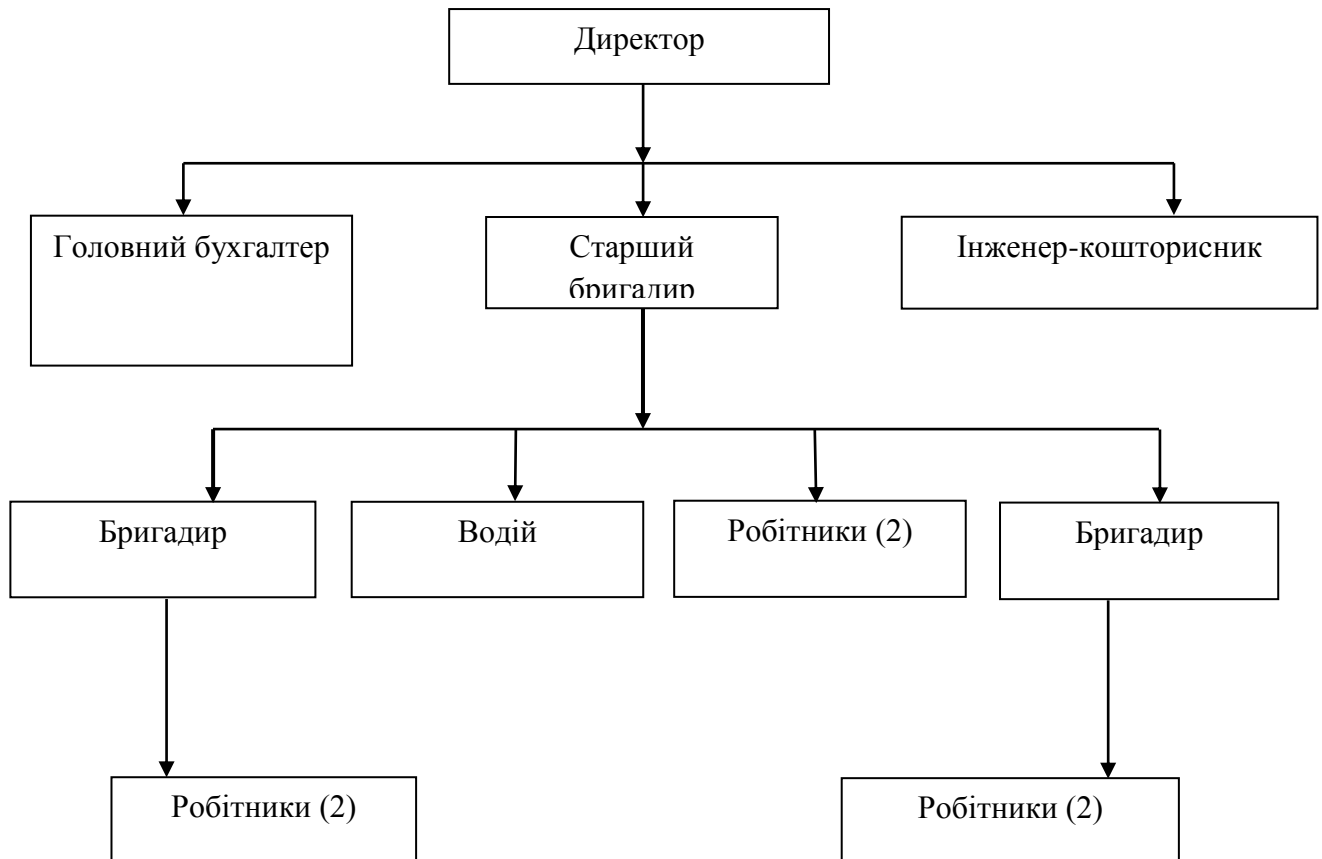


Рис. 2.3 Організаційна структура ПП «АЛ-КОН ТЕХ»

Джерело: побудовано автором

Був обраний саме лінійний тип організації, тому що у нього виразна система взаємних зв'язків, чітка відповідальність, реакція, зворотній зв'язок у відповідь на наказ керівництва.

Дана структура являється найпростішою із усіх існуючих. Рішення спускаються вертикально, зверху вниз. Цей вид підходить для невеличких підприємств, яким є ПП «АЛ-КОН ТЕХ».

В цілому раціональна організаційна структура управління ПП «АЛ-КОН ТЕХ» відповідає наступним вимогам:

- володіє функціональною придатністю, гарантує надійність і забезпечує управління на всіх рівнях;
- оперативна, не відстає від ходу виробничого процесу;
- має мінімальну кількість рівнів управління та раціональні зв'язки між органами управління;

– економічна, мінімізує витрати на виконання управлінських функцій.

До складу апарату управління ПП «АЛ-КОН ТЕХ» входять керівники різного роду функціональних органів, що відають плануванням, обліком, контролем, різного роду нормуванням і т.д. Директор підприємства є керівником всієї виробничої, господарської та фінансової діяльності підприємства ПП «АЛ-КОН ТЕХ». І він уособлює собою верхній ієрархічний рівень управління підприємством. Директор здійснює керівництво начальниками цехів і відділів, безпосередньо йому підлеглими.

Директору підприємства підпорядковуються старший бригадир, головний бухгалтер та інженер-кошторисник. Старшому бригадиру підпорядковуються наступні функціональні відділи на чолі з бригадирами та робітники.

Функції та повноваження працівників підприємства охарактеризовано у (додатку Б).

В умова ринкових відносин стан кадрової політики набуває особливої значущості, оскільки робоча сила має вартісну оцінку, є конкурентною на ринку праці. Економічні й соціальні гарантії праці, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності, з іншого, формують сферу глибоких аналітичних досліджень кадрової політики підприємства.

В тісному зв'язку з аналізом забезпеченості робочою силою та її використання проводиться аналіз використання робочого часу (табл. 2.5). Рациональне використання робочого часу є головним резервом зростання продуктивності праці, визначається високою ефективністю, тому що дає змогу збільшити випуск продукції без додаткових інвестицій.

Ефективний фонд робочого часу:

$$E_{\phi} = (\Phi_{\kappa} - \Phi_{св} - \Phi_{ов} - \Phi_{х} - \Phi_{навч} - \Phi_{п}) * 8 \quad (2.1)$$

$$E_{\phi 2020} = (365 - 116 - 21 - 30 - 6 - 14) * 8 = 1424 \quad (2.2)$$

$$E_{\phi 2021} = (365 - 116 - 28 - 12 - 10 - 1) * 8 = 1584 \quad (2.3)$$

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності фонду робочого часу ПП «АЛ-КОН ТЕХ»

Показники	2020 рік		2021 рік	
	К-сть днів	К-сть годин	К-сть днів	К-сть годин
1. Календарний фонд (Φ_k)	365	2920	365	2920
- святкові і вихідні дні ($\Phi_{св}$)	116	928	116	928
2. Номінальний фонд робочого часу	249	1992	249	1992
Планові невиходи по причинах:				
- основні відпустки ($\Phi_{ов}$)	21	168	28	224
- хвороби (Φ_x)	30	240	12	96
- навчальна відпустка ($\Phi_{навч}$)	6	48	10	80
- цілодобові простої (Φ_n)	14	112	1	8
Разом невиходів	71	568	51	408
3. Ефективний фонд робочого часу	178	1424	198	1584
Тривалість зміни		8		8

Джерело: [Матеріали звітності емітента ПП «АЛ-КОН ТЕХ»]

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що у ПП «АЛ-КОН ТЕХ» фонд робочого часу у 2021 використано більш ефективно, ніж у 2020 році. Так, минулого року кожен працівник відпрацював 178 днів, а у звітному - 198 днів. Простоїв майже не має, невиходів на 20 днів менше. Це пояснюється пандемією корона вірусу у 2020, у якому на підприємстві було більше лікарняних та простоїв.

Практика господарювання на ринкових засадах підтверджує ту незаперечну істину, що результативність будь-якої виробничо-господарської та комерційної діяльності залежить передусім від компетентності та творчої активності управлінських кадрів, достатньо глибокого знання ними конкретної економіки, законодавчої бази та соціальних аспектів господарювання.

Результати господарської діяльності залежить передусім від ефективності використання живої праці – найбільш ефективного і власне вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідними ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції.

З метою більш ґрунтовної оцінки кадрового потенціалу ПП «АЛ-КОН ТЕХ», було проведено аналіз структури персоналу за різними критеріями (табл. 2.6, рис. 2.4).

Таблиця 2.6

Структура кадрів ПП «АЛ-КОН ТЕХ»	
Показники	2021 рік
Усього персоналу	13
керівники	1
спеціалісти	5
робітники	7

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Працівниками основної діяльності у ПП «АЛ-КОН ТЕХ» є робітники, інженерно-технічний персонал.

Дані по заробітній платі працівників ПП «АЛ-КОН ТЕХ» розміщені у додатку В.

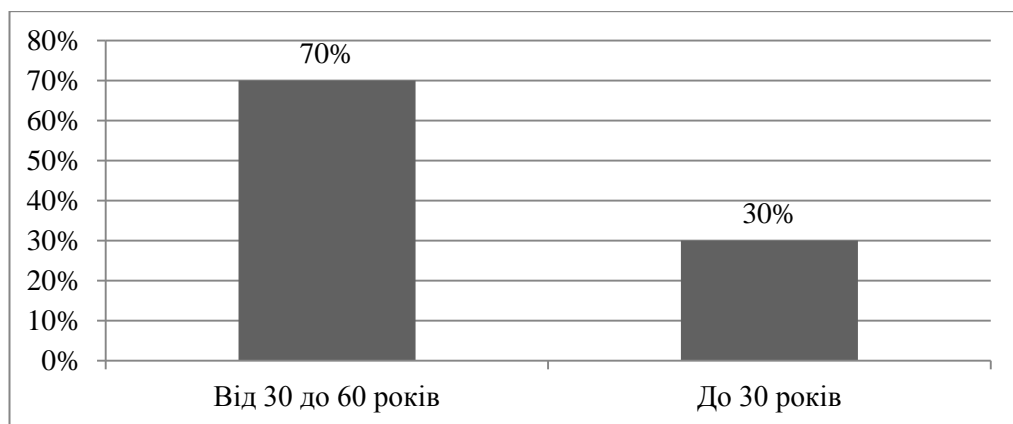


Рис. 2.4 Структура персоналу ПП «АЛ-КОН ТЕХ» за віком

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Аналіз структури персоналу за віком показав, що 70 % персоналу складають працівники віком від 30 до 60 років.

Аналіз основних техніко-економічних показників ПП «АЛ-КОН ТЕХ» показав, що підприємство є прибутковим, внаслідок збільшення обсягу виробництва, збільшення собівартості, продуктивності праці і інших факторів, що впливають на прибуток підприємства. На підприємстві сформований колектив із 13 осіб, який не змінюється на протязі останніх

кількох років. Виробнича діяльність підприємства стабільна. На підприємстві основну кількість працівників становлять спеціалісти та робітники. Штатний розклад повністю відповідає потребам та укомплектовано фахівцями. Доцільно укладати додаткові угоди на випуск продукції та отримувати додаткові прибутки. Але також ми бачимо не високий коефіцієнт прийняття персоналу, згідно цього факту треба мати на увазі те що при збільшенні цього показника пропорційно збільшиться і прибутковість компанії при її подальшому розвитку.

Водночас аналіз сучасного стану реалізації кадрової політики на підприємстві дозволив виявити ряд недоліків:

- неефективну систему матеріальної і моральної мотивації персоналу до продуктивної праці;
- недостатньо ефективну систему вдосконалення професійної компетентності кадрів;
- через відсутність менеджера по роботі з персоналом/відділу кадрів присутня неналежна система управління кадровою політикою підприємства.

Означені суперечності кадрової політики повинні долатися не тоді, коли гостро відчуються їх наслідки, а постійно бути предметом управління. Оскільки навіть у сприятливих умовах підприємство може відчувати дефіцит або неналежний рівень кадрів певної кваліфікації, недостатню сформованість необхідних компетенцій, неефективність стану мотивації працівників тощо.

Водночас, ефективна кадрова політика спрямована на належне кадрове забезпечення підприємства кваліфікованим і добре вмотивованими кадрами, оскільки в кризових умовах важко переоцінити роль корпоративного клімату, командного духу, активного, компетентного персоналу, який налаштований на успіх.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «АЛ-КОН ТЕХ»

3.1 Сучасні підходи та тенденції формування та розвитку кадрового потенціалу з урахуванням закордонного досвіду

Постіндустріальне середовище діяльності насичується сервісними умовами праці, що висуває до кадрів та працівників різних рівнів підготовленості нові вимоги. Час та знання працівника, який вміє застосовувати у середовищі інноваційного управління стає не лише найважливішим фактором конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці, але це і є основою формування потенційних переваг підприємства, організації, бізнесу у однорідному середовищі діяльності. Персоніфікаторами знань і компетентностей у такому середовищі виступають кадри: від керівника до виконавця. Від того, наскільки вони готові виконувати завдання ініціативно, продуктивно і своєчасно залежить неформальне перетворення їх у продуктивну силу, двигун підприємництва і носій ефективного бізнесу, що мають синергетичну основу прояву. Фізична та розумова здатність управлінської праці, управлінських кадрів та їх творчих колективів, що забезпечують управління інноваціями на підприємстві, виступає практично єдиним напрямком результативної діяльності та стратегічною орієнтацією виходу низки підприємств України з кризи та стагнації [38].

Для того, щоб сформувати та успішно реалізувати кадрову політику сучасного підприємства, доцільно проаналізувати вже існуючий у цій галузі досвід вітчизняний та зарубіжний, з тим, щоб взяти з нього найкраще, уникнути помилок (додаток Д). Пошук нових шляхів у галузі роботи з персоналом, формування ефективної кадрової політики та її реалізація на сучасному етапі розвитку економіки є практично першочерговою проблемою більшості зарубіжних компаній.

Кадрова політика підприємства віддзеркалює особливості ділового та соціокультурного середовища, в якому вона працює, національного ринку праці, менталітету працівників. Відтак, зарубіжні підприємства акумулюють у своїй кадровій політиці ті принципи та елементи, що є найадекватнішими для певної країни та виду діяльності підприємства. Незалежно від національної приналежності, провідні підприємства світу приділяють важливу увагу якісному управлінню людськими ресурсами [14]. Розглядаючи процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту, науковці традиційно виділяють американський, японський і європейський підходи до управління персоналом на підприємстві.

У процесі реалізації кадрової політики в американських фірмах проводиться розмежування між двома категоріями персоналу – адміністрацією та рядовими виконавцями. Про зміст роботи кадрових служб американських компаній можна судити за розподілом фонду часу між окремими функціями. Найважливішими функціями кадрової служби тут є: забезпечення фірми персоналом високої якості, розвиток кадрів, підтримка та стабілізація [28].

Кадрова політика в американських фірмах зазвичай будується на більш-менш однакових принципах.

Загальним критерієм підбору кадрів є освіта та практичний досвід роботи. Обов'язкові тести на вміння працювати у колективі та психологічна сумісність. Принципи відбору персоналу в США базуються на активних методах пошуку та вербування персоналу та жорсткій системі вимог до кандидатів та процедури відбору.

Керівні кадри у фірмі призначаються. Особлива увага приділяється забезпеченню фірми кваліфікованими робітниками таких професій, як налагоджувачі, інструментальники, ремонтний персонал.

Існує брак кваліфікованого персоналу у нижній ланці: старших майстрів та майстрів. Це зумовлено високими вимогами та відповідальністю,

недостатнім моральним та матеріальним стимулюванням, небажанням кваліфікованих робітників займати посади.

Впровадження автоматизації у виробництві внесло істотні зміни умов праці персоналу:

- Заміна жорстких переліків професій та посадових інструкцій більш широкими, прийнятними та зручними для працівників;
- Зменшення обсягу роботи у центральних службах та скорочення адміністративного апарату;
- Перехід на гнучкі форми оплати праці;
- Об'єднання інженерів, науковців та виробничників у наскрізні (від конструювання до виготовлення виробів) колективи – проектно-цільові групи.

Американські фірми основну увагу приділяють спеціалізованим знанням та професійним навичкам. Наприклад, компанія Ford розвиває розгалужену навчальну програму для менеджерів і робітників щодо зростання їх професійних компетенцій. Саме через навчання працівників компанія досягла рівня низьких витрат на виробництво та високої якості продукції. Більшість працівників Ford Motor Company приймають участь у навчальних тренінгах щодо розвитку чуйності, поваги та комунікативності на робочих місцях. Отже, людські ресурси розглядаються в компанії як життєво важлива складова, якій забезпечується постійна підтримка та розвиток [14].

У США висококваліфікованим фахівцем вважається працівник, який до тонкощів знає лише свою суто вузьку область діяльності. Американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань і тому просування їх по ієрархії управління відбувається лише за вертикаллю.

При прийомі на роботу всі кандидати проходять тестування на виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна фірма розробляє свої критерії відбору та порядок найму працівників. У американських фірмах звільнення персоналу завжди супроводжується серією оціночних і виховних прийомів, крім екстремальних ситуацій (крадіжка, шахрайство, очевидне

порушення порядку). Оцінка кожного працівника проводиться 1 або 2 рази на рік, результати обговорюються працівником та його начальником та підписуються ними. Вони містять перелік недоліків у роботі та шляхи їх ліквідації, а також, у разі потреби, попередження про звільнення або про те, що подальше перебування залежить від покращення роботи.

Наприклад, ключовими компонентами кадрової політики Ford Motor Company (США) виступають диверсифікація та залучення як пріоритети бізнес-стратегії компанії. З метою досягнення свого «бачення» векторів розвитку компанія фокусує увагу на п'яти основних стратегічних напрямках, три з яких безпосередньої пов'язані з людськими ресурсами:

1) різноманітність робочої сили – компанія визначила, що диверсифікованість її персоналу визначають не лише раса, етнічне походження, вік і стать, а й ще багато ознак, що роблять людину унікальною (походження, думки, досвід, перспективи, життєва ситуація тощо). У зв'язку з неоднорідним складом персоналу Ford Motor Company кадрову політику будує на виховній та інклюзивній організаційній культурі вільній від бар'єрів, у якій кожний працівник відчуває себе залученим, шанованим і цінним;

2) створення робочого середовища на засадах поваги та включеності працівників у господарські процеси;

3) забезпечення балансу між роботою та життям. Збалансування роботи та особистого життя є одним з індикаторів гідної праці, що популяризуються Міжнародною організацією праці. Отже, розроблені в компанії програми та система винагород сприяють гнучкості та встановленню балансу між роботою та особистим життям через використання часткової зайнятості, гнучкі робочі графіки та перерозподіл посадових обов'язків (делегування).

Компанія Ford розвиває розгалужену навчальну програму для менеджерів і робітників щодо зростання їх професійних компетенцій. Саме через навчання працівників компанія досягла рівня низьких витрат на виробництво та високої якості продукції. Більшість працівників Ford Motor

Компану приймають участь у навчальних тренінгах щодо розвитку чуйності, поваги та комунікативності на робочих місцях. Отже, людські ресурси розглядаються в компанії як життєво важлива складова, якій забезпечується постійна підтримка та розвиток [14].

Переваги американського підходу в тому, що кожен фахівець може здійснити свою діяльність у будь-якому середовищі на будь-якому підприємстві, що дозволяє швидко налагодити справу. Недоліки, американського підходу, по-перше, у слабкому зв'язку працюючих один з одним. І, по-друге, якщо виробничий процес вимагає, щоб кожен спеціаліст змінював або перебудовував свої цілі або набував нових професійних навичок, то за вузької спеціалізації це зробити неможливо [50].

Основні особливості кадрової політики японських підприємств реалізуються у таких напрямках.

1. Довічний найм, який поширюється, щоправда, на частину працівників.

2. Система підготовки та підвищення кваліфікації. Щороку компанії проводять набір працівників з коледжів та університетів. Професійна підготовка в компанії - невід'ємна частина кадрової політики. Навчання у фірмі має ряд переваг: по-перше, працівник набуває саме тієї кваліфікації і тих навичок, які потрібні фірмі, і, по-друге, за рахунок навчання у фірмі у молоді виробляється шанобливе ставлення до праці. Для навчання у Японії характерні: орієнтація на довгостроковий розвиток (програми розвитку кар'єри), інтенсивність, індивідуальний підхід, розвинена система наставництва. Підвищення кваліфікації, набуття нових знань є невід'ємною частиною трудового життя японця, при цьому широко розвинена самоосвіта. Підвищувати кваліфікацію японців ніхто не змушує, вони прагнуть цього самі, а керівництво стимулює таку активність персоналу виділенням коштів на покупку навчальної та спеціальної літератури, на поширення друкованих матеріалів, оплату групової діяльності (цільові групи), адже в умовах

довічного найму людські ресурси становлять найважливішу частина капіталу підприємства.

3. Оплата праці та просування залежно від стажу роботи у компанії та рівня кваліфікації.

4. Колективне прийняття рішень, колективна відповідальність, відсутність відмінностей за рангом та класом – всі члени колективу – одна велика “сім'я”.

Наприклад, у межах своєї кадрової політики японська електротехнічна компанія Sharp акцентує на важливості дотримання основних прав людини та особистої гідності, недопущенні дискримінації та порушенні прав людини, забезпечує можливості для зростання працівників, прагне сформувати систему управління людськими ресурсами та робочих місць відповідно до характеристик і талантів працівників. Компанія також допомагає своїм працівникам підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям, а також прагне створити робочі місця, що забезпечують працівникові добре розумове та фізичне самопочуття [14].

Кадрова політика компанії містить наступні програми розвитку персоналу:

1) GATE – підготовка персоналу для поточних зарубіжних відряджень (вивчення основ глобального лідерства та особливостей країн з економікою, що розвивається);

2) G-BANK – підготовка персоналу для поточних зарубіжних відряджень протягом трьох років;

3) GRID – для підготовки молодих людей, що будуть посідати ключові посади у майбутньому та забезпечувати розвиток компанії за кордоном (направлення працівників на один-два роки у країни, що розвиваються, наприклад, Індію, для вивчення специфіки їх ринків, культури тощо);

4) GOAL – для навчання працівників Sharp іноземній мові (китайська або англійська) [14].

Sharp дає своїм працівникам можливість обирати стиль роботи, який є для них найприйнятнішим на різних стадіях їх життя і таким чином допомагає працівникам досягти балансу між роботою та особистим життям.

Як японській, так і американській системам кадрової політики притаманне гнучке реагування на зміну ринкового попиту на робочу силу. З одного боку, тимчасові працівники менш захищені із соціальної точки зору, не користуються низкою пільг, але, з іншого боку, це дозволяє фірмам пристосовуватися до коливань кон'юнктури ринку, уникнути соціальних та психологічних наслідків звільнення, економити на пільгових виплатах.

Таблиця 3.1

Японський та американський підходи до кадрової політики

Критерії дослідження кадрової політики	Японський підхід	Американський підхід
Основа організації	Гармонія	Ефективність
Відношення до роботи	Головне – виконання обов'язків	Головне – реалізація завдань
Конкуренція	Практично не має	Сильна
Гарантії для працівника	Високі (довічний найм)	Низькі
Приймання рішень	Знизу вгору	Зверху вниз
Делегування влади	У поодиноких випадках	Поширено
Ставлення до підлеглих	Сімейне	Формальне
Метод найму	Після закінчення навчання	За діловими якостями
Оплата праці	Залежно від стажу	Залежно від результатів

Джерело: сформовано автором за [28]

Для визначення характерних особливостей європейської моделі формування кадрової політики у якості прикладу оберемо корпорацію LEGO Group. В основу кадрової політики компанії покладені наступні задекларовані цілі:

– LEGO Group повинна створити гідне місце для роботи працівників. Конкретніше, кожна фірма в складі LEGO повинна створити й підтримувати професійне середовище, привабливе як для теперішніх, так і для майбутніх працівників;

- організація й штат LEGO Group повинні мати кваліфікацію, необхідну для регулювання діяльності сьогодні й у майбутньому для того, щоб забезпечити виконання завдань, що стоять перед компанією;
- мета LEGO Group створити постійні й надійні робочі місця для всіх працівників шляхом ретельного планування;
- праця працівників LEGO Group повинна оплачуватися належним чином з урахуванням умов праці, особистих досягнень, результатів і відповідно до місцевого рівня оплати аналогічних робіт;
- робота повинна бути організована з врахуванням фізичних і розумових здатностей працівників;
- LEGO Group прикладає всі зусилля в наданні активної допомоги в справі професійного зростання працівників;
- кадрова політика повинна бути розроблена й здійснена в тісному співробітництві керівництва фірми й працівників.

Кадрова політика компанії містить програми щодо постійної оцінки показників та причин плинності кадрів (особливо на фазі виживання), моніторингу рівня кваліфікації персоналу, навчання працівників, у тому числі знанням у суміжних сферах діяльності. Робота з персоналом у LEGO Group базується на чіткій системі роз'яснення співробітникам фірми показників і стратегічних цілей компанії відносно робочої сили, а провідне місце у кадровій політиці посідає система розвитку професійних компетенцій, необхідних для успішного практичного використання цих показників [14].

Проаналізований нами зарубіжний досвід показує, що культура підприємств включає: систему внутрішніх цінностей організації, її образ, імідж; філософію компанії, її життєві принципи, етику, норми та стандарти поведінки, ритуали, традиції та інші форми причетності; стиль керування; форми взаємозв'язків між працівниками, як формальні, так і не формальні; соціально-психологічний клімат у колективі; кадрову політику та стратегію управління персоналом, соціальні гарантії та стимули [28].

Узагальнюючи особливості формування кадрової політики на прикладі провідних компаній світу, варто відзначити, що кадрова політика українських підприємств має бути збагачена такими їх доробками як визначення унікальності людських ресурсів, створення передумов для захисту прав людини у процесі праці та розвитку, корегування пріоритетів кадрової політики відповідно до фази розвитку компанії, програми збалансування роботи та особистого життя. Ефектами удосконалення кадрової політики при цьому стане зростання ефективності використання людських ресурсів, забезпечення умов гідної праці та досягнення стратегічних завдань компанії [14].

Розвиваючи структуру управління в Україні, необхідно грамотно та з користю застосовувати накопичений й вже досить багатий досвід різних країн, використовуючи ті чи інші напрямки в менеджменті в залежності від конкретного підприємства та від особливостей, характерних для нашої країни. Впроваджуючи у діяльність вітчизняних підприємств нову модель управління персоналом, доцільно, на наш погляд, ґрунтуватися на японських принципах управління персоналом підприємств. Головною метою повинно стати підвищення продуктивності праці. Для цього потрібно, щоб кожен робітник відчував особисту відповідальність за вироблену ним продукцію. Відповідно, необхідно переглянути систему оплати праці, систему мотивації та заохочення, систему службового зростання, ротації кадрів, підвищення кваліфікації, ставлення керівництвом до підлеглих [13].

3.2 Шляхи удосконалення кадрової політики та системи управління персоналом у ПП «АЛ-КОН-ТЕХ»

Сучасний стан господарської діяльності ПП «АЛ-КОН ТЕХ» зумовлює потребу розробити інноваційний підхід до управління кадровою політикою підприємства та підвищення її ефективності, тобто, сформувати команду відданих професіоналів шляхом розробки системи стимулювання

професійної діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам у трудовому колективі, вивченню ринку трудових ресурсів тощо.

У ПП «АЛ-КОН ТЕХ» директор затверджує штат і визначає чисельність працівників, встановлює систему, розміри оплати праці та інші види доходів працівників. Так як за останні кілька років підприємство не збільшувало штат і плинність кадрів становить 0%, то створювати окремий структурний підрозділ, який би виконував ці функції, не було потреби.

Зараз, під час воєнного стану, підприємство працює у складі 13 чол. Але, після закінчення війни в Україні, коли потрібно буде відновлювати ряд постраждалих міст і областей, коли попит на продукцію і послуг ПП «АЛ-КОН ТЕХ» зросте, вважаємо, що варто буде розширювати штат, набирати на роботу молодих фахівців, які будуть їздити у східні і південні регіони країни. Оскільки в ПП «АЛ-КОН ТЕХ» власник і директор - одна особа, у нього на кадрову політику не вистачає часу, а підбір кадрів і робота з персоналом - процес складний - тому найправильніший варіант для компанії в такій ситуації буде створити окремо кадрову службу і взяти на роботу менеджера по роботі з персоналом (рис. 3.1).

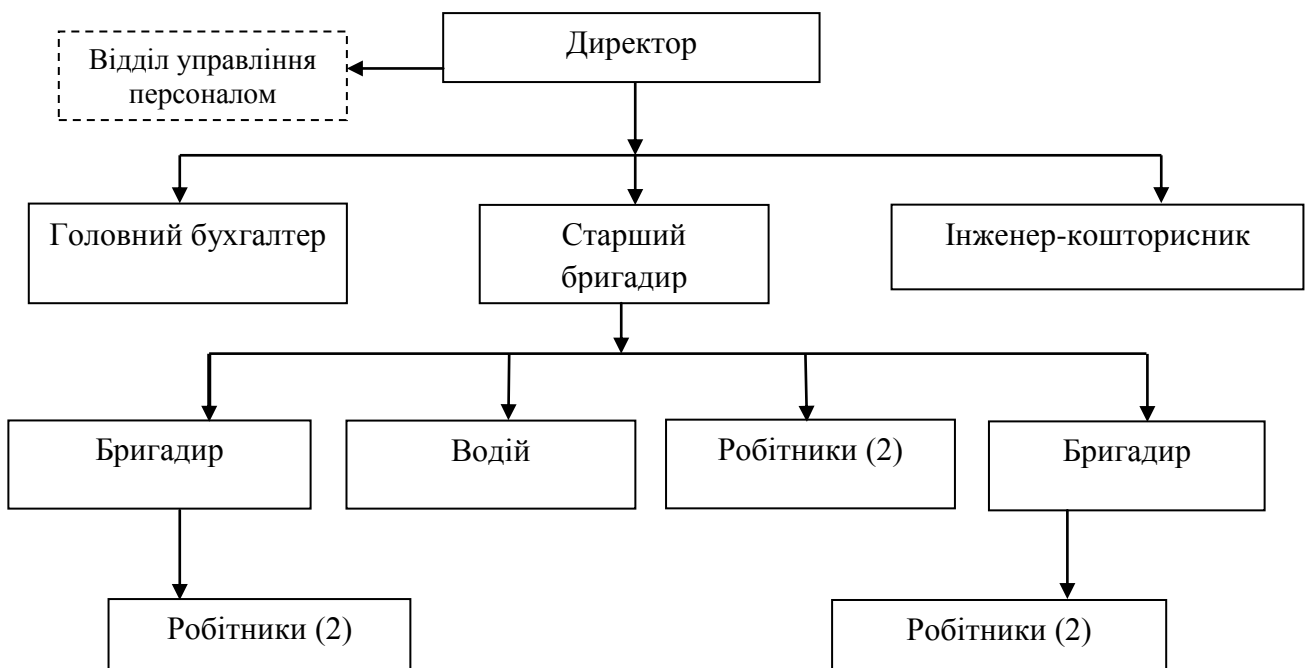


Рис. 3.1 Оновлена структура ПП «АЛ-КОН ТЕХ»

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Основний функціонал відділу управління персоналом:

1. Кадровий блок (прийом, звільнення, ведення обліку персоналу, рух персоналу, кадрове діловодство, навчання, підвищення кваліфікації, розстановка персоналу, кадровий резерв).
2. Соціальний блок (підтримка персоналу, адаптація, утримання).
3. Мотиваційний блок (штатний розклад, оплата праці, розробка мотиваційних методик, бюджетування кадрової та соціальної діяльності).
4. Психологічний блок (оцінка персоналу) [43].

Спочатку у відділі буде працювати одна людина – менеджер по персоналу. Його обов'язки будуть включати:

- Спостереження за ринком праці, інформування керівництва компанії про ситуацію, що склалася на ринку, з кадрами та середньою заробітною платою.
- Оперативний пошук та підбір потрібних підприємству спеціалістів. Планування потреби у кадрах на найближчу та далеку перспективу. Створення кадрового резерву.
- Створення системи мотивації праці. Якщо матеріальна мотивація, за великим рахунком, залежить від керівництва компанії, систему нематеріальної мотивації повинен створювати саме менеджер з персоналу.
- Відповідальність за корпоративну культуру: формування соціально-психологічного клімату, цінності та зацікавленість працівників у досягненні спільних цілей.
- Організація професійної та психологічної адаптації нових співробітників, проведення атестації працівників, розробка та впровадження методів управління персоналом, робота зі співробітниками, які звільняються.
- Організація тренінгів та навчальних семінарів для співробітників [34].

Одне із завдань, яке буде стояти перед менеджером з персоналу - це оперативний пошук та підбір потрібних підприємству спеціалістів.

Спектр різновидів кандидатів та посад дуже широкий. Залежно від того, на яку посаду потрібна буде людина, менеджеру варто буде звертати увагу ще й на особисті якості — soft skills, які іноді навіть беруть гору над професіоналізмом. Також потрібно звертати увагу і на те, чого людина вже на свій вік досягла (рис. 3.2) [42].

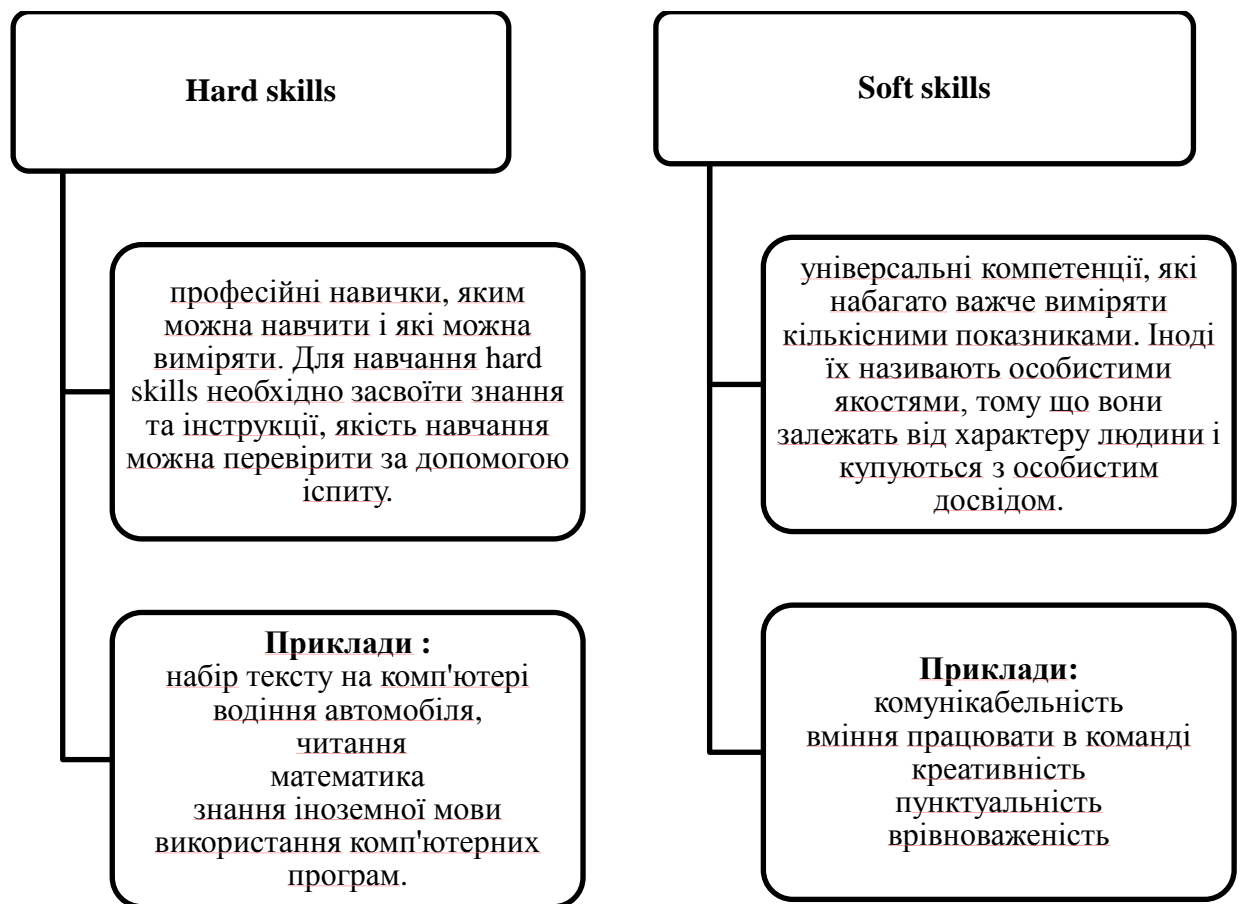


Рис. 3.2 Ключові навички сучасного професіонала(побудовано автором)

При виборі кандидатів на посаду звертають увагу і на компетенції - будь-які індивідуальні характеристики, які людина демонструє в своїй поведінці, і які безпосередньо впливають на ефективність її праці (рис. 3.3).

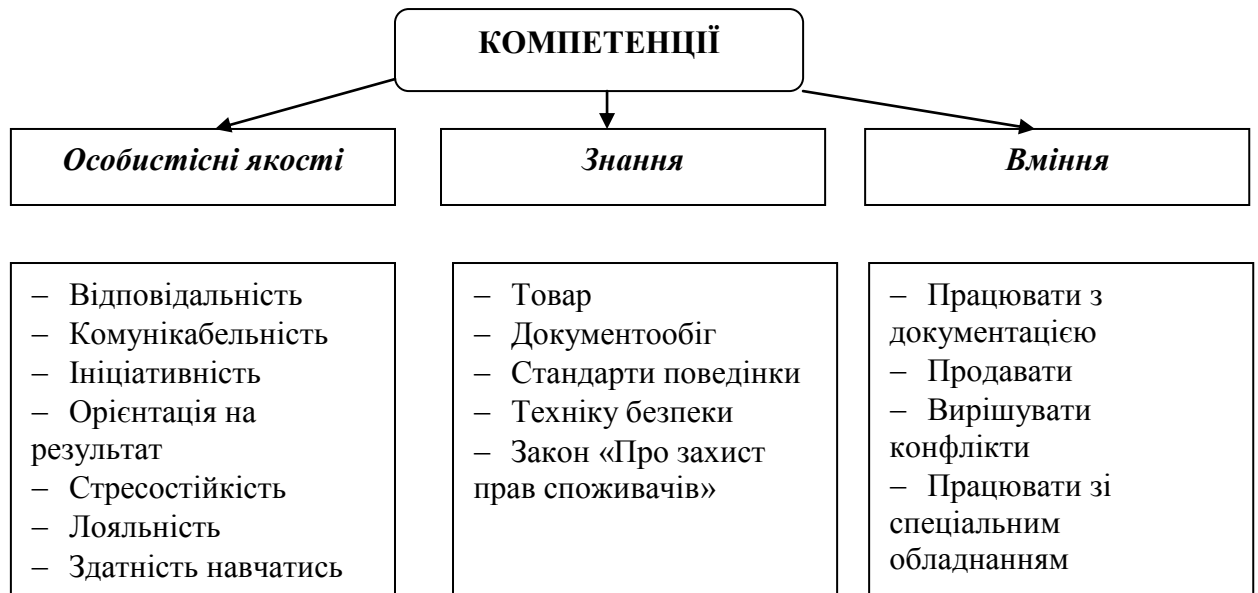


Рис. 3.3 Модель компетенцій ПП «АЛ-КОН ТЕХ» (побудовано автором)

Корпоративна модель компетенцій – це оптимальний перелік компетенцій для кожної посади, відповідно до значущості їх впливу на ефективність виконання роботи, й у відповідності до корпоративної культури та стратегії підприємства.

Суть системи управління персоналом ПП «АЛ-КОН ТЕХ» є робота з персоналом, відповідно до концепції розвитку даного підприємства (рис. 3.4).

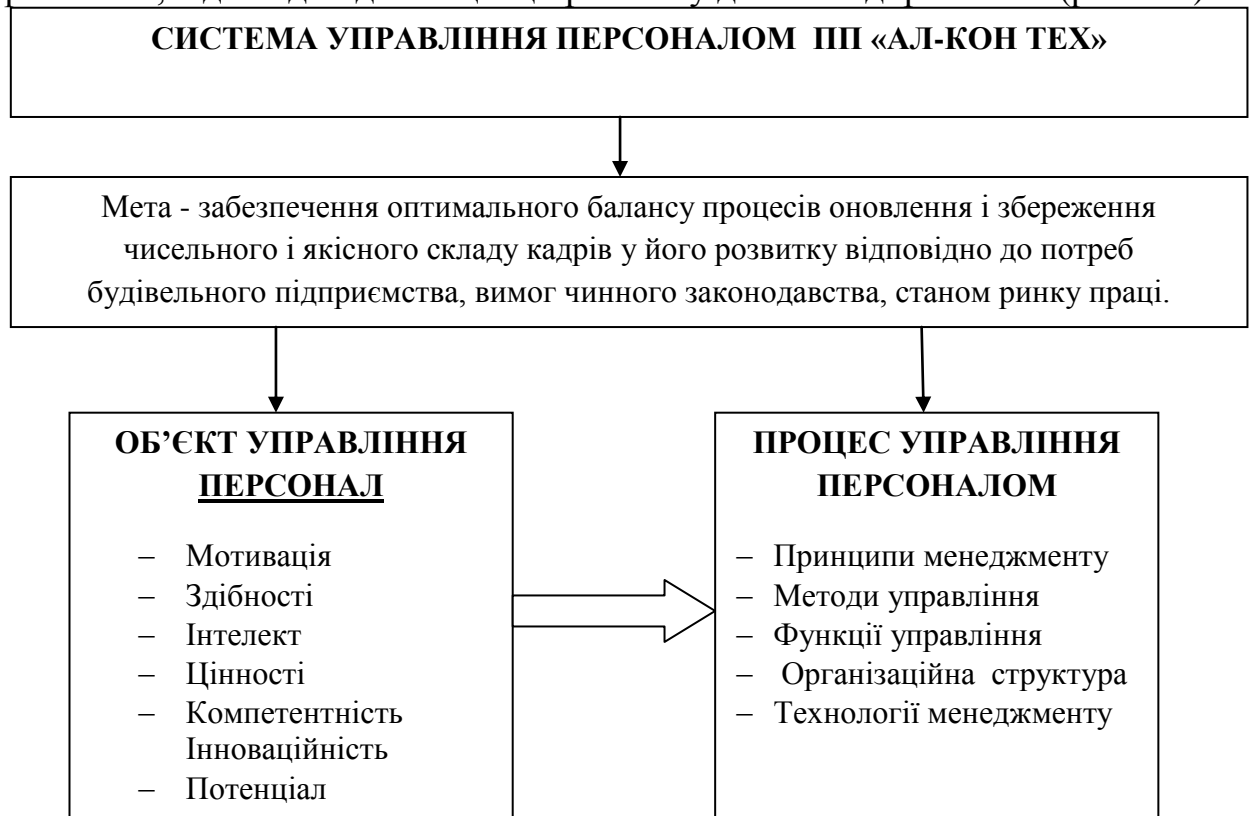


Рис. 3.4 Система управління персоналом ПП «АЛ-КОН ТЕХ» [41]

Управління персоналом ПП «АЛ-КОН ТЕХ» в функціональному відношенні буде включати ряд найважливіших елементів, схематично відображених на рис. 3.5.

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії управління персоналом. Вона розвиває і деталізує ділові, корпоративні стратегії поліграфічного підприємства та підпорядковані завданню їх реалізації. Стратегія управління персоналом ПП «АЛ-КОН ТЕХ» – залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

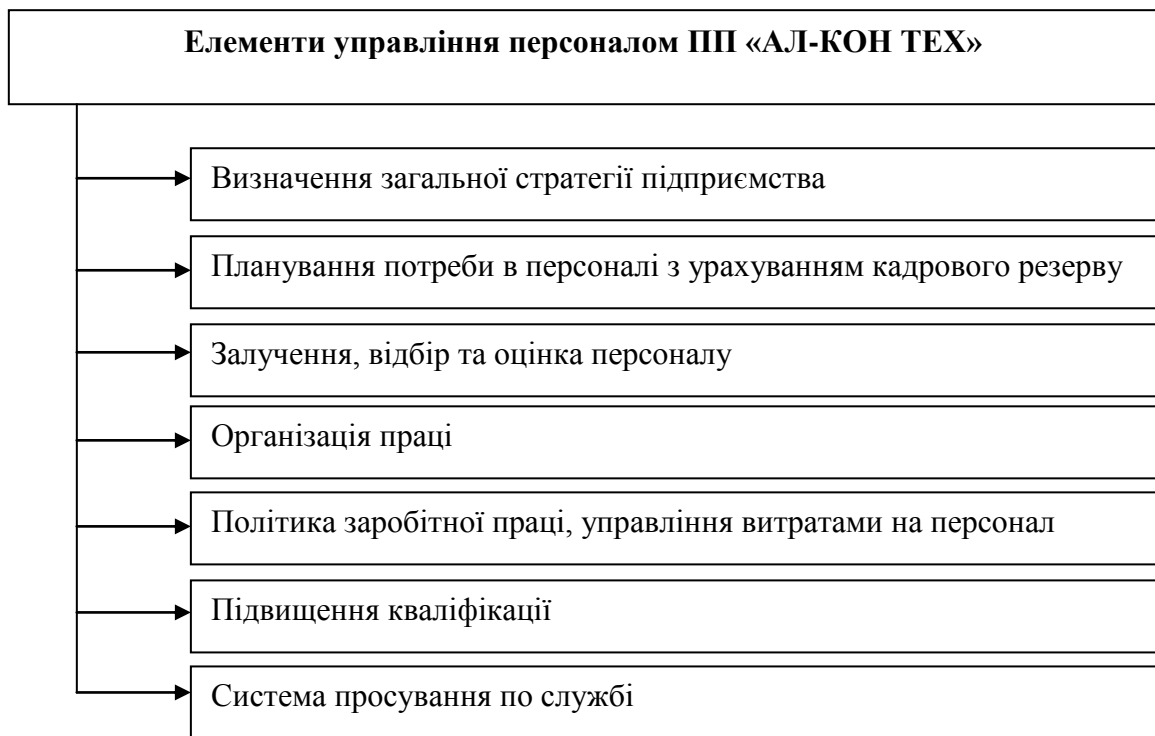


Рис.3.5 Елементи управління персоналом ПП «АЛ-КОН ТЕХ» [41]

Система управління на ПП «АЛ-КОН ТЕХ» має будуватися на таких принципах:

- Вагомість (люди є ключовою і найбільш цінною складовою підприємства);

- Обґрунтованість (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки для підвищення ефективності діяльності підприємства);

- Системність (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки з урахуванням усіх елементів управління);

- Об'єктивність оцінки (підприємство гарантує, що оцінка кожного працівника та кандидатів на посади здійснюється об'єктивно. Під об'єктивністю мається на увазі, що оцінювання кожного працівника чи кандидата на посаду здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінювання та максимально незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо);

- Націленість на результат (усі відділи, фахівці та керівники повинні мати чітко визначений результат їхньої діяльності й усі працівники мають прагнути його досягти. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також це єдиний критерій, на якому базується система стимуляції та мотивації персоналу ПП «АЛ-КОН ТЕХ»);

- Постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників (розвиток підприємства прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників);

- Відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі в діяльності підприємства (система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства).

Висококваліфіковані працівники, ядро кадрового потенціалу відіграють важливу роль у реалізації стратегічних планів підприємства. Вони є довгостроковою основою для розробки та прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень: раціоналізація та реорганізація організаційної структури підприємства, створення спільних підприємств, диверсифікація продукції. Це дозволить ПП «АЛ-КОН ТЕХ» своєчасно реагувати на економічні зміни,

оцінювати та враховувати довгострокові ринкові тенденції та поточні запити споживачів, цим утримувати домінуюче становище на необхідних сегментах ринку. Зокрема, наявність високопрофесійних працівників забезпечить виживання підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів формування кадрової політики на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Підбиваючи підсумки дослідження основних підходів до формування кадрової політики, було зроблено загальний висновок у тому, що єдиного, загального для всіх підприємств підходу немає. Існуюча градація підходів заснована на типізації політики за масштабністю, спрямованістю та способами управління, орієнтації на зовнішній або внутрішній потенціал, а також типізації основних функцій кадрової політики. При розробці та здійсненні кадрової політики, незалежно від прийнятого підходу, необхідно враховувати, що тільки професійно підібраний та підготовлений кадровий склад перспективних та кваліфікованих працівників здатний забезпечити належне виконання завдань, що стоять перед організацією, з належним рівнем якості цього виконання.

2. Кадрова політика за нових умов спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання як економічного, так і соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень. Кадрова політика відіграє велику роль у створенні механізму управління малими та середніми підприємствами. Вона виступає як інструмент управління. Кадрова політика як інструмент управління – це організуюча діяльність, що має на меті об'єднання зусиль всіх працівників підприємства на вирішення поставлених завдань. Кадрова політика є складовою всієї управлінської діяльності та виробничої політики організації. Вона має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену та високопродуктивну робочу силу.

3. Роль кадрової служби у діяльності підприємств дуже велика і значна. Ця структура насамперед сприяє укомплектованості штату висококваліфікованими співробітниками, що є ключовим аспектом у розвитку підприємства. А також здійснює ведення важливої кадрової

документації, що підтверджує наявність трудових відносин між працівником та роботодавцем

4. Об'єктом дослідження було обрано ПП «АЛ-КОН-ТЕХ», яке спеціалізується на продажу та монтажу фасадів, огорожень з нержавіючої сталі, виробів зі скла, алюмінієвих композитних панелей, вентильованих фасадів, виконує проектні, будівельно-монтажні роботи, надає послуги населенню по виконанню систем опалення, вентиляції, водопостачання, водовідведення, газифікації, монтажу та виготовленню металоконструкції, забезпечуючи при цьому стабільні показники по прибутку, збільшенню продуктивності та якості праці. Аналіз основних техніко-економічних показників ПП «АЛ-КОН ТЕХ» показав, що підприємство є прибутковим, внаслідок збільшення обсягу виробництва, збільшення собівартості, продуктивності праці і інших факторів, що впливають на прибуток підприємства.

5. Проведення дослідження дозволило виявити ряд проблем у кадровій політиці підприємства, що вивчається, серед основних з них виділимо: неефективну систему матеріальної і моральної мотивації персоналу до продуктивної праці; недостатньо ефективну систему вдосконалення професійної компетентності кадрів; через відсутність менеджера по роботі з персоналом/відділу кадрів присутня неналежна система управління кадровою політикою підприємства.

6. Кадрова політика підприємства віддзеркалює особливості ділового та соціокультурного середовища, в якому вона працює, національного ринку праці, менталітету працівників. Відтак, зарубіжні підприємства акумулюють у своїй кадровій політиці ті принципи та елементи, що є найадекватнішими для певної країни та виду діяльності підприємства. Незалежно від національної приналежності, провідні підприємства світу приділяють важливу увагу якісному управлінню людськими ресурсами. Узагальнюючи особливості формування кадрової політики на прикладі провідних компаній світу, варто відзначити, що кадрова політика українських підприємств має

бути збагачена такими їх доробками як визначення унікальності людських ресурсів, створення передумов для захисту прав людини у процесі праці та розвитку, корегування пріоритетів кадрової політики відповідно до фази розвитку компанії, програми збалансування роботи та особистого життя. Ефектами удосконалення кадрової політики при цьому стане зростання ефективності використання людських ресурсів, забезпечення умов гідної праці та досягнення стратегічних завдань компанії.

7. Сучасний стан господарської діяльності ПП «АЛ-КОН ТЕХ» зумовлює потребу розробити інноваційний підхід до управління кадровою політикою підприємства та підвищення її ефективності, тобто, сформувати команду відданих професіоналів шляхом розробки системи стимулювання професійної діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам у трудовому колективі, вивченню ринку трудових ресурсів тощо.

Оскільки в ПП «АЛ-КОН ТЕХ» власник і директор - одна особа, у нього на кадрову політику не вистачає часу, а підбір кадрів і робота з персоналом - процес складний - тому було запропоновано створити окремо кадрову службу і взяти на роботу менеджера по роботі з персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. // Ефективна економіка, 2018. – № 11
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/544700/>.
3. Баркалова Є. В. Основи формування ефективної кадрової політики // ЕКОНОМІНФО. 2012. №17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-formirovaniya-effektivnoy-kadrovoy-politiki> (дата обращения: 26.05.2022).
4. Бесєдін А. В. Етапи, елементи та формування кадрової політики / А. В. Бесєдін. // Молодий учений. - 2019. - № 1 (239). - С. 75-76. - URL: <https://moluch.ru/archive/239/55339/> (дата звернення: 26.05.2022).
5. Ведерніков М. Д. Формування мотивації персоналу підприємства [Електронний ресурс] / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська, О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 3. - С. 239-247.
6. Вікіпедія: вільна енцикл. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org>
7. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с
8. Глебова А.О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціальноекономічних реаліях. / А.О. Глебова, С.А. Головка / Young Scientist» • № 12 (27) december, 2015. – С. 159-163.
9. Гончарова Н. В. Управління людськими ресурсами організації в умовах сучасного ринку праці: навчальний посібник / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Є. В. Зайцева; за заг. ред. Є. В. Зайцевої. - Єкатеринбург: Вид-во Урал. ун-ту, 2021. - 162 с.

10. Господарський Кодекс України. Закон України. № 436 - IV від 16.01.2003 р. - Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
11. Грей Ю.М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства / Ю.М. Грей // Інноваційна економіка. – №3-4. – 2019. – С. 93-99
12. Денисенко, М. П., Будякова, О. Ю., & Волощук, Ю. В. (2019). ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. Вчені записки Університету «КРОК», (2 (54), 137–144. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>
13. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств . Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки). № 4(52). 2018. С. 231-238.
14. Дороніна О.А. Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики / О.А. Дороніна // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць / ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ, 2012. – №1 (3). – С. 129–134.
15. Єрмакова, А. А. Роль кадрової служби у діяльності організації роздрібної торгівлі/А. А. Єрмакова. - Текст: безпосередній / / Молодий учений. - 2018. - № 41 (227). - С. 118-119. - URL: <https://moluch.ru/archive/227/53011/>
16. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : монографія / В. М. Жуковська. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 352 с.
17. Заїка С. Сутність і проблеми мотивації як фактора розвитку сучасних підприємств / Кускова С., Заїка О. // Підприємництво та інновації. – 2020. – №15. – С. 48-52.
18. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ
19. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 № 698-ХІІ

20. Кадрова політика організації: основи роботи з персоналом // Daily Personal: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: https://dailypersonal.ru/articles/kadrovaya_politika_organizacii/
21. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент: Навч. допомога. - 2-ге вид., Перероб. та дод.— К.: МАУП,. — 752 с.. 2005
22. Корбут О.О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
23. Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 60. С. 238—245.
24. Кравченко О.О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. № 7(2). С. 32-36.
25. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушеницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 308 с
26. Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання [Текст] / Оксана Василівна Лозова, Валентин Олександрович Демченко // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 37-45.
27. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д. Ю. Мамотенко. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – №14. – С. 49–52.
28. Нагаєва І.Х. Дослідження досвіду формування кадрової політики у зарубіжних та російських промислових організаціях // Вісник МГОУ. Серія "Економіка".- 2011. - № 2. - С. 74-78.

29. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с
30. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2003. – 344 с.
31. Ойвенталь А.В. Реалізація кадрової стратегії організації // Проблеми теорії і практики управління. 2017. №4. С. 61- 63.
32. Офіційний сайт ПП «АЛ-КОН ТЕХ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://alkon-teh.com.ua/>
33. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
34. Офіційний Сайт пошуку роботи. URL:<https://www.work.ua/news/ukraine/490>
35. Пархимчик, Е. П. Кадрова політика організації : навч. Посіб. / Е. П. Пархимчик. – Мінськ : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
36. Прус Д.В. Роль кадрової служби на підприємстві, її функції, завдання та структура. InterConf, вип. 34, Листопад 2020, <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/5500>.
37. Радиш Я. Ф. Мистецтво результативного управління / Я. Ф. Радиш, О. І. Щербак. – К. : 2016. – 172 с
38. Саєнко В. Г. Кадрова політика на підприємстві та значення кадрів / В. Г. Саєнко, С. І. Панасейко // Економіка та держава. - 2016. - № 7. - С. 47-51. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_7_10.
39. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2013. – с.177-187.
40. Список ФОП України Довідник компаній та ФОП України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://workinfo.com.ua>
41. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

42. Черных Е. Работа з комфортом: як провідні компанії України дбають про своїх співробітників [Електронний ресурс] / Елизавета Черных // Comments.ua. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://money.comments.ua/ua/article/company-news/robota-z-komfortom-yak-providni-kompanii-ukraini-dbayut-pro-svoih-spivrobitnikov-680843.html>.

43. Чим відділ управління персоналом відрізняється від відділу кадрів? [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://stale.ru/uk/mushrooms/chem-otdel-upravleniya-personalom-otlichaetsya-ot-otdela-kadrov-kak-nazyvaetsya/>

44. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 195-151.

45. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.

46. Шура Н. О. Підвищення кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2020. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7988>

47. Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту : підруч. / Г. В. Щокін. – [5-е вид.]. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.

48. Ясінська І.А., Сладкова Н.М., Петрова С.А. Сучасні підходи та тенденції формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби з урахуванням зарубіжного досвіду // Економіка праці. – 2022. – Том 9. – № 2. – С. 377-398.

49. Kostera M. Zarządzanie personelem / M. Kostera. – Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1999. – 140 s.

50. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HoBRFKBxj7UJ:https://www.referat911.ru/Menedjment/kadrovaya-politika-v-ssha/350348-2779455-place1.html+&cd=5&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Основні функції кадрової політики

Функція	Зміст функції
<i>Планування цільових показників системи керування персоналом</i>	Постановка завдань у сфері кадрового менеджменту Формування політики управління персоналом Удосконалення кадрового менеджменту
<i>Організація кадрового менеджменту</i>	Побудова організаційної структури Розподіл функцій між структурними підрозділами Наділення структурних одиниць відповідними повноваженнями Встановлення взаємозв'язку між структурними одиницями
<i>Мотивація у системі управління персоналом</i>	Виявлення та структурування потреб персоналу Пошук шляхів задоволення виявлених потреб Безпосереднє задоволення потреб Винагорода за докладені зусилля
<i>Контроль кадрового менеджменту</i>	Розробка концепції контролю кадрового менеджменту Планування та проведення кадрових перевірок Оцінка ефективності системи контролю кадрового менеджменту


ДОДАТОК Б**Функції та повноваження працівників**

Посада працівника	Функції	Відповідальність і повноваження
Директор	Зобов'язаний укласти договори; вдосконалювати цільовий сегмент; виконувати функцію управлінської організації персоналу; займатися прийомом кадрів, організовує та координує збут продукції.	Несе персональну відповідальність за наслідки прийнятих ним рішень, що виходять за межі його повноважень, які визначені чинним законодавством
Старший бригадир	Безпосередньо підпорядковується та виконує вказівки директора підприємства; повинен знати технологічні процеси виконуваних робіт, правила виконання робіт, основи організації праці на робочих місцях, норми витрат, порядок та правила виконання робіт не нижче 5 кваліфікаційного розряду, правила охорони праці, порядок обліку робіт, що виконуються.	Контролюють ефективне використання машин та механізмів на будівництві об'єктів підприємства. Несе відповідальність за неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків
Головний Бухгалтер	Виконує ведення бухгалтерського обліку; здійснює прийом і контроль первинної документації за відповідними ділянками та підготовляє їх до обробки.	Відповідає за правильність ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, підписує та заповнює накладні, рахунки, ВКО, ПКО та ін.
Інженер-кошторисник	Складає кошторисну документацію для оформлення договорів підряду на електромонтажні, загальнобудівельні та ремонтно-експлуатаційні роботи; складає і контролює підписання актів виконаних робіт і довідок про вартість виконаних робіт за договорами підряду на електромонтажні і загальнобудівельні роботи; складає і переглядає норми витрат матеріалів на електромонтажні, загальнобудівельні та ремонтно-експлуатаційні роботи.	Відповідає за правильність і достовірність ведення технічної документації; дотримання термінів погоджень документації; виконання вимог нормативних документів, посадових і виробничих інструкцій, регламенту роботи персоналу підприємства; збиток, заподіяний підприємству некваліфікованими діями; виконання норм чинного законодавства
Водій	Зобов'язаний забезпечувати коректне плавне професійне водіння автомобіля, що максимально забезпечує схоронність життя і здоров'я пасажирів, цінностей, і технічно справний стан автомобіля; не залишати автомобіль без догляду за межами видимості на будь-який мінімальний термін	Несе відповідальність за невиконання та неналежне виконання своїх посадових обов'язків

Посада	Штат	Посадовий оклад	Надбавки, доплати		Премії		Величина місячної ЗП
			Характер	Величина	Характер	Величина	
Директор	1	20 000	За вислугу років, 50%	10 000			30 000
Інженер-кошторисник	1	12 000	За інтенсивність праці, 50%	6 000			18 000
Головний бухгалтер	1	14 000	За вислугу років, 50%	7 000			21 000
Бригадир	3	11 500	За вислугу років, 50%	5750			51750
Робітник	6	10 000	За напруженість і складність роботи, 50%	5 000			90 000
Водій	1	7000	За ненормований робочий час, 50%	3500			10500
Разом по штатному розпису	13						221250
Середня заробітна плата							17019

ДОДАТОК Г

Характеристика основних конкурентів ПП «Ал-Кон-Тех»

Назва підприємства	Характеристика діяльності	
1	2	
Товариство обмеженою відповідальністю  «Будівельний альянс груп»	з	Є одним з найбільш розвинутих, стійких та конкурентоспроможних підприємств, яке бере початок ще з 2002 - рр. За ці роки компанія набула статусу найнадійнішої і найбільшої в Хмельницькій області, пройшовши перевірку роками кризи і не втративши при цьому довіри партнерів і клієнтів. Товариство має досить високу частку надаючи такі основні послуги як: · Будівельні роботи; · Монтажні роботи; · Пусконаладжуванні роботи; · Проектування; · Інжиніринг; · Технічний нагляд за будівництвом; · Комплектація матеріалів.
Товариство обмеженою відповідальністю «Лідер» 	з	Спеціалізується на будівництві житла (капітальному будівництві) та будівельно-монтажних роботах. Підприємство надає генпідрядні послуги, серед яких: · залучення проектних організацій; · підбір будівельних бригад · контроль за виконанням робіт; · налагодження постачання будівельних матеріалів Будівельна компанія «Лідер» займається будівництвом промислових та виробничих приміщень; житлових будинків різної поверховості, включаючи будівництво котеджів; закладів освітнього, соціально-культурного та лікувально-оздоровчого призначення.
Товариство обмеженою відповідальністю ТПП «Універсал» 	з	Має досвід роботи з вітчизняними та зарубіжними (німецькими, російськими, турецькими) компаніями. Кваліфікований персонал і підрозділ спецтехніки підприємства забезпечують своєчасне та якісне виконання робіт. ТОВ «Універсал» здійснює: · будівництво житлових і промислових об'єктів; · будівельно-монтажні роботи. · покрівельні роботи · всі види ремонтно-оздоблювальних робіт; · бетонні роботи.

ДОДАТОК Д

Порівняння систем управління персоналом у різних країнах

<i>Особливості управління персоналом в зарубіжних країнах</i>	<i>Особливості управління персоналом в Україні</i>
Японія – початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця. Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми	Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом. Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації
США – система «Pay for Performance» – «плата за виконання»; принцип індивідуалізму; механізм індивідуалізації ЗП; персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі	Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом
Німеччина – спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; виробничі ради на підприємствах; увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; проводяться тренінги на суміжних посадах; посадові інструкції із збалансованими обов’язками та правами; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.	Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал
Франція – використання конкурсів під час заміщення різних посад; зв’язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; інформування персоналу про вакансії. Використання конкурсів під час заміщення різних посад; зв’язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; інформування персоналу про вакансії	Розглядає діючий кадровий потенціал організації. Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках. Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу
Великобританія – стандартизована система «Інвестори в людей»; зобов’язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників	Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал
Італія – на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. У південних районах діє система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб’єктивних чинників: родинних та дружніх зв’язків і т. ін.; відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації; пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру	Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом

