

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Удосконалення кадрової політики ТОВ «Меблі-Сова»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0519-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління персоналом та
економіка праці»

Горак Д.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., старший викладач

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Калюжна Ю.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к. е. н., доцент _____

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Корольков В.В. _____

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя – 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

«_____» _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Гораку Данилу Олексійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення кадрової політики ТОВ «Меблі-Сова»

Керівник роботи: Калюжна Ю.В. к.е.н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 811-с

2. Строк подання студентом роботи «16» листопада 2020 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності ТОВ «Меблі-Сова».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити трактування, основні завдання та види кадрової політики підприємства, проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства, розглянути методи оцінки ефективності кадрової політики, дати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Меблі-Сова», проаналізувати сучасний стан кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова», розрахувати ефективність кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова», вдосконалити методичні підходи до формування кадрової політики підприємства, навести пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики, здійснити розрахунок ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 8 рис., 22 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Калюжна Ю.В., старший викладач		
2	Калюжна Ю.В., старший викладач		
3	Калюжна Ю.В., старший викладач		

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2020 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.10.2020-02.10.2020	виконано
2.	Виконання вступу	03.10.2020-04.10.2020	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.10.2020-15.10.2020	виконано
4.	Виконання розділу 2	16.10.2020-31.10.2020	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.11.2020-07.11.2020	виконано
6.	Формування висновків	08.11.2020-09.11.2020	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	10.11.2020-15.11.2020	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	16.11.2020	виконано

Студент _____ .
(підпис)

Д.О. Горак
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Ю.В. Калюжна
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Н.В. Терент'єва
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 80 с., 8 рис., 21 табл., 59 джерел, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є кадровий склад ТОВ «Меблі-Сова».

Предметом дослідження є управління кадровою політикою ТОВ «Меблі-Сова».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних напрямків удосконалення кадрової політики підприємств.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- проаналізовано трактування, основні завдання та види кадрової політики підприємства;
- досліджено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства;
- розглянуто методи оцінки ефективності кадрової політики;
- наведена організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Меблі-Сова»;
- проаналізовано сучасний стан кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова»;
- досліджено ефективність кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова»;
- вдосконалено методичний підхід до оцінювання кадрової політики підприємства;
- наведено пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики;
- розраховано соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження: аналіз та синтез, логічне узагальнення, ситуаційний аналіз, анкетування, експертний метод.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні методичного підходу до оцінювання кадрової політики підприємства, який на відміну від існуючих включає діагностику патологій управління персоналом.

Значення результатів роботи магістра полягає у тому, що вдосконалена методика може бути використана менеджерами та фахівцями з персоналу українських підприємств.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у статтях та тезах.

КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА, ПАТОЛОГІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ, КЕРОВАНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

SUMMARY

Master's qualification work: 80 pages, 8 figures, 21 tables, 59 sources, 1 application.

The object of the study is the staff of Mebli-Sova LLC.

The subject of the study is the personnel policy management of Mebli-Sova LLC.

The purpose of the qualification work is to determine the main directions of improving the personnel policy of enterprises.

In accordance with the goal in the work the following tasks are solved:

- the interpretation, main tasks and types of personnel policy of the enterprise are analyzed;
- studied the factors of external and internal environment that influence the personnel policy of the enterprise;
- methods of evaluating the effectiveness of personnel policy are considered;
- organizational and economic characteristics of the enterprise Mebli-Sova LLC are given;
- the current state of personnel policy of the company Mebli-Sova LLC is analyzed;
- the efficiency of personnel policy of the enterprise Mebli-Sova LLC is investigated;
- the methodical approach to an estimation of personnel policy of the enterprise is improved;
- proposals for ensuring the effective implementation of personnel policy;
- calculated socio-economic efficiency of the proposed measures.

Research methods: analysis and synthesis, logical generalization, situational analysis, questionnaire, expert method.

The scientific novelty of the work is to improve the methodological approach to assessing the personnel policy of the enterprise.

The significance of the results of the master's work is that the improved methodology can be used by managers and personnel specialists of Ukrainian enterprises.

The main results of the qualification work are covered in articles and abstracts.

HUMAN RESOURCES POLICY OF THE ENTERPRISE,
PATHOLOGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT, EFFICIENCY OF
HUMAN RESOURCES POLICY, MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Тракткування, основні завдання та види кадрової політики підприємства	12
1.2 Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства	19
1.3 Методи оцінки ефективності кадрової політики	23
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МЕБЛІ-СОВА»	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Меблі- Сова».....	33
2.2 Сучасний стан кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова»	39
2.3 Ефективність кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова»	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МЕБЛІ-СОВА»	59
3.1 Вдосконалення методичних підходів до оцінювання кадрової політики підприємства.....	59
3.2 Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики	62
3.3 Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів	68
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Сучасні ринкові умови вимагають створення ефективної системи управління персоналом підприємства, розвитку його кадрового потенціалу. Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики організації.

В сучасних умовах виграє і процвітає підприємство, яке чітко організоване, з грамотним і дисциплінованим персоналом, який вміє швидко перебудовуватися і переучуватися. Тому кожен керівник, незалежно від рівня професійної підготовки і знань, наукового ступеня і практичного досвіду, повинен володіти наукою управління, умінням управляти своїм персоналом.

За часів командно – адміністративної системи кадрових проблем традиційно приділялася мінімальна увага. Однак за останні роки не тільки вчені, а й керівники багатьох підприємств України стали приділяти особливу увагу ролі «людського» чинника в українських організаціях. Побудова ефективної кадрової політики спрямована на створення колективу, здатного до творчого пошуку найбільш вірних ефективних рішень, досконалих методів і прийомів в роботі. Саме кадрова політика має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

Кадрова політика повинна створювати не тільки сприятливі умови праці, але забезпечувати можливість просування по службі і необхідну ступінь впевненості в завтрашньому дні. Тому, основним завданням кадрової політики підприємства є забезпечення у повсякденному кадровій роботі врахування інтересів всіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу.

Без чітко налагодженої кадрової системи складно збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги ринку, створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі і

необхідну ступінь впевненості в завтрашньому дні. У цій ситуації виникає необхідність в теоретичному переосмисленні кадрових процесів, розробці метики формування стратегії і тактики ефективного використання персоналу підприємств, забезпечення їх конкурентоспроможності як на внутрішніх, так і на світових ринках.

Таким чином, проблема побудови ефективної кадрової політики підприємства відноситься до числа найважливіших проблем сучасного менеджменту, є актуальною і вимагає системного розгляду.

Дослідженню теоретичних та методичних аспектів емоційного інтелекту присвячували свої наукові праці такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Т. Ю. Базарова, Л. В. Балабанова, О. Я. Кібанов, О. В. Крушеницька, Ю. Г. Одегова, Л. І. Федулов, Й. Адізес, М. Армстронг, Т. М. Ганслі, Г. Круден, М. Мескон та інші.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних напрямків удосконалення кадрової політики підприємств.

Відповідно до заявленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- проаналізувати трактування, основні завдання та види кадрової політики підприємства;
- дослідити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства;
- розглянути методи оцінки ефективності кадрової політики;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Меблі-Сова»;
- проаналізувати сучасний стан кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова»;
- дослідити ефективність кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова»;
- вдосконалити методичний підхід до оцінювання кадрової політики підприємства;

- навести пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики;
- розрахувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є кадровий склад ТОВ «Меблі-Сова».

Предметом дослідження є управління кадровою політикою ТОВ «Меблі-Сова».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані та кадрова документація ТОВ «Меблі-Сова», результати власних напрацювань і спостережень.

У роботі використано методи: аналізу та синтезу, логічного узагальнення, ситуаційного аналізу, анкетування, експертний метод.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни:

удосконалено методичний підхід до оцінювання кадрової політики підприємства, який на відміну від існуючих, включає діагностику патологій управління персоналом.

Значення результатів роботи магістра полягає у тому, що вдосконалена методика може бути використана менеджерами та фахівцями з персоналу українських підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XV Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 2020).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Тракткування, основні завдання та види кадрової політики підприємства

Становлення ринкової економіки України безпосередньо пов'язано з ефективністю розвитку підприємств усіх форм власності. Промисловість значною мірою обумовлює соціально-економічний стан країни та визначає рівень її економічного розвитку. У зв'язку з цим постають завдання забезпечення підприємств кваліфікованим персоналом.

Існують різні точки зору щодо визначення поняття «кадрова політика». Наприклад, Крушельницька О. В. і Мельничук Д. П. вважають, що «кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання»[28].

Маслов Є. В. визначає кадрову політику як «головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства»[50].

На думку Стец В. А., Стец І. І. та Костючик М. Ю., «кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [47].

Стрехова С. В. під кадровою політикою підприємства розуміє цілу систему різних форм, принципів, методів, заходів і процедур із формування, відтворення та використання персоналу, а також його вдосконалення, задля досягнення цілей та завдань підприємства [48].

Таким чином, кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Кадрова політика це широке поняття, яке поєднує в собі велику кількість елементів, наведених на рисунку 1.1.

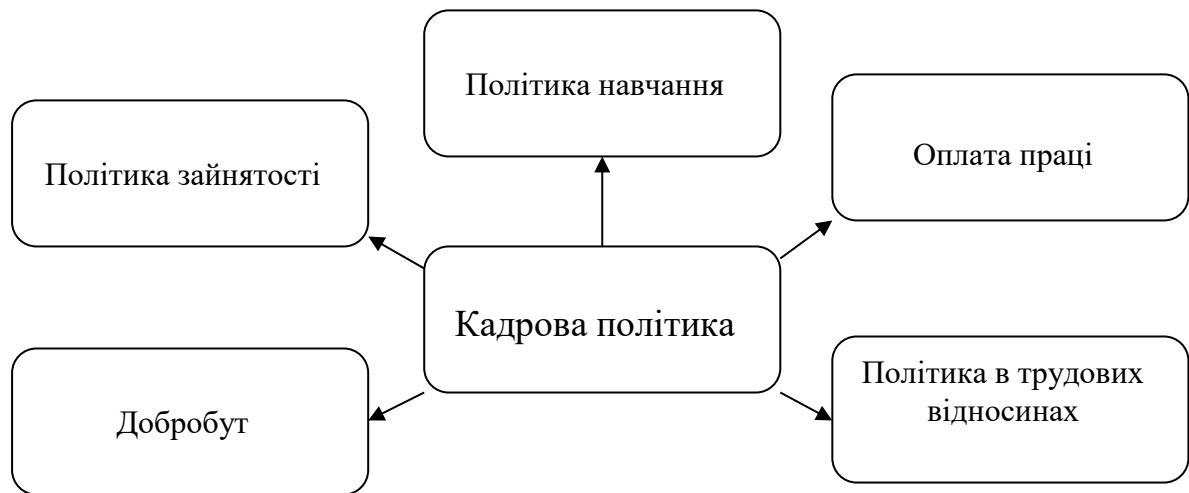


Рисунок – 1.1. Елементи кадрової політики [52]

Кожен з перелічених елементів кадрової політики відіграє певну роль на підприємстві. Політика зайнятості необхідна для визначення оптимальної кількості працівників та подальше їх влаштування. Політика навчання дозволяє підвищити кваліфікацію працівників, що дає змогу для подальшого їх просування по кар'єрній драбині. Оплата праці здійснюється відповідно до кваліфікації та навичок працівників, і звичайно вона повинна бути такою аби працівники комфортно себе почували і не мали наміру піти до конкурентів. Добробут – це створення сприятливих умов для робітників на основі надання певних пільг, допомог сім'ям тощо. І звичайно політика в трудових відносинах, вона необхідна аби недопустити створення конфліктних ситуацій в середині колективу. Підприємство в своєму розвитку проходить такі етапи: формування, інтенсивне зростання, стабілізація, спад [11]. На кожному з цих етапів цілі кадрової політики відрізняються.

Мета кадрової політики на будь-якому підприємстві забезпечується виконанням таких основних завдань:

- реалізація єдиної кадрової політики;
- організація кадрової роботи на основі всебічного використання досягнень науки, передового вітчизняного та заграничного досвіду;
- удосконалення управління кадровими процесами на основі сучасної системи науково-аналітичного та інформаційного забезпечення;
- розвиток нормативно-правової бази кадрової роботи і її постійне вдосконалення з урахуванням вимог сьогодення;
- визначення науково-обґрунтованих нормативів кадрового забезпечення;
- забезпечення підрозділів підприємства чи організації кваліфікованими компетентними кадрами;
- забезпечення реалізації соціальних прав та гарантій працівників.

Кадрова політика організації обов'язково повинна містити розділи, що відображають наступні напрямки:

- вимоги, що пред'являються до персоналу організації по його кваліфікації, якості роботи і іншим параметрам як в поточний момент, так і перспективі;
- створення підрозділу, який відповідає за роботу з кадрами з чітким визначенням обов'язків і повноважень;
- визначення системи оплати праці, а також мотивації персоналу;
- визначення методів і загальних напрямків управління рухом співробітників організації (прийом на роботу, переведення, підвищення, звільнення);
- визначення системи навчання і підготовки персоналу;
- визначення системи оцінки ефективності проведеної кадрової політики.

Основні напрями сучасної кадрової політики представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні напрями сучасної кадрової політики [9]

Напрямок	Характеристика	Реалізація
Політика зайнятості	залучення висококваліфікованого персоналу, створення сприятливих, безпечних умов праці, можливість кар'єрного зростання	аналіз кадрової ситуації, найм, відбір, підбір та звільнення персоналу
Політика навчання	створення бази навчання для підвищення кваліфікації та просування по кар'єрних сходах персоналу підприємствах	перевірка поточних знань і здібностей робітника, за необхідності направлення його на навчання та розвиток, проведення тренінгів, майстер-класів
Політика винагородження	надання заробітної плати більше, ніж в конкуруючих фірмах, відповідно дотримуючись правил щодо кваліфікаційних вимог до працівника і його здібностей	розробка системи оплати праці, проведення оцінювання робіт, надання пільг та гарантій
Соціальна політика	надання більш привабливих соціальних можливостей своїм робочим, пільг по відношенню до інших роботодавців	надання гідного соціального пакету, нарахування пенсії, розробка системи компенсацій та мотивація персоналу
Політика трудових відносинах	створена з метою запобігання конфліктам між співробітниками	співпраця з профспілками, дотримання чинного законодавства, протидія дискримінації, підтримка сприятливого мікроклімату

Керуючих даними, наведеними у таблиці 1.1., необхідно відмітити деякі особливості стосовно напрямків сучасної кадрової політики а саме:

- напрями кадрової політики конкретного підприємства відповідають функціям системи управління на цьому підприємстві;
- одні підприємства реалізують тільки два-три напрями, які є пріоритетними для них, інші ж намагаються реалізувати всі напрями, аби їх кадрова політика приносила максимальний ефект, все залежить від стратегії розвитку підприємства, можливостей та від професійного рівня керівників.

Як відомо, в теорії управління персоналом виділяють декілька критерії в класифікації кадрової політики підприємства (організації), а саме [23]:

- за підходом до прийому персоналу на роботу (відкрита та закрита кадрова політика);

- за ступенем впливу апарату управління на кадрову ситуацію (пасивна, реактивна, превентивна и активна кадрова політика);
- за очікуваннями від компетентності персоналу та ступеня використання діагностичних процедур (раціональна та авантюристична кадрова політика).

Кадрова політика організації визначається рядом факторів, які можна розділити на внутрішні і зовнішні. До зовнішніх відносяться національне трудове законодавство; взаємини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; перспективи розвитку ринку праці. Внутрішніми факторами є структура і цілі організації; територіальний фактор; організаційно-штатна структура організації; застосовувані технології; культура організації; умови праці; стиль керівництва, що склалися стосунки і клімат в колективі. Варіанти кадрової політики зазвичай групують по двом напрямам. Перший – це спосіб реалізації стратегії управління персоналом, який визначається рівнем усвідомлення керівником організації тих правил і нормативів, які лежать в основі кадрових заходів, а так же показником фактора впливу керівництва на ситуацію, що кадрову політику. Другий – це те, на який персонал орієнтовано керівництво при заповненні вакансій і формуванні штату.

За першою ознакою виділяються наступні види кадрової політики:

1. Активна кадрова політика здійснюється в разі, коли керівництво має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх факторів. Активна кадрова політика може бути раціональною і авантюристичною [33].

1) при раціональній кадровій політиці керівництво організації має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий

періоди. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісний і кількісний). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації;

2) при авантюристичної кадровій політиці керівництво організації не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї.

2. Пасивна кадрова політика – здійснюється тоді, коли керівництво організації не має чіткої програми дій щодо персоналу, а робота з кадрами зводиться до ліквідації негативних наслідків за допомогою оцінки персоналу. При цьому проблеми вирішуються екстремим шляхом і будь-якими способами, без спроби аналізу обстановки, що склалася і спроб недопущення подібного надалі. Механізми мотивації та стимулювання працівників не розробляються, робота з прогнозування кадрової ситуації не ведеться.

3. Реактивна кадрова політика – проводиться у разі, коли керівництво організації здійснює контроль за проявами негативного стану в роботі з кадрами, причинами виникнення конфліктних ситуацій і володіє ситуацією розвитку кризи. Керівництво вживає заходів щодо його ліквідації, спрямована на аналіз причин, які привели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких організацій, як правило, мають у своєму розпорядженні засобами діагностики існуючої ситуації й адекватної екстреної допомоги.

4. Превентивна кадрова політика – займає проміжне місце між активної і реактивної кадровою політикою. Превентивна кадрова політика проводиться тоді, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, але не має коштів на їх реалізацію (в тому числі фінансових). Кадрова служба таких організацій має не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період.

У програмах розвитку організації містяться короткострокові і середньострокові прогнози потреби в кадрах, як якісні, так і кількісні, і сформульовані завдання з розвитку персоналу. За другим варіантом, в залежності від орієнтації на власний або на зовнішній персонал, ступінь відкритості по відношенню до зовнішнього середовища виділяють відкриту і закриту кадрову політику:

а) відкрита кадрова політика здійснюється тоді, коли організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні: можна почати працювати як з найнижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Така кадрова політика проводиться в нових організаціях, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі, в тому числі за рахунок переманювання висококваліфікованих фахівців за рахунок більш комфортних умов праці;

б) закрита кадрова політика здійснюється тоді, коли організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакантних посад відбувається тільки з числа співробітників.

Слід зазначити, що відкрита кадрова політика здійснюється тоді, коли організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні: можна почати працювати як із самої нижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій чи спорідненій організації. Такого типу кадрова політика проводиться в нових організаціях, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика здійснюється тоді, коли організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакантних посад відбувається тільки з числа

співробітників. Такого типу кадрова політика характерна для організацій, орієнтованих на формування певної корпоративної культури и дотримання безпечного характеру своєї основної діяльності.

1.2 Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього.

До зовнішніх факторів відносяться:

- національне трудове законодавство;
- взаємовідносини з профспілками;
- стан економічної кон'юнктури;
- стан і перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми факторами є:

- структура, цілі і стратегії підприємства чи організації;
- територіальне розміщення підприємства, установи чи організації;
- технології виробництва;
- організаційна культура;
- кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;
- фінансові можливості організації чи підприємства, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- існуючий рівень оплати праці.

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що безпосередньо впливають на процес формування кадрової політики підприємства наведені у рисунку 1.2.

При раціональній кадровій політиці керівництво підприємства чи організації повинно мати як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз

розвитку ситуації, не тільки засіб діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньострокові та довгострокові строки.



Рисунок 1.2 – Класифікація факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що впливають на формування кадрової політики (складено автором)

До складу програм розвитку підприємства чи організації входять короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози у потребах в кадрах (якісний та кількісний). Окрім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища обумовлює безперервність процесу формування та адаптування кадрової політики до відповідних умов функціонування підприємства. Проте форми та методи кадрового управління не завжди відповідають довгостроковим цілям підприємства та вимагають постійного урахування змін зовнішнього середовища. Такий метод формування кадрової політики базується на пасивній участі керівництва, ступінь участі якого визначається насамперед можливістю впливати на елементи зовнішнього середовища та забезпечувати належні умови для реалізації власних цілей. Як правило, підприємство має більший вплив на внутрішнє середовище завдяки відносній господарській самостійності та здатності обирати основні організаційні пріоритети, тому вплив факторів внутрішнього середовища в значній мірі може корегуватись керівними органами, що дає змогу контролювати не лише реактивні прояви але й передумови їх виникнення. Такий тип формування кадрової політики підприємства носить попереджувальний характер та вимагає планомірного та постійного аналізу стану підприємства, його можливостей та потенційних загроз. Реалізація принципів кадрової політики свідчить про ефективність системи управління організацією в цілому, та зокрема її соціальною складовою – людськими ресурсами організації.

Слід постійно вдосконалювати кадрову політику підприємства, досліджувати и впроваджувати ефективні методи та способи управління, формувати кадрову політику як провідну ланку стратегічного управління.

Проаналізувавши існуючі проблеми у сфері управління кадровою політикою, слід виділити такі актуальні напрями її покращення та вдосконалення для підвищення ефективності кадрів: вдосконалення управління кадровим складом; вдосконалення системи мотивації ; інформаційне забезпечення кадрової політики; покращання соціальних відносин; контролінг персоналу [42]. Інноваційні методи та підходи до управління персоналом повинні враховувати особливості людських ресурсів [42]:

1. Інтелектуальний розвиток людей передбачає наявність емоційно-осмисленої реакції на зовнішній вплив. Таким чином, взаємодія між співробітником і підприємством стає двосторонньою.

2. Здатність людини до безперервного розвитку є найважливішим і довготривалим ресурсом, необхідним для підвищення ефективності будь-якого підприємства.

3. Збільшення трудового життя сучасної людини (30-50 років) забезпечує довготривалість відносин типу «співробітник – підприємство».

4. Усвідомлення співробітниками своїх цілей на даному робочому місці. Приходячи на підприємство, люди розраховують реалізувати свої життєві плани. Тому важливою умовою успішної взаємодії працівника та підприємства можна назвати взаємну задоволеність по обидва боки в плані досягнення поставлених цілей. Критичний аналіз результатів досліджень сучасних науковців, які опікуються проблематикою менеджменту персоналу організації , а також спостережень за діяльністю суб'єктів вітчизняного бізнесу дозволяють стверджувати, що в контексті вирішення завдань стабільного економічного зростання та сталого розвитку взагалі недоцільним є розгляд інших типів кадрової політики організацій , відмінних від активного и превентивного, при раціональному характері її здійснення. При цьому з урахуванням вимог до дотримання належного рівня безпечності діяльності для успішних організацій, актуалізується впровадження закритого типу кадрової політики. Зазначене створює обмеження для формування складу персоналу управління, відповідного завданням гнучкості системи

менеджменту організації. Отже, особливого значення набувають питання розвитку персоналу управління, а саме його компетентностей, ступеня сприйняття інноваційних рішень, відповідності цілей професійного зростання цілям організації.

1.3 Методи оцінки ефективності кадрової політики

Теоретичних поглядів на методику оцінки ефективності використання персоналу існує багато.

Для характеристики персоналу з кількісного погляду використовують такі показники:

- чисельність промислово-виробничого персоналу та персоналу непромислових підрозділів;

- кількість робочого часу (межі можливої участі працівника в роботі).

Якісна характеристика управління персоналом зорієнтована на оцінювання:

- фізичного і психологічного потенціалу працівників підприємства (здатність і схильність працівника до роботи, стан здоров'я, фізичний розвиток, витривалість);

- обсягу загальних і спеціальних знань, робочих навичок, вмінь, які зумовлюють здатність виконувати роботу певної якості;

- якості членів колективу як учасників господарської діяльності (відповідальність, цікавість, ставлення до економічної діяльності підприємства).

Даниленко О. А. виділяє такі критерії: задоволення потреб клієнтів, прибуток, рентабельність, продуктивність, частка організації на ринку товарів і послуг, здатність адаптуватися до змін конкретного середовища, виживання в критичних умовах, упущена вигода від прийняття нераціональних рішень в галузі управління персоналом, дисципліна,

плинність персоналу, задоволення роботою, частка заробітної плати у загальних витратах на персонал тощо [13].

Скімова О. О. вважає, що результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу [21]. Адізес І. дотримується думки, що межа ефективності полягає в тому, щоб задовольняти потреби клієнтів. Якщо організація не виробляє те, що потрібно її клієнтам, вона не результативна, а відсутність результативності й ефективності не дозволить їй досягти рентабельності [1].

Є така група вчених, яка дотримується думки, що ефективність роботи персоналу напряду залежить від ефективності роботи відділів з управління персоналом, тому тут перш за все розроблені критерії для оцінки роботи таких служб та самого персоналу. Критерії оцінювання, виведені групою вчених, поділяються на дві великі групи – кількісні та якісні критерії оцінювання роботи служби управління персоналом та критерії оцінки персоналу.

Перша група поділяється на три підгрупи. Перша підгрупа детально вивчає, наскільки якісно працює служба управління персоналом. Оцінюється: якісна відповідність працівників служби управління персоналом внутрішнім стандартам організації; якість інформації, що надається службою управління персоналом; якість бюджетного процесу.

Друга група – це критерії, що характеризують досягнення результатів і поставлених завдань службою управління персоналом: якість підбору персоналу; плинність персоналу; показник абсентеїзму (від лат. *absentia* – відсутність – прояв байдужості до виконання людиною своїх прав та обов'язків); управлінське навантаження (чисельність робітників, професіоналів, фахівців і службовців на одного керівника); коефіцієнт навчання персоналу; частка витрат на оплату праці у витратах на персонал; середньомісячна заробітна плата одного працівника та за категоріями.

Третя підгрупа група – якісні критерії ефективності функціонування служби управління персоналом: оцінка задоволеності умовами праці,

задоволеність рівнем матеріального стимулювання, задоволеність соціальними програмами. Таким чином, бачимо: не має єдності у поглядах. Її не може бути апріорі тому, що різні групи вчених вивчають проблему з різних сторін.

Якщо спробувати узагальнити ці підходи з метою пристосування їх до роботи з управління персоналом на конкретному підприємстві або групі підприємств, тобто надати цим дослідженням прикладний характер, отримаємо такі висновки.

1. Алгоритм будь-якої оцінки ефективності кадрової політики полягає в наступному:

- зрозуміти;
- оцінити;
- скорегувати.

Під «Зрозуміти» мається на увазі усвідомлення керівником підприємства того факту, що від колективу його співробітників залежить дев'яносто відсотків успіху компанії, її подальший розвиток. Роботу з управління персоналом потрібно будувати на підґрунті ідеї, що персонал компанії – це її головний ресурс розвитку, її потенціал. Від того, наскільки якісно буде організовано управління цим персоналом, настільки чітко буде просуватися робота всього підприємства в плані конкуренції з такими ж виробниками, на рівні галузі, держави.

Етап «Оцінити» передбачає розуміння поточного стану підприємства, характеристику персоналу та системи управління персоналом. Ця оцінка відбувається за певними критеріями та в певній послідовності шляхом порівняння отриманих результатів з еталоном, стандартом або положенням, до якого хоче прийти підприємство, або шляхом порівняння результатів із попередніми або з подібними, що є у підприємства (для цього формується та накопичується банк даних).

«Скорегувати» означає привести у відповідність тій системі координат, цінностей, що притаманні успіху саме цієї компанії.

2. Щоб визначитися з тим, що надає успіх самій компанії треба мати чіткий план стратегічного розвитку та вміти розкласти одну велику ціль підприємства на ряд оперативних тактичних завдань для її співробітників. При цьому формулювання цих завдань повинно бути зрозумілим для кожного робітника, якому воно доводиться; бути досяжним, таким, яке можна виконати за певний період часу та таким, що можна виміряти, тобто порівняти з попереднім результатом, або з тим еталоном, якого прагне компанія/департамент/відділ.

3. Щоб побудувати свою власну систему координат, мало мати стратегічну ціль та бачення того, де хоче бути підприємство, треба накопичувати власний банк даних за допомогою спостережень за:

- персоналом всередині самого підприємства;
- за тим які фактори впливають на мотивацію персоналу, на соціально-психологічний клімат в колективі;
- які цінності формують корпоративну культуру;
- за методами управління цим персоналом;
- за роботою служб з управління персоналом;
- за роботою подібних підприємств галузі;
- враховувати кількісні характеристики, що відображають успішність роботи компанії в цілому;
- положення компанії на ринку – в маркетинговому середовищі; – вплив держави на трудові відносини, тобто на взаємовідносини між роботодавцем та тими, хто наймається на роботу.

Всі ці фактори повинні планомірно збиратися, систематизуватися та аналізуватися. Отримати їх найкраще всього шляхом організації опитування персоналу за спеціальними анкетами. До цієї роботи бажано залучити стратегічні карти, які б також давали змогу самому робітнику мати уявлення про свої успіхи та провали, навчать його ставити перед собою реальні цілі, що покращить процес виконання поставлених завдань, і, безумовно, не зможе не сказатися на загальному успіху компанії загалом. Тоді успіхи компанії не

будуть мати ситуативний характер, а будуть чітко пов'язані з правильною і ефективною організацією роботи її персоналу. За допомогою стратегічних карт можна буде поєднати теоретичні висновки вчених з практичною частиною та впровадженням цих теорій в життя.

Найбільш застосованими у сучасних організаціях є наступні методи оцінки ефективності кадрової політики:

- центри розвитку і оцінки;
- метод «360 градусів»;
- ділові ігри;
- інтерв'ю за компетенціями;
- ситуаційне інтерв'ю;
- спеціалізовані опитувальники;
- розрахунок показників результативності: економічна

результативність управлінської діяльності, частка витрат на управління, продуктивність праці персоналу, трудомісткість товарообороту, рентабельність витрат тощо.

Показники, які базуються на власному баченні та розумінні оцінки кадрової політики досліджуваних підприємств [27]:

– коефіцієнт звільнених за власним бажанням (співвідношення чисельності звільнених за власним бажанням за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період);

– коефіцієнт звільнених з ініціативи підприємства (співвідношення чисельності звільнених з ініціативи підприємства за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період);

– коефіцієнт оновлення колективу (співвідношення чисельності нових працівників (працюючих до 1 року) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період);

– коефіцієнт проходження випробувального терміну (співвідношення чисельності працівників, що пройшли випробувальний термін за певний

період до чисельності прийнятих на випробувальний період за відповідний період);

– коефіцієнт адаптації персоналу (співвідношення чисельності персоналу працюючого до 2 років за певний період до загальної чисельності залученого персоналу на постійній основі за відповідний період);

– коефіцієнт руху персоналу в межах структурних одиниць (співвідношення чисельності переміщень в межах структурних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період);

– коефіцієнт замін персоналу в посадах (співвідношення чисельності замін персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посаді) за відповідний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період).

Використання запропонованих коефіцієнтів надасть можливість спостерігати ефект та динаміку процесів руху персоналу з метою прийняття відповідних управлінських рішень щодо кадрової політики підприємства; порівнювати їх з локальними та загальними даними по ринку, відслідковувати тенденції; знаходити свою траєкторію руху та розвитку; бути інструментом планування роботи з персоналом.

Існує безліч показників за якими оцінюють ефективність кадрової політики. Серед них виділяють: економічна результативність управлінської діяльності, частка витрат на управління, продуктивність праці персоналу, трудомісткість товарообороту, рентабельність витрат тощо. Загальний показник ефективності кадрової політики розраховується як адитивна функція корисності по відношенню до групових тобто за формулою 1 [26].

$$I_{hr} = \sum_{i=1}^m (ROI_i \times a_i) \quad (1)$$

ROI – груповий показник ефективності функцій служби управління персоналом;

a_i – вагомість показника (пріоритет);

i – індекс що показує функцію управління (змінюється від 1 до $m=4$).

Враховуючі даний показник виділяють наступні оцінки рівня ефективності кадрової політики та відповідні стратегії розвитку підприємства [26]:

1. Якщо оцінка рівня ефективності більше 91%, то потрібно проводити стратегію продовження початого, тобто нічого змінювати не потрібно. Можливо потрібно буде змінювати окремі ланки управління персоналом, які відстають від загального рівня.

2. Якщо оцінка ефективності в межах від 51 до 90%, то проводять стратегію забезпечення діяльності служби управління персоналу.

3. Якщо оцінка рівня ефективності знаходиться в межах від 31 до 50%, то проводиться стратегія підтримки, тобто підприємство намагається підтримати позитивні тенденції в розвитку.

4. Якщо оцінка ефективності знаходиться в межах від 11 до 30%, то проводиться стратегія стабілізації, тобто визначається оптимальне співвідношення між спільними потребами та можливостями організації.

5. Якщо оцінка ефективності знаходиться нижче 10%, то необхідно проводити стратегію реструктуризацію системи управління персоналом.

Ще один важливий показник – оцінка виконання цілей. Основним методом збору інформації тут є безпосереднє ознайомлення з результатом виконання цілей (завдань): візуальна оцінка стану матеріальних об'єктів, документів і іншого.

Як додатковий метод збору інформації використовується експертна оцінка. Експертна оцінка здійснюється за допомогою інтерв'ювання компетентних співробітників організації або виконавців, зазначених у тексті документів. В якості вимірювача виконання мети (завдання) застосовується двомірна шкала «виконано / не виконано». Виконаної вважається тільки та мета (завдання), яка здійснена:

- не пізніше визначеного терміну, зазначеного в документі;
- у відповідному обсязі.

Формула для розрахунку керованості [44]:

$$K=(1-K_n/K_{\text{загальн}})*100\%, \quad (2)$$

де K_n – кількість недосягнутих цілей,

$K_{\text{загальн}}$ – загальна кількість цілей.

Для оцінки рівня керованості пропонується використовувати наступну шкалу (табл. 1). Відповідно до цієї шкали організація за рівнем керованості може бути віднесена до одного з наступних типів.

1. «Висококерована» (значення K від 70% і вище). Така організація досягає поставлених цілей в повній мірі і своєчасно та навіть забезпечує додаткові (надпланові) цілі функціонування.

2. «Нормативно-керована» (значення K від 50% до 69,9%). У такій організації має місце повне і своєчасне досягнення цілей функціонування. Відхилень від заданих параметрів або немає, або вони вчасно усуваються.

3. «Малокерована» (значення K від 20% до 49,9%). В системі управління такої організації часто виникають збої. Тому поставлені цілі або досягаються, або немає, або досягаються не всі. Через втрату або перевитрати ресурсів витрати в багатьох випадках вище самого результату (ефекту).

4. «Некерована» (значення K до 20%). У такій організації цілі майже ніколи не досягаються, витрати завжди вище самого результату, існують великі втрати ресурсів, ефект відсутній.

Керованість організації – це складний критерій ефективності управління організацією, тому її вимір і оцінка не можуть бути побудовані на одному показнику.

Висновки до розділу 1

Кадрова політика повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, а й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах, на створення впевненості в завтрашньому дні.

Кадрова політика має головною мету – забезпечення сьогодні і в майбутньому кожного робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її цілю має бути формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

Проблема полягає у тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який буде сприяти сталому розвитку економіки, політичного життя і соціальної сфери організації.

Наведено класифікацію основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на процес формування пріоритетів кадрової політики підприємств. Згідно із проведеним аналізом, сукупність факторів, що впливають на форму та зміст кадрової політики промислового підприємства можна поділити на дві групи за природою їх походження та виділити окремо фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Сукупність факторів зовнішнього середовища здійснює вплив на систему управління організації та безпосередньо створює нові умови для роботи кадрового складу підприємства та як правило не підлягає безпосередньому регулюванню з боку внутрішнього організаційних елементів. Проте головним завданням лишається створення можливостей для запобігання несприятливого впливу зовні на організаційне становище. Фактори внутрішнього впливу створюють єдину систему управління організацією та можуть бути скореговані з боку кадрової служби та керівних органів підприємства завдяки правовим, економічним, організаційним та соціально-психологічним методам управління.

Існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, багато критеріїв, кількісних та якісних показників, на меті яких найточніше виміряти якість роботи персоналу, віддачу, яку має підприємство від персоналу. Сьогодні відбувається трансформація розуміння того, що кращим та стабільнішим буде не те підприємство, де від персоналу вимагають постійно збільшувати обсяги виробництва, а те, де для персоналу створюють найбільш комфортні, прийнятні умови роботи і він сам починає

прагнути віддячити своєму підприємству найбільш корисливішою працею та відданістю.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МЕБЛІ-СОВА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Меблі-Сова»

ТОВ «Меблі-Сова» – компанія, яка ось уже понад двадцять років успішно позиціонує себе на ринку корпусних та м'яких меблів міста Запоріжжя та Запорізькій області. Асортимент продуктів компанії великий, починаючи з шафи-купе, кухні, ліжка, стіл, стілець, диван, закінчуючи матрацом, комодом, табуретом та іншими меблевими виробами для дому та створення затишку.

ТОВ «Меблі-Сова» представлено на меблевому ринку Запорізької області з 1995 р Історія компанії починається з відкриття невеликого меблевого складу за адресою вул. Карпенка-Карого, 47, який щорічно збільшувався, як в розмірах, так і в меблевому асортименті. У той час головною місією компанії були оптові продажі корпусних та м'яких меблів в обласні центри м. Запоріжжя – адже завдяки постійному прагненню до розвитку, стали представниками найбільших меблевих фабрик України. Однак, з огляду на постійно зростаючий інтерес жителів Запорізького регіону до меблевому асортименту ТОВ «Меблі-Сова» і бажання слідувати в ногу з ринком, в 2008 р був відкритий роздрібний магазин в Комунарівська районі в ТЦ «АМСТОР» за адресою вул. Новокузнецька, 41, в 2017 р – новий великий меблевий маркет в Ленінському районі в ТЦ «Сільпо» (ун-г Правобережний) за адресою бульвар Вінтера, 30, а в 2012 р – черговий магазин в ТЦ «АМСТОР» для жителів Хортицького району. Таким чином, компанія географічно була представлена практично у всіх районах міста Запоріжжя, і загальна площа торгово-виставкової площі становила понад 3000 кв.м. У

2014 році було прийнято рішення про розміщення виставки «Меблі-Сова» в двох великих гіпермаркетах на лівому і правому берегах міста Запоріжжя: у Ленінському районі в ТЦ «Сільпо» (ун-г Правобережний) за адресою бульвар Вінтера 30 і в Космічному мікрорайоні в ТРЦ «Космос-Сіті» за адресою вул. Космічна, 119. З 2016 року діє один салон «Меблі-Сова» на правому березі в ТЦ «Сільпо» (ун-г Правобережний) за адресою бульвар Вінтера 30.

З 1995 року постійними партнерами стали понад 50 меблевих фабрик України, Польщі, Італії, Румунії, Малайзії та Китаю, що відповідають найвищим стандартам якості. «Меблі-Сова» представляють і постійно підтримують в наявності широкий асортимент м'яких меблів і корпусних меблів від таких відомих виробників, як BRW, Forte, Helvetia, GM Italia, Gamma, Гербор, Мелвін, АДК, Крісті, Софа, Матрикс, Прем'єра, Мебус, Алкор і багатьох інших. З 2014 року Меблі-Сова також стала офіційним ексклюзивним представником київської фабрики Скай, котрі виготовляють спальні, шафи купе, вітальні, модульні системи, дитячі та іншу корпусні меблі найвищого класу за доступною ціною. Також можна придбати м'які меблі українського бренду Даніра (Danigo), визнаного на ринку Європейської меблів.

Більше 3000 кв.м. виставкових залів меблевих магазинів, кращі моделі меблів, перевірені часом матеріали і технології, вельми конкурентні і гнучкі ціни. Співробітники компанії запропонують професійні консультації з підбору оптимальних інтер'єрних рішень, справлять при необхідності індивідуальні виміри, забезпечать доставку, збірку і установку покупок у зручний час для клієнта. Також створений інтернет-магазин меблів, клієнт зможе ознайомитися з асортиментом меблів, акціями та спеціальними пропозиціями, зробити попередній вибір і уточнити усі деталі. А вже безпосередньо в магазинах оцінити, протестувати меблі, підібрати оббивку дивана, колір дерева столу, текстуру шкіри на узголів'я ліжка, і зробити покупку.

Основним принципом компанії завжди був продаж виключно якісний фабричний меблів для городян і великих оптових покупців, таким чином співпрацюючи і будучи постійним клієнтом ПП «Меблі-Сова», Ви отримуєте гарантовано добротну, функціональну, зручну і красиву меблі, над лініями виробництва якої працювали цілі підрозділи кращих фабрик Італії, Польщі, України, Румунії, Малайзії та Китаю.

ТОВ «Меблі-Сова» займається виробництвом корпусних меблів, в тому числі офісних і домашніх меблів: меблі для кухні, дитячі, спальні, передпокої, шафи, шафи-купе, комоди, столи, комп'ютерні меблі.

Виробничий процес, що застосовується на підприємстві ТОВ «Меблі-Сова» має тип дрібносерійного виробництва, що характеризується виготовленням виробів під замовлення, невеликим обсягом випуску. При цьому виробничий процес здійснюється на різному універсальному устаткуванні з застосуванням ручної праці.

Меблі поставляються, як у зібраному, так і в розібраному й упакованому вигляді з урахуванням побажання замовника. Збірка меблів здійснюється кваліфікованими фахівцями на об'єктах замовника. За бажанням замовника здійснюється безкоштовна доставка в межах міста. Гарантійний термін 18 місяців.

Меблі спроектовані з урахуванням сучасних тенденцій. Поєднують в собі презентабельний вигляд, ергономічний дизайн та привабливу ціну.

При виробництві використовуються екологічно чисті імпортні та українські матеріали: ламіноване ДСП, протиударний PVC пластик різних забарвлень і текстур товщиною до 2 мм, поліроване скло товщиною до 4 мм з різними варіантами обробки.

В даний час основним об'єктом уваги ТОВ «Меблі-Сова» є потреби споживачів, підприємство дотримується концепції вдосконалення товару, головний акцент зроблено на якості товару, на його перевагах від товарів конкурентів. Асортимент продукції не дуже широкий у порівнянні з конкуренції. Кожна з груп включає в себе такі категорії (рис 2.1).

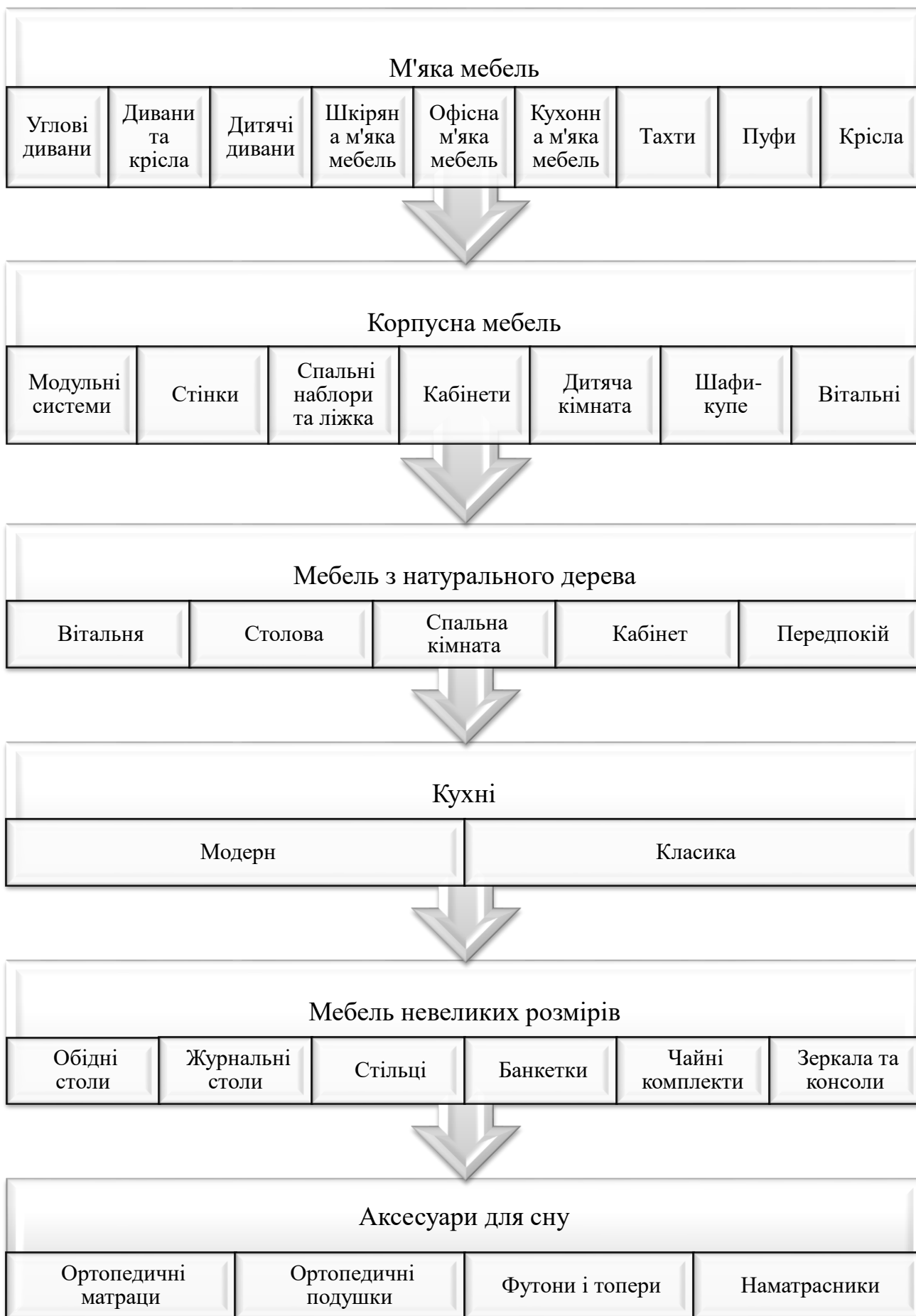


Рисунок 2.1 – Асортимент продукції ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Згідно рисунку 2.1 бачимо весь асортимент продукції ТОВ «Меблі-Сова» [40] від мебелі м'якої, корпусної й натурального дерева, до кухонь і аксесуарів для сну.

Збут продукції проводиться на внутрішньому ринку, отже, заходи з маркетингу повинні бути спрямовані саме на цей напрямок. За ступенем охоплення ринку підприємство використовує диференційований маркетинг. Споживачі залучаються такими засобами маркетингу як банери, реклама в періодичних виданнях, соціальних мережах, реклама на радіо.

Проаналізуємо склад і структуру асортименту продукції ТОВ «Меблі-Сова» (таблиця 2.1) .

Таблиця 2.1 – Склад і структура асортименту продукції підприємства (складено автором)

Найменування продукції	2018			2019		Усього	
	Обсяг виробництва, од	Вартість продукції, тис.грн.	Питома вага в загальному обсязі виробництва, %	Обсяг виробництва, од.	Вартість продукції, тис.грн.	Питома вага в загальному обсязі виробництва, %	Темп зростання обсягу прод., % 2019/2018
Кухні	52	305.76	18.31	59	365.8	17.29	113.5
Дитячі	38	162.64	9.75	45	203.4	9.62	118.4
Спальні	35	473.2	28.34	42	596.4	28.2	120
Передпокої	58	125.28	7.5	67	152.76	7.22	115.5
Шафи	62	115.32	6.91	73	143.08	6.76	117.7
Шафи-купе	95	260.3	15.59	126	362.88	17.16	132.6
Комоди	45	68.4	4.1	62	99.2	4.69	137.8
Столи	56	52.64	3.15	62	62	2.93	110.7
Комп'ютерні меблі	78	106.08	6.35	90	129.6	6.13	115.4
Всього:	519	1669.62	100	626	2115.12	100	120.6

У таблиці 2.1 видно, що відбувається зростання продажів, в 2019 році відбулось зростання у порівнянні з 2018 р. в 1,27 рази або на 445,5 тис. грн. Найбільшу питому вагу в товарному асортименті складають спальні – 28,20%, кухні – 17,29%, шафи-купе – 17,16%. Обсяг виробництва у 2019 році збільшився на 45 одиниць, в тому числі виробництво кухонь – на 7 од., спалень – на 7 од., шаф-купе – на 31 од.

Ціни і ціноутворення на товарних ринках є одним з найбільш важливих елементів маркетингового комплексу. Через ціни реалізуються кінцеві комерційні результати, визначається ефективність діяльності всіх ланок виробничо-збутової структури підприємства, його маркетингової організації. Ціни, забезпечують підприємству запланований прибуток, свідчать про конкурентоспроможність його товарної структури, послуг та сервісу на користь покупців.

Відповідальність за функціонування та кадрову політику ТОВ «Меблі-Сова» покладено на директора, функціями якого є організація роботи та ефективної взаємодії виробничих одиниць. Основною метою його діяльності є досягнення високих темпів розвитку і вдосконалення виробництва. Директору підпорядковуються всі лінійні і функціональні керівники підрозділів. Схема організаційно-управлінської структури ТОВ «Меблі-Сова» представлена на рисунку 2.2.

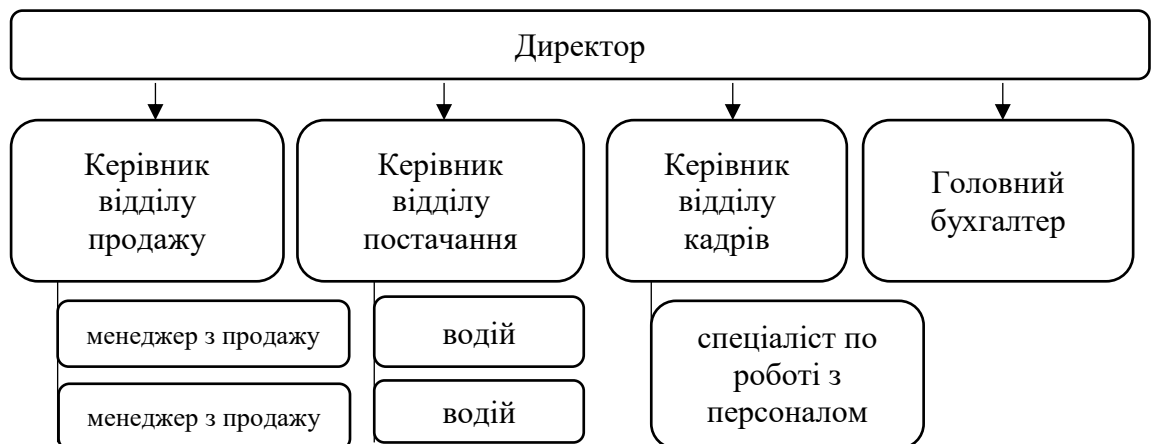


Рисунок – 2.2. Схема організаційно-управлінської структури ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Лінійно-функціональна структура управління має цілу низку переваг:

- швидке здійснення дій за розпорядженнями і вказівками;
- стабільність повноважень і відповідальності за персоналом;
- особиста відповідальність директора та функціональних керівників за результати діяльності;
- професійне вирішення завдань фахівцями функціональних служб.

У ТОВ «Меблі-Сова» існують такі підрозділи: відділ продажу, відділ постачання, відділ кадрів. Також на підприємстві працює головних бухгалтер.

ТОВ «Меблі-Сова» не має власної служби маркетингу. Коли виникає необхідність, підприємство замовляє маркетингові дослідження та розробку заходів щодо просування товарів на ринок у рекламного агентства.

Мета підприємства – найкращим чином задовольняти потреби виробників меблів в області якості і конкурентної ціни, пропонованої продукції, в розширенні асортименту товарів і послуг. Клієнтами ТОВ «Меблі-Сова» є провідні виробники меблів

2.2 Сучасний стан кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова»

Розглянемо елементи кадрової політики за основними напрямками:

- політика зайнятості;
- політика навчання;
- політика оплати праці;
- політика добробуту;
- політика трудових відносин.

Основні функції по розробці кадрової політики покладено на відділ кадрів. Відділ очолюється начальником відділу і діє на підставі Положення про відділ. Тим самим, аналіз функцій фахівців відділу кадрів свідчить, що

кадрова робота в ТОВ «Меблі-Сова» полягає переважно в документальному оформленні результатів відбору, оцінки (атестації) персоналу, складанні звітності по кадрам. Представляється також недоцільним об'єднувати в рамках одного відділу функції з управління персоналом. Кадрова політика спрямована на залучення кваліфікованого персоналу і створення привабливих умов праці. Важливим напрямком політики зайнятості виступає діяльність з відбору персоналу.

Мета відбору персоналу – сформувати згуртовану команду професіоналів; забезпечити організацію працівниками; відібрати із запропонованих кандидатур саме тих працівників, які найбільш повно відповідають вимогам займаної посади або робочого місця. У ТОВ «Меблі-Сова» склалася певна методика роботи з планування персоналу. Якщо виникає потреба в персоналі, керівник на підставі запитів відповідних підрозділів ТОВ «Меблі-Сова» і аналізу чисельності персоналу, дає завдання начальнику відділу кадрів підготувати відповідне оголошення про виниклу вакансії. Таке оголошення направляється в друковані засоби.

Якщо виникає необхідність підбору кваліфікованого фахівця, фахівець відділу кадрів звертається з відповідним запитом до приватних кадрові агентства. Використовуються в ТОВ «Меблі-Сова» і неформальні джерела набору персоналу – пошук претендентів серед знайомих, родичів. Тим самим можна говорити про те, що в організації діє відкрита кадрова політика.

Система зовнішніх і внутрішніх джерел залучення персоналу приведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Зовнішні та внутрішні джерела залучення персоналу в ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Зовнішні джерела	Внутрішні джерела
ЗМІ: оголошення в газетах	Рекомендації на роботі родичів, друзів, знайомих
Звернення до агентства зайнятості	Власна база даних
ВНЗ	

Таким чином, в ТОВ «Меблі-Сова» використовуються не в повному обсязі джерела набору персоналу, а лише деякі з них (друковані ЗМІ, звернення в кадрові агентства, пошук серед випускників вузів, пошук серед співробітників організації). Таким чином, з даних таблиці 2.2 випливає, що в ТОВ «Меблі-Сова» переважають внутрішні джерела найму персоналу, зовнішні джерела використовуються в меншій мірі, що, швидше за все, обумовлено співвідношенням витрат за підбір персоналу через зовнішні джерела. Аналіз документів дозволив виявити, що відбір персоналу в ТОВ «Меблі-Сова» проводиться на підставі організаційних документів, зазначених в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Документи, на підставі яких проводиться відбір персоналу в ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Назва документу	зміст документа
1. Посадова інструкція претендента на посаду	У посадовій інструкції визначено професійні і особистісні вимоги до посади, на яку претендує людина, а також протипоказання за посадою
2. Анкета здобувача	Містить перелік питань щодо того, як інспектор з кадрів, організує відбір персоналу, задає здобувачеві, на підставі яких оцінює професійні якості претендента на вакантну посаду
3. Методичні рекомендації з проведення співбесіди з претендентом на вакантну посаду	Внутрішній документ, що містить опис методів і процедур проведення відбіркового співбесіди та інтерв'ю

Як випливає з таблиці 2.3, в ТОВ «Меблі-Сова» відсутні такі документи з відбору персоналу, як Положення про відбір, а також накази (постанови) директора про проведення відбору та прийому нового персоналу. Перелік повноважень з відбору персоналу розподілений в залежності від рівня управління і категорій управлінських рішень. У процесі відбору персоналу беруть участь начальник відділу кадрів ТОВ «Меблі-Сова», директор організації.

У таблиці 2.4 розмежовані повноваження заступника директора з питань збуту і постачання, начальників відділів та генерального директора ТОВ «Меблі-Сова» з відбору персоналу.

У ТОВ «Меблі-Сова» не склалося чіткої процедури проведення співбесіди при прийомі на роботу. Найчастіше співбесідою нехтують, віддаючи перевагу виключно вивченню анкет. У тому випадку, якщо співбесіду і проводиться, питання, що задаються претенденту, не конкретні, не носять системного характеру. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на підготовку самого інтерв'юера, заволодіння ним ефективною технологією опитування.

Таблиця 2.4 – Основні посадові обов'язки фахівця, начальника відділу кадрів в ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Начальник відділу кадрів	Керівник відділу постачання	Директор
- погоджує з начальником відділу кадрів час, місце і терміни проведення відбору персоналу;	- затверджує методичні рекомендації щодо проведення інтерв'ю і відбіркового співбесіди;	- планує потребу в персоналі з урахуванням діяльності компанії;
- організовує і проводить співбесіду;	- планує і організовує роботу з відбору персоналу;	- встановлює перелік професійних вимог до посади, по якій відкрилася вакансія;
- вивчає документи, що пред'являються претендентами на вакантну посаду;	- визначає перелік документів, необхідних для пред'явлення претендентами;	- приймає рішення про наймання нового персоналу.
- проводить анкетування претендентів;	- дає власні рекомендації по використанню технологій відбору персоналу;	
- практично використовує інші технології відбору, прийняті в організації;	- дає рекомендації директору про прийом на роботу тих чи інших претендентів на посаду	
- дає рекомендації про прийом претендентів начальнику відділу кадрів		

Потрібно відзначити, що за 2019-2020 роки не було жодного випадку звільнення співробітника організації за незадовільними результатами атестації, що говорить про високий професійний рівень співробітників.

Одним з найважливіших елементів кадрової політики виступає політика навчання персоналу. Навчання персоналу відділу переслідує дві важливі мети:

- підвищення рівня професійних знань співробітників та інших працівників відділу;
- навчання новим методам роботи.

У ТОВ «Меблі-Сова» витрати на навчання персоналу в 2019 році збільшилися і склали 5 тис. грн, що є сприятливою тенденцією і свідчить про розуміння керівництвом підприємства важливості підвищення професіоналізму співробітників підприємства.

Переважно використовуються методи навчання на робочому місці, до числа яких відносяться: інструктаж, наставництво, ротація. Слід підкреслити ефективність методу ротації, при якому співробітник тимчасово переміщається на іншу посаду з метою придбання нових навичок роботи. Ротація застосовується до осіб полівалентної кваліфікації, тобто працівників, які володіють кількома професіями.

Традиційним методом навчання є наставництво. Даний метод можна застосовувати до нових співробітників, які не мають великого досвіду роботи і не до кінця опанували навичками професійної діяльності. Організація проводить політику оплати праці, спрямовану на підвищення рівня оплати праці. При оплаті праці переважно використовується відрядна система оплати, розмір якої залежить від обсягу продажу і виконаної роботи, премії за підсумками року не виплачуються. Динаміка середньої заробітної плати основного персоналу в ТОВ «Меблі-Сова» за 2018-2020 рр. приведена нижче в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка середньої заробітної плати і ФОП в ТОВ «Меблі-Сова» за 2014-2016 рр. (складено автором)

Показник	2018	2019	2020
Середня заробітна плата, тис. грн	9,48	11,0	12,14
ФОП, тис.грн	195,6	212,7	245,2

На підставі даних, представлених в таблиці 2.5, можна зробити висновок про зростання середньої заробітної плати на 28% в 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Представлена тенденція є в цілому сприятливою для підприємства, що дозволяє ефективно стимулювати персонал регулярними грошовими виплатами, підвищувати продуктивність праці. Політика добробуту в ТОВ «Меблі-Сова» представлена наступними напрямками діяльності.

1. З метою розвитку відданості у співробітників, утримання їх в організації, крім пільг і компенсацій, передбачених КзПП, передбачені додаткові види пільг і компенсацій, такі як:

- медичне страхування;
- користування спортклубами;
- часткова оплата витрат на отримання освіти;
- пільгові позики;
- матеріальна допомога в особливих ситуаціях.

2. Приділяється увага нематеріальним методам мотивації персоналу, таким як:

- винесення подяки;
- соціальна винагорода (привітання з ювілеєм і днем народження).

Політика трудових відносин спрямована на створення сприятливого психологічного клімату в організації, пошук взаємоприйнятних способів вирішення трудових конфліктів власними силами.

З урахуванням вищесказаного можна говорити про активну кадрову політику, спрямовану на проведення постійного моніторингу кадрової ситуації, розробку цільових антикризових кадрових програм.

Неефективність кадрової політики в ТОВ «Меблі-Сова» обумовлена наступними факторами:

- недосконалість структури відділу кадрів;
- відсутність чітко сформульованих вимог, що висуваються до кандидатів на вакантну посаду;

- обмеженість методики відбору, використання однотипних форм і методів;
- відсутність преміальної системи оплати праці і тд.

Виходячи з вищесказаного в ТОВ «Меблі-Сова» склалася певна методика роботи з планування персоналу. Якщо виникає потреба в персоналі, керівник на підставі запитів відповідних підрозділів ТОВ «Меблі-Сова» і аналізу чисельності персоналу, дає завдання начальнику відділу кадрів підготувати відповідне оголошення про виникнення вакансії на сайті work.ua. Якщо виникає необхідність підбору кваліфікованого фахівця, фахівець відділу кадрів звертається з відповідним запитом до приватних кадрових агентств.

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок, що в ТОВ «Меблі-Сова» переважають внутрішні джерела найму персоналу, зовнішні джерела використовуються в меншій мірі, що, швидше за все, обумовлено співвідношенням витрат за підбір персоналу через зовнішні джерела.

На основі аналізу господарської діяльності ТОВ «Меблі-Сова» і даних по кадровій політиці можна виділити негативні і позитивні моменти в реалізації кадрової політики як складової частини процесу управління персоналом. Переваги і недоліки в здійсненні кадрової політики ТОВ «Меблі-Сова» представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Переваги і недоліки в здійсненні кадрової політики ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань; – при наймі перевага віддається кандидату з досвідом, що дозволяє не витрачати кошти на навчання; – швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці; – врахування думок персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність довгострокового планування кадрів; – відсутність чіткої кадрової політики; – недосконалість структури відділу кадрів; – відсутність чітко сформульованих вимог, що висуваються до кандидатів на вакантну посаду; – відсутність пересування кадрів для забезпечення взаємозамінності на робочих місцях;

	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність заохочення ініціативи персоналу; – часткова відсутність матеріального стимулювання; – обмеженість методики відбору, використання однотипних форм і методів.
--	---

Згідно з представленими даними до переваг кадрової політики ТОВ «Меблі-Сова» можна віднести:

- підготовку кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань;
- при наймі перевага віддається кандидату з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання;
- швидку адаптацію персоналу в неформальній обстановці;
- врахування думок персоналу.

Недоліками кадрової політики ТОВ «Меблі-Сова» є:

1) Відсутність заохочення ініціативи персоналу і часткова відсутність матеріального стимулювання. Мотивація – це процес спонукання до діяльності для досягнення цілей організації. Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити свої потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності. При відсутності мотивації персоналу зацікавленість в досягненні максимального результату мінімальна. Тому необхідно заохочувати ініціативу працівників і матеріально зацікавлювати їх в роботі.

2) Відносно низька оплата праці. Нерідкі випадки, коли співробітники приходять працювати в ТОВ «Меблі-Сова», набувають знання і компетенції, а потім йдуть в інші компанії. Пропрацювавши в ТОВ «Меблі-Сова» 2-3 роки і вирішивши піти, вони на наступному місці роботи, як правило, відразу піднімаються кар'єрними сходами. Це говорить про те, що в ТОВ «Меблі-Сова» вони пройшли серйозну школу і отримали багаж цінних, а часом і унікальних знань. Незважаючи на те, що керівництво ТОВ «Меблі-Сова» з розумінням ставиться до вибору кожного співробітника, залишається дуже важливим той факт, що ресурси і час на таких співробітників виявляються витраченими даремно. Основною причиною

втрати ТОВ «Меблі-Сова» цінних співробітників є низький рівень матеріального стимулювання і відносно низька оплата праці.

Зазначені недоліки є мінусом організації кадрової політики ТОВ «Меблі-Сова». Керівництву необхідно звертати увагу на наведені вище недоліки, тому що в результаті вони позначаються на кінцевому результаті діяльності підприємства.

3) Також одним з недоліків ми вважаємо існуючу на підприємстві систему атестації співробітників ТОВ «Меблі-Сова», яка проводиться атестаційною комісією, за участю керівника компанії і провідних фахівців з персоналу.

Таким чином, для усунення зазначених недоліків необхідно вживати таких заходів:

1) Відносно низька оплата праці і як наслідок висока плинність кадрів. Щоб уникнути помилок керівництву слід паралельно з плануванням загальних тенденцій розвитку підприємства прогнозувати потребу в персоналі, заздалегідь займатися пошуком підходящої кандидатури, яка б відповідала всім вимогам посади. Резерв часу дозволить більш ретельно оцінити кожного з претендентів і вибрати найбільш гідного, який зможе принести максимальну користь. Слід подбати про формування резерву кадрів, тому що згодом відсутність людей, що можуть замінити будь – якого співробітника, завдає відчутної шкоди.

2) Що стосується матеріального стимулювання необхідно застосовувати матеріальне стимулювання праці, яке забезпечує більш високу продуктивність працівників.

2.3 Ефективність кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова»

Для оцінювання ефективності кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова» застосовано декілька методів:

- розрахунок керованості організації;
- визначення патологій в управлінні персоналом та побудова карти патологічності ТОВ «Меблі-Сова»;
- визначення мотивації співробітників як драйвера роботи компанії.

Для визначення рівня керованості організації використано підхід оцінки керованості організації за ступенем досягнення цілей, а саме визначенням співвідношення між кількістю поставлених та виконаних цілей. Основні цілі компанії у 2020р. наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7– Аналіз виконання цілей та керованості ТОВ «Меблі-Сова» у 2020р. (складено автором)

Цілі	Відповідальний	Термін	Досягнення цілі
1. Взяти на роботу маркетолога	Директор	січень - листопад 2020р.	Завдання не було виконано.
2.Розробити для працівників систему нагород.	Директор	січень - листопад 2020р.	Завдання не було виконано.
3. Збільшити обсяги продажу на 5% у порівнянні з минулим роком	Директор	січень - листопад 2020р.	Завдання виконано.
4. Замовити SEO-аудит сайту та удосконалити його	Директор	січень - листопад 2020р.	Завдання виконано
5. Розширити номенклатуру продажів	Директор	січень - листопад 2020р.	Завдання виконано
6. Збільшити продажі меблів у Дніпропетровський області	Директор	січень - листопад 2020р.	Завдання не було виконано.

Розраховуємо рівень керованості організації:

Кількість цілей – 6, з них виконано – 3, не виконано – 3.

Формула для розрахунку:

$$K=(1-K_n/K_{\text{загальн}})*100\%, \quad (3)$$

де K_n – кількість недосягнутих цілей,

$K_{\text{загальн}}$ – загальна кількість цілей.

Так, для ТОВ «Меблі-Сова» $K=(1-3/6)*100\% = 50\%$. Таким чином, ступінь виконання поставлених цілей та рівень керованості організації – 50 % – це «нормативно-керована» організація (значення К від 50% до 69,9%). У такій організації має місце часткове досягнення цілей функціонування. Відхилень від заданих параметрів або немає, або вони вчасно усуваються.

Проте ефективність кадрової політики необхідно розглядати комплексно.

Згідно адаптивного підходу до управління організаціями, організація ототожнюється з живим організмом, які піклуються про пристосування до навколишнього середовища і виживання. Як і будь-який живий організм, організація володіє потребами, які задовольняються при реалізації соціальних функцій. Організації також притаманні «хвороби» (патології), що ведуть до порушення її функціонування.

Перелік патологій кадрової політики з їх елементарної систематизацією складений на основі праць А.І. Пригожина. По кожній патології розроблена шкала по 4 градаціях (1 – найгірше становище; 4 – найкраще положення) для оцінки стану менеджменту організації щодо даної патології (додаток А, таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Перелік можливих патологій кадрової політики організації ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Патологія	Зміст	Бал для ТОВ «Меблі-Сова» (середнє арифметичне відповідей працівників)
1	2	3
Прихильність патерналізму	Допущення менеджменту прояви самостійності співробітників	3
Панування структури над функцією	Відволікання управлінськими підрозділами підрозділів, зайнятих виконанням основної функції (виробництво продукції і послуг) від роботи	4
автаркія підрозділів	Орієнтованість підрозділи на цілі	3

	організації, а не на свої, локальні цілі	
Несумісність особистості з функцією	Переконаність співробітників організації в тому, що «досягти успіху» означає «отримати вищу посаду»	3
Конфлікт з переходом на особистості	Можливість менеджерів управляти конфліктами в організації	4
Управлінська жадібність	Схильність менеджерів делегувати свої повноваження підлеглим	4

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
Загроза статусу	Ефективність в організації командної роботи	2
Інформаційна фобія	Боязнь вищих менеджерів розкрити інформацію перед своїми заступниками, учасниками команди	3
Безсуб'єктність	Готовність співробітників організації виконувати покладені на них обов'язки. Дублювання менеджерами ними ж встановленого організаційного порядку	4
Бюрократична інновація	Адекватність реакції менеджменту на реальні зміни	4
Переважання особистих відносин над службовими	Віддавання переваги співробітниками в своїх службових взаєминах особистим стосункам	4
Дублювання організаційного порядку	Дублювання менеджером ними ж встановленого організаційного порядку	3
Ігнорування організаційного порядку	Дотримання менеджерами субординації	4
Демотивувальний стиль керівництва	Превалювання покарання над заохоченнями	3
Апаратний пресинг при прийнятті рішень	Втручання особистого апарату менеджерів в процес прийняття рішень.	4
Прихильність пасивного ризику	Схильність менеджера відмовлятися від змін, зберігаючи всі як є	3
Прихильність кількісного зростання	Орієнтація менеджменту організації на якісне зростання	2
Гіперінноваційність	розумність інновацій	
антиінноваційна поведінку	Негативність відношення до інновацій	4
Легізм можливості для позитивного розвитку	Створення нормативними документами організації	4

За результатами управлінського аналізу для наочності складається профіль патологічності кадрової політики організації в поточному періоді, як правило, це ламана лінійючи. Ідеальний гіпотетичний профіль патологічності менеджменту організації (мінімальна патологічність) – пряма лінія, зміщена на краще положенню (значення 4). До такого стану повинен прагнути менеджмент сучасної організації.

Профіль патологічності кадрової політики ТОВ «Меблі-Сова» наведено на рисунку 2.3.

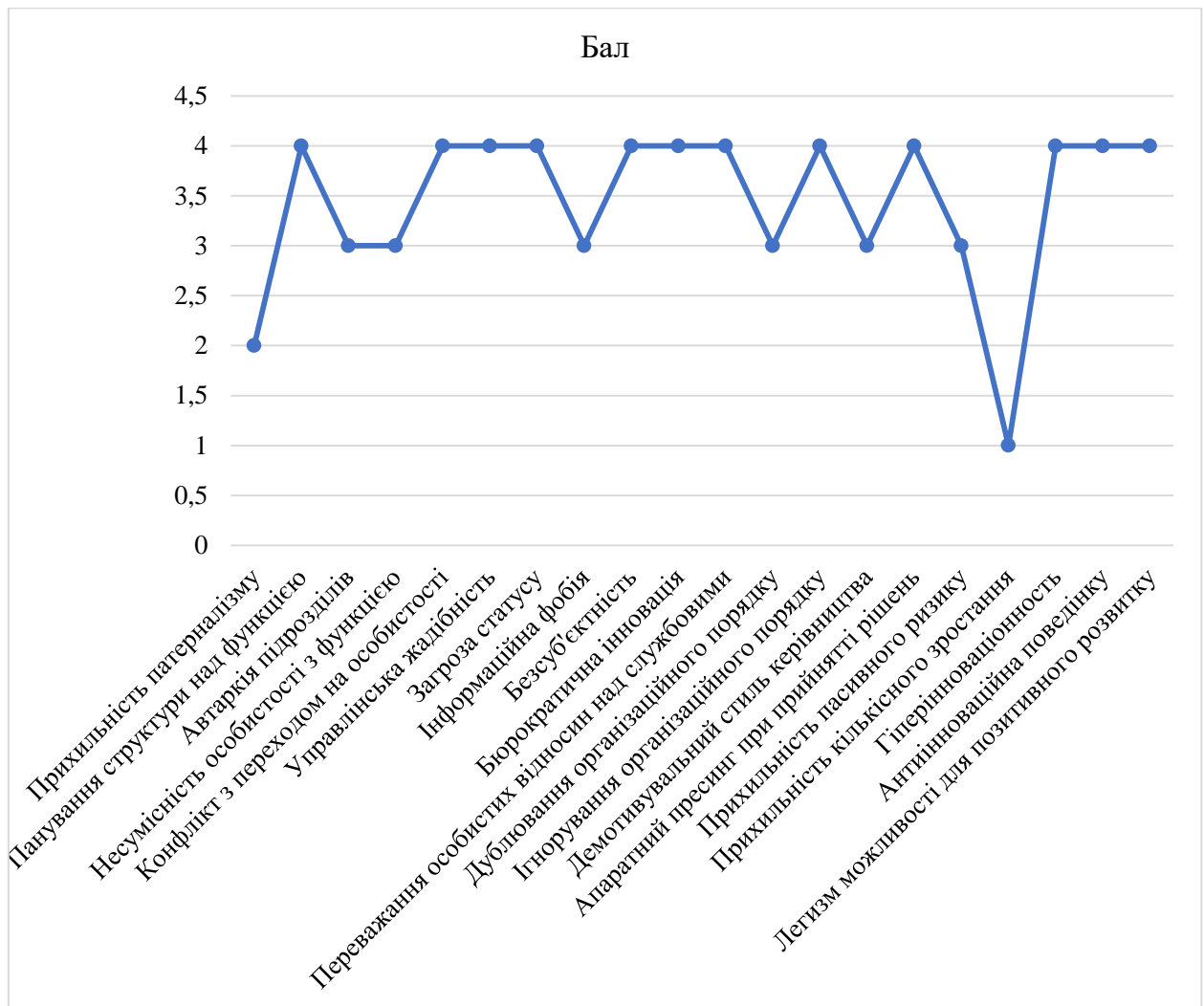


Рисунок 2.3 – Профіль патологічності кадрової політики
ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Таким чином, на думку співробітників, основними патологіями кадрової політики є «прихильність патерналізму» (недостатня самостійність

підлеглих) та «прихильність кількісного зростання» (орієнтація менеджменту на кількісні, а не якісні показники: обсяги, масштаби).

В основі створення ефективної кадрової політики персоналу лежить плановість, науковість і комплексність. Однією з важливих задач кадрової роботи в організації є формування стабільного трудового колективу.

Для аналізу системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства ТОВ «Меблі-Сова» використано анкетування. Для цього було опитано 12 співробітників організації в 2х магазинах.

Проведене дослідження за допомогою опитувань і анкетування задоволеності заробітною платою і матеріальним стимулюванням персоналу в магазині ТОВ «Меблі-Сова» показали наступне (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Задоволеність працівників своїм заробітком (складено автором)

Чи влаштовує вас заробіток?	Середнє по підприємству (в% до загальної кількості співробітників)
Так	16
Не зовсім	40
Періодично	25
Ні	19

Як видно з показників, наведених таблиці 2.9, «Так» задоволеності працівників своїм заробітком сказали в середньому лише 16% опитаних. Зразкове «не зовсім» і «періодично» обрало 65% управлінців? Якщо врахувати, що до свого заробітку людина звикає вже за 3 місяці, а потім задається питанням «і це все?», причому незалежно від розміру заробітної плати, то переважання таких відповідей цілком закономірно і є відображенням ситуаційного характеру нашої мотивації. «ні» відповіли 19% працівників. Відзначимо, що премії працівникам в ТОВ «Меблі-Сова» мають стихійний характер і часто не мають відповідного раціонального обґрунтування, внаслідок чого співробітники незадоволені розміром преміальних нарахувань і загальною системою преміювання.

Соціальний пакет, що надається ТОВ «Меблі-Сова» своїм співробітникам, сформовано не дуже грамотно і є, мабуть, найслабшою ланкою в системі матеріального стимулювання компанії. Тому, для того, щоб уникнути проблем в системі стимулювання персоналу, керівництво магазину ТОВ «Меблі-Сова» протягом усього часу роботи намагається налагодити систему заохочень і стимулювання персоналу.

Не дивлячись на це, мотивація в цій організації залишається на досить низькому рівні. Програми підвищення рівня і якості займають основне положення в системі мотивації, в той час як соціальні потреби, самовираження і самореалізація працівників не завжди беруться до уваги. З вищесказаного ще раз підкреслимо, що важливу роль відіграє застосування ефективних методів мотивації персоналу до праці.

На підприємстві застосовуються матеріальні (прямі і непрямі) і нематеріальні форми мотивації персоналу до праці. Прямі матеріальні форми мотивації до праці включають в себе тарифну оплату праці, виплату премій, виплату надбавок. Основний акцент в системі мотивації персоналу ТОВ «Меблі-Сова» зроблений на матеріальні форми мотивації, так як на даний момент цей вид мотивації найбільш важливий для персоналу ТОВ «Меблі-Сова». У магазині відсутні доплати за стаж, що знижує мотивацію співробітників до праці.

Нематеріальні форми мотивації до праці включають в себе умови праці, охорону праці, просування по службі, організацію дозвілля для співробітників підприємства і їх дітей, підтримку в колективі сприятливого клімату.

Для оцінки мотивації персоналу до досягнення успіху в діяльності підприємства, застосована методика Т. Елерса. Працівникам ТОВ «Меблі-Сова» запропоновано відповісти «так» чи «ні» на 41 твердження, в тестуванні брали участь 12 працівників магазину, крім директора. Результати тестування представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка сили мотивації до досягнення успіху в діяльності ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Рівень мотивації до досягнення успіху	Кількість	
	Людей	%
Низький (від 1 до 10 балів)	0	0
Середній (від 11 до 16 балів)	3	12,5
Помірно високий (від 17 до 20 балів)	3	25
Високий (понад 20 балів)	6	50

Схематично отримані результати відображені на рисунку 2.4.

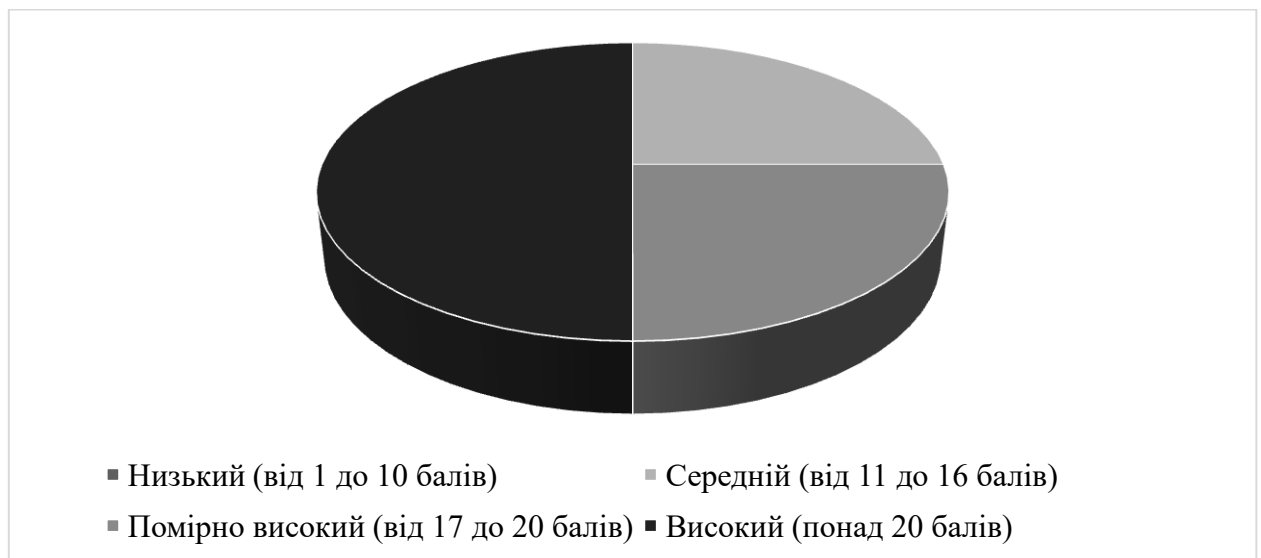


Рисунок 2.4 – Оцінка сили мотивації працівників до досягнення успіху (за методикою Т. Елерса) в ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

За результатами тестування сили мотивації працівників до досягнення успіху (за методикою Т. Елерса), силу мотивації персоналу до досягнення успіху в діяльності ТОВ «Меблі-Сова» можна оцінити з високим рівнем мотивації до успіху (50%). При цьому, ¼ частина працівників (25%), вважають силу мотивації як «помірно високу», але цей показник з більшою мірою наближений до високій мірі сили мотивації працівників до досягнення успіху. Отже, співробітники магазину бажають

досягати на роботі високого рівня мотивації, однак бажане не збігається з дійсністю.

Далі, за методикою В. Розанової, персоналу було запропоновано наступний тест, що визначає формування позитивної групової мотивації за допомогою соціометричного опитування. Працівникам в тому ж складі 12 чол. необхідно було оцінити 25 факторів, що дозволяють оцінити ступінь сформованості групових мотивацій і вибрати відповідний бал від 1 до 7, що характеризує стан мотивації в колективі. Щоб отримати результат тестування, відмічені бали були підсумовані і представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка формування позитивної групової мотивації за методикою В. Розанової в ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Рівень мотивації групи	Кількість	
	Людей	%
Негативний (25-48 балів)	2	16,7%
Слабкий (49-74 бали)	8	66,6%
Недостатній (75-125 балів)	2	16,7%
Достатній (126-151 бал)	0	0,0%
Позитивний (152-175 балів)	0	0,0%

Аналізуючи дані таблиці 2.15, можна зробити висновок про те, що більшість працівників магазину: 8 чол., частка яких склала 66,6%, слабо мотивовані на роботу в групі, що негативно позначається на роботі підприємства в цілому. Наочно оцінка формування позитивної групової мотивації за методикою В. Розанової в ТОВ «Меблі-Сова» представлена на рис. 2.5.

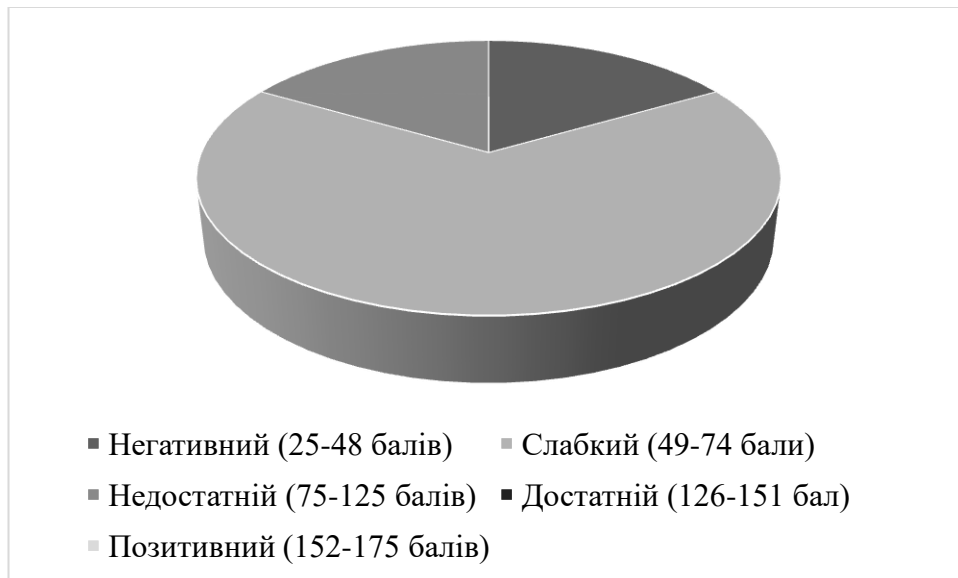


Рисунок 2.5 – Оцінка формування позитивної групової мотивації (за методикою В. Розанової) в ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Аналізуючи дані таблиці 2.10 і рис. 2.11 можна зробити висновок, що практично всі працівники, які не мотивовані на отримання позитивних результатів в роботі підприємства, що, як відомо на практиці, призводить до зниження продуктивності праці персоналу і як наслідок, до зниження обсягу прибутку від реалізації. Тому, директору ТОВ «Меблі-Сова», як гаранту дотримання норм і правил роботи персоналу, і роботи магазину, в цілому, слід застосовувати не одноразові, а комплексні заходи більш ефективних і переконливих програм (прийомів) мотивації персоналу.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Меблі-Сова» – компанія, яка ось уже понад двадцять років успішно позиціонує себе на ринку корпусних та м'яких меблів міста Запоріжжя та Запорізькій області. До переваг кадрової політики ТОВ «Меблі-Сова» можна віднести: підготовку кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань; при наймі перевага віддається кандидату з досвідом,

що дозволяє не витратити кошти на навчання; швидку адаптацію персоналу в неформальній обстановці; врахування думок персоналу.

Недоліками кадрової політики ТОВ «Меблі-Сова» є: відсутність заохочення ініціативи персоналу і часткова відсутність матеріального стимулювання; відносно низька оплата праці; існуюча на підприємстві система атестації.

На ТОВ «Меблі-Сова» використовуються не в повному обсязі джерела набору персоналу, а лише деякі з них (друковані ЗМІ, звернення в кадрові агентства, пошук серед випускників вузів, пошук серед співробітників організації). У ТОВ «Меблі-Сова» не склалося чіткої процедури проведення співбесіди при прийомі на роботу.

Для оцінювання ефективності кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова» застосовано декілька методів: розрахунок керованості організації; визначення патологій в управлінні персоналом та побудова карти патологічності ТОВ «Меблі-Сова»; визначення мотивації співробітників як драйвера роботи компанії.

Ступінь виконання поставлених цілей та рівень керованості організації – 42 % – це «нормативно-керована» організація (значення К від 50% до 69,9%). У такій організації має місце повне і своєчасне досягнення цілей функціонування. Відхилень від заданих параметрів або немає, або вони вчасно усуваються.

На думку співробітників, основними патологіями кадрової політики є «прихильність патерналізму» (недостатня самостійність підлеглих) та «прихильність кількісного зростання» (орієнтація менеджменту на кількісні, а не якісні показники: обсяги, масштаби).

Для оцінки мотивації персоналу до досягнення успіху в діяльності підприємства, застосована методика Т. Елерса. За результатами тестування сили мотивації працівників до досягнення успіху (за методикою Т. Елерса), силу мотивації персоналу до досягнення успіху в діяльності ТОВ «Меблі-Сова» можна оцінити з високим рівнем мотивації до успіху (50%). При

цьому, $\frac{1}{4}$ частина працівників (25%), вважають силу мотивації як «помірно високу», але цей показник з більшою мірою наближений до високої сили мотивації працівників до досягнення успіху. Значить, співробітники магазину бажають досягати на роботу високого рівня мотивації, однак бажане не збігається з дійсністю.

Далі, за методикою В. Розанової, персоналу було запропоновано наступний тест, що визначає формування позитивної групової мотивації за допомогою соціометричного опитування. можна зробити висновок про те, що більшість працівників магазину: 8 чол., частка яких склала 66,6%, слабо мотивовані на роботу в групі, що негативно позначається на роботі підприємства в цілому. Можна зробити висновок, що практично всі працівники, які не мотивовані на отримання позитивних результатів в роботі підприємства, що, як відомо на практиці, призводить до зниження продуктивності праці персоналу і як наслідок, до зниження обсягу прибутку від реалізації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Меблі-Сова»

3.1 Вдосконалення методичного підходу до оцінювання кадрової політики підприємства

Сьогодні у науковій літературі відсутня єдина методика оцінювання кадрової політики. Отже, пропонується методичний підхід до оцінювання кадрової політики підприємства.

Необхідно зазначити, що управлінню підприємством завжди властиві певні негаразди, недоліки, відхилення процесів від деякого нормального їхнього перебігу (визнаному у теорії та практиці управління), поява процесів, які викликають порушення деякої рівноваги у внутрішньому середовищі підприємства або невідповідність стану внутрішнього середовища стану зовнішнього середовища. Якщо вони набувають стійкого характеру і фактично закріплюються в управлінні підприємством, то виникає його патологія, яка залежно від міри вияву (патологічні явища, патологічна ситуація, патологічний стан) спричиняє дисфункцію управління (некоректне виконання функцій управління аж до переродження її на свою протилежність, перешкоджання результатів виконання одних функцій виконанню інших функцій управління), його дезорганізацію (розузгодження у виконанні функцій управління через неповне або некоректне виконання функції організації).

Наявність патології в управлінні підприємством означає, що реальна модель управління відрізняється від її ідеальної моделі, якою передбачається повний порядок на підприємстві. Порядок розглядається як міра взаємовідносин між встановленими правилами та соціокультурними

нормами, між планованим та спонтанним, яка забезпечує життєдіяльність системи.

Авторське бачення процесу оцінювання кадрової політики з урахуванням визначення патологій управління наведено на рисунку.

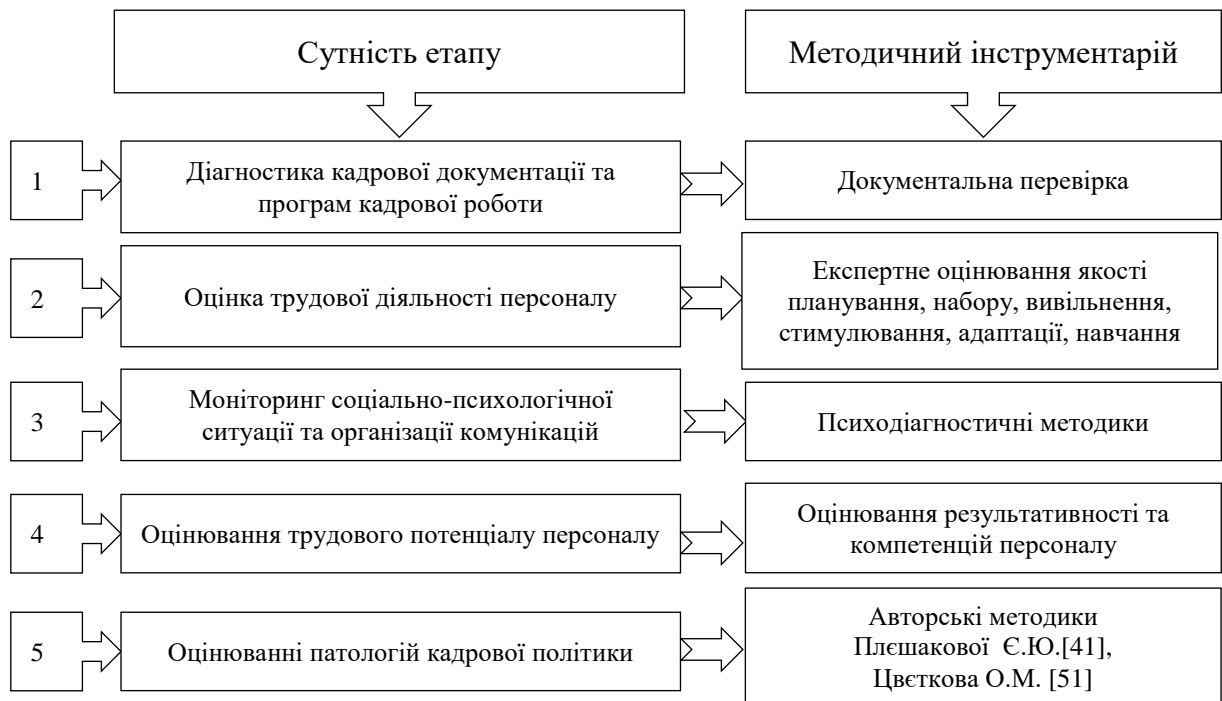


Рисунок 3.1 – Схема алгоритму оцінювання кадрової політики на підприємстві (складено автором)

Патологія управління підприємством, якщо її не вивчати і не звертати на неї увагу, може дати дуже негативні наслідки, адже якість менеджменту сьогодні є одним з конкурентних переваг підприємства та рушійною силою розвитку його персоналу. Несистемні невеличкі за масштабом та наслідками збої та негаразди в управлінні підприємством, якщо не звертати на них увагу, зростають, розвиваються, укріплюються і зумовлюють дезорганізацію управління, яка може привести до некерованості підприємства, а то і до управлінського хаосу через руйнування системи управління підприємством. Незважаючи на наявність негативних явищ в практиці управління підприємством і у низці випадків їхній стійкій характер та постійну

повторюваність, патології управління підприємством у сучасній науковій літературі приділяється мало уваги.

Управління підприємством у загальному вигляді розглядається як вплив керуючої підсистеми шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень на керовану підсистему з метою переведення підприємства у новий стан, у якому результати його діяльності будуть поліпшеними. За такого визначення управління підприємством розглядається з позицій процесно-функціонально підходу, оскільки вплив керуючої підсистеми здійснюється за певними напрямками – функціями управління та функціональними підсистемами системи управління підприємством. У такому впливі виникають різноманітні порушення, які негативно впливають на його якість та досягнення результатів діяльності підприємства. Незначні та швидкоусувані порушення в управлінні підприємством суттєвого впливу не спричиняють. Якщо ж кількість порушень зростає, охоплює всі підсистеми системи управління підприємством або набувають стійкого, практичного системного характеру, не ідентифікуються як порушення і, відповідно, не усуваються, то відповідно до закону переходу кількості у якість в управлінні підприємством з'являється патологія, про що можна судити за наявністю та інтенсивністю вияву відповідних ознак та їхньою стійкістю. За цими ознаками можна не лише судити про наявність патології в управлінні підприємством, а й отримати уявлення про характер її і зробити попередні висновки про її локалізацію. Характер патології в управлінні підприємством розглядається як стійке сполучення довготривалих порушень в управлінні підприємством, відхилень його процесів від деякого нормального перебігу. Локалізація патології дозволяє встановити, де зосереджені ці порушення та відхилення (реалізація функцій управління, функціональні підсистеми системи управління підприємством або зв'язки між ними). Патологією в управлінні підприємством слід вважати дефекти, дисфункції, дезорганізацію в управлінні підприємством, які виникають через значні за масштабом та глибиною стійкі порушення у виконанні функцій управління і призводять до

суттєвого зменшення якості менеджменту через негативні зміни в управлінні підприємством та міри керованості підприємства. У системному дослідженні патології в управлінні підприємством на його початковому етапі увагу доцільно сконцентрувати на виявленні ознак патології, форм вияву, основних причин та поясненні її природи. Ознаку патології в управлінні підприємством пропонується розглядати як доступний до сприйняття значимий факт, який не має самостійного значення, а ознакою становиться лише за певної інтерпретації.

Ознаки патології в управлінні підприємством дозволяють встановити її наявність на конкретному підприємстві. Аналіз цих ознак за деяким формалізованим алгоритмом надає змогу оцінити масштаб та глибину патології в управлінні підприємством, встановити її переважну локалізацію. Результати такого аналізу виступають підставою для дослідження форм вияву та причин патології в управлінні підприємством, з використанням яких можна розробити стратегію підвищення якості менеджменту підприємства.

3.2 Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики

На підставі виконаного дослідження за існуючими програмами управління персоналом у ТОВ «Меблі-Сова», були виявлені проблеми, які повинні бути вирішені за рахунок наступних заходів:

- удосконалити роботу програми по матеріальній мотивації працівників: впровадити систему бонусів, премій і винагород.
- організувати програму навчання персоналу, з метою усунення помилок в роботі персоналу.
- удосконалити програму адаптації для нових співробітників магазину.

1. Заходи з розробки пакету програми системи матеріального стимулювання.

1.1. Система заохочень. Нарахування премій за виконання плану за наступними встановленими показниками: «середній чек» і «акція товару». Запланований розмір заохочень в системі заохочень працівників ТОВ «Меблі-Сова» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Система заохочень працівників ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Підстави для заохочення	Розмір заохочення
За виконання плану «середній чек» і «акція товару»	Премія в розмірі 15%
За виконання плану за підсумками кожного кварталу	Премія в розмірі 10%
Кращий результат роботи за місяць	Премія в розмірі 20%
Надбавка до заробітної плати за виконання наставницьких функцій	Премія в розмірі 10%

Таким чином, виходячи з того, що середня заробітна плата персоналу ТОВ «Меблі-Сова» в 2020 р склала 12,14 тис. грн., то максимальний додатковий ФОП (виходячи з пропонованих відсотків заохочення) може скласти:

1) за виконання плану «середній чек»: $12140 \times 15\% \times 12 \text{ місяців} \times 2 \text{ менеджера з продажу} = 43704 \text{ грн.}$

2) за виконання плану за підсумками кожного кварталу: $12140 \times 10\% \times 12 \text{ місяців} \times 12 \text{ працівників ТОВ «Меблі-Сова»} = 174816 \text{ грн.}$

3) кращий результат роботи за місяць: $12140 \times 20\% \times 12 \text{ місяців} \times 1 \text{ кращий працівник місяця} = 29136 \text{ грн.}$

4) надбавка до заробітної плати за виконання наставницьких функцій під час періоду адаптації (наставниками можуть бути призначені 2 чол. : менеджер з продажу і керівник відділу збуту): $12140 \times 10\% \times 12 \text{ місяців} \times 2 \text{ працівника} = 14568 \text{ грн.}$

Максимальна сума витрат в рік, на систему заохочень працівників ТОВ «Меблі-Сова» складе: 105,224 тис. грн.

Треба розуміти, що 1 працівник не може отримати одночасно всі види заохочень в 1 місяць. Однак, адміністрація цілеспрямовано повинна закласти цю суму в майбутній ФОП. Також повинна працювати систему стягнень.

Визначимо критерії депреміювання в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Система депреміювання в ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Підстави для стягнення	Розмір заохочення
За порушення правил торговельного обслуговування	15% від премії
За гарне спілкування з покупцями	5% від премії
За порушення правил внутрішнього розпорядку	10% від премії
За порушення вимог охорони праці та пожежної безпеки	5% від премії

Система депреміювання в ТОВ «Меблі-Сова» може заощадити ФОП приблизно в 2 рази, але зловживати даними заходами адміністрації не доцільно, тому що не відбудеться усунення виявлених проблем в системі управління персоналом, а тільки посилить це положення підприємства. Тому, рекомендується даними заходами по депреміювання використовувати в виключно виправданих і об'єктивних випадках.

1.2. Розробку розгалуженої платіжної матриці бонусів можна спостерігати в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Матриця бонусів для продавців-консультантів в ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Показники	Чек						
	3-4	4-5	5-6	6-7	8-9	10 і вище	
Сума чека, тис. грн.							
Премія менеджера з продажу, грн.	50	100	150	200	250	300	

Менеджер з продажу преміюється за кожне прийняття ним замовлення, що перевищує 3 тис. грн. відповідно до наведеної платіжної матриці. Середній чек в місяць в ТОВ «Меблі-Сова» становить від 4000 до 5000 грн. Таких чеків на місяць налічується приблизно 10. Виходячи з цього,

максимальна сума, з матриці бонусів для двох працівників, зайнятих на посаді продавців-консультантів, може скласти: $2 \times 250 \times 10 = 5000$ грн. в середньому.

1.3. Відсоток від продажів. Основна перевага відсотка від виручки в якості стимулу полягає в тому, менеджеру з продажу не ставиться межа в його заробітку, а значить і обсяг продажів, який він здатний здійснити, обмежується головним чином його вмінням і уявою, що представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Відсоток від продажів за підсумками кожного кварталу (складено автором)

Показники	Чек					
	30	40	50	60	70	80 і вище
Сума замовлень, тис. грн.						
Відсоток від продажів,%	1	1,5	2	2,5	3	4

Сума замовлень за місяць в ТОВ «Меблі-Сова» в середньому становить від 80 тис. грн. і вище. При цьому, рекомендується для всіх працівників застосовувати відсоток від продажів 2%. Виходячи з цього, сума преміювання за зростання продажів максимально може скласти: $80000 \times 2\% \times 2 = 3200$ грн.

Виконаємо зведену таблицю (3.5) по розробці пакету програми системи матеріального стимулювання персоналу в ТОВ «Меблі-Сова».

Таблиця 3.5 – Зведена таблиця витрат по розробці пакету програми системи матеріального стимулювання персоналу в ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Заходи, що входять в пакет програми системи матеріального стимулювання персоналу	Витрати на розроблені заходи, тис. грн
1. Система заохочень	105,224
2. Розробка розгалуженої платіжної матриці бонусів	5
3. Відсоток від продажів	3,2
разом	113,424

Підводячи підсумок по розробці пакету програми системи матеріального стимулювання персоналу в ТОВ «Меблі-Сова», відзначимо, що сума витрат складе 105,224 тис. грн. в майбутньому періоді.

Таблиця 3.6 – Витрати на впровадження нової системи матеріального стимулювання праці в ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Захід	Виконавець	Сума, тис.грн.
Розробка пакету програми матеріального стимулювання	Директор магазину	113,424
Переробка Положення про оплату праці на підставі запропонованих нових заходів	Головний бухгалтер	1
всього	виконавець	114,424

Таким чином, витрати по розробці пакету програми системи матеріального стимулювання персоналу в ТОВ «Меблі-Сова» складуть 114,424 тис. грн.

2. Додаткове навчання персоналу пропонується фінансувати за рахунок нерозподіленого прибутку ТОВ «Меблі-Сова» в розмірі 8 тис. грн. Мета тренінгу – розвиток у персоналу навичок ефективної взаємодії з покупцями магазину і всередині колективу для максимально злагодженої роботи всіх підрозділів. Витрати на проведення заходу з розробки програми додаткового навчання персоналу (тренінги) в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на проведення заходу з розробки програми додаткового навчання персоналу (тренінги) в ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Статті витрат	Сума витрат, грн.
Оплата праці запрошеного тренера за 3 переведених тренінгу	5000
Розробка програми тренінгу спеціально для ТОВ «Меблі-Сова»	3000
разом	8000

Таким чином, вартість додаткового навчання склала 8000 грн. Перевага проведення додаткового навчання полягає не тільки в економії коштів, тому що рекомендовано взяти кошти з коштів по нерозподіленого прибутку магазину в 2019 року, але і в тому, що навчання проводиться в магазині без відриву від роботи. Дати трьох тренінгів рекомендується визначити

директору самостійно, а також підготувати список учасників і призначити відповідальних за даний захід.

3. Захід щодо вдосконалення програми адаптації для нових працівників магазину. Для того щоб адаптація була найбільш сприятлива, потрібно розробити інструкцію по введенню нового працівника в посадові обов'язки. Крім того, наставництво може бути тісно пов'язане з програмою адаптації. Наставник повинен нести відповідальність за результати роботи і бути здатним виконувати відповідні функції.

Витрати на розробку програми адаптації для нових працівників ТОВ «Меблі-Сова» представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Витрати на розробку програми адаптації для нових працівників ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

захід	Сума (грн.)
Удосконалення системи наставництва	Нова система наставництва передбачає більш уважне ставлення до «новачкові» тому оплачуватися це буде вище. За наставництво співробітникам доплачуватиметься 1500 грн. за одну людину Система наставництва розрахована на 1 місяць. З урахуванням того, що в 2020 році було прийнято на роботу 2 оюдини, Виконаємо розрахунок: $1500 * 2 = 3000$
Розробка і затвердження локальної документації програми адаптації персоналу	1500
Разом	4500

Таким чином, вартість програми адаптації для нових працівників ТОВ «Меблі-Сова» складе 4500 грн., які також повинні бути закладені в ФОП на 2020 рік. Організація наставництва повинна ґрунтуватися на ефективності прийняття управлінських рішень, управління повинне бути якісним і правильно збудованим. Увага керівника ТОВ «Меблі-Сова» до проблеми організації наставництва пояснюється тим, що в рішеннях фіксується вся сукупність відносин між співробітниками, що виникають в процесі трудової діяльності і управлінні організацією. Саме тому застосування адаптаційних заходів в магазині – це квиток в розвиток ТОВ «Меблі-Сова», в цілому.

Побудовано зведену таблицю 3.9 з розробки пакету програми управління персоналу в ТОВ «Меблі-Сова».

Таблиця 3.9 – Зведена таблиця витрат по розробці пакету програми управління персоналу в ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Статті витрат	Сума витрат, грн.
1. Удосконалити роботу програми по матеріальній мотивації працівників: впровадити систему бонусів, премій і винагород	114424
2. Організувати програму навчання персоналу, з метою усунення помилок в роботі персоналу	8000
3. Удосконалити програму адаптації для нових співробітників магазину	4500
Разом	126924

Таким чином, загальна сума витрат по розробці пакету програми управління персоналу в магазину складе 126924 грн.

3.3 Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

Визначимо економічну ефективність заходів з розробки пакету програми управління персоналу в ТОВ «Меблі-Сова». За даними фінансової звітності, ТОВ «Меблі-Сова» за 2020 рік прибуток від реалізації послуг склала 675 тис. грн. У порівнянні з даними базисного періоду (2019 г.), обсяг знизився на 11,47%. На підставі цього, припустимо, що обсяг реалізованої послуг залишиться на середньому показнику, рівному близько 20%, щоб відшкодувати втрачений об'єм виручки за 2020 р, а заходи щодо вдосконалення програми управління персоналом в ТОВ «Меблі-Сова» принесуть прибуток близько 9%. Таким чином, прогнозний показник від виручки наданих послуг ТОВ «Меблі-Сова», на кінець 2020 року становитиме:

– прогноз виручка від реалізації послуг = $675 \times 20\% + 675 = 810$ тис.грн.;

– приріст валового доходу = $810 - 675 = 135$ тис. грн.

Знаючи витрати, пов'язані з реалізацією даного проекту можна розрахувати економічну ефективність (таблиця 3.12) при однаковій чисельності персоналу ТОВ «Меблі-Сова» у 2020 році.

Таблиця 3.10 – Техніко-економічні показники ефективності розробленого пакета програми управління персоналу в ТОВ «Меблі-Сова» (складено автором)

Найменування показника	Од. вим.	До впровадження проекту	Після впровадження проекту	Зміни за прогнозом	
				+	-
1. Виручка від реалізації послуг	тис.грн	675	810	135	+20%
2. Чистий прибуток (збиток) від продажів)	тис.грн	71	85,2	14,2	20%
3. Рентабельність продажів (прибутку від продажів в кожній гривні виручки) (нормальне значення: 2% і більше)	%	0,9	1,8	0,9	-

З даних таблиці 3.10 випливає, що при впровадженні заходів з розробки програми управління персоналом в ТОВ «Меблі-Сова», очікуваний приріст обсягу реалізованої послуг складе 135 тис. грн. в 2021 р, що вище показника базового періоду на 20%.

Також позитивно зміниться і підвищиться чистий прибуток з 19 тис. грн. в рік до 22,8 тис. грн.; рентабельність продажів (прибутку від продажів в кожному рублі виручки) на 0,9%. Слід зазначити, що нормальне значення даного показника повинно складати від 2%.

Однак, з огляду на, що в попередньому базовому періоді він становив 0,9%, то 1,8% поки залишається наближеним до найефективнішого. Проведемо розрахунок, що визначає період окупності витрат, згідно з формулою:

$$T = K / П, \quad (4)$$

де: Т – термін окупності;

К – капіталовкладення, інвестиції, грн.

П – прибуток (збиток) від продажів, грн. на рік.

Визначимо термін окупності проекту з розробки програми управління персоналом в ТОВ «Меблі-Сова» за наступними даними:

- витрати на проект – 126,924 тис. грн;
- передбачувана чистий прибуток (збиток) від продажів – 85,2 тис. грн.

Тобто період окупності проекту:

$$T = 126,924 / 85,2 = 1,5 \text{ року.}$$

Таким чином, через півтора року, проект пакета програми управління персоналу в ТОВ «Меблі-Сова» окупить витрати в сумі 126,924 тис. грн., і почне приносити прибуток.

Висновки до розділу 3

Сьогодні у науковій літературі відсутня єдина методика оцінювання кадрової політики. Отже, пропонується методичний підхід до оцінювання кадрової політики підприємства із урахуванням патологій управління. Наявність патології в управлінні підприємством означає, що реальна модель управління відрізняється від її ідеальної моделі, якою передбачається повний порядок на підприємстві. Порядок розглядається як міра взаємовідносин між встановленими правилами та соціокультурними нормами, між планованим та спонтанним, яка забезпечує життєдіяльність системи. Патологія управління підприємством, якщо її не вивчати і не звертати на неї увагу, може дати дуже негативні наслідки, адже якість менеджменту сьогодні є одним з конкурентних переваг підприємства та рушійною силою розвитку його персоналу.

На підставі виконаного дослідження за існуючими програмами управління персоналом у ТОВ «Меблі-Сова», були виявлені проблеми, які повинні бути вирішені за рахунок наступних заходів:

- удосконалити роботу програми по матеріальній мотивації працівників: впровадити систему бонусів, премій і винагород.
- організувати програму навчання персоналу, з метою усунення помилок в роботі персоналу.
- удосконалити програму адаптації для нових співробітників магазину.

Загальна сума витрат по розробці пакету програми управління персоналу в магазину складе 126924 грн.

Заходи щодо вдосконалення програми управління персоналу в ТОВ «Меблі-Сова» є актуальними і ефективними. Про це свідчать показники зростання чистого прибутку, продуктивності праці і високий показник абсолютного ефекту.

Розрахунки соціально-економічної ефективності показали, що крім економічних результатів, організація отримує значні соціальні результати, які виражаються в:

- вдосконалення програми управління персоналу на підприємстві;
- зниженні плинності кадрів за рахунок впровадження матеріальної складової пакета програми;
- забезпеченні повної реалізації людського потенціалу в роботі.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у роботі отримані наступні основні результати.

1. Проаналізовано трактування, основні завдання та види кадрової політики підприємства. Кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика має головну мету – забезпечення сьогодні і в майбутньому кожного робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її цілю має бути формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. В теорії управління персоналом виділяють декілька критерії в класифікації кадрової політики підприємства (організації), а саме: за підходом до прийому персоналу на роботу (відкрита та закрита кадрова політика); за ступенем впливу апарату управління на кадрову ситуацію (пасивна, реактивна, превентивна и активна кадрова політика); за очікуваннями від компетентності персоналу та ступеня використання діагностичних процедур (раціональна та авантюристична кадрова політика).

2. Досліджені фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства. Згідно із проведеним аналізом, сукупність факторів, що впливають на форму та зміст кадрової політики промислового підприємства можна поділити на дві групи за природою їх походження та виділити окремо фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Сукупність факторів зовнішнього середовища здійснює вплив на систему управління організації та безпосередньо створює нові умови для роботи кадрового складу підприємства та як правило не підлягає безпосередньому регулюванню з боку внутрішньо організаційних елементів. Проте головним завданням лишається створення можливостей для запобігання несприятливого впливу зовні на організаційне становище.

Фактори внутрішнього впливу створюють єдину систему управління організацією та можуть бути скореговані з боку кадрової служби та керівних органів підприємства завдяки правовим, економічним, організаційним та соціально-психологічним методам управління.

3. Розглянуто методи оцінки ефективності кадрової політики. Теоретичних поглядів на методику оцінки ефективності використання персоналу існує багато. Найбільш застосованими у сучасних організаціях є наступні методи оцінки ефективності кадрової політики: центри розвитку і оцінки; метод «360 градусів»; ділові ігри; інтерв'ю за компетенціями; ситуаційне інтерв'ю; спеціалізовані опитувальники; розрахунок показників результативності: економічна результативність управлінської діяльності, частка витрат на управління, продуктивність праці персоналу, трудомісткість товарообороту, рентабельність витрат тощо.

4. Наведена організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Меблі-Сова». ТОВ «Меблі-Сова» – компанія, яка ось уже понад двадцять років успішно позиціонує себе на ринку корпусних та м'яких меблів міста Запоріжжя та Запорізькій області.

5. Проаналізовано сучасний стан кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова». До переваг кадрової політики ТОВ «Меблі-Сова» можна віднести: підготовку кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань; при наймі перевага віддається кандидату з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання; швидку адаптацію персоналу в неформальній обстановці; врахування думок персоналу. Недоліками кадрової політики ТОВ «Меблі-Сова» є: відсутність заохочення ініціативи персоналу і часткова відсутність матеріального стимулювання; відносно низька оплата праці; існуюча на підприємстві система атестації.

6. Досліджено ефективність кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова».

Для оцінювання ефективності кадрової політики підприємства ТОВ «Меблі-Сова» застосовано декілька методів: розрахунок керованості

організації; визначення патологій в управлінні персоналом та побудова карти патологічності ТОВ «Меблі-Сова»; визначення мотивації співробітників як драйвера роботи компанії.

Ступінь виконання поставлених цілей та рівень керованості організації – 42 % – це «нормативно-керована» організація (значення К від 50% до 69,9%). У такій організації має місце повне і своєчасне досягнення цілей функціонування. Відхилень від заданих параметрів або немає, або вони вчасно усуваються.

На думку співробітників, основними патологіями кадрової політики є «прихильність патерналізму» (недостатня самостійність підлеглих) та «прихильність кількісного зростання» (орієнтація менеджменту на кількісні, а не якісні показники: обсяги, масштаби).

Для оцінки мотивації персоналу до досягнення успіху в діяльності підприємства, застосована методика Т. Елерса. та для оцінки групової мотивації застосована методика В. Розанової. За результатами тестування сили мотивації працівників до досягнення успіху (за методикою Т. Елерса), силу мотивації персоналу до досягнення успіху в діяльності ТОВ «Меблі-Сова» можна оцінити з високим рівнем мотивації до успіху (50%). При цьому, $\frac{1}{4}$ частина працівників (25%), вважають силу мотивації як «помірно високу», але цей показник з більшою мірою наближений до високої сили мотивації працівників до досягнення успіху. Більшість працівників магазину: 8 чол., частка яких склала 66,6%, слабо мотивовані на роботу в групі, що негативно позначається на роботі підприємства в цілому.

7. Вдосконалено методичний підхід до оцінювання кадрової політики підприємства із урахуванням патологій управління персоналом. Необхідно зазначити, що управлінню підприємством завжди властиві певні негаразди, недоліки, відхилення процесів від деякого нормального їхнього перебігу (визнаному у теорії та практиці управління), поява процесів, які викликають порушення деякої рівноваги у внутрішньому середовищі підприємства або невідповідність стану внутрішнього середовища стану

зовнішнього середовища. Якщо вони набувають стійкого характеру і фактично закріплюються в управлінні підприємством, то виникає його патологія, яка залежно від міри вияву (патологічні явища, патологічна ситуація, патологічний стан) спричиняє дисфункцію управління (некоректне виконання функцій управління аж до переродження її на свою протилежність, перешкоджання результатів виконання одних функцій виконанню інших функцій управління), його дезорганізацію (розузгодження у виконанні функцій управління через неповне або некоректне виконання функції організації).

8. Наведено пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики: удосконалити роботу програми по матеріальній мотивації працівників: впровадити систему бонусів, премій і винагород, організувати програму навчання персоналу, з метою усунення помилок в роботі персоналу, удосконалити програму адаптації для нових співробітників магазину.

Заходи з розробки пакету програми системи матеріального стимулювання: нарахування премій за виконання плану за наступними встановленими показниками: «середній чек» і «акція товару», розробка розгалуженої платіжної матриці бонусів, розробка програми «відсоток від продажів». Система депреміювання в ТОВ «Меблі-Сова» може заощадити ФОП приблизно в 2 рази, але зловживати даними заходами адміністрації не доцільно, тому що не відбудеться усунення виявлених проблем в системі управління персоналом, а тільки посилить це положення підприємства. Тому, рекомендується даними заходами по депреміювання використовувати в виключно виправданих і об'єктивних випадках.

Основна перевага відсотка від виручки в якості стимулу полягає в тому, менеджеру з продажу не ставиться межа в його заробітку, а значить і обсяг продажів, який він здатний здійснити, обмежується головним чином його вмінням і уявою.

Додаткове навчання персоналу пропонується фінансувати за рахунок нерозподіленого прибутку ТОВ «Меблі-Сова» в розмірі 8 тис. грн. Мета тренінгу – розвиток у персоналу навичок ефективної взаємодії з покупцями магазину і всередині колективу для максимально злагодженої роботи всіх підрозділів.

Захід щодо вдосконалення програми адаптації для нових працівників магазину: для того щоб адаптація була найбільш сприятлива, потрібно розробити інструкцію по введенню нового працівника в посадові обов'язки. Крім того, наставництво може бути тісно пов'язане з програмою адаптації. Наставник повинен нести відповідальність за результати роботи і бути здатним виконувати відповідні функції.

9. Розраховано соціально-економічну ефективність запропонованих заходів. Період окупності проекту – 1,5 років.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Горак Данило Олексійович,
студент(ка) 2 курсу,
денної форми навчання,
економічного факультету,
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,
адреса електронної пошти gorakc@gmail.com

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення кадрової політики ТОВ «Меблі-Сова» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____	Підпис _____	ПІБ (студент)	Горак Д.О.
Дата _____	Підпис _____	ПІБ (науковий керівник)	Калюжна Ю.В.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Идеальный руководитель : почему им нельзя стать и что из этого следует. М.:Альпина Бизнес Букс, 2007. 262 с.
2. Білоус Т. В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №4. С.170-175.
3. Білоус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки* : журнал. 2006. №1. С.185-189.
4. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна* : журнал. Донецьк, 2008. Вип. 33-1(128). С. 201-206.
5. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Умови відтворення кадрового потенціалу на тлі процесів глобалізації. *Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки: журнал*. Донецьк, 2007. № 3(24). С. 25-29.
6. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.
7. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf (дата звернення 17.09.2020р.)
8. Вовканич С. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань. *Вісник Національної академії наук України*. 2008. № 3. С. 13-22.
9. Волкова, Н., Красноштан, Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки*, № 8, 2019. 40-42.

10. Ганслі Т. М. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки. К. : Основи, 1995. 237 с.
11. Гармідер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу за життєвим циклом торговельного підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2013. №1. С. 101-105.
12. Гимпельсон В. Дефіцит кваліфікації і навиків на ринку труда. *Вопросы экономики* : журнал. 2004. № 3. С. 76-94.
13. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації. *Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал*. Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2011. №6(120) 382 с
14. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник : журнал*. 2018. № 5(10). URL : <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10> (дата звернення 17.09.2020р.)
15. Денисенко М. П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід* : журнал. № 6. С. 53-57.
16. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88-92.
17. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/) (дата звернення 17.09.2020р.)
18. Дієсперов В. С. Реформа як засіб активізації трудового потенціалу. *Економіка АПК*. 2006. № 6. С. 130–135.
19. Егоршин А. П. Управління персоналом. Н. Новгород, 2014. 198 с.
20. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 848 с.
21. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні та практичні*

аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. Вип. 1, Т.3. 340 с.

22. Ігнат'єва І. А., Сидоренко Т. М. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом сучасного підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* 2012. № 6. С. 294–298.

23. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 1997. 508 с.

24. Кібанов А. Я. Основи управління персоналом. М. : АСТ, 2014. 234 с.

25. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: монографія. Київ, 2005. 230 с.

26. Корбут О. О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка.* 2018. №1.

27. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство.* 2016. №3. С. 355-359.

28. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

29. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. *Проблеми науки* : журнал. 2006. №7. С.21-27.

30. Кузнецов Э. А. Проблемы структурно-функциональной подготовки управленческого персонала. *Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики.* К.: КНЕУ, 2001. С. 556-560.

31. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. *Електронний журнал. Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2018. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1305> (дата звернення 17.09.2020р.)

32. Легомінова С. Шляхи вдосконалення регулювання ринку праці. *Україна: аспекти праці* : журнал. 2001. №4. С. 9-13.

33. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.
34. Малиновський В. Державне управління : навч. посіб. Луцьк : Вежа, 2000. 560с.
35. Маршавін Ю. Шляхи врегулювання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці *Україна: аспекти праці* : журнал. 2006. №1. С. 26-29.
36. Михайленко Н.О. Особливості управління розвитком трудового потенціалу підприємства на основі багатовимірного оцінювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №18. С. 90-94.
37. Ніжник Н., Дубенко С., Гончарук С. Концептуальні підходи до регіональної кадрової політики України. *Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентові України* : журнал. 2005. №2. С.25-30.
38. Одегов Ю., Руденко Г. Внутренний рынок труда в системе социально-трудовых отношений. *Вопросы экономики* : журнал. 2004. № 3. С. 105-114.
39. Оленіч А. В., Шацька З. Я. Формування та розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки* : журнал. 2012. № 10 С. 136-142.
40. Офіційний сайт ТОВ «Меблі-Сова». URL: <https://mebel-sova.com.ua> (дата звернення: 09.10.2020).
41. Плешакова Є.Ю. Патологии менеджмента современных организаций. *Эффективное антикризисное управление*. 2016. № 6 (99). С. 72-75.
42. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інновації ні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114.
43. Пушкар З.М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017.210 с.

44. Рыбалкина З.М., Куликов В.Г. Методика оценки управляемости организации. *Технология текстильной промышленности*. Киров: ООО «Международный центр научноисследовательских проектов», 2014. № 6 (354). С. 12-15
45. Самигін С. І., Столяренко Л. Д. Менеджмент персоналу. Ростов-на Д. : Фенікс, 2014. 197 с.
46. Самойленко В. В. Розвиток теоретико-методичних основ регулювання ринку праці: автореф. дис. кан-та екон. наук: 08.09.01 / Харківський нац. екон. ун-т. Харків, 2005. 20 с.
47. Стец В. А. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 1996. 180 с.
48. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. Вінниця : Арфа. 2012. С. 3-12.
49. Сурмін Ю. Концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні. *Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентові України* : журнал. 2005. №3. С.105-114.
50. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / Под. ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
51. Цветков А. Н. Оценка патологичности менеджмента. *Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика*. 2013. № 1 (60). С. 95–101.
52. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 712-715.
53. 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. 149-151.
54. Щекин Г. В. Социальная политика и кадровая политика: монография. Київ, 2000. 576 с.

55. Bingley, Paul, and Niels Westergaard-Nielsen. Personnel policy and profit. *Journal of Business Research*. 57.5, 2004. P. 557-563.
56. Krasnorutskyy O., Rudenko S. Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity. *Scientific bulletin of Polissia*. 2016. № 2 (6). P. 140-145.
57. People Operations. Be the champions of Google's culture. URL: https://www.google.com/intl/en_us/about/careers/teams/people-operations/ (дата звернення: 01.10.2020).
58. Stofkova Z., Hraskova D. Company personnel policy as part of new management approaches in globalization. SHS Web of Conferences. EDP Sciences, 2020. V. 74.
59. Wang, Jerred Junqi, et al. Self-Branding through NFL Team Fanship: Fans' Desired Self-Image and Its Implications for Branding Practices. *Sport Marketing Quarterly*, 2020.

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік патологій кадрової політики організації за Плешаковою Є.Ю.

Патологія	Зміст	Значення
1	2	3
Прихильність патерналізму	Допущення менеджменту прояви самостійності співробітників	1. Дитячо-батьківська модель 2. Самостійність підлеглих 3. Самоорганізація підлеглих 4. Модель «дорослий – дорослий»
Панування структури над функцією	Відволікання управлінськими підрозділами підрозділів, зайнятих виконанням основної функції (виробництво продукції і послуг) від роботи	1. Більше 50% часу витрачається на виконання завдань управлінських структур 2. Від 20 до 50% часу витрачається на виконання завдань управлінських структур 3. До 20% часу витрачається на виконання завдань управлінських структур 4. Весь час витрачається на виконання прямих обов'язків
автаркія підрозділів	Орієнтованість підрозділи на цілі організації, а не на свої, локальні цілі	1. Орієнтація тільки на власні цілі та інтереси 2. Орієнтація в основному на власні цілі та інтереси 3. Орієнтація в основному на цілі організації 4. Повна орієнтація на цілі організації
Несумісність особистості з функцією	Переконаність співробітників організації в тому, що «досягти успіху» означає «отримати вищу посаду»	1. Абсолютний пріоритет вертикальної кар'єри (підвищення по службі) 2. Заохочення виражається в призначенні на керівну посаду 3. Призначення на вищу посаду викликає заклопотаність 4. Абсолютний пріоритет горизонтальної кар'єри
Конфлікт переходом на особистості	Можливість менеджерів управляти конфліктами в організації	1. Всі конфлікти супроводжуються переходом на особистості 2. Більшість конфліктів супроводжуються переходом на особистості 3. У деяких випадках конфлікти супроводжуються переходом на особистості 4. Всі конфлікти відбуваються без переходу на особистості

Продовження додатку А

1	2	3
управлінська жадібність	Схильність менеджерів делегувати свої повноваження підлеглим	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджер прагне замкнути на себе всі зв'язки і рішення, не довіряючи своїм підлеглим 2. Менеджер неохоче делегує свої повноваження підлеглим 3. Менеджер охоче делегує свої повноваження підлеглим 4. Менеджер делегує свої повноваження підлеглим по максимуму
загроза статусу	Ефективність в організації командної роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень загрози статусу робить неефективною командну роботу 2. Рівень загрози статусу знижує ефективність командної роботи 3. Рівень загрози статусом не знижує ефективності командної роботи 4. Загроза статусу відсутня
інформаційна фобія	Боязнь вищих менеджерів розкрити інформацію перед своїми заступниками, учасниками команди	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджер приховує від членів команди максимум інформації 2. Менеджер не може довіряти членам команди, боїться витоків інформації 3. Менеджер в основному може довіряти членам своєї команди 4. Менеджер повністю довіряє членам своєї команди
безсуб'єктність	Готовність співробітників організації виконувати покладені на них обов'язки. Дублювання менеджерів ними ж встановленого організаційного порядку	<ol style="list-style-type: none"> 1. В організації неможливо зрозуміти, хто за що відповідає і до кого звертатися 2. В організації складно зрозуміти, хто за що відповідає і до кого звертатися 3. В організації важко зрозуміти, хто за що відповідає і до кого звертатися 4. В організації легко зрозуміти, хто за що відповідає і до кого звертатися
Бюрократична інновація	Адекватність реакції менеджменту на реальні зміни	<ol style="list-style-type: none"> 1. У ситуації, коли потрібні зміни, складаються тільки переліки заходів 2. У ситуації, коли потрібні зміни, виникає бажання нічого не змінювати 3. У ситуації, коли потрібні зміни, вживаються заходи, які вирішують проблему частково 4. У ситуації, коли потрібні зміни, робляться реальні заходи

Продовження додатку А

1	2	3
Переважання особистих відносин над службовими	Віддавання переваги співробітниками в своїх службових взаєминах особистим стосункам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співробітники завжди діють відповідно до особистими стосунками 2. Співробітники часто діють відповідно до особистими стосунками 3. Співробітники іноді діють відповідно до особистими стосунками 4. Співробітники ніколи не будуть діяти відповідно до особистими стосунками, а тільки відповідно до інструкції
Дублювання організаційного порядку	Дублювання менеджерами ж встановленого організаційного порядку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджер видає розпорядження, що нагадують співробітникам про виконання ними своїх посадових обов'язків 2. Співробітники постійно потребують нагадуванні про необхідність виконувати посадові обов'язки 3. Співробітники іноді потребують нагадуванні про необхідність виконувати посадові обов'язки 4. Співробітники виконують свої посадові обов'язки відповідно до нормативних документів
Ігнорування організаційного порядку	Дотримання менеджерами субординації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджер повністю ігнорує скалярний ланцюг 2. Менеджер часто ігнорує скалярний ланцюг 3. Менеджер іноді ігнорує скалярний ланцюг 4. Менеджер здійснює керівництво відповідно до скалярного ланцюга
Демотивувальний стиль керівництва	Превалювання покарання над заохоченнями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Репресивне управління: заохочення відсутні, емоційне придушення 2. Покарань більше, ніж заохочень 3. Заохочень більше, ніж покарань 4. Управління засноване тільки на заохочення

Продовження додатку А

1	2	3
Апаратний пресинг при прийнятті рішень	Втручання особистого апарату менеджерів в процес прийняття рішень.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Апарат повністю виходить з-під контролю і активно лобіює прийняття рішень 2. Апарат частково виходить з-під контролю і починає помітно впливати на процес прийняття рішень 3. Апарат тенденційно подає інформацію, отримуючи можливість впливати на процес прийняття рішень 4. Апарат «знає своє місце» і не втручається в процес прийняття рішення
Прихильність пасивного ризику	Схильність менеджера відмовлятися від змін, зберігаючи всі як є	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджер орієнтований на статус-кво, схильний упускати можливості 2. Менеджер не прагне упускати можливості 3. Менеджер прагне реалізовувати нові можливості 4. Менеджер активно шукає і реалізує нові можливості
Прихильність кількісного зростання	Орієнтація менеджменту організації на якісне зростання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Орієнтація менеджменту на кількісні показники: обсяги, масштаби 2. Розуміння обмеженості орієнтації на кількісні показники 3. Розуміння перевагу орієнтації на якісні показники та внутрішні зміни 4. Фактична орієнтація менеджменту на якісні показники, внутрішні зміни
Гіперінноваційність	розумність інновацій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Варіофікація. Прагнення зробити не так краще, скільки інакше 2. Інновації стають основним джерелом конкурентних переваг 3. Інновації стають важливим джерелом конкурентних переваг 4. Інновація базується на логіці розвитку об'єкта інновації

Продовження додатку А

1	2	3
антиінноваційна поведінку	Негативність відношення до інновацій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інновації відторгаються з використанням певних моделей і схем поведінки 2. Інновації інстинктивно відторгаються як перешкода звичного способу дій 3. Інновації сприймаються індіферентно, викликають у співробітників побоювання за свій статус 4. Інновації сприймаються як можливості розвитку
Легізм можливості для позитивного розвитку	Створення нормативними документами організації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормативні документи створюються для їх неоднозначного тлумачення 2. При створенні нормативних документів неоднозначність допускається навмисне 3. При створенні нормативних документів ненавмисно допускається неоднозначність 4. Нормативні документи сформульовані чітко і не допускають неоднозначного тлумачення