

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHNYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Підвищення ефективності системи кадрового забезпечення в ПП
«АЛЬГЕРО»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Increasing Staffing System Efficiency at PE «Alghero»

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0732-мо _____
спеціальності 073 Менеджмент _____
освітньої програми Менеджмент організації і адміністрування
О.М. Максименко _____

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, проф, д.е.н. Д.А. Антонюк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, _____

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організації і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Максименко Олександр Миколайович

1. Тема роботи Підвищення ефективності системи кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО».

керівник роботи Антонюк Дмитро Анатолійович, д.е.н., професор кафедри,
затверджені наказом ЗНУ від «15» червня 2023 року № 887-с.

2. Строк подання студентом роботи «11» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність кадрової політики підприємства як умова формування ефективного кадрового забезпечення; 1.2 Аналіз організації кадрового забезпечення підприємства ; 1.3 Проблеми формування ефективного кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах;

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПП «АЛЬГЕРО» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика та організаційно-економічні показники підприємства ПП «АЛЬГЕРО»; 2.2 Оцінка і аналіз кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»; 2.3 Аналіз проблем удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО» .

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПП «АЛЬГЕРО» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Основні напрямки удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»; 3.2 Розробка плану дій з впровадження запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.09.2023 р.	14.09.2023 р.
2	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	18.10.2023 р.	18.10.2023 р.
3	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2023 р.	16.11.2023 р.

6. Дата видачі завдання 14.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ О.М. Максименко
(підпис)

Керівник роботи _____ Д.А. Антонюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Підвищення ефективності системи кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»»: 70 сторінок, 5 таблиць, 1 ілюстрація. Перелік посилань нараховує 42 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що у світі мобільності, технологій та різноманіття підприємництво стикається з безліччю проблем, однією з яких є формування ефективної команди співробітників, які прагнуть розвитку компанії. Успіх підприємства залежить від командної роботи злагодженого, кваліфікованого та мотивованого персоналу. За умови цієї квінтесенції компанія може досягнути успіху, однак неправильний та некомпетентний вибір робітників може негативно вплинути на компанію та спричинити її занепад.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз практичних аспектів кадрового забезпечення підприємства з метою розробки пропозицій щодо його удосконалення на ПП «АЛЬГЕРО».

Об'єкт дослідження є організація підвищення ефективності кадрового забезпечення у ПП «АЛЬГЕРО».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління складом підприємства. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ПП «АЛЬГЕРО», а також запропоновано заходи щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення досліджуваного підприємства.

КАДРИ, ПЕРСОНАЛ, КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Qualification work: 70 pages, 5 tables, 1 illustration. The list of links includes 42 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that in the world of mobility, technology and diversity, entrepreneurship faces many problems, one of which is the formation of an effective team of employees who strive for the development of the company. The success of the enterprise depends on the teamwork of coordinated, qualified and motivated personnel. With this quintessence, the company can succeed, but the wrong and incompetent selection of workers can negatively affect the company and cause its decline.

The purpose of the qualification work is to analyze the practical aspects of personnel support of the enterprise with the aim of developing proposals for its improvement at ALGERO PE.

The object of the research is the organization of improving the efficiency of personnel support in ALGERO PE.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables.

During the performance of the work, the theoretical foundations of the management of the company's warehouse were considered. On the basis of theoretical material, the activities of ALGERO PE were analyzed, as well as measures to increase the efficiency of staffing of the enterprise under study were proposed.

PERSONNEL, STAFF, HUMAN RESOURCES, JOB INSTRUCTIONS, COMPETITION, PERSONNEL POLICY, ENTERPRISE ACTIVITIES, EFFICIENCY

ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

ПАТ – приватне акціонерне товариство;

АТ – акціонерне товариство;

ПП – приватне товариство;

MBO – Management by Objectives – управління за цілями;

SMART – мнемонічна аббревіатура, що використовується для постановки задач (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound);

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

HR – Human Resources – людські ресурси;

HRM – управління людськими ресурсами.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність кадрової політики підприємства як умова формування ефективного кадрового забезпечення.....	11
1.2 Аналіз організації кадрового забезпечення підприємства	19
1.3 Проблеми формування ефективного кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах	27
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПП «АЛЬГЕРО».....	34
2.1 Загальна характеристика та організаційно-економічні показники підприємства ПП «АЛЬГЕРО».....	34
2.2 Оцінка і аналіз кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО».....	41
2.3 Аналіз проблем удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО».....	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПП «АЛЬГЕРО».....	54
3.1 Основні напрямки удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»	54
3.2 Розробка плану дій з впровадження запропонованих заходів	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми. У світі мобільності, технологій та різноманіття підприємництво стикається з безліччю проблем, однією з яких є формування ефективної команди співробітників, які прагнуть розвитку компанії. Успіх підприємства залежить від командної роботи злагодженого, кваліфікованого та мотивованого персоналу. За умови цієї квінтесенції компанія може досягнути успіху, однак неправильний та некомпетентний вибір робітників може негативно вплинути на компанію та спричинити її занепад.

Якісні зміни та оновлення ринків збуту, господарської системи та організації, розвиток підприємництва, підвищення ефективності функціонування його структури відбувається на основі зовнішніх та внутрішніх можливостей. Формування кадрового забезпечення стоїть поряд зі зміною структури підприємства, зміни організації діяльності та удосконалення матеріальної бази виробництва.

Головний ресурс будь якої компанії є його персонал, від ефективності якого залежить конкурентоспроможність фірми та її розвиток. Робітники безпосередньо спілкуються з клієнтами, виробляють продукцію, проводять консультації, укладають договори, тобто виступають обличчям компанії, а відтак, своїми діями вони створюють прибуток підприємства. Підтримуючи думку А. Шелховича зазначимо, що кадрове забезпечення – це комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії – для подальшого просування кар’єрними сходами, так і поза її межами – для нового найму тимчасових або постійних працівників [39].

Організаційна схема управління кадрового забезпечення є гарантією успішної діяльності підприємства, утвердження його на національному та міжнародному ринках та забезпечують розвиток компанії та людей у цій фірмі, що створює подвійний позитивний ефект.

Питаннями дослідження ефективності функціонування працівників в підприємстві присвячено ряд робіт науковців та управлінців: Т. Базарів [1], Л. Балабанова [2], М. Виноградський [3], Н. Гавкалова [4], Л. Гончарова [5], Р. Дарміць [7], О. Димченко [9], О. Козар [11], Л. Михайлова [18], М. Новікова [20], Ф. Хміль [36] та інших.

У своїх наукових працях дослідники акцентують на важливості ефективної організації кадрового забезпечення, мотивації та навчання персоналу, створення кадрової політики, оскільки це впливає на конкурентоздатність підприємства.

Об'єкт дослідження – організація підвищення ефективності кадрового забезпечення у ПП «АЛЬГЕРО».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних підходів щодо організації кадрового забезпечення підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів кадрового забезпечення підприємства з метою розробки пропозицій щодо його удосконалення на ПП «АЛЬГЕРО».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- з'ясування сутності кадрової політики підприємства як умови формування ефективного кадрового забезпечення;
- аналіз організації кадрового забезпечення підприємства;
- провести оцінку проблем формування ефективного кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах;
- проаналізувати організаційно-економічні показники підприємства ПП «АЛЬГЕРО»;
- провести оцінку і аналіз кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»;
- проаналізувати проблеми удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»;
- розробити і обґрунтувати основні напрямки удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод аналізу джерел інформації з теми кваліфікаційної роботи; порівняння; аналогії; абстрагування; теоретичного аналізу і синтезу; класифікації; табличний та графічний.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають документи фінансової та статистичної звітності ПП «АЛЬГЕРО» за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми кадрового забезпечення підприємств, продуктивного підбору персоналу та мотивації співробітників підприємства.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що на приватному підприємстві «АЛЬГЕРО» проведена оцінка ефективності системи кадрового забезпечення і зроблена спроба удосконалити існуючу систему ефективності персоналу, в тому числі і за рахунок оптимізації існуючої системи кадрового забезпечення компанії.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність кадрової політики підприємства як умова формування ефективного кадрового забезпечення

В умовах змінного бізнесового середовища людський капітал залишається важливий для компанії. Зазвичай ним керує відділ кадрів (HR) організації, який контролює залучення робочої сили, управління та оптимізацію. Інші його директиви включають планування робочої сили та стратегію, підбір персоналу, навчання та розвиток працівників, а також звітність та аналітику. На основі проведення виваженої кадрової політики підприємства людський капітал буде лише зростати та буде ефективним.

Управління персоналом – це стратегічний процес, пов'язаний із підбором персоналу, винагородою, утриманням, навчанням, законодавством і політикою щодо зайнятості. Іншими словами, робота як менеджера з персоналу (HR) чи відділу кадрів полягатиме не лише у написанні політики та процедур у наймі людей (адміністративна роль), а й у використанні стратегічних планів, щоб гарантувати, що правильні люди найняті та навчені правильній роботі в потрібний час [8, 34].

Кадрова політика відноситься до принципів і правил поведінки, які формулюють, перевизначають, розбирають у деталі та вирішують низку дій, а також регулюють відносини з працівниками для досягнення цілей організації.

Кадрова політика визначає критерії прийняття рішень відповідно до загальної мети організації. Політика щодо людських ресурсів формується вищим керівництвом. Таким чином, кадрова політика є інтерпретацією визнаних намірів вищого керівництва по відношенню до персоналу організації. Принципи та правила поведінки, які регулюють відносини

організації з її працівниками, описані в кадровій політиці.

Кадрова політика – це створені правила заздалегідь визначеного порядку дій, які встановлюються для того, щоб керувати виконанням роботи для досягнення цілей організації. Це тип постійного плану, який служить для керівництва підлеглими у виконанні їхніх завдань.

Також, кадрову політику можна визначити, як:

– ключовим елементом, який з'єднує управління та правила для успішного функціонування менеджменту персоналу, оскільки без цієї політики неможливо досягти тривалого покращення відносин між працівниками та керівництвом.

– заяву про наміри, що вказують на згоду із загальним курсом дій, вказуючи конкретно, що організація пропонує робити, і, таким чином, пропонують цінності та точки зору, які домінують у діях організації;

– позитивну декларацію, яка перетворює цілі організації на обрані правила та забезпечують загальні вказівки [15, 93].

Щоб ефективно та успішно виконувати свої функції та обов'язки, посадові інструкції повинні бути заздалегідь підготовлені всіма кадровими працівниками. Продумані та збалансовані правила є основою ефективного управління персоналом. Вони забезпечують належний контроль, одноманітність посадових рішень і злагодженість між співробітниками, також необхідні для ідеальної роботи організації. Готуючи кадрову політику, топ-менеджери сформулюють об'єктивне і ефективне управління персоналом [13].

Дефініцію «кадрова політика» багато науковців та управлінців трактували по різному, пропнуємо розглянути визначення у формі таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Науковці, менеджер, економісти	Трактування «кадрова політика»
Е. Фліппо	це створене людиною правило або заздалегідь визначений порядок дій, який

	встановлюється для того, щоб керувати виконанням роботи для досягнення цілей організації.
Р. Калхун	є керівництвом до дії. Вона дає загальний стандарт або основу, яка може давати рішення. Їх генезис полягає в цінностях, філософії, концепціях і принципах організації
Г. Готелінг	це усний, письмовий або неявний загальний посібник, який встановлює межі, що забезпечують загальні обмеження та напрямок, у якому відбуватимуться дії менеджера.
Ф. Котлер	визначає, як компанія має справу із зацікавленими сторонами, працівниками, клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами та іншими важливими групами. Політика звужує діапазон індивідуальних повноважень, щоб співробітники діяли послідовно у важливих питаннях.

Таким чином, з наведених вище тверджень можна зробити висновок, що кадрова політика – це правила організації про загальні кадрові питання – починаючи від їх кваліфікованого відбору до звільнення з роботи, а також визначають коло обов'язки посади.

Пропонуємо виділити типи кадрової політики:

1. Загальна кадрова політика.
2. Спеціальна кадрова політика.
3. Основна організаційна політика.

Кадрову політику підприємства необхідно створювати з наступних причин:

- а) створення усвідомленості співробітників, їх дій в організації та взаємодії між собою;

б) усунення дискримінації серед підлеглих, формування однакового ставлення до кожного співробітника;

в) визначеності дій, яка залишиться, навіть, при зміні персоналу. Оскільки, співробітник може у будь-який час покинути посаду, однак, права та обов'язки його посадової інструкції залишаються незмінними;

д) формування стандартів оцінки ефективності;

і) злагоджена політика допомагає розвинути ентузіазм і лояльність працівників;

ж) правила встановлюють моделі поведінки;

з) політики є «посібниками з контролю для делегованого прийняття рішень». Вона прагне забезпечити послідовність і однаковість у рішеннях щодо проблем, «які повторюються часто і за схожих, але не ідентичних обставин» [17, 264].

При формуванні кадрової політики підприємства повинні бути враховані наступні пропозиції:

1. Правила повинні бути сформовані в письмовій формі.
2. Вона має бути чіткою, позитивною та зрозумілою кожному працівнику організації.
3. Це має відповідати корпоративним цілям.
4. Кожний співробітник компанії повинен ознайомитись з кадровою політикою.
5. Правила повинні бути стабільним, але не жорстким.
6. Обов'язково політика повинна забезпечувати двосторонню систему зв'язку між керівництвом і співробітниками організації.
7. Створені правила мають бути справедливим як для внутрішніх, так і для зовнішніх працівників.
8. Це має відповідати державній політиці.
9. Політика повинна підтримувати керівництво, а також налагоджувати співпрацю працівників на рівні цеху та в офісі.

10. Вона має бути прогресивною і просвітницькою.

11. Кадрова політика повинна однаково застосовуватися в усій організації.

12. Слід періодично оцінювати та переглядати відповідно до змін часу.

На думку Р. Калхуна, американського соціолога та громадського діяча, кадрова політика включає такі особливості:

1. Створювала довгострокові відносини керівництва з персоналом.

2. Зобов'язувала представників керівництва на всіх рівнях повторно підтверджувати та зміцнювати мету організації в своїх щоденних рішеннях і поведінці [12, 45].

3. Створювала простір для свободи.

Для визначення сутності кадрової політики підприємства пропонуємо розглянути її основні цілі та завдання:

1. Надання можливості організації сприяти виконанню загальнодержавної політики зайнятості.

2. Забезпечувати співпрацю працівників для досягнення цілей організації.

3. Гарантувати такі умови праці при яких працівники будуть максимально ефективними, сформують почуття єдності з компанією та з'явиться прагнення зробити щось більше ніж рутинне виконання своїх функціональних обов'язків.

4. Закріпити адекватний і компетентний персонал для всіх рівнях управління.

5. Охороняти спільні інтереси співробітників, керівників, організації, профспілок.

6. Надавати можливість участі працівників в управлінні компанією та розробку умов для такої участі, виключенням є фінансова та торгова сфери.

7. Надавати ефективні консультаційні послуги, що спрямовано на створення взаємної довіри співробітників підприємстві:

- розвивати менеджерські якості;
- делегування та співробітництво між відділами компанії;
- забезпечення дисципліни на основі довіри, взаєморозуміння та диспозитивності обов'язків та правил.

8. Погодити спільні плани, наради, пропозиції для створення взаєморозуміння між керівництвом компанії та співробітниками [30, 36].

9. Надавати можливість для зростання всередині організації особам, які прагнуть вчитися та відвідувати тренінги для покращення своїх професійних навичок.

10. Забезпечувати виплату справедливої та адекватної заробітної плати працівникам.

11. Визнавати роботу та досягнення працівників, пропонуючи негрошові заохочувальні винагороди.

12. Формувати почуття відповідальності як у працівників, так і у керівництва компанії [31, 177].

На підставі вищезазначеного можна зробити висновок про те, що кадрова політика повинна поважати людську гідність і особисту цілісність, забезпечувати справедливе ставлення до всіх, незалежно від раси, віросповідання чи кольору шкіри, і пропонувати розумну соціальну та економічну безпеку для працівників. Правила повинні бути розроблені таким чином, щоб гарантувати належне визнання праці та досягнень, створювати умови безпеки та гігієни праці, сприяти спільним інтересам і заохоченням участі працівників, визнавати роль профспілок.

Незважаючи на всі позитивні риси кадрової політики у бізнес середовищі існує велика суперечка щодо необхідності формування людського капіталу для бізнес-організацій. Деякі менеджери стверджують, що кадрова політика має важливе значення для ідеальної та безперебійної роботи організацій, але з іншого боку, є керівники, які вважають, що це обмежує їх дії та перешкоджають їхній незалежності в роботі та прийнятті рішень [28, 192].

Противники кадрової політики спираються на тезис про, що кадрова політика є непотрібним обмеженням свободи дій керівників, однак кадрова політика не обмежує свободу прийняття рішень, а забезпечує послідовність і одноманітність у рішеннях [29, 23].

Значення кадрової політики для управління бізнесу можна визначити такими факторами:

- a) заохочення розподілу обов'язків на різних рівнях управління;
- b) сприяє у досягненні цілей компанії;
- c) систематизація у затвердженні рішень – добре розроблена кадрова політика забезпечує безперервність, грандіозність і послідовність у різних рішеннях щодо працівників;
- d) встановлення правил для всіх рівнів працівників від керівника до спеціаліста відділу;
- e) підвищена моральність – кожен працівник знає цілі та завдання організації.
- f) ефективність – політика діє як стандарт для оцінки працездатності;
- g) допомога в належному контролі – контроль над важливими рішеннями персоналу та працівників;
- h) гарантія безпеки – кадрова політика гарантує безпеку [15, 45].

Успіх кадрової політики значною мірою визначається трьома напрямками діяльності: успіх вищого керівництва у розумному визначенні трудової політики; успіх менеджера з персоналу в правильному тлумаченні цієї кадрової політики, в досягненні її належного виконання через лінійних керівників і в тому, щоб відділ кадрів надавав якомога більш якісних послуг лінійним керівникам; успіх самих лінійних керівників, особливо керівників першої ланки, у виконанні своїх зобов'язань перед керівництвом і працівниками шляхом розумного й зацікавленого тлумачення політики та сприяння ефективності своїх працівників шляхом динамічного лідерства.

Підбиваючи підсумки можна зауважити, що кадрова політика є

вираженням намірів і планів керівництва для досягнення цілей організації, вона є керівництвом для рішень і планів дій топ менеджерів і керує підприємством у його відносинах з своїх працівників. Така політика встановлюється за погодженням із самими працівниками і для забезпечення одноманітності дій і гарантія безпеки. Фактичне формування кадрової політики є обов'язком менеджера з персоналу; але його остаточне схвалення або будь-яка зміна чи модифікація виходить від вищого керівництва, оскільки від його рішення залежить від фінансової спроможності компанії.

1.2 Аналіз організації кадрового забезпечення підприємства

Посилення конкуренції на світових ринках призводить до якісних змін у системі організації та управління підприємствами, які повинні адаптуватися до умов, що постійно змінюються, в умовах загострення конкуренції на міжнародному рівні. Необхідно вдосконалити систему регулювання малого та середнього бізнесу, в тому числі сприяти налагодженню міжфірмових контактів та підвищувати кваліфікацію спеціалістів та адміністративного персоналу. На зміну концентрації виробництва приходять концепція інтелектуально-інтенсивного виробництва з високим рівнем освіти та інформаційно-технологічної оснащеності персоналу [42].

Компетентність як соціально-економічна категорія стає системоутворюючою основою, що зумовлює формування нових процесів підготовки кадрів. Зміни у виробничому секторі спричинили також зміни щодо трудових ресурсів. Популярними стають ідеї саморозвитку, освіти впродовж життя, акцентування уваги на формальному та неформальному навчанні [42].

Значення людських ресурсів зростає з кожним роком, тому для підприємств вирішальним фактором успіху є їх якісне формування. Відповідно до теорії, що базується на ресурсах, різномірні підприємства отримують стійкі конкурентні переваги, використовуючи свої стратегічні фізичні, людські та організаційні ресурси капіталу. Процес формування якісних характеристик є складним і трудомістким явищем. Це набір параметрів, кожен з яких визначається конкретними показниками. Цей процес здійснюється під впливом ряду факторів і умов [16].

Найважливішими факторами кадрової стратегії є наступні:

- законодавчі вимоги;
- залученість співробітників;

- програми кар'єрного зростання;
- корпоративний імідж;
- система управління продуктивністю [25, 78].

Підтримуючи думку К. Заїки та А. Почковюка зазначимо, що процес формування кадрового потенціалу конкретного підприємства включає такі складові:

- планування ресурсів;
- підбір персоналу, відбір кандидатів на заміщення вакансій;
- визначення заробітної плати та пільг [42].

Розуміння формування кадрового потенціалу як цілісного явища сприяє поглибленню наукового розуміння конкретних проблем. Розвиток у практиків цілісного уявлення про формування персоналу сприяє розвитку стратегічного бачення, формуванню реалістичних уявлень про межі можливостей цілеспрямованого управлінського впливу на кадровий потенціал, науково обґрунтованому розумінню ймовірностей і ризиків реалізації конкретного стратегічний план у сфері управління.

Суть управління людськими ресурсами полягає в:

1. Наданні працівникам можливості здобувати та підвищувати освіту. Успіх організації залежить від кваліфікації її співробітників, особливо в умовах глобальних ринків та мінливого бізнес-середовища. Працівник повинен володіти вузькоспеціалізованими знаннями галузі виробництва, а також бути обізнаним із прийомами ризик-менеджменту, знати основи психології, володіти ораторським мистецтвом. Всі ці навички можливо здобути на різноманітних тренінгах, курсах, дебатах, конференціях. Компанія у цьому процесі повинна займати активну участь та заохочувати працівників до навчання.

2. Ротації персоналу та делегуванні повноважень. Зміни в якісному та кількісному стані відділів компанії сприяє навчанню, обміну інформацією, спілкуванню між співробітниками.

3. Плануванні та розвитку кар'єри. Однією із форм мотивації працівника є його зріст по кар'єрних сходинках. Якщо це можливо в рамках підприємства, то кандидат буде зацікавлений працювати та проявляти себе у цій компанії.

Враховуючи вище вказані суттєві моменти зазначимо, що підбір персоналу включає в себе весь процес найму: від оголошення про вакансію до узгодження зарплати. У кадровій функції є чотири основні етапи:

1. Розробка штатного розпису. Цей план дозволяє кадровому відділу бачити, скільки людей вони повинні найняти на основі очікуваних доходів.

2. Розробка політики заохочення мультикультуралізму на роботі. Мультикультуралізм на робочому місці стає дедалі важливішим, оскільки ми маємо набагато більше людей із різним походженням серед робочої сили.

3. Вербування. Це передбачає пошук людей на відкриті посади.

4. Вибір. На цьому етапі буде проведено співбесіду та відбір людей, а також узгоджено відповідний пакет компенсації. Після цього кроку слідує навчання, утримання та мотивація [35, 51].

Слід акцентувати увагу на тому, що організація кадрового забезпечення включає:

- процес працевлаштування людей;
- навчання;
- премії, заохочення, винагороди;
- розробка політики і стратегій організації кадрового забезпечення.

Правильне оформлення працівників формує законність діяльності компанії. Процес працевлаштування робітників включає декілька етапів:

1. Написання заяви про прийняття на роботу та подання копій необхідних документів разом з трудовою книжкою.
2. Видання наказу про прийняття на роботу.
3. Ознайомлення працівника із наказом.
4. Подача звіту до податкових органів щодо нового працівника.
5. Проходження вступного інструктажу з техніки безпеки.

6. Безпосередньо початок роботи [34, 118].

Співробітники відділу кадрів повинні знати про всі закони, які впливають на робоче місце. Спеціаліст з управління персоналом може працювати з деякими з цих законів:

- дискримінаційні закони;
- вимоги до охорони здоров'я;
- компенсаційні вимоги, такі як мінімальна заробітна плата;
- правила безпеки праці;
- закони про працю.

Процес навчання працівників також є важливим фактором в організації кадрового забезпечення. По-перше, працівник може не відповідати спеціальності на яку він влаштувався, однак, компанія пропонує навчання з нуля для здобуття відповідних навичок. По-друге, у кандидата вже є відповідний досвід на аналогічній посаді, однак, компанія повинна проводити навчання для здобуття додаткових умінь та знань, які будуть використовуватись при роботі з клієнтами, запуску нових проектів та інше.

Навчання також є ключовим компонентом мотивації співробітників. Співробітники, які відчують, що розвивають свої навички, як правило, щасливіші на своїй роботі, що призводить до більшого утримання працівників. Приклади навчальних програм можуть включати наступне:

- навчання професійним навичкам;
- тренінг по спілкуванню
- діяльність з формування команди
- політика та правова підготовка [37, 57].

Премії, заохочення, винагороди – це основні механізми мотивації співробітників. Відділ кадрів підприємства повинен розробити відповідні положення про преміювання та заохочення, з якими працівники можуть у будь-який час ознайомитись. Так як це будуть сформовані норми, то у робітника буде впевненість у їх виконанні, а також людина буде знати, що їй

необхідно виконати для отримання додаткової фінансової винагороди.

Фахівці з управління персоналом повинні визначити, що винагорода є справедливою, відповідає галузевим стандартам і достатньо високою, щоб спонукати людей працювати в організації. Компенсація включає все, що працівник отримує за свою роботу. Крім того, фахівці з управління персоналом повинні переконатися, що оплата порівнюється з оплатою інших людей, які виконують подібну роботу. Це передбачає встановлення систем оплати праці, які враховують кількість років роботи в організації, роки досвіду, освіту тощо. Приклади компенсації працівникам включають наступне:

- заробітна плата;
- лікарняні;
- відпускні;
- премії, бонуси, надбавки;
- відшкодування вартості навчання;
- компенсація за шкоду здоров'ю.

Політика і стратегія організації кадрового забезпечення повинні виконувати на наступні завдання:

- формування дружного, здорового, кваліфікованого колективу фірми;
- створення ланки топ-менеджерів;
- проведення освітніх програм для формування професійних працівників;
- забезпечення техніки безпеки на виробництві.

Також необхідно звернути увагу на те, що у створенні кадрової політики і стратегії повинні брати участь всі структурні підрозділи компанії, однак, акумулюються вони вже відділом кадрів. Деякі приклади політики на робочому місці можуть бути такими:

1. Політика дисциплінарного процесу.
2. Політика відпусток.

3. Дрес-код.
4. Політика етики.
5. Політика користування Інтернетом.

Особливої уваги заслуговують правила безпеки, оскільки, вони є головною проблемою в усіх організаціях. Часто нові закони створюються з метою встановлення державних стандартів для забезпечення безпеки працівників. Профспілки та профспілкові контракти також можуть впливати на вимоги щодо безпеки працівників на робочому місці. Керівник відділу кадрів має знати про вимоги захисту працівників і гарантувати, що робоче місце відповідає як державним, так і профспілковим стандартам. Проблеми захисту працівників можуть включати наступне:

- хімічні небезпеки;
- вимоги до опалення та вентиляції;
- використання зон «без запаху»;
- захист приватної інформації співробітника [40].

На додаток до управління внутрішніми факторами, менеджер з персоналу повинен враховувати дію зовнішніх сил, які можуть вплинути на організацію. Зовнішні сили або зовнішні фактори — це речі на які компанія не має прямого контролю, однак ці фактори можуть як позитивно так і негативно вплинути на людські ресурси. Зовнішні фактори можуть включати:

- глобалізація та офшоринг;
- зміни до трудового законодавства;
- витрати на охорону здоров'я;
- очікування співробітників;
- різноманітність робочої сили;
- зміна демографічних показників робочої сили;
- більш високоосвічена робоча сила;
- звільнення та скорочення штатів [41].

Слід сказати, що більшість компаній потрібен відділ кадрів або

менеджер з кадровими навичками. Галузі та назви посад настільки різноманітні, що можна перерахувати лише загальні назви посад у кадрах:

1. Вербувальник.
2. Компенсаційний аналітик.
3. Помічник з кадрів.
4. Менеджер по зв'язках з працівниками.
5. Менеджер по вигодам.
6. Координатор роботи.
7. Менеджер з навчання та розвитку.
8. Менеджер по персоналу.
9. Віце-президент з кадрів [41].

Розглядаючи аналіз організації кадрового забезпечення підприємства слід зазначити, що технології значно впливають на людські ресурси і продовжуватимуть впливати на розвиток нових технологій. Завдяки використанню технологій багато компаній мають віртуальну робочу силу, яка виконує завдання майже з усіх куточків світу. Коли співробітники розташовані не просто в кабінеті, управління цими людськими ресурсами створює деякі унікальні проблеми. Наприклад, технологія породжує ще більшу потребу в розумінні мультикультурності чи різноманітності. Оскільки багато людей працюватимуть з окремими людьми з усього світу, культурна чутливість і розуміння є єдиним способом гарантувати, що використання технологій призведе до підвищення продуктивності, а не до зниження продуктивності через неправильне спілкування.

Технології також створюють робочу силу, яка сподівається бути мобільною. Через можливість працювати вдома чи в будь-якому іншому місці багато співробітників можуть просити гнучкий графік для задоволення власних сімейних та особистих потреб. Продуктивність може хвилювати всіх керівників у сфері гнучкого робочого часу, а ще однією проблемою є справедливість щодо інших працівників, коли одній людині пропонують

гнучкий графік. Однак багато компаній йдуть далі і створюють віртуальні організації, які не мають фізичного розташування (стримування витрат) і дозволяють усім співробітникам працювати з дому або в місці за власним вибором.

Використання смартфонів і соціальних мереж вплинуло на людські ресурси, оскільки зараз багато компаній поширюють інформацію серед співробітників за допомогою цих методів. Звичайно, технології постійно змінюються, тому методи, які використовуються сьогодні, ймовірно, будуть іншими через рік або навіть шість місяців [41].

Велика різноманітність баз даних, доступних для виконання завдань HR, вражає. Наприклад, бази даних використовуються для відстеження даних про співробітників, винагороди та навчання. Також доступні бази даних для відстеження процесів набору та найму.

Звичайно, головною проблемою, пов'язаною з технологією, є її природа, яка постійно змінюється, і це може вплинути на всі практики управління персоналом. Дуже реальна зміна в управлінні персоналом – це необхідні знання та використання програмного забезпечення для управління персоналом. Ця навичка стає ще більш важливою для великої організації з великою кількістю людей і даних.

1.3 Проблеми формування ефективного кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах

Співробітники є невід'ємною частиною бізнесу, тому будь-які проблеми з персоналом можуть суттєво перешкодити роботі, призвести до втрачених прибутків і завдати шкоди іміджу та репутації компанії серед колег і клієнтів. Компанії будь-якого розміру повинні розуміти потенційні кадрові проблеми, щоб уникнути їх або розпізнати і вжити заходів для виправлення. Якщо проблеми з персоналом не будуть вирішені, вони можуть спричинити фінансові проблеми та ускладнити наймання й утримання працівників.

У теорії та практиці виділяють наступні кадрові виклики:

1. Заповнення критичних посад. Посади можуть швидко звільнитися і це може серйозно вплинути на роботу компанії. Повсякденні функції можуть припинятися, що це неминуче призведе до резервування та не виконання важливих операцій підприємства.

2. Недостатність персоналу. Іноді нестача персоналу може здатися перевагою з точки зору менеджера, але насправді це може мати серйозні побічні ефекти для вас у довгостроковій перспективі. Нестача персоналу впливає на численні аспекти бізнесу. Продуктивність страждає, рівень стресу зростає, і, як правило, спостерігається відсутність зростання бізнесу, серед інших спіральних ефектів.

3. Відбір кандидатів. Перевірка кандидатів часто включає перевірку їх досвіду, облікових записів у соціальних мережах і потенційне спілкування з попередніми роботодавцями. Проблема полягає в тому, що штатні рекрутери часто не мають достатньо часу чи ресурсів для належного відбору кандидатів. У результаті компанії наймають неспроможних працівників, що ще більше збільшує плинність кадрів.

4. Висока плинність кадрів. Співробітники можуть піти без

попередження, через що у команді буде важко досягти своїх цілей. Крім того, попередня перевірка кандидатів і їхніх навичок підходять для вакантних посад без подальшої перевірки.

5. Працівники, які заробляють на культурі компанії. Нові працівники мають доповнювати культуру компанії та бездоганно інтегруватися у робочий простір. Це міркування часто ігнорується, і зіткнення культур легко впливає на продуктивність працівника, викликає напругу з колегами та підриває продуктивність.

6. Балансування злетів та спадів бізнесу. Більшість галузей мають напружені сезони та повільні періоди, що ускладнює досягнення оптимального рівня персоналу [41].

Розглянемо потенційно небезпечні кадрові проблеми, які слід виправити або взагалі уникнути.

1. Реактивне наймання. Реактивний найм відноситься до швидкого найму нового працівника на заміну працівника, який звільнився. Ця стратегія ускладнює процес пошуку потрібного працівника. Зрештою компанія можете найняти когось, хто не підходить для цієї роботи.

Протилежністю реактивного найму є проактивний найм. Завдяки такому підходу наймана компанія активно шукає кандидатів, які підходять на посаду у бізнесі, навіть якщо вакансій немає. Ці нові працівники можуть проходити навчання та займати інші посади, поки не з'явиться те, що їм підходить.

2. Поганий вибір кандидатів на посаду. Одне невдале рішення менеджера з найму може призвести до того, що новий працівник на важливу посаду не матиме необхідних навичок чи кваліфікації. Невідповідний найм не тільки впливає на бізнес-операції, але й може зашкодити культурі робочого місця та розчарувати інших працівників. Крім того, власник підприємства можете легко втратити час і гроші, вкладені в навчання та адаптацію цих співробітників.

Стандартизований процес найму може допомогти виявити некваліфікованих кандидатів ще до того, як вони почнуть працювати. Необхідно побудувати процес прийняття на роботу так, щоб кілька керівників мали підписати кандидата, перш ніж він отримає роботу. Також можна зосередитись на найманні працівників початкового рівня, а потім просувати всередині компанії.

3. Швидка зміна працівників. Плинність кадрів означає втрату талановитих працівників у компанії. Робітники можуть звільнитися з різних причин. Однак, якщо існує схема регулярного відходу працівників, це може спричинити проблеми для бізнесу. Висока плинність кадрів зазвичай є симптомом інших проблем. Співробітники можуть бути незадоволені оплатою, умовами праці, колегами, керівництвом або іншими факторами.

Плинність кадрів означає втрату кваліфікованих співробітників, знайомих з діяльністю вашої компанії, і поспішний пошук і навчання заміни. Цей цикл зазвичай негативно впливає на прибуток, оскільки є витрати, пов'язані з наймом і навчанням.

Зміни в культурі робочого місця, інша структура оплати праці, можливості просування по службі та інші переваги можуть допомогти компанії утримати кваліфікованих працівників і уникнути високої плинності кадрів.

4. Нарахування заробітної плати. Проблеми із заробітною платою можуть спричинити значні проблеми. Працівники, які не отримують зарплату вчасно, можуть активно шукати інші місця для роботи. Проблеми з нарахуванням заробітної плати можуть звести нанівець досягнення кадрової політики у створенні позитивної культури на робочому місці та залученні захоплених співробітників. Крім того, погані або затримані платежі можуть зашкодити репутації компанії та ускладнити наймання нових співробітників.

Якщо власник не може вчасно заплатити своїм працівникам, існують рішення щодо нарахування заробітної плати, такі як зміни практики грошових

потоків, які можуть допомогти. Також можна автоматизувати процес за допомогою програмного забезпечення для розрахунку заробітної плати. Такі інструменти допомагають з додатковими послугами, наприклад, обробка податків із заробітної плати [41].

Американські компанії для вирішення питання із невиплатою заробітної плати пропонують факторинг заробітної плати. Це дозволяє отримати від факторингової компанії наперед відсоток від грошей за неоплачені рахунки. У такій галузі, як підбір кадрів у сфері охорони здоров'я, це може допомогти задовольнити потреби в грошових потоках. Це дозволить персоналу вчасно отримувати зарплату, навіть якщо клієнти запізнюються з оплатою рахунків.

5. Неукомплектованість персоналом. Нестача персоналу – це коли компанія не має достатньо працівників для виконання необхідних завдань. Велике навантаження на існуючих працівників може створити стресове робоче середовище. Це може призвести до того, що працівники звільняються або не будуть ефективні, а також компанія буде оплачувати надмірну суму понаднормової роботи.

Рішення нестачі персоналу включають наймання кваліфікованих працівників і розширення пілг для боротьби з високою плинністю кадрів. У сфері охорони здоров'я та інших галузях, які потребують високоспеціалізованих працівників, розширення штату приносить більше переваг, ніж недоліків. Крім того, якщо в медичному закладі тимчасово не вистачає персоналу, компанія може покласти на кадрові агентства, щоб задовольнити потребу в кваліфікованих працівниках за короткий термін.

6. Надлишок персоналу. Надмір персоналу – це коли компанія має більше працівників, ніж необхідно для нормальної роботи. Деякі підприємства можуть наймати додаткових працівників, щоб реагувати на особливо напружений період. Надлишок персоналу також може статися, коли підприємство очікує такого напруженого періоду, але він не матеріалізується.

Надлишок персоналу також може спричинити проблеми з мотивацією працівників. Якщо керівник реагує на надлишок персоналу скороченням годин або зарплати, то буде висока плинність кадрів. Наймання сезонних працівників є рішенням у деяких галузях, також можна вибрати співпрацю з кадровими агентствами, які тимчасово надають кваліфікованих працівників.

7. Напруженість. Гнучкість робочого місця означає готовність і здатність працівників адаптуватися до змін, що відбуваються на робочому місці. Негнучкі працівники не бажають брати на себе нові ролі або коригувати робочий час відповідно до потреб компанії. Наприклад, негнучкий працівник може не погоджуватися на нові завдання, щоб замінити працівника, який звільнився чи захворів.

Можна уникнути цього, навчаючи співробітників новим навичкам, щоб вони були готові виконувати різні ролі, коли це необхідно. Залежно від своєї діяльності деякі компанії можуть сприяти гнучкості, змушуючи працівників чергувати між завданнями, щоб їм було комфортно змінювати ролі.

8. Дефіцит кваліфікованих співробітників. Дефіцит кадрів виникає, коли компанія не має достатньо кваліфікованих працівників для заміщення кваліфікованих посад. У деяких галузях лише відповідні ліцензовані працівники можуть займати певні посади. В інших працівникам не потрібна професійна сертифікація, але вони не можуть бути ефективними на посаді без відповідних здібностей і підготовки.

Дефіцит кваліфікованих співробітників негативно впливає на продуктивність компанії та надто сильно тисне на поточних працівників, щоб вони змінили своїх некваліфікованих колег. Надійна програма найму в поєднанні з конкурентними перевагами та оплатою праці допомагає залучити більше кваліфікованих працівників.

9. Погана адаптація та навчання. Навчання та адаптація необхідні, щоб показати новим працівникам технічні аспекти їхньої роботи та ознайомити їх із практикою, політикою та культурою компанії. Якщо процес адаптації

неефективний, працівникам бракуватиме знань і впевненості, щоб справлятися зі своїми повсякденними завданнями та відповідати очікуванням.

Стандартизований процес адаптації та навчання гарантує, що кожен новий співробітник прийде з тими ж знаннями та навичками, з якими починали всі інші в компанії. Компанія також повинна створити оптимізовану систему, щоб нові співробітники могли легко ставити запитання та отримувати роз'яснення.

10. Ігнорування неефективності. Неефективні працівники не відповідають мінімальним очікуванням своїх роботодавців. Вони можуть негативно впливати на продуктивність і викликати розчарування у своїх однолітків. Менеджери можуть відчувати, що їм доводиться витратити надто багато часу на перевірку неефективності, щоб переконатися, що вони справляються з поставленими завданнями.

Перший крок у боротьбі з недостатньою продуктивністю – мати чітко визначені очікування та стандарти. Тоді працівники будуть знати, які очікування вони повинні відповідати. Досвідченіші співробітники, які погано працюють, можуть скористатися додатковим навчанням або перейти на іншу посаду, для якої вони більше підходять.

11. Складність кадрового забезпечення. У більшості випадків підбір персоналу може бути досить складним процесом пошуку, відбору, оцінки та розвитку робочих відносин із поточними чи майбутніми працівниками.

Незважаючи на те, що основна мета підбору персоналу полягає в тому, щоб заповнити різні посади в компанії найбільш підходящими кандидатами, це передбачає більше, ніж просто пошук потрібної людини для роботи. Персонал також включає управління та розвиток робочої сили, що є проблемою для підприємств будь-якого розміру [41].

Для успіху потрібні детальне планування, стратегія та глибоке розуміння кадрових потреб компанії. Без цих елементів підприємства, ймовірно, зіткнуться з типовими кадровими проблемами, які можуть мати

негативний вплив на бізнес в цілому.

Також можливо здійснити спробу систематизувати проблем кадрового забезпечення підприємства у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основи формування проблем	Різновиди проблем
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none">- недосконалість трудового законодавства;- податкові навантаження;- зміна запитів ринку праці;- зміна умов виробництва;- мультимодальне та мінливе середовище.
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none">- відсутність кадрової політики;- чітко не сформовані обов'язки працівників;- відсутність розвитку в середині компанії;- низька матеріальна зацікавленість.
Людський фактор	<ul style="list-style-type: none">- не зацікавлені у розвитку компанії;- кандидат у постійному пошуку кращих умов;- відсутність необхідної кваліфікації.

Підбиваючи підсумки зазначимо, що більшість компаній зосереджуються на залученні нових співробітників замість того, щоб підтримувати поточних співробітників, хоча постійний пошук і наймання нових кандидатів є складним і дорогим процесом, особливо зараз, коли підприємства переходять на віддалені стратегії. Однак, визначення проблем формування ефективного кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах надають можливість сформулювати етапи їх вирішення, що сприяє вирішенню задач кадрового комплектування.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПП «АЛЬГЕРО»

2.1 Загальна характеристика та організаційно-економічні показники підприємства ПП «АЛЬГЕРО»

Структура підприємств поступово стає все більш складною, адміністрація бізнесу несе значну відповідальність і зобов'язання в організації та нагляді за сучасною структурою соціального управління. Приватне підприємство «АЛЬГЕРО» – українська компанія зареєстрована 2007 році, місце розташування якої м. Запоріжжя, вул. Тбіліська. Основним видом діяльності якого є виробництво керамічних плиток та плит.

Засновниками приватного підприємства «АЛЬГЕРО» є фізичні особи. Розмір статутного капіталу становить 100 гривень, який розділений між учасниками порівну [27]. Структуру компанії можна відобразити наступним чином, ілюстрація 1.

Ілюстрація 1

ПП «АЛЬГЕРО»		
100 % - 100 грн.		
Фізична особа 1		Фізична особа 2
50 % - 50 грн.		50 % - 50 грн.

До послуг, що надає компанія відноситься:

1. Оптова торгівля (інші види).
2. Виробництво керамічних плиток та плит.

3. Виробництво насосів, компресорів та гідравлічних систем.
4. Будівництво будівель.
5. Посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту.
6. Оптова торгівля відходами та брухтом [6].

Організаційно-кадрова структура ПП «АЛЬГЕРО» – це контингент працівників в апараті управління, менеджери та робітників на виробництві, кожний з яких виконує функції визначені посадовими інструкціями на основі принципів ієрархії, підпорядкованості, підзвітності, взаємозв'язку та злагодженості [38].

Підтримуючи думку О. Ільницького зазначимо, що загальну класифікацію персоналу підприємства можна поділити за такими ознаками:

- 1) за відношенням до виробництва:
 - промислово-виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням;
 - непромисловий персонал, зайнятий в основному в соціальній сфері діяльності підприємства.

- 2) за характером виконуваних функцій промислово-виробничий персонал підрозділяється на шість категорій: робітники; керівники; фахівці; службовці; молодший обслуговуючий персонал; стажери (учні) [10].

Проаналізуємо функції та види діяльності головних посадових осіб, згідно штатного розпису.

1. Керівник приватного підприємства:
 - забезпечує лідерство в інституційних сферах обслуговування підприємств та інновацій, включаючи освіту підприємства, групу якості, відділ підтримки проекту, інституційну підтримку інтелектуальної власності, консультаційну підтримку та корпоративну аналітику;
 - відповідає за покращення якості обслуговування та збільшення масштабу діяльності підприємства;
 - забезпечує ефективне функціонування структур і процедур, щодо

діяльності підприємства, забезпечуючи спільне планування та координацію між виробництвом, відділом продажів, бухгалтерією та відділом кадрів.

- звітує як керівник перед партнером за діяльність підприємства;
- планує та розподіляє ресурси, необхідні для задоволення вимог клієнтів;
- керує просуванням послуг компанії;
- взаємодіє з постачальниками, оптовими клієнтами, заводами, інвесторами;
- розвиває міжнародні та внутрішні контакти;
- захищає інтереси підприємства;
- планує та розподіляє ресурси в середині компанії;
- затверджує кадрову політику;
- проводить моніторинг діяльності підприємства щоквартально;
- здійснює представницькі функції підприємства перед посередниками, постачальниками, інвесторами.

Також необхідно зазначити, що у ПП «АЛЬГЕРО» керівник та засновник це одна і та сама особа, тож фактично він підзвітний та підконтрольний сам перед собою та другим засновником. Особливістю приватного підприємства є те, що учасники укладають між собою договори якому чітко визначені повноваження кожного. І закріплюється, що дії одного засновника узгоджені з другим.

2. Бухгалтер приватного підприємства - це професіонал, який відповідає за ведення та інтерпретацію фінансової документації. Він відповідає за широкий спектр завдань, пов'язаних з фінансами та виконує наступні функції:

- веде бухгалтерський облік для звітування, відстеження, виконання та прогнозування фінансових операцій. Основними функціями бухгалтерського обліку є зберігання та аналіз фінансової інформації та нагляд за грошовими операціями, а також використовується для підготовки фінансової звітності для співробітників компанії, керівників та інвесторів;

- контролює бізнес-витрати та доходи;
- відстежує витрати підприємства по відношенню до доходу;
- контролює дебіторську та кредитну заборгованість;
- нараховує заробітну плату співробітників;
- здійснює фінансовий аналіз компанії;
- подає звітність до податкових органів;
- формує бюджет компанії.

Бухгалтер підзвітний та підконтрольний керівнику ПП «АЛЬГЕРО». зобов'язаний вчасно подавати звіти, нараховувати заробітну плату, вказувати на критичні платежі, формує фінансову політику.

3. До обов'язків керівника відділу продажів входить:

- досягнення зростання та цілей продажів завдяки успішному управлінню командою продажів;
- розробка та реалізація стратегічного плану продажів, який розширює клієнтську базу компанії;
- управління підбором персоналу, встановлення цілей, коучинг і моніторинг ефективності торгових представників;
- захист звітів про продажі, доходи та витрати та реалістичні прогнози;
- створення міцних, тривалих стосунків із клієнтами, співпрацюючи з ними та розуміючи їхні потреби.

Керівник відділу продажів підзвітний та підконтрольний керівнику, відповідає за план продажів, коригує дохідну частину, планує діяльність підприємства на основі укладених договорів.

4. Функції начальника виробництва:

- контролювати виробничий процес, скласти графік виробництва;
- досягти таких цілей, щоб виробництво було економічно ефективним;
- вирішує, які ресурси та запаси потрібні;
- складає графік роботи;
- оцінює витрати та встановлює стандарти якості;

- контролює виробничі процеси та коригує графіки за потреби;
- відповідально ставитися до вибору та обслуговування обладнання;
- контролює стандарти продукції та впроваджує програми контролю якості;
- тримає зв'язок між різними відділами, напр. постачальники, менеджери;
- співпрацює з менеджерами для реалізації політики та цілей компанії;
- контролює правила та стандарти щодо охорони здоров'я та безпеки на виробництві;
- мотивує команду працівників;
- переглядає продуктивність працівників;
- визначає потреби в навчанні;
- проводить вступні, поточні інструктажі з техніки безпеки;
- керує запасами на виробництві.

Начальник виробництва відповідає перед керівником ПП «АЛЬГЕРО» за якісний товар, ефективність та економічність виробництва, техніку безпеки, виконує замовлення у строк, слідкує за запасами на виробництві.

5. Спеціаліст відділу кадрів виконує наступні функції:

- займається підбором персоналу;
- проводить співбесіди на вакантні посади;
- формує реєстр претендентів на вакантні посади;
- створює, коригує та доповнює кадрову політику;
- веде особисті справи працівників;
- розробляє та наповнює посадові інструкції;
- звільняє з роботи працівників;
- проводить тренінги, мотиваційні лекції.

Спеціаліст відділу кадрів зобов'язаний укомплектовувати підприємство кадрами, правильно оформлювати трудові документи, проводити кадрову політику.

6. Юрисконсульт займається наступними видами діяльності:

- проводить правовий аналіз та дослідження юридичних питань, пов'язаних з діяльністю компанії;
- надає консультації з правових питань пов'язаних з операційною діяльністю компанії;
- складає юридичні висновки, доповідні записки та інструктажі;
- рецензує правовий матеріал;
- оформлює формальності щодо врегулювання спорів;
- контролює виконанням положень законодавства;
- рецензує та укладає господарсько-правові договори.

Юрисконсульт несе відповідальність щодо правильності укладання цивільних договорів з клієнтами та постачальниками.

Відобразимо динаміку кадрового забезпечення підприємства у таблиці 2.3 протягом 2020-2023 років. Динаміка кадрового забезпечення підприємства

Таблиця 2.3

Категорії персоналу	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення
1	2	3	4	5
Загальна чисельність персоналу на кінець року, з них:	50	45	40	-10
- керівники	1	2	3	+2
- менеджери	10	10	10	-
- спеціалісти	5	5	5	-
виробничий персонал, з них:	34	28	22	- 12
- основні	20	20	20	-
- допоміжні	14	8	2	- 12

Примітка: складено автором на підставі статистичної звітності підприємства

Дані статистичної звітності вказують на зменшення кількості персоналу, однак збільшився рівень керівних посад. Якісний аналіз стану кадрового забезпечення розглянемо у наступному підрозділі [33, 40].

Підбиваючи підсумки зазначимо, що всі співробітники повинні дотримуватись інструкцій з охорони праці, наданих роботодавцем, правильно використовувати засоби індивідуального захисту та спецодяг, дбати про безпечне використання обладнання та за призначенням, негайно повідомляти про небезпеку та потенційні проблеми, повідомляти про всі виробничі травми та випадки, співпрацювати з роботодавцем з питань охорони праці. Також ефективно використовувати робочий час, виконувати плани, економічно ставитись до оргтехніки, дотримуватись норм трудового законодавства.

2.2 Оцінка і аналіз кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»

Зовнішнім фактором кадрового забезпечення є нормативно-правові акти у сфері трудового права. ПП «АЛЬГЕРО» у своїй діяльності керуються наступними нормами:

1. Конституція України закріплює трудові права громадян, в тому числі право на відпочинок, гарантує право на страйк та соціальні гарантії та свободу підприємницької діяльності.

2. Кодекс законів про працю регулює основні трудові права працівників, положення про колективний та трудовий договори, порядок прийняття та звільнення з роботи, особливості застосування спрощеного режиму регулювання трудових відносин, визначає норми тривалості робочого часу та часу відпочинку, нормування та оплати праці, гарантії та компенсації, гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству, визначає правила трудової дисципліни та охорони праці.

3. Закон України «Про зайнятість населення» закріплює право на зайнятість, на вільний вибір місця, виду діяльності та роду занять, право особи на професійну орієнтацію, соціальний захист у разі настання безробіття, на захист прав у сфері зайнятості особи.

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає поняття колективного (трудового) спору, сторін спору, формує вимоги до найманих працівників, профспілок, порядок і строки розгляду вимог найманих працівників або профспілок, момент виникнення колективного трудового спору (конфлікту), регулює послідовність розгляду і вирішення колективного трудового спору (конфлікту).

5. Закон України «Про оплату праці» визначає поняття та структуру заробітної плати, систему організації оплати праці, встановлює поняття

мінімальна заробітна плата, гарантії забезпечення мінімальної заробітної плати, забезпечує систему договірної регулювання оплати праці, оплату праці за сумісництвом та за контрактом, встановлює права працівника на оплату праці та її захист.

6. Закон України «Про охорону праці» визначає державну політику в галузі охорони праці, встановлює гарантії прав на охорону праці під час укладання трудового договору, на охорону праці під час роботи, право працівників на пільги і компенсації за важкі та шкідливі умови праці, забезпечення працівників спецодягом та засобами індивідуального захисту, забезпечує відшкодування шкоди у разі ушкодження здоров'я працівників або у разі їх смерті.

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує право громадян на державне пенсійне забезпечення, визначає види пенсій, осіб, які мають право на пенсію, пенсійне забезпечення військовослужбовців, соціальну пенсію, добровільне страхування додаткової пенсії, пенсії по інвалідності, в разі втрати годувальника, за вислугу років, правила нарахування пенсії.

8. Закон України «Про відпустки» закріплює право громадян на відпустку, визначає умови, тривалість і порядок надання відпусток, а також регулює порядок оплати відпусток.

Також, відділ кадрів у своїй діяльності керується інструкцією про порядок ведення трудових книжок працівників, порядком застосування контрактної форми трудового договору та поточними актами податкових органів, щодо звітності по кількості працюючих.

Враховуючи специфіку ПП «АЛЬГЕРО» зазначимо, що при оцінці кадрового забезпечення необхідно провести класифікацію, за різними критеріями, працівників компанії:

1. За зайнятістю у виробництві:
 - офісні співробітники;
 - працівники на виробництві;

2. За зайнятістю при виконанні своїх функцій:

- постійні;
- працюють за сумісництвом;
- фрілансери.

3. За освітнім та освітньо-кваліфікаційним рівнем:

- з вищою освітою (магістр, спеціаліст);
- з середньо-технічною освітою (молодший спеціаліст);
- загальною освітою.

4. За статтю:

- жіноча;
- чоловіча.

5. За стажем виконання певної роботи:

- зі стажем;
- без стажу.

6. За віком:

- до 20 років;
- 21-35 років;
- 36-45 років;
- старше 46 років.

Відобразимо кваліфікаційні критерії, щодо кількості працюючих у формі таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Склад персоналу підприємства

Кваліфікаційний критерій	Вид критерію	Кількість працюючих у ПП «АЛЬГЕРО»
За зайнятістю у виробництві	офісні співробітники	18
	працівники на виробництві	22

За зайнятістю при виконанні своїх функцій:	постійні працюють за сумісництвом фрілансери	40 - -
За освітнім та освітньо-кваліфікаційним рівнем:	з вищою освітою (магістр, спеціаліст)	22
	з середньо-технічною освітою (молодший спеціаліст)	18
	загальною освітою	-
За статтю:	жіноча	10
	чоловіча	30
За стажем виконання певної роботи:	зі стажем	40
	без стажу	-
За віком:	до 20 років	-
	21-35 років	22
	36-45 років	18
	старше 46 років	-

Примітка: складено автором за результатами статистичної звітності підприємства.

Структура кадрового забезпечення ПП «АЛЬГЕРО» складається з:

1. Планування найму персоналу;
2. Проведення співбесід.
3. Навчання робітників.
4. Оцінка діяльності кадрів.

Планування найму співробітників є ключовим у проведенні кадрової політики, оскільки початок цієї роботи повинен бути чітко визначеним, також цей етап стає запорукою успішного працевлаштування кваліфікованих співробітників. Запит на найм співробітників надходить від керівника, відділу продажу чи виробництва, також відділ кадрів може самостійно ініціювати найм. На жаль, у ПП «АЛЬГЕРО» не сформовано бази шукачів і спеціаліст шукає нових робітників через сайти пошуку роботи та шляхом публікації власного оголошення.

Співбесіду з потенційним кандидатом проводить спеціаліст відділу

кадрів, однак, можливе залучення керівників відділів, де саме буде працювати робітник. Спочатку проводиться коротка телефонна розмова, вивчаються резюме і вже потім працівник відділу кадрів запрошує спеціаліста на співбесіду. У ПП «АЛЬГЕРО» є правило за яким на обрану посаду обираються декілька претендентів, яким презентується культура підприємства та його цінності, якщо кандидат згоден продовжувати ці правила, то він залишається, також на підприємстві практикується випробний термін для обох кандидатів і за результатами якого залишається один.

Навчання співробітників включає підготовку кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку. Процес адаптації нового співробітника може і не включати навчання, якщо він займав аналогічні посади в інших компаніях. Однак, підприємство встановлює обов'язкову підготовку з техніки безпеки та знання положень корпоративної культури. Підвищення кваліфікації проводиться за рахунок тренінгів, лекцій, відвідування виставок та ярмарків. Тренінги та лекції проводяться внутрішніми співробітниками, а також до процесу залучають відомих тренерів. Перепідготовку кадрів в ПП «АЛЬГЕРО», на разі, не проводять.

Оцінка діяльності кадрів займає ключове місце в системі кадрового забезпечення підприємства. Перевірка цього відбувається шляхом перевірки звітів про виконання планів продажу та виробництва. Спеціаліст з кадрів подає аналітику осіб за наступними критеріями: прийняті на роботу, звільнені, скільки осіб на випробувальному терміні. В ПП «АЛЬГЕРО» запроваджено анкетування серед осіб, які звільняються, щоб виявити причини цього, чи виконати умови працівника.

Системна робота всіх структурних елементів кадрового забезпечення дозволяє створити умови для продуктивної праці, мотивування персоналу та підвищити професійний рівень.

В ПП «АЛЬГЕРО» принципами кадрового забезпечення є наступні:

– гласності;

- рівності;
- справедливості;
- законності дотримання трудового права;
- ефективності;
- структурності [32, 15].

Керівництво ПП «АЛЬГЕРО» сформувало наступні цілі кадрового забезпечення: своєчасне комплектування відкритих спеціальностей, забезпечення трудових прав громадян, раціональне використання людського капіталу, формування братерства серед співробітників, злагодженої, комфортної та ефективної роботи.

2.3 Аналіз проблем удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»

Усі компанії в той чи інший момент стикаються з важкими кадровими труднощами, особливо зараз, коли ринки продовжують розвиватися та зростати в умовах конкуренції. Зрештою, лояльність команди важко заробити, але вона є відповіддю на успіх кожного бізнесу. Проблема полягає в тому, що стрімке зростання віддаленої роботи та нових можливостей тепер дозволяє працівникам доводити свої навички та знаходити найкращий варіант, як ніколи раніше. Щоб утримати персонал, підприємствам потрібна гнучкість. Зрештою, застаріла практика найму впливає на бізнес-операції та успіх співробітників, що призводить до високої плинності кадрів [24, 27]. Пропонуємо розподілити на загальні та спеціальні проблеми кадрового забезпечення.

Аналіз загальних проблем удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»:

1. Не вистачає претендентів. Коли претендентів на роботу недостатньо, може бути складно знайти відповідних працівників для компанії. Часто це пов'язано з відсутністю реклами вакансії або поганим описом посади.

Пропонуємо наступне рішення: важливо створити привабливе та точне оголошення про роботу, щоб залучити більше претендентів. Посадова інструкція має бути чіткою та короткою, висвітлювати ключові обов'язки та вимоги до посади. Крім того, необхідно розмістити оголошення про роботу в різних місцях, наприклад на дошках оголошень, у соціальних мережах і на веб-сайті компанії.

2. Багато претендентів, оскільки вони забирають час для належного розгляду кожної заявки. Для рішення цієї задачі важливо мати систему їх сортування та фільтрації, наприклад, провести первинні телефонні перевірки.

Зробивши це, можна швидше та ефективніше визначити найбільш кваліфікованих кандидатів.

3. Некваліфікована підготовка. Однією з найпоширеніших кадрових проблем, з якою стикається ПП «АЛЬГЕРО», є відсутність належного навчання нових працівників. Це може призвести до високої плинності кадрів, оскільки працівники з більшою ймовірністю звільняться, якщо почуватимуться непідготовленими чи не підтриманими.

Щоб подолати цю проблему, необхідно надати новим співробітникам комплексну та добре структуровану програму навчання. Навчання має відповідати роботі, а працівникам має бути надано достатньо часу для його завершення. Крім того, необхідно розглянути можливість постійного навчання та розвитку для всіх співробітників.

4. Погана комунікація є ще однією поширеною кадровою проблемою, яка може призвести до багатьох проблем, таких як відсутність співпраці, неправильне спілкування та конфлікти. Щоб покращити спілкування на робочому місці, важливо заохочувати відкрите та чесне спілкування. Компанії може проводити регулярні зустрічі, надсилати оновлення та оголошення, а також використовувати різні канали зв'язку (наприклад, електронну пошту, обмін миттєвими повідомленнями, відеоконференції). Крім того, керівник повинен переконатись, що всі співробітники обізнані з комунікаційною політикою компанії.

5. Плинність кадрів. Високий рівень плинності кадрів може бути дорогим і руйнівним для бізнесу, оскільки для навчання нових співробітників потрібен час і ресурси. Це часто спричинено поганими умовами праці, відсутністю можливостей розвитку або негативним балансом між роботою та особистим життям.

Для вирішення даної проблеми необхідно створити позитивне та сприятливе робоче середовище, шляхом встановлення конкурентоспроможної заробітної плати та переваг, надаючи можливості розвитку та сприяючи

здоровому балансу між роботою та особистим життям. Крім того, керівник підприємства повинен переконатися, що працівники відчувають, що їх шанують і цінують на робочому місці.

6. Слабкий процес перевірки. Якщо у компанії слабкий процес перевірки, знайти кваліфікованих і надійних співробітників може бути складно. Це пов'язано з тим, що можна найняти працівників, які не мають достатньої кваліфікації чи досвіду, погано відповідають культурі або мають приховані наміри.

Для вирішення даного питання необхідно покращити процес перевірки, проводити їх більш ретельно. Це включає перевірку рекомендацій, кваліфікації та досвіду при проведенні співбесід. Крім того, слід розглянути можливість використання інструментів оцінювання, щоб визначити найкращих кандидатів на роботу.

7. Не актуальне оголошення про роботу. Якщо вакансії слабкі та застарілі, може бути важко залучити кваліфікованих кандидатів. Це пов'язано з тим, що шукачі роботи з більшою ймовірністю претендуватимуть на відповідні та сучасні вакансії. Щоб зробити вакансії ефективнішими, важливо переконатися, що вони написані добре, точні та актуальні. Крім того, необхідно переконатись, що оголошення про роботу націлені на потрібну аудиторію та розміщені на найбільш відповідних сайтах з пошуку роботи [41].

Систематизуємо проблеми кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО» та шляхи їх вирішення у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз проблем ефективності кадрового забезпечення

Кадрова проблема	Рішення
1. Не вистачає претендентів	Створити привабливе та точне оголошення про роботу, щоб залучити більше претендентів

2. Багато претендентів	Створити систему сортування та фільтрації претендентів
3. Некваліфікована підготовка	Надати новим співробітникам комплексну та добре структуровану програму навчання
4. Погана комунікація	Проводити регулярні зустрічі, надсилати оновлення та оголошення, а також використовувати різні канали зв'язку
5. Плинність кадрів	Встановлення конкурентоспроможної заробітної плати та переваг, надаючи можливості розвитку та сприяючи здоровому балансу між роботою та особистим життям
6. Слабкий процес перевірки	Робити перевірку рекомендацій, кваліфікації та досвіду при проведенні співбесід
7. Не актуальне оголошення про роботу	Розробити актуальні оголошення націлені на потрібну аудиторію та розміщені на найбільш відповідних сайтах з пошуку кадрів

Примітка: складено автором на підставі аналізу кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»

Оскільки деякі кадрові проблеми взаємопов'язані та впливають одна з одної розглянемо більш детально рекомендації щодо їх вирішення. Залучення кадрів може бути зовнішнє та внутрішнє. Укомплектування підприємства із залученням працівників, які виконували аналогічну роботу у іншій компанії (зовнішнє залучення). Внутрішнє залучення - це переміщення працівників всередині компанії чи покладення додаткових обов'язків на діючих [26, 45].

Персонал можна набирати шляхом розміщення детального оголошення на сайтах з пошуку роботи. В цьому оголошенні повинна міститись наступна інформація:

- опис підприємства (назва, діяльність, місцезнаходження);
- опис вакансії (коло обов'язків, перспективи підвищення по кар'єрних сходинках);
- вимоги до кваліфікації кандидата (освіта, вік, кваліфікація, досвід, навички, додаткова освіта);
- оплата праці (оклад, премії, додаткові засоби стимулювання праці);

– контактні номери [41].

Також одним із способів пошуку кандидатів є відвідування ярмарок вакансій, звернення до служби зайнятості. Ці способи виконують пасивну роль пошукача роботи і може підтвердити той факт, що майбутній співробітник вже не зацікавлений у майбутній посаді, оскільки чекає, щоб його запросили на роботу. Однак, цей метод можливо використовувати для формування бази так званих «запасних працівників». При наявності такої бази відділ кадрів легко знайде робітника на заміну без втрат для компанії.

Неналежна перевірка кандидатів впливає на інші проблеми, а саме плінність кадрів, не вистачає претендентів. Процес перевірки кандидатів є важливим, оскільки він гарантує, що компанія отримає якісних кандидатів. Перевірка кандидатів може зайняти багато часу та вимагає перегляду резюме, планування співбесід і проведення співбесід, однак це заощаде час у довгостроковій перспективі.

Найпростіший спосіб відібрати кандидатів — скористатися програмним забезпеченням для підбору персоналу, яке зробить. Програмне забезпечення для найму автоматизує повільні аспекти процесу найму, щоб підприємство могло залучити високоякісних кандидатів до процесу адаптації. Наявність високоякісних працівників означає більш ефективний процес найму, що є надзвичайно важливим.

Щоб не відставати від поточного ринку, ПП «АЛЬГЕРО» використовує стратегію розширення своїх пропозицій. Це зазвичай добре для прибутку бізнесу в короткостроковій перспективі. Однак розширення того, що пропонує компанія, також створює додаткове навантаження на команду наймання, щоб швидко заповнити посади, що ускладнює виконання всіх ролей, які необхідно хочете заповнити.

Крім того, співробітники повинні бути висококваліфікованими та добре поєднуватись з культурою ПП «АЛЬГЕРО» та робочим середовищем, що може стати проблемою, коли запускаються посади, які раніше не були потрібні

компанії в новому наборі навичок.

Рішення цієї кадрової проблеми полягає в тому, щоб не поспішати з пошуком якісних кандидатів і відповідним чином розгортати нові пропозиції компанії, переконавшись, що у кандидатів є навички та зацікавленість, необхідні для підтримки цих нових починань. Керівник може розглянути можливість найняти внутрішніх кандидатів на деякі з нових ролей, щоб вони могли повільно переходити зі свого поточного відділу в новий [23, 214].

Аналіз спеціальних проблем удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»:

1. Навігація між робочою силою різних поколінь.
2. Найм міленіалів.
3. Нечесність заявника.
4. Постійне зростання економіки фрілансерів.
5. Погана залученість на робочому місці.
6. Посилення конкуренції.
7. Продуктивність співробітників [22].

Навігація між робочою силою різних поколінь. Вперше в історії робоча сила офіційно складається з п'яти поколінь, які працюють разом: традиціоналісти, бекі-бумери, покоління X, покоління Y і покоління Z. Це створює надзвичайні проблеми для спеціалістів з управління персоналом щодо залучення, утримання та продуктивності та вимагає нового рівня гнучкості, щоб дати змогу задовольняти потреби співробітників із різних поколінь.

Навчитися залучати, наймати й утримувати це покоління міленіалів представляє унікальну кадрову проблему. Такі речі, як побудова ефективного балансу між роботою та особистим життям, створення цілеспрямованих стимулів і перегляд структури винагороди, можуть мати велике значення. Міленіалів, як правило, приваблюють цілеспрямовані організації та вони прагнуть займатися змістовною роботою. Хоча такі речі, як винагорода та прогрес, безсумнівно, важливі, наявність чіткої ціннісної пропозиції не можна

ігнорувати.

Підсилюючи тезис про проблему нечесності кандидатів, зазначимо уривок зі звіту CBS MoneyWatch, який цитує П. Барнетта, дослідника історії та юридичних питань: «Деякі дослідження показали, що до 35 % резюме містять певну форму оманливої інформації про минулу роботу. Навіть веб-сайти мають мережу фальшивих компаній, які діятимуть як колишні роботодавці, перевіряючи історію роботи, якої ніколи не існувало. У деяких випадках заявник заявляє, що працював у роботодавця, який припинив роботу. Часто заявники претендуватимуть на диплом, якого вони не здобули» [41].

Зміна технологій робить можливим зростання економіки фрілансерів, а зміна ставлення цінує свободу та підзвітність такої роботи. Після COVID-19, коли всі офісні працівники могли працювати вдома, багато хто став більш ефективним та задоволеним співробітником, ніж коли ходив в офіс. Тому основною вимогою висококваліфікованих працівників стає фріланс.

Посилення конкуренції відбувається в багатьох формах, включаючи кадрові агентства та компанії в тій самій галузі, що й клієнт. Конкуренція – ось що таке ринок праці. Немає значення, чи є це власник кадрового агентства, рекрутером чи кандидат. Завжди є конкуренти, яких потрібно подолати. Компаніям потрібно краще зрозуміти галузь і кандидатів, більш творчо підійшовши до своїх стратегій найму [19, 456].

Розуміння нових тенденцій у наймі, таких як використання соціальних мереж та інших каналів цифрового маркетингу, глобалізація робочої сили, збільшення кількості компаній, які наймають підрядників, на відміну від штатних працівників, гнучкі умови роботи вплине на удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО».

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПП «АЛЬГЕРО»

3.1 Основні напрямки удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»

Існує чітка кореляція між якістю співробітників і зростанням їх компанії. Будь-який бізнес-план настільки ж хороший, наскільки добре його виконання, а кожне виконання настільки ж хороше, наскільки хороші люди, які його керуватимуть. З цього чітко випливає, що жодна компанія не є кращою за вартість або якість її персоналу [21, 46]. У ПП «АЛЬГЕРО» цінують персонал, однак, як і у кожної компанії, є кадрові проблеми, тому пропонуємо напрямки удосконалення ефективності кадрового забезпечення:

1. Необхідно розробити довгострокову стратегію найму персоналу. Згідно з нещодавнім дослідженням, 87% керівників відділу кадрів стверджують, що утримання співробітників є пріоритетом номер один на наступні кілька років. Однак заміщення вакантної посади потребує більшого, ніж просто продумувати дії та бажати кращого. Це вимагає довгострокової стратегії найму.

2. Компанії потрібно визначити свої потреби. Перш ніж опублікувати відкриту вакансію, важливо визначити нагальні потреби. В оголошенні сформулювати чітке розуміння обов'язків на посаді, необхідні навички та досвід, так можливо визначити перспективи. Крім того, це дуже важливо для створення основи для успіху нового працівника.

3. Можливо розробити систему заохочення для співробітників. Необхідно підготувати програми заохочення та винагороди співробітників за надання рекомендацій на відкриту вакансію. Створення стимулів понад

основну оплату праці співробітників є чудовим способом створити конкурентне середовище, щоб активізувати своїх співробітників (і підвищити рівень утримання).

4. Відділ кадрів повинен продумувати процес співбесіди від початку до кінця. Для цього можливо розробити анкету, в якій вже будуть сформовані питання до кандидата, однак, обов'язково, має бути свобода та новаторство при зустрічі з шукачем.

5. Можна впровадити конкурентоспроможний компенсаційний пакет. Фахівці з питань оподаткування можуть допомогти визначити галузеву норму зарплат і пільг і розробити стимули для заохочення якісних працівників. Також експерти з питань оподаткування можуть перевірити дотримання законодавства про працю та зайнятість і допомогти отримати будь-які доступні податкові кредити.

6. Обов'язки кожної посади повинні бути чітко визначені. Дані TINYpulse стверджують, що співробітники на 23% частіше залишаються, якщо керівники чітко пояснюють їхні ролі та обов'язки [41]. Треба перевірити списки вакансій, щоб у них було чітко вказано очікування щодо роботи, а також ці вимоги необхідно повторити під час співбесіди. Дезорганізація з самого початку може лише негативно вплинути на моральний стан співробітників, трудову етику та задоволеність роботою.

7. Компанія повинна розширювати можливості співробітників. Важливо, щоб співробітники відчували себе цінними з першого дня. Процес найму може бути успішним, якщо почати знайомство співробітників з культурою компанії та створити доброзичливе середовище. Потрібно винагороджувати досягнення та вирішувати те, що не працює. Крім того, якщо персонал змінюється швидше, ніж це прийнято галузевими стандартами, можливо запровадити навчання.

8. Керівнику треба звернути увагу на можливості зростання. Дуже цікавою є статистика, звіт LinkedIn про навчання робочої сили за 2018 рік

показав, що 93% працівників пропрацювали б у компанії довше, якби вона інвестувала в їхню кар'єру. Водночас 70% працівників США стверджують, що залишили б свою нинішню посаду та обрали б іншу можливість у компанії, яка інвестує в їхній професійний розвиток [41].

9. Необхідно створити здоровий баланс між роботою та особистим життям. Співробітники, які відчують, що мають гідний баланс між роботою та особистим життям, мають на 10% більше шансів залишитися в компанії. Дослідження в Employee Engagement Series, проведене Kronos, показало, що 95% керівників відділу кадрів визнають, що виснаження співробітників саботує утримання робочої сили [41]. Дистанційна робота та здоровий робочий день є факторами, які потрібні працівникам, коли вони вирішують, чи залишатися в компанії.

10. Можна забезпечити різноманітність працівників. Компанія повинна запропонувати однакові можливості своїм співробітникам — від рівної оплати до права голосу в процесі прийняття рішень. Інклюзія починається з процесу найму. Треба прибрати будь-яку упередженість під час найму, щоб створити різноманітну команду, де кожен відчуватиме, що його голос почують і поважають.

11. Можливо впровадити анонімні опитування співробітників. Коли працівники вважають, що їх керівництво не може або не хоче нічого зробити для вирішення проблеми, вони можуть вважати своїх роботодавців неефективними. Опитування співробітників точно покаже, що команда думає про ефективність керівника. Анонімність опитувань гарантує чесні відповіді, які можна покращити.

12. Компанія може розширити свої горизонти. Організації, які підтримують дистанційну роботу, мають на 25% нижчу плинність кадрів, ніж компанії, які цього не роблять [41]. Віддалена робота тепер є новою нормою, і, згідно з останніми дослідженнями, багато хто все одно хоче працювати віддалено в майбутньому. Те саме дослідження показало, що розподіленим

компаніям потрібно на 33% менше часу, щоб найняти нового співробітника [41].

13. Відділ кадрів ПП «АЛЬГЕРО» може заохочувати до роботи тимчасовий персонал. Наймання тимчасових працівників допомагає гарантувати, що на підприємстві завжди буде потрібна кількість працівників, навіть під час напружених сезонів. Наймання тимчасових працівників допомагає, коли працівники у відпустці, з'являються нові проекти або настає напружений сезон. Робота з тимчасовим персоналом, зайнятим неповний або повний робочий день, може допомогти запобігти нестачі персоналу.

14. Також можливо найняти кадрове агентство, яке допоможе у підборі персоналу. Кадрові агентства перевіряють рекомендації, резюме, підбирають кандидатів, призначають співбесіди та розміщують кандидатів, які працюють на місці від імені роботодавця. Кандидати можуть працювати працівниками кадрової агенції у роботодавця. Таким чином, будь-які ризики невдалих збігів залежать від них. Але перш ніж почати досліджувати найкращі сайти кадрових агентств, важливо знати різні послуги, які вони надають.

Більшість компаній зосереджуються на залученні нових співробітників замість того, щоб підтримувати поточних співробітників. Однак, постійний пошук і наймання нових кандидатів є складним і дорогим процесом, особливо зараз, коли підприємства переходять на віддалені стратегії. Тому ПП «АЛЬГЕРО» треба удосконалювати напрямки ефективності кадрового забезпечення на підставі сформованих рекомендацій.

3.2 Розробка плану дій з впровадження запропонованих заходів

Приватне підприємство «АЛЬГЕРО» – українська компанія основним видом діяльності якого є виробництво керамічних плиток та плит, у штаті підприємства працюють 40 осіб, чисельність кадрового складу за три роки була зменшена на 10 робітників. Оскільки, компанія планує виходити на міжнародний ринок, а також встановлює план - національного лідера продажів керамічних плиток, необхідно розширювати штат. Пропонуємо наступний план дій формування ефективного кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»:

1. Удосконалення кадрової політики шляхом створення усвідомленості співробітників, їх дій в організації та взаємодії між собою, усунення дискримінації серед підлеглих, формування однакового ставлення до кожного співробітника, визначеності дій, яка залишиться, навіть, при зміні персоналу. Керівник може проводити спільні наради з усім колективом на яких будуть підніматися не тільки поточні питання роботи, але і досягнення у розвитку підприємства. У відділах повинно сформуватись однакове ставлення до кожного співробітника, а також керівник повинен періодично змінювати обов'язки кожного, щоб кадри усвідомлювали та цінували роботу своїх колег.

2. Розроблення корпоративної культури. Цінності людини переростають у цінності компанії, якщо співробітники дотримуються цих правил, то відбувається розвиток. Для розширення та популяризації корпоративної культури, можна, починаючи із співбесіди знайомити потенційних робітників з правилами компанії, запропонувати діючим співробітникам взяти участь у формуванні цінностей, провести опитування серед постачальників та клієнтів компанії про їх уявлення щодо норм підприємства. Корпоративна культура повинна бути відкритою для змін та новацій.

3. Формування бази потенційних шукачів роботи. Наразі, в компанії працює один спеціаліст, який займається підбором кадрів, однак, з

розширенням компанії цього буде замало, краще створити відділ кадрів з декількох осіб, які будуть займатись кожний своєю справою, однак, у взаємо злагожденій обстановці, з обов'язковим обміном інформації. База потенційних кандидатів на різні посади завжди може стати у нагоді при різкому звільненні діючого співробітника, чи його хворобі, а також стане незамінною при розширенні виробництва.

4. Навчання персоналу є запорукою розвитку бізнесу, включи у людський ресурс, підприємство буде приносити відповідні результати. Навчання можна проводити керівництвом, найманим тренером, спеціалістами відділу кадрів. Також, можлива участь у різноманітних виставках, ярмарках та конференціях. Обмін досвідом сприяє розвитку виробництва, надає працівникам наснаги та виступає способом мотивації.

5. Дотримання правил техніки безпеки. Запорукою стабільного та сформованого колективу є безпека виробництва. Перед початком роботи обов'язково має бути проведений вступний інструктаж, в подальшому згідно графіку. Керівник компанії, разом з начальником виробництва повинні слідкувати та впроваджувати нові тенденції з безпеки на підприємстві. В офісі повинна бути завжди справна техніка. Періодично проводити евакуацію людей з приміщень за участю спеціалістів з надзвичайних ситуацій.

6. Конкуруюча заробітна плата. Однією із форм мотивації є матеріальна. Якщо робітники будуть отримувати гідну заробітну плату та додаткові премії та винагороди за виконання плану, їм не потрібно буде шукати гарних умов в інших аналогічних компаніях. Для цього відділу кадрів необхідно провести моніторинг заробітних плат на аналогічних посадах, розробити систему додаткової мотивації, де буде чітко зазначено, що має виконати робітник, щоб отримати премію.

7. Запровадити анонімне опитування серед робітників предметом якого буде задоволеність працівників своєю роботою в компанії. Такі анкетування можна робити періодично, наприклад, раз у півріччя. Обов'язково вивчати ці

проблеми та удосконалювати компанію разом з робітниками.

8. Складення посадових інструкції згідно із мінімальними правилами трудовим законодавством, однак, із додатковими пунктами, які відповідають посаді на підприємстві. Перед початком роботи у компанії кожний співробітник повинен ознайомитись зі своїми обов'язками, трудовим розпорядком та правилами. Написані правила стають більш обов'язковими, порівняно з усними.

9. Проведення тимблдіingu. Ця форма спілкування та мотивування співробітників є досі актуальною, оскільки спільні заходи керівництва та робітників дають можливість дізнатись один про одного більше інформації та сприяє людяності (робота не автоматична дія, а на ній є люди з якими можна товаришувати), виявленню нових навичок (наприклад, навички комунікації), талантів (формування нових ідей розвитку компанії).

10. Кар'єрний ріст – є однією із умов довгого зростання працівника у компанії. На жаль, якщо компанія не може цього запропонувати, талановиті співробітники будуть це шукати в іншій фірмі. Однак, навіть, якщо компанія все ж не нас стільки велика чи вакантні посади зайняті, щоб був відчутний ріст, можна запропонувати нові обов'язки із матеріальним заохоченням, щоб людині було цікаво працювати.

11. Забезпечення безпеки, а саме наявність на виробництві чи не далеко бомбосховища, в реаліях України, а особливо м.Запоріжжя, де розташоване підприємство - це необхідно, оскільки, цивільні особи знаходяться у постійній небезпеці. Можливо побудувати власне, хоча це і буде економічно не вигідно, чи користуватись муніципальним. У цьому випадку треба призначити відповідальну особу, яка б перевірила наявність води, засобів гігієни, чистоту приміщення.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1. З'ясовано сутність кадрової політики підприємства як умови формування ефективного кадрового забезпечення. Кадрова політика визначає критерії прийняття рішень відповідно до загальної мети організації. Політика щодо людських ресурсів формується вищим керівництвом. Таким чином, кадрова політика є інтерпретацією визнаних намірів вищого керівництва по відношенню до персоналу організації. Принципи та правила поведінки, які регулюють відносини організації з її працівниками, описані в кадровій політиці. Кадрова політика – це створені правила заздалегідь визначеного порядку дій, які встановлюються для того, щоб керувати виконанням роботи для досягнення цілей організації. Це тип постійного плану, який служить для керівництва підлеглими у виконанні їхніх завдань.

2. Проаналізовано організацію кадрового забезпечення підприємства. Організація кадрового забезпечення включає: процес працевлаштування людей; навчання; премії, заохочення, винагороди; розробка політики і стратегій організації кадрового забезпечення. У створенні кадрової політики і стратегії повинні брати участь всі структурні підрозділи компанії, однак, акумулюються вони вже відділом кадрів. Політика на робочому місці включає: політику дисциплінарного процесу, відпусток, дрес-код, політику етики та користування Інтернетом.

3. Проведено оцінку проблем формування ефективного кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах. Автором сформовано потенційно небезпечні кадрові виклики, а саме креативне наймання кандидата, поганий вибір працівника, швидка зміна працівника, нарахування заробітної

плати, не укомплектованість персоналом, надлишок персоналу, дефіцит кваліфікованих співробітників, гнучкість робочого місця, погана адаптація та навчання, ігнорування неефективності та складність кадрового забезпечення. Також було зображено у вигляді таблиці фактори, які впливають на ефективність кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах.

4. Проаналізовано організаційно-економічні показники підприємства ПП «АЛЬГЕРО». Приватне підприємство «АЛЬГЕРО» - українська компанія зареєстрована 2007 році, місце розташування якої м. Запоріжжя, вул. Тбіліська. Основним видом діяльності якого є виробництво керамічних плиток та плит. Засновниками приватного підприємства «АЛЬГЕРО» є фізичні особи. Розмір статутного капіталу становить 100 гривень, який розділений між учасниками порівну. Організаційно-кадрова структура ПП «АЛЬГЕРО» – це контингент працівників в апараті управління, менеджери та робітників на виробництві, кожний з яких виконує функції визначені посадовими інструкціями на основі принципів ієрархії, підпорядкованості, підзвітності, взаємозв'язку та злагодженості.

5. Проведено оцінку і аналіз кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО». На підприємстві працює 40 осіб, до керівних посад входять: керівник, начальник відділу продажів, бухгалтер, юрист, начальник виробництва. У компанії складені посадові інструкції, згідно з нормами чинного законодавства. Автором проаналізовано положення Кодексу законів про працю, законодавство України про зайнятість населення, соціальне забезпечення, порядок вирішення трудових спорів, оплату та охорону праці.

6. Проаналізовано проблеми удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО». До загальних проблем удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО» належать: не вистачає претендентів, багато претендентів, некваліфікована підготовка персоналу, погана комунікація між відділами, плинність кадрів, слабкий процес перевірки кандидатів, не актуальне оголошення про роботу. До спеціальних проблем

удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО» - навігація між робочою силою різних поколінь, найм міленіалів, нечесність заявника, постійне зростання економіки фрілансерів, погана залученість на робочому місці, посилення конкуренції, продуктивність співробітників. Автором запропоновано варіанти удосконалення та вирішення цих кадрових проблем.

7. Розроблено та обґрунтовано основні напрямки удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО». Було наведено ряд практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрового забезпечення підприємства. Реалізація рекомендованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність роботи персоналу, виробити власну кадрову політику, розробити стандарти безпеки та навчання персоналу, що позитивно відзначиться на іміджу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базарів Т. Ю. Управління персоналом в умовах кризи: підручник. К.: Либідь, 2006. 341 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
3. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
4. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
5. Гончарова Л. О., Вольська М. О., Букіашвілі В.О. Сутність механізму кадрового забезпечення економіки та його місце в економічній системі. URL:http://donnasa.org/publish_house/journals/esgh/20061/06_goncharova_volska_ya_bukiaschvili.pdf (дата звернення: 18.10.2023).
6. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України, 2003. № 18, № 19-20, № 21-22 ст. 144. Дата оновлення: 08.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n462> (дата звернення 11.11.2023 р.).
7. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Науковий вісник Харківського державного університету, 2014. № 17. С. 26- 34.
8. Довгань Л. Є. Практикум з управління персоналом: навчальний посібник. К.: НТУУ «КПІ», 2009. 242 с.
9. Димченко О., Острогляд В. Проблеми кадрового забезпечення підприємницької діяльності та шляхи їх вирішення. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18948/1/356-359.pdf> (дата звернення 12.11.2023 р.).

10. Ільницький О. П. Аналіз кадрового забезпечення системи управління організації й основні напрямки його удосконалення. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/1221/1/II%27nytskyu_O.P_Analiz_kadrovoho_zabezpechennya_systemy_upravlinnya_orhanizatsiyi_M_2018.pdf (дата звернення 11.11.2023 р.).

11. Козар О. В. Кадрове забезпечення підприємства: сутність, структура та фактори впливу. URL: http://mev.khnu.km.ua/load/studentska_naukovo_praktichna_konferencija/5_mekhanizmi_upravlinnja_ta_rozvitku_ekonomichnogo_potencialu_vitchiznjanih_pidpriemstv_u_zabezpechenni_p/kadrove_zabezpechennja_pidpriemstva_sutnist_struktura_ta_faktori_vplivu/67-1-0-425 (дата звернення 11.11.2023 р.).

12. Костишина Т. А. Конкуренстоспроможна система оплати праці: проблеми теорії на практиці: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 389с.

13. Котельникова Ю.Н. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/36.pdf (дата звернення 21.10.2023 р.).

14. Кравченко М. О. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу інноваційної діяльності промислових підприємств. Економіка і держава, 2016. № 2. С. 93-96.

15. Крамаренко В. Н. Управління персоналом фірми: навч. Посібник. К.: ЦУЛ, 2010. 300 с.

16. Курінний О. В. Кадрове забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/14.pdf (дата звернення 21.10.2023 р.).

17. Лук'янихін В. О. Проблеми кадрового забезпечення державної служби. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. Суми : СумДУ, 2014. Т.1. С. 264-266.

18. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Центр

учбової літератури, 2010. 248 с.

19. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2010. 560 с.

20. Новікова М. М. Формування організаційного механізму забезпечення продуктивної зайнятості персоналу: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 248 с

21. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. К.: Київ. нац. торг.- економ. ун-т, 2005. 302 с.

22. Персонал підприємства, продуктивність і оплата праці. URL: <http://elearn.nubip.edu.ua/mod/page/view.php?id=1384> (дата звернення 21.10.2023 р.).

23. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки: зб. наук. Праць. – т. 2: Управління персоналом в організаціях. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214-223.

24. Петюх В.М. Управління персоналом: навчально-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. 124 с.

25. Пилипенко С. М. Економіка праці: навчальний посібник. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 228 с.

26. Прижиналінська Н. В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону. Вісник аграрної науки Причорномор'я, 2017. № 3. С.43-48

27. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI Відомості Верховної Ради України, 2011. № 13-14, № 15-16, № 17 ст. 112. Дата оновлення: 23.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення 23.11.2023 р.)

28. Пучкова С. І. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства. Економіка. 2016. № 12. С. 192-195.

29. Пучкова С. І. Проблеми кадрової політики підприємств в умовах ринкової трансформації економіки. Управління бізнесом. 2017. № 11. С. 23-31.

30. Рудченко О. О. Підвищення ефективності використання трудового

потенціалу на підприємствах різних форм власності в умовах роздержавлення. Україна: аспекти праці. 2016. № 1. С. 35-40.

31. Севастьянов Р. В., Ткаченко С. А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. Вісник Львівського Політехнічного університету. 2014. № 6. С. 177-187.

32. Семкіна М. В. Аналіз перешкод у реалізації інноваційної активності персоналу підприємств в умовах глобальних змін. Економіка підприємства. 2017. № 1. С. 8-15.

33. Семкіна М. В. Аспекти перебудови ментальності працівників у системі мотиваційного менеджменту. Україна: аспекти праці. 2017. № 4. С. 40-46.

34. Турчіна С. Г. Кадрове забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Вісник Одеського національного університету. 2015. № 3. С. 118-121.

35. Федорусь М. Ю. Проблеми кадрового забезпечення підприємств Волинської області. Вісник Луцького національного технічного університету. 2015. № 6. С. 51-59.

36. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

37. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2005. 608 с.

38. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України, 2003. № 40-44 ст. 356. Дата оновлення: 05.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 11.11.2023 р.).

39. Шехлович А. М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій. URL: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf (дата звернення 11.11.2023 р.).

40. Шульгіна Л. М. Організація кадрового забезпечення розвитку підприємства. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101193> (дата звернення 11.11.2023 р.).

41. Most Common Staffing Challenges (Post-Covid Trends Included). URL: [staffing-challenges-and-post-covid-trends](#) (дата звернення 11.11.2023 р.).

42. Zaika K, Pochtovyuk A., Pryakhina K., Kushch O. Formation of Human Resources within an Enterprise under Conditions of Globalization Changes. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2022/05/shsconf_eccw2022_01020.pdf (дата звернення 11.11.2023 р.).

ДОВІДКА

про впровадження рішень, розроблених в кваліфікаційній роботі магістра факультету менеджменту ЗНУ

Максименко Олександр Миколайович
(П.І.Б.)

В процесі дослідження, проведеного в рамках теми: «Підвищення ефективності системи кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО».

кваліфікаційної роботи магістра

здобувач вищої освіти магістра факультету менеджменту денної форми здобуття освіти прийняв(ла) безпосередню участь в розробці (перелік розроблених питань):

1. Сутність кадрової політики підприємства як умова формування ефективного кадрового забезпечення;

2. Аналіз організації кадрового забезпечення підприємства;

3. Проблеми формування ефективного кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах;

4. Загальна характеристика та організаційно-економічні показники підприємства ПП «АЛЬГЕРО»;

5. Оцінка і аналіз кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»;

2.3 Аналіз проблем удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»;

7. Основні напрямки удосконалення ефективності кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО»;

8. Розробка плану дій з впровадження запропонованих заходів.

Отримані результати дослідження знайшли відображення _____ в доповідях, аналітичних записках ПП «АЛЬГЕРО»

(в методичних розробках, в доповідних і аналітичних записках тощо)

_____ (найменування органу, організації, підприємства)

В даний час методичні розробки, що включають результати даної кваліфікаційної роботи знаходяться в стадії впровадження _____

(знаходяться в стадії впровадження; включені в інструктивні матеріали тощо)

Керівник організації (підрозділу)

(підпис)

_____ (П.І.Б.)

МП

Декларація академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Максименко Олександр Миколайович, здобувач вищої освіти магістра, денної форми здобуття освіти, факультету менеджменту, спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Менеджмент організації і адміністрування, адреса електронної пошти maksimenko@gmail.com:

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Підвищення ефективності системи кадрового забезпечення в ПП «АЛЬГЕРО» 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 моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата: 2023 р. Максименко О.М. (здобувач вищої освіти)

Дата: 2023 р. Антонюк Д.А. (науковий керівник)