

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

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Удосконалення кадрової політики підприємства
ТОВ «РА Тигра»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0519 з
спеціальності 051 – Економіка, Управління
персоналом та економіка праці

Лихо Е.О

Керівник : к.е.н., доцент

Терент'єва Н.В.

Рецензент: декан факультету ФЕУ ЗНТУ,

к. е. н., доцент

Корольков В.В

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« _____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Лихо Еліні Олегівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи : «Удосконалення кадрової політики підприємства ТОВ «РА Тигра»»

керівник роботи: Терент'єва Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 810–с

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

3. Вихідні дані до роботи : дані звітності ТОВ , Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити теоретичні аспекти поняття «кадрова політика»; здійснити аналіз зарубіжного досвіду щодо організації кадрової політики; визначити проблеми, з якими зустрічаються кадрові, рейтингові агентства та працівники кадрових служб з питань найму персоналу; розробити напрямки вдосконалення формування кадрової політики ТОВ «РА Тигра» з метою підвищення конкурентоспроможності та зменшення плинності кадрів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 12 рис., 15 табл. і 4 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	17.08.2020	17.08.2020
2	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	14.09.2020	14.09.2020
3	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	19.10.2020	19.10.2020

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2020 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Е.О. Лихо
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

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

Науковий консультант _____
(підпис)

Малтиз В.В.
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Н.В.Терент'єва
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 93 с., 12рис., 15 табл., 48 джерел, 1 додаток.

Об'єкт дослідження – процес формування кадрової політики підприємства ТОВ «РА Тигра» з метою підвищення конкурентоспроможності.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи щодо вдосконалення процесу найму та підбору персоналу підприємства ТОВ «РА Тигра» з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Мета роботи – систематизація теоретичних засад та розробці рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики рекламної компанії ТОВ «РА Тигра».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: запропоновані методики формування кадрової політики ТОВ «РА Тигра» дозволяє засвідчити власну значущість та ефективності компанії, поліпшити ефективність діяльності в Запорізькому регіоні, та сприяє формуванню робочої сили, що володіє більш високими здібностями і сильною мотивацією до виконання завдань, що стоять перед організацією..

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами рекламного бізнесу. Зокрема, в роботі запропоновані заходи, спрямовані на поліпшення ситуацій, пов'язаних з реалізацією кадрової політики на підприємстві ТОВ «РА Тигра».

ТРУДОВІ РЕСУРСИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, РОЗВИТОК КАДРІВ, ПІДБІР КАДРІВ, КАДРОВА СТРАТЕГІЯ, ПІДГОТОВКА ПЕРСОНАЛУ.

SUMMARY

Master's qualification work: 93 pages., 12 figures, 15 tables., 48 sources, 1 applications.

The object of the study is the process of forming the personnel policy of the company LLC "RA Tigra" in order to increase competitiveness in the market.

The subject of the research is theoretical and methodological approaches to improving the process of hiring and selection of personnel of the company LLC "RA Tiger" in order to increase competitiveness in the market.

The purpose of the master's work is to systematize scientific, methodological and practical knowledge on the formation of personnel policy of the advertising company in order to increase its competitiveness in the market.

Research methods: logical generalization, deductive, financial - economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

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

- generalized views of domestic and foreign scholars on the essence of the concept of "personnel policy", to determine the names of positions in the structure of personnel service, whose competence includes the implementation of recruitment functions in accordance with the National Classification of Ukraine;
- analyzed the financial and economic activities of the company LLC "RA Tiger" in the advertising space;
- analysis and assessment of human resources in the company LLC "RA Tigra";
- identified the main problems and shortcomings faced by staffing, rating agencies and staffing staff on recruitment;
- assessment of the competitive position of the advertising agency LLC "RA Tigra";
- proposed methods of evaluating the staff of the organization LLC "RA Tiger" as a preventive action to improve personnel management of the organization;

- measures have been developed to ensure the effective functioning of the personnel policy of RA Tigra LLC;

- the effectiveness of the implementation of the recommendation for the improvement of personnel policy is determined.

The information base of the research is legislative and normative-methodical materials of personnel business, labor legislation, results of own researches and the conducted analysis, position of personnel management and labor economics, scientific works of domestic and foreign scientists concerning personnel policy, personnel work, personnel recruitment, personnel management technologies at modern enterprises and organizations.

The results obtained: the method of personnel policy of RA Tigra LLC allows to increase the image in the eyes of partners, competitors and consumers, to prove its own stability, significance and efficiency of the company, to improve efficiency not only in Zaporizhia region but throughout Ukraine.

The results of the study can be applied by enterprises, in particular, the proposed measures are aimed at improving situations related to the implementation of personnel policy at the enterprise LLC "RA Tigra".

LABOR RESOURCES, PERSONNEL POLICY PERSONNEL
MOTIVATION, HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT, PERSONNEL
SELECTION, PERSONNEL STRATEGY, PERSONNEL TRAINING.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНИЙ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Сутність, основні напрями і проблемні аспекти кадрової політики сучасних організацій.....	12
1.2 Підходи до формування та фактори реалізації кадрової політики.....	19
1.3 Типи кадрової політики	27
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РА Тигра».....	38
2.1 Організаційно–економічна характеристика рекламного агентства ТОВ «РА Тигра».....	38
2.2. Аналіз показників реалізації кадрової політики ТОВ «РА Тигра».....	49
2.3 Оцінка кадрової політики та соціальних відносин ТОВ «РА Тигра»	53
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	62
3.1. Шляхи вдосконалення кадрової політики ТОВ «РА Тигра».....	62
3.2 Методичні підходи до оцінки кадрової політики підприємства ТОВ «РА Тигра».....	72
3.3 Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «РА Тигра».....	78
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Кадри є унікальним фактором, що забезпечує ефективність роботи підприємства. Здійснення потенційних можливостей будь-якої фірми залежить від знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання працюючого персоналу і керівного складу. Тому кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської і виробничої діяльності організації і спрямована на ефективний відбір персоналу, його адаптацію, навчання і перенавчання у відповідність до потреб фірми. Кінцевою метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної вирішувати будь-які завдання. Відповідні місії і стратегії організації.

Актуальність реклами не викликає сумніву так, як вона грає ключову роль в розвитку ринкової економіки і є її важливим елементом. Якщо виробника позбавити такого ефективного зв'язку зі споживачем, якою є реклама, то він перестане вкладати гроші в удосконалювання старих і створення нових товарів. Прагнення до розвитку, конкуренція в підприємстві будуть в'янути. Побита фраза «реклама – двигун торгівлі» досить повно розкриває основну функцію реклами: передачу інформації про товар, знайомство з ним потенційних покупців, переконання його в необхідності придбання товару. Але від звичайного інформаційного повідомлення реклама відрізняється зацікавленістю в кінцевому результаті. Це не просто вивчення інформації, а вивчення з певною, цілком конкретною метою – збільшення попиту на товар.

За останнє десятиліття в економіці України спостерігалось стрімке зростання рекламного ринку, активно впливає на розвиток ринкових відносин в країні. Цей процес супроводжувався формуванням великого вітчизняного рекламного бізнесу, що вливається поступово в діяльність світового рекламного ринку.

Як і будь-який вид діяльності, рекламний бізнес схильний до впливу конкуренції. Причому це відноситься не тільки до ринку рекламодавців, а й до ринку виробників реклами – рекламних компаній.

Роль кадрової політики будь-якого рекламного агентства особливо зростає в умовах кризової економіки. Перед керівництвом підприємства в умовах кризи виникає завдання збереження найбільш кваліфікованої частини персоналу. В організаціях повинні розроблятися заходи, спрямовані на створення механізмів збереження кадрового потенціалу, а також сприяють стимулюванню діяльності персоналу з виходу організації з кризового стану.

При роботі над кваліфікаційною роботою були вивчені роботи вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців в області в галузі управління персоналом, таких як І.В. Бизюкова, В.А. Дятлова, П.В. Журавльова, А.Ф. Зубкова, М.В. Карлова, А.Я. Кибанова, В.І. Курилова, П.І. Лазора, Е.В. Маслова, Х.Т. Мелешко, Ф.П. Негру, Ю.Г. Одегова, Ю.Н. Полетаєва, Г.Е. Слезінгер, Н.П. Сорокіна, В.А. Столярова, В.В. Травіна, А.І. Турчинова, Г.А. Ципкіна, С.В. Шекшня і ін.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні теоретичного обґрунтування і у розробці рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики рекламної компанії ТОВ «РА Тигра».

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- узагальнено погляди вітчизняних та зарубіжних науковців щодо сутності поняття “кадрова політика”, визначити назви посад в структурі служби персоналу, до компетенції яких відноситься виконання функцій підбору кадрів відповідно до Національного класифікатора України;
- проаналізована фінансово - господарська діяльність підприємства ТОВ «РА Тигра» в рекламному просторі;
- здійснено аналіз та оцінку кадрового потенціалу в компанії ТОВ «РА Тигра»;

- визначено основні проблеми та недоліки, з якими зустрічаються кадрові, рейтингові агентства та працівники кадрових служб з питань найму персоналу;

- здійснено оцінку конкурентного становища рекламного агентства ТОВ «РА Тигра»;

- запропоновано методи оцінювання персоналу організації ТОВ «РА Тигра» в якості превентивних дій щодо вдосконалення кадрового менеджменту організації;

- розроблено заходи у забезпеченні ефективного функціонування кадрової політики ТОВ «РА Тигра»;

- визначено ефективність реалізації рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики.

Предметом дослідження є вдосконалення кадрової політики рекламної компанії ТОВ «РА Тигра».

Об'єктом дослідження є підвищення ефективності кадрової політики рекламної компанії ТОВ «РА Тигра».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є законодавство з праці, результати власних досліджень та проведеного аналізу, нормативно-правові та законодавчі акти України, статистичні дані підприємств, результати експертних опитувань, публікації в засобах масової інформації.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради України, статистичні дані Державного комітету статистики України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали внутрішньої звітності ТОВ «РА Тигра».

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше :

- побудовано та доповнено теоретико-методологічні засади сутності кадрової політики, визначення її місця та ролі у сфері рекламних послуг у

сучасних ринкових умовах. Оцінено регіональні особливості розвитку кадрової політики для формування основних шляхів виходу із кризового становища.

удосконалено:

– методику формування оптимальної стратегії вдосконалення кадрової політики, що впливатиме на ефективну діяльність підприємства виробництва рекламної продукції.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у підвищенні ефективності роботи рекламного агентства. Висновки і узагальнення, що містяться в дослідженні, спрямовані на подальший розвиток теоретичної бази при вирішенні питань ефективного комплексу вдосконалення.

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

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНИЙ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, основні напрями і проблемні аспекти кадрової політики сучасних організацій

Цілісна, стратегічно вивірена система роботи з кадрами називається політикою. Політика організації – це найважливіша складова роботи з персоналом, що складається з правил, методів, принципів роботи з людьми. Мета її – створення і збереження оптимального колективу, який буде сприяти успішній роботі підприємства. Тільки чітка, добре продумана організація кадрової політики здатна забезпечити стабільний розвиток будь-якого бізнесу: від малого до світового.

Термін «кадрова політика» має широке використання і трактування. Кадрову політику традиційно розуміють в двох аспектах: з одного боку, як систему певних і сформульованих правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією підприємства, а з іншого, як набір конкретних правил, побажань і обмежень, що діють тільки на даному підприємстві при вирішенні конкретних кадрових питань. Таким чином, можна сказати, що кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства в цілому. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом.

Зазвичай у великих підприємствах всі принципи роботи з персоналом сформульовані в спеціальному документі. Він називається «Положення про кадрову політику». У його розробці беруть участь всі керівники підприємства, а оновлюється Положення щороку до 15 січня[4, с. 37].

З усіх елементів потенціалу підприємства лише кадровий складник спроможний до активного й самостійного реагування на динамічні зміни

зовнішнього середовища. Для того, щоб з'ясувати сутність поняття «кадровий потенціал підприємства», необхідно визначитися з такими категоріями, як «трудові ресурси» та «трудовий потенціал».

Трудові ресурси – це частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями та знаннями спроможна працювати в народному господарстві [15, с. 74].

Трудові ресурси – це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними й культурно-освітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємства [12, с. 33].

Трудові ресурси – це працездатна частина населення країни, яка, зважаючи на психофізіологічні та інтелектуальні якості, спроможна виготовляти матеріальні блага або послуги [6, с. 35].

Отже, трудові ресурси – це узагальнене поняття, яке охоплює працездатне населення держави, яке може брати участь у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

В економічній літературі існує низка підходів до визначення поняття «трудовий потенціал».

Термін «потенціал» від лат. *potential* означає потужність, сила. Відповідно до «Економічного енциклопедичного словника» за ред. С.М. Мочерного, «потенціал – це наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети» [58, с. 142].

У сучасному суспільстві реклама є одним із найважливіших каналів передання та отримання інформації, яка здатна впливати на людське життя. Медіа носії несуть особливу відповідальність перед суспільством, бо за специфікою своєї діяльності здатні привертати увагу людей до актуальних проблем їхнього буття, публічно інформувати про дії та бездіяльність окремих осіб. Саме тому діяльності засобів масової інформації притаманна соціальна відповідальність, адже вони мають надавати достовірну, своєчасну та повну інформацію.

Класифікація медіа за географічними та змістовими ознаками запропонована О. Хаб'юк (рис. 1.1).

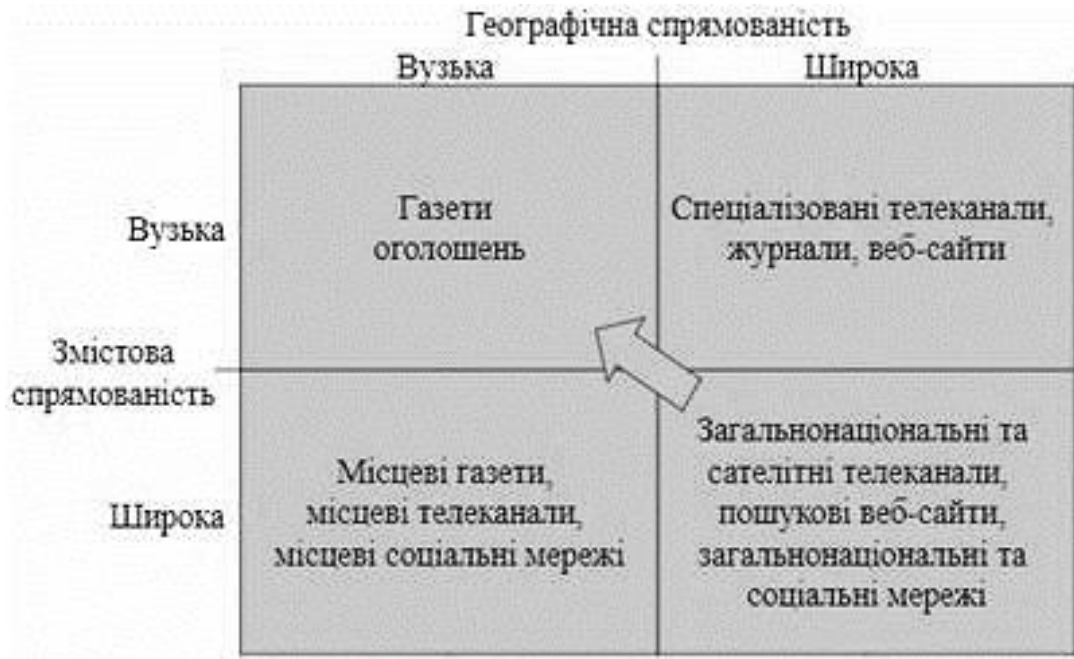


Рисунок 1.1 – Класифікація медіа за географічними та змістовними ознаками

Як можна бачити з рис. 1.1, якщо вузькими є як географічний так і змістовий профілі, то в таку групу входять медіа вузької спеціалізації для географічно згуртованої групи осіб (місцеві газети оголошень). Широкий змістовий профіль у вузькому географічному становищі мають місцеві газети та телеканали.

До медіа з вузькою спеціалізацією, але широкою аудиторією, можна зарахувати спеціалізовані надрегіональні телеканали (М1, Євроспорт), веб-сайти (онлайн-радіо LastFM, спортивні портали тощо). Медіа, що мають широкий профіль та націлені на широкі аудиторії – загальнонаціональні універсальні телеканали (1+1, Інтер), сателітні канали (CNN, Deutsche Welle), глобальні пошукові сайти (Google, Bing), соціальні мережі (Facebook, Youtube, Однокласники, ВКонтакте) тощо. Вони найбільше відповідають поняттю мас-медіа[12, с. 145].

Цифрова революція шляхів розповсюдження призвела до збільшення їхньої потужності та відповідного зменшення витрат транспортування інформації. Таким чином, у розвинених країнах телевізійний ландшафт дрібнішає (рис 1.2).

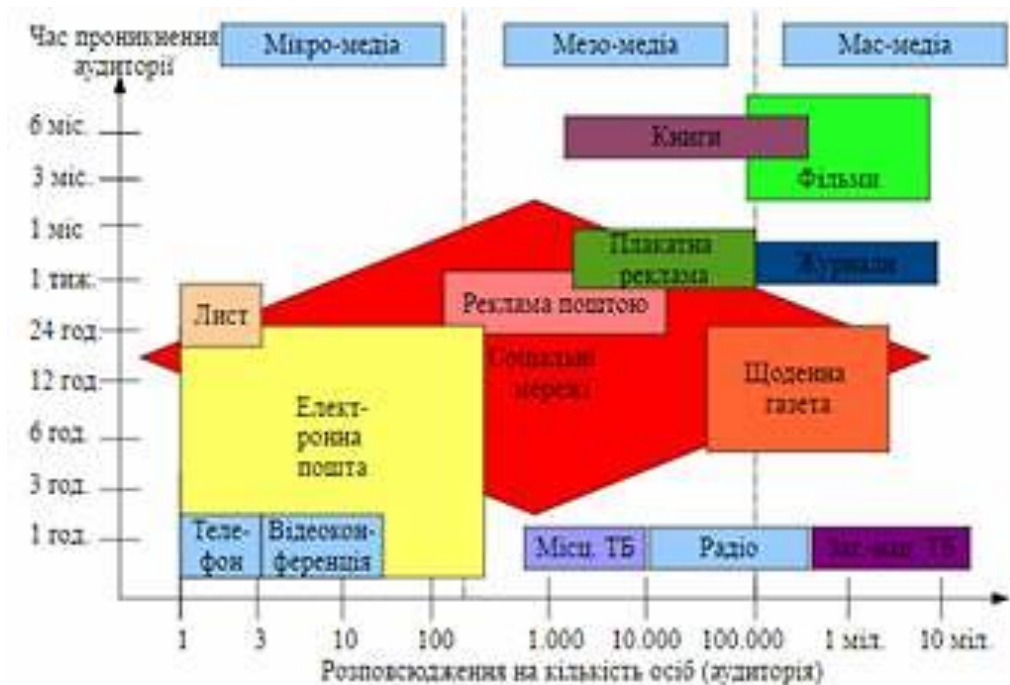


Рисунок 1.2 – Класифікація медіа за часом «проникнення» та кількістю аудиторії

Із рис.1.2 можна побачити, що змінюються також звички користувачів. Зменшується кількість осіб, що купує друковані газети, оскільки чимраз більше пропонується безкоштовних новин в Інтернеті. Нажаль, спроби індивідуалізувати газети поки що не надали економічно вигідних результатів, тому майбутнє газетної галузі і надалі перебуває під загрозою[9, с.78].

Класифікувати медіа можна також за ознаками чисельності їхньої аудиторії на мікро-медіа (1 до 100 осіб), мезо-медіа (від 100 до 100 тис.) та мас-медіа (від 100 тис. та більше), а також за часом проникнення аудиторії, тобто тривалістю «життя» відповідного медіа-повідомлення в аудиторії.

Згідно такої класифікації час проникнення аудиторії з боку медіа «телебачення» та «радіо» вважається досить коротким, хоча на сьогодні це

знає змін через пропозицію конкретних передач на онлайн-платформах, адже глобалізаційні тенденції особливо сприяють створенню «мега-медіа», таких як Twitter, Facebook, Youtube, Google тощо.

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельності та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства та станом ринку праці, актуальні дані наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Ринок маркетингових сервісів

Маркетингові сервіси	Обсяг 2017р., млн грн.	Обсяг 2018р., млн грн.	% зміни 2018 до 2017	Підсумки 2019		Прогноз 2020	
				Обсяг 2019р., млн грн.	% зміни 2019 до 2018	Обсяг 2020р., млн грн.	% зміни 2020 до 2019
Обсяг ринку МС, ВСЬОГО	4 548	5 321	17%	6 352	19%	7 478	18%
У тому числі:							
Trade marketing (Мерчандайзинг, Trade promo, Програми мотивації та контролю персоналу)	1 700	1 955	15%	2 248	15%	2 585	15%
Loyalty marketing (Mailing, DB management, Contact-Center)	850	935	10%	1 028	10%	1 131	10%
Consumer marketing	950	1 140	20%	1 368	20%	1 573	15%
Event Marketing and Sponsorship	920	1 150	25%	1 553	35%	2 018	30%

Із таблиці 1.1 можна зробити висновок, вибір альтернативних варіантів досить широкий. Цільова задача кадрової політики може бути вирішена по-різному:

– звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом краще:

- а) переводити на скорочені форми зайнятості;
- б) використовувати на невластивих роботах, на інших об'єктах;
- в) направляти на тривалу перепідготовку і т.п.

– готувати працівників самим або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;

– набирати з боку або переучувати працівників, які підлягають вивільненню з підприємства;

– набирати додатково робітників або обійтися наявною чисельністю за умови більш раціонального її використання і т.п.

Кадрова політика не завжди чітко позначені і представлена у вигляді документа, однак, незалежно від ступеня вираженості, вона існує в кожній організації.

На формування і розвиток кадрової політики впливають зовнішні і внутрішні фактори.

Фактори зовнішнього середовища – ті, які організація як суб'єкт управління не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення потреби в персоналі і оптимальних джерел покриття цієї потреби.

До них відносяться:

- ситуація на ринку праці (демографічні фактори, політика в галузі освіти, взаємодію з профспілками);
- тенденції економічного розвитку;
- науково–технічний прогрес (характер і зміст праці, який впливає на потреби в тих чи інших фахівцях, можливості перепідготовки персоналу);
- нормативно–правове середовище (тобто ті «правила гри», які встановлені державою; трудове законодавство, законодавство в галузі охорони праці, зайнятості, соціальні гарантії і т.д.).

Фактори внутрішнього середовища – це чинники, які піддаються керуючому впливу з боку організації. До них можна віднести:

- цілі організації (на їх основі формується кадрова політика);
- стиль управління (жорстко централізована або надає перевагу принцип децентралізації – в залежності від цього потрібні різні фахівці);
- фінансові ресурси (від цього залежить можливість організації фінансувати заходи з управління персоналом);
- кадровий потенціал організації (пов'язаний з оцінкою можливостей працівників організації, з правильним розподілом обов'язків між ними, що є джерелом ефективної і стабільної роботи);
- стиль керівництва (всі вони не в однаковій мірі впливають на проведення певної кадрової політики).

Напрями кадрової політики збігаються з напрямками кадрової роботи в конкретній організації. Іншими словами, напрямки кадрової політики конкретної організації відповідають функціям системи управління персоналом, що діє в цій організації. Як приклад розглянемо характеристики основних напрямів кадрової політики.

У сучасному світі спостерігається зростання українського медійного ринку, що пов'язане з розширенням можливостей обігу мультимедійних продуктів, розвитком мобільної електронної комерції, впровадження інформаційних технологій практично у всі сфери життя. Внаслідок цього, зростає рекламна активність на медіа–ринку, що, в свою чергу, зумовлює необхідність проведення дослідження стану медійного рекламного ринку України.

Таким чином, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства.

У реалізації кадрової політики можливі альтернативи. Вона може бути швидкою, рішучою (у чомусь на перших порах, можливо, і не дуже гуманної по відношенню до працівників), заснованої на формальному підході, пріоритеті виробничих інтересів, або, навпаки, заснованої на врахуванні того,

як її реалізація позначиться на трудовому колективі, до яких соціальних витрат для нього це може привести.

Зміст кадрової політики не обмежується найманням на роботу, а стосується принципів позицій підприємства щодо підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника і організації. У той час як кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань. Між ними повинна бути, природно, взаємозв'язок, який буває зазвичай між стратегією і тактикою досягнення поставленої мети.

1.2 Підходи до формування та фактори реалізації кадрової політики

Управління кадрами в рекламно–виробничій компанії (РПК) полягає не просто в управлінні агентством, а в використанні всієї сукупності елементів маркетингу – принципів, форм, засобів і методів управління рекламним процесом. Він включає планування, створення рекламного повідомлення, власне управління і контроль над всіма операціями, в тому числі постановку і розробку програм і стратегій маркетингу.

У комплекс менеджменту входять:

- *personnelmanagement* – підбір і розстановка кадрів, тобто певного персоналу, для виконання конкретних програм;
- *creativemanagement* – керівництво творчої службою;
- *mediamanagement* – керівництво службою засобів реклами;
- *trafficmanagement* – організація проходження замовлень і контроль за їх виконанням.

Крім того, що менеджмент – це дисципліна маркетингу, сукупність технічно–організаційних і соціальних аспектів управління підприємством, в

нашому випадку рекламним агентством, це ще й орган управління РА, що включає:

- topmanagement (вищий менеджмент) – президент / генеральний директор, їх заступники, члени правління / ради директорів;
- middlemanagement (середній менеджмент) – керівники провідних управлінь / департаментів, самостійних відділів / служб;
- operative / lowmanagement (оперативний / найнижчий менеджмент) – керівники нижчих ланок управління, фахівці, що відповідають за вузький, конкретну ділянку роботи РА.

В ідеалі підприємство, що займається експортною діяльністю, складає плани кадрового забезпечення на кожний із цих періодів, та враховує фактори планування (табл 1.2).

Таблиця 1.2 – Фактори, що впливають на часові рамки кадрового планування

Фактор прогнозу	Короткострокове планування (0–2 року)	Середньострокове планування (2–5 років)	Довгострокове планування (більш 5 років)
Попит	Виправдана зайнятість, включаючи зростання, зміни й обіг)	Потреби виводяться з ресурсів і планів	У деяких організаціях аналогічно середньостроковому, в інших – методом експертних оцінок
Пропозиція	Перепис службовців без очікуваних втрат плюс можливі підтримки залежних груп	Вакансії персоналу очікуються виходячи з конкретних даних про підвищення продуктивності, похідних із планів розвитку	Управлінські сподівання на зміни діючих характеристик і майбутні можливості персоналу
Мережа потреб	Кількість і види необхідного персоналу	Кількості, види, дані і рівні потреб	Управлінські очікування майбутніх умов, які впливають на безпосереднє рішення

Таблиця 1.2 містить головні фактори, які впливають на кожний із періодів кадрового планування організації.

Особливі проблеми у плануванні використання кадрів виникають при забезпеченні зайнятості таких груп працюючих, як молодь, літні працівники і люди з обмеженими фізичними та психічними можливостями. Ці категорії працівників особливо важливо використовувати відповідно до їхньої кваліфікації та можливостей і без шкоди для виробництва, бо приватний власник не схильний перетворювати свою прибуткову справу.

Виходячи з того, що на території України з'являються все нові й нові філії іноземних міжнародних корпорацій, то автор звертає увагу ще й на те, що при формуванні колективів цих філій дуже важливим є врахування такого важливого фактору, як національна приналежність персоналу[27, с. 87].

При розробленні кадрової стратегії необхідно використовувати наступне (12 P):

Performance – фокусування на KPI і побудова відповідної організаційної і мотиваційної системи, орієнтованої на виконання показників.

Profit – акцент на максимізації прибутку, як ключовому результаті будь-якого комерційного бізнесу.

Product – квінтесенція продуктової пропозиції для співробітника (Employee Value Proposition).

Packaging – комунікація унікальної пропозиції для співробітника.

Place – організація комфортних умов для роботи співробітників.

Physical Environment – поведінкові маркери, як відображення системи цінностей; HR має виступає еталоном такої корпоративної поведінки.

7–8. Promotion & PR – система внутрішньої комунікації та заходів на підтримку системи цінностей в рамках створеної корпоративної культури[32, с. 126].

Price – система компенсацій і пільг.

People – можливість бути HR People Partner – коучем, психологом, емоційним гігієністом, інтегратором, модератором для людей компанії.

Processes – організаційне планування: процеси, політики, HR–цикл: найм і адаптація, навчання і розвиток, оцінка, мотивація.

Planet, тобто програми корпоративної соціальної відповідальності і стійкості. Цінність кадрової стратегії полягає в корпоративній культурі, що припускає злагоджену командну роботу і відповідну мотивацію, бачення сформоване і узгоджене всередині топ–команди.

Також наявність ресурсів (люди, гроші, час), прописаних і зрозумілих бізнес–процесів, системної комунікації (зсередини назовні: спочатку співробітникам, потім клієнтам, потім ринку), підтримки швидких перемог і постійна підтримка керівника.

Крім того, варто відзначити інтелект команди: IQ, EQ (емоційний інтелект), AQ (здатність швидко адаптуватися до змін) і VQ (рівень енергії і бажання діяти).

Кадрова стратегія повинна мати зв'язок з місією, баченням, корпоративними цінностями, культурою, стилем управління і іміджем організації.

Таблиця 1.3 – Матриця кадрових стратегій

		Рівень зростання чисельності персоналу		
		високий	середній	низький
Рівень стійкості організації	високий	«Розвиток»		
	середній		«Стабільність»	
	низький			«Спад»

Однак, нова кадрова стратегія – це початок ряду змін, які необхідно виконати в кадровій діяльності, щоб відповідати обраному стратегічному напрямку.

Проте, доцільніше було б розпочинати процес розроблення стратегії управління кадровим потенціалом з вивчення тенденцій змін зовнішнього середовища (демографічні зміни, доходи населення, рівень зайнятості, рівень освіти тощо) та провідного досвіду й аналізу сильних і слабких сторін

кадрового потенціалу підприємства. Сильні й слабкі сторони управління кадровим потенціалом неможливо виявити без їх залежності від умов зовнішнього середовища. Сам процес виявлення сильних і слабких сторін здійснюється через зіставлення своїх позицій з позиціями конкурентів і оптимальними (бажаними) значеннями.

Проаналізувавши вище сказане, можна зробити висновок, що якісна оцінка персоналу підприємства дозволяє: виділити конкурентні переваги кадрів та якості, що потребують удосконалення; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому при переважанні позитивних якостей персоналу.

На підставі розробленої стратегії у сфері управління кадрами підприємство може будувати ефективну кадрову політику.

Стійкість підприємства у сфері кадрової політики визначає ряд факторів, що безпосередньо пов'язані з якісними характеристиками персоналу.

Процес реалізації кадрової стратегії підприємства раціонально організувати на рівні чотирьох основних напрямів управління персоналом: аналіз поточної величини трудового потенціалу підприємства, управління рухом персоналу, реалізація професійних і творчих здібностей працівників підприємства та розвиток персоналу.

Для розроблення справді ефективної та виваженої кадрової стратегії необхідно використати науковий, а не інтуїтивний підхід, як це часто буває на практиці.

Що стосується зовнішнього середовища, то підприємство може розробляти та впроваджувати різні кадрові стратегії. В таблиці 1.3 представлена матриця можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу, що працює на ньому. Щодо характеристики варіантів кадрових стратегій, то вона представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу

Найменування	Можливі варіанти кадрових стратегій
<p>«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - залучення, відбір та оцінка персоналу; - розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; - підвищення рівня заробітної плати; - поліпшення умов і організації праці; - підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; - розширення пакета соціальних послуг; - формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості;
<p>«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей) - проводиться на основі існуючих заходів; - рівень заробітної плати носить стабільний характер; - використання внутрішніх трудових ресурсів; - мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень; - планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією; - внутрішнє переміщення; - перенавчання працівників;
<p>«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; - невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями; - організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; - стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи; - перекваліфікація працівників.

Аналіз управління людськими ресурсами із таблиці 1.4 на вітчизняних підприємствах на підставі матриці кадрових стратегій виявив, що більшість організацій належить полю «Спад» і характеризується негативними факторами щодо кадрів та існує об'єктивна необхідність у зміні кадрової стратегії в силу її неефективності в ринкових умовах. Дотримуючись цієї матриці, можна швидко приймати рішення щодо розробки або удосконалення кадрової стратегії, що дозволить ефективно управляти персоналом в сучасних умовах.

Варто використовувати методичний підхід до формування раціональної основи визначення стратегічних альтернатив управління кадровим потенціалом в основу якого покладено матричний метод аналізу, який містить у собі такі етапи: вихідний етап; етап узгоджень; етап вибору стратегії розвитку кадрового. Ці етапи відображені на рисунку 1.3.

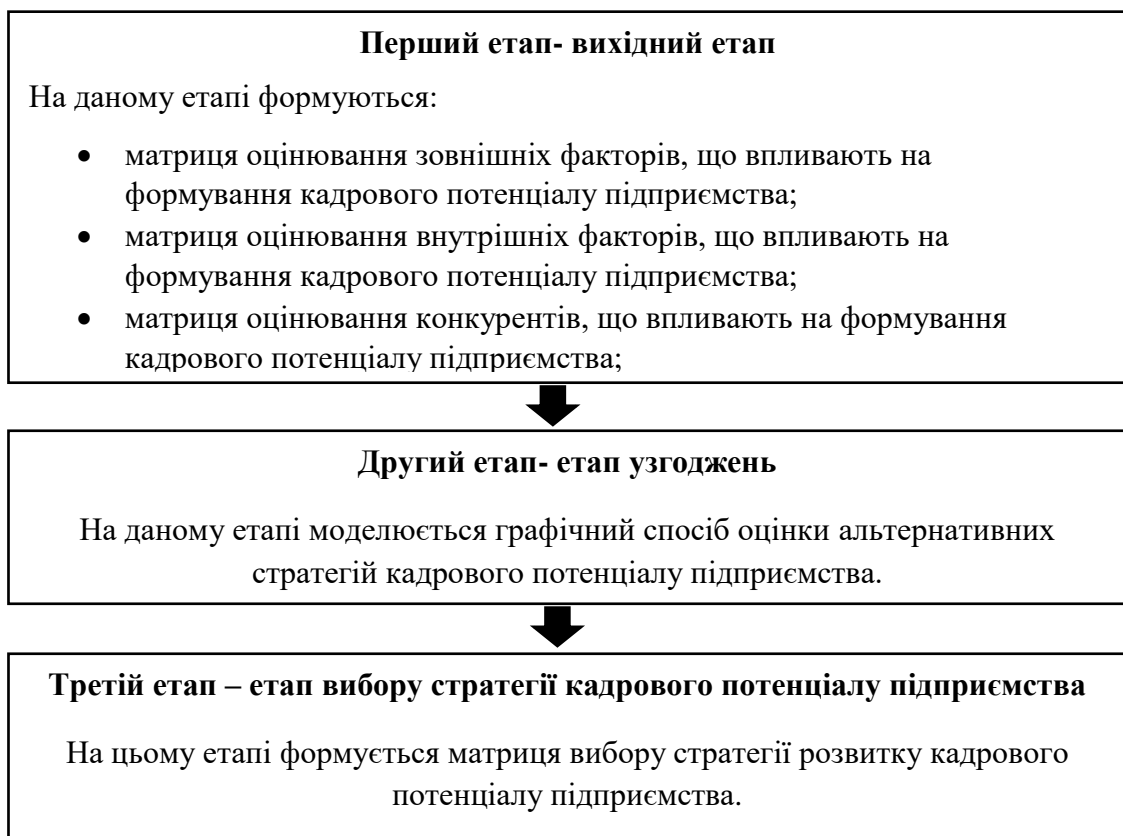


Рисунок 1.3 – Етапи матричного аналізу факторів, що впливають на формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства

З рис. 1.3 можна зробити висновок, що на початковому етапі процесу розробки кадрової стратегії необхідно побудувати матриці оцінювання можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства, а також оцінювання кадрових конкурентних переваг. Ці матриці забезпечують основною інформацією для формування майбутніх стратегій управління кадрового потенціалу.

На другому етапі аналізу доцільно використати графічний метод оцінювання стратегічних позицій, відомий у літературі як SPACE–метод. Він ґрунтується на комплексному підході та призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії.

Завершальним етапом формування кадрової стратегії є третій етап – етап вибору. Для оцінювання порівняльної привабливості можливих альтернативних дій формується матриця вибору кадрової стратегії. Вона базується на аналізі інформації із попередніх етапів.

Якщо брати роль кадрової стратегії в загальному розвитку, то можна визначити наступні положення:

- надає можливість підприємству оцінити свої слабкі та сильні сторони потенціалу кадрів з точки зору конкурентних переваг;
- оцінювання загроз і можливостей для кадрового потенціалу, враховуючи зовнішнє середовище;
- створення певної бази для розподілу трудових ресурсів;
- визначення альтернативних дій або комбінацій дій що формування та ефективного використання потенціалу кадрів.

Можна зробити висновок, що результативне управління кадрами на сучасному підприємстві буде можливим лише на основі усвідомленої кадрової політики й продуманої ефективної кадрової стратегії.

Культурні, економічні, соціальні й політичні розходження між етнічними групами значно впливають на формування стилів менеджменту, адаптацію виробництва і збуту в приймаючій країні, відносини з місцевим

персоналом, що позначається на продуктивності праці і кінцевому прибутку підприємства.

1.3 Типи кадрової політики

Кадрова політика носить і загальний характер, коли стосується кадрів підприємства в цілому, і приватний, виборчий, коли орієнтується на рішення специфічних завдань (в межах окремих структурних підрозділів, функціональних або професійних груп працівників, категорій персоналу).

Інструментами реалізації кадрової політики є:

- кадрове планування;
- поточна кадрова робота;
- керівництво персоналом;
- заходи щодо його розвитку, підвищенню кваліфікації;
- заходи щодо вирішення соціальних проблем; винагороду і мотивація.

В результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка співробітників, підвищується ефективність їх роботи, поліпшується структура колективу.

Етапи вироблення кадрової політики:

- проведення аналізу ситуації і підготовка прогнозів розвитку підприємства. Визначення стратегічних цілей організації;
- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення ключових моментів і пріоритетів;
- офіційне затвердження кадрової політики організації;
- пропагування, створення та підтримка системи просування кадрової інформації. Інформування колективу про розроблену кадровій політиці та збір думок;

- оцінка фінансових ресурсів на здійснення обраного типу стратегії – формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

- розробка плану оперативних заходів: планування потреби в трудових ресурсах, прогноз чисельності кадрів, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення. Визначення значущості заходів;

- реалізація кадрових заходів: забезпечення програми розвитку, відбір і найм персоналу, профорієнтація і адаптація співробітників, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;

- оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики, виконуваних заходів і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Види кадрової політики можна згрупувати за двома напрямками:

- за масштабами кадрових заходів;
- за ступенем відкритості.

1. Види кадрової політики за масштабами кадрових заходів.

Перша підстава може бути пов'язано з рівнем усвідомленості тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, і пов'язаним з цим рівнем безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації. По даній підставі можна виділити наступні види кадрової політики: пасивна; реактивна; превентивна; активна.

Пасивна кадрова політика

Саме уявлення про пасивної політиці здається алогічним. Однак ми можемо зустрітися з ситуацією, в якій керівництво організації не має вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому.

Реактивна кадрова політика

У руслі цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення поставлених завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці.

Превентивна кадрова політика

В повному розумінні слова політика виникає лише тоді, коли керівництво фірми (підприємства) має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу на неї.

Активна кадрова політика

Якщо керівництво має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуацією, то ми можемо говорити про справді активну політику.

Але механізми, якими може користуватися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації й опису).

Відповідно до цього ми можемо виділити два підвиди активної кадрової політики: раціональну та авантюристичної.

При раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї.

Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної).

Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації [57, с. 24].

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до наступного:

- кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку організації.

- кадрова політика має бути досить гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на врахування інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

- оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обгрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

- кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Кадрова служба підприємства, як правило, не має коштів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, проте в програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з точки зору зміни ситуації.

2. Види кадрової політики за ступенем відкритості

Другою підставою для диференціації кадрових політик може бути принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал, ступінь відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу.

У цій підставі традиційно виділяють два типи кадрової політики:

- відкрити;
- закрити.

Розгорнутий аналіз обоих типів наведений в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика відкритого і закритого видів кадрової політики

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Висока конкуренція на ринку праці	Дефіцит робочої сили
Адаптація персоналу	Швидке включення до конкурентних відносин, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої єдності команди, включення до традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового досвіду	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, дотриманню єдиної технології.
Просування персоналу	Можливість зростання ускладнена за рахунок постійного припливу нових кадрів, але ймовірно швидке кар'єрне зростання за рахунок високої мобільності кадрів	Перевага при призначенні на вищі посади віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага віддається стимулюванню праці, перш за все матеріальному	Перевага віддається нематеріальній мотивації: задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальному визнанні та захисті
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників	Інноваційна поведінка або спеціально ініціюється, або є наслідком усвідомлення робітником єдності з підприємством

В таблиці 1.5 розглянуто та враховано, що:

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця,

якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій організації.

Така кадрова політика характерна для сучасних телекомунікаційних компаній або автомобільних концернів, які готові "купувати" людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Такого типу кадрова політика також властива новим організаціям, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації. Такого типу кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також, можливо, працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Варто виділити і вміти використати найбільш популярні методи визначення прямої й опосередкованої мотивації [11, с. 202].

При цьому бажано зважити на необхідність доцільного поєднання інтересів справи – бізнесу, виробництва з принципом справедливості стосовно людини.

Ризик не реалізувати обрану кадрову політику або реалізувати зі значно меншим ефектом може бути пов'язаний:

- зі зміною загальної стратегії і виробничої діяльності фірми як реакції на несприятливу зміну ситуації зі збутом продукції;
- зі зміною ситуації на територіальному (або галузевому) ринку праці;
- труднощами швидкої окупності коштів, вкладених в робочу силу;
- з небажанням працівників реагувати і діяти в потрібному для підприємства напрямку і т.д.

Реалізація планування використання персоналу повинна забезпечити оптимальний ступінь задоволеності працівників своїм статусом, становищем з урахуванням їх здібностей, стажу, вмінь, вимог та мотивації (табл 1.6).

Таблиця 1.6 – Діючі взаємозв'язки у плануванні потреби персоналу

Фактори	Їхній вплив	Методи визначення
1. Фактори, що існують поза підприємством (зовнішні)		
Зміна кон'юнктури	Збутові можливості підприємства	Аналіз тенденцій, оцінка
Зміна структури ринку		Аналіз ринку
Конкурентні відносини		Аналіз становища на ринку
Дані, обумовлені економічною політикою		Аналіз економічності даних процесів
Тарифна угода		Прогноз наслідків, аналіз прийнятих угод
2. Фактори, існуючі на підприємстві (внутрішні)		
Запланований обсяг збуту	Кількісні і якісні потреби в кадрах (новий попит чи знижений попит)	Прийняття підприємницьких рішень відповідно до оцінки факторів, перерахованих у пункті 1
Техніка, технологія, організація виробництва і праці	Чисельність необхідного персоналу Обсяг і якість готової продукції	Показники на основі емпіричних даних організаційного характеру і науки про працю
Плинність кадрів	Додаткова потреба у працівниках для заміни вибулих	Облік збитків
Простої	Нераціональне використання персоналу Скорочення обсягу виробництва	Визначення частки плинності кадрів і простоїв
Стратегія профспілки	Кадрова політика	Переговори

З таблиці 1.6 видно результати діючих взаємозв'язків у плануванні потреби персоналу.

Правильно обрана кадрова політика забезпечує:

– своєчасне укомплектування кадрами робітників і фахівців з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції;

- формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства при мінімізації витрат (економія в розумних межах витрат, пов'язаних з наймом працівників, підготовкою кадрів з урахуванням не тільки витрат в поточному періоді, а й на подальшу перепідготовку та підвищення кваліфікації і т.д.);

- стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання і отримання інших пільг;

- формування більш високої мотивації до високопродуктивної праці;

- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою і т.д.

Однак досягнення цих результатів можливо при правильній оцінці здійсненості кадрової політики в конкретних організаційно–технічних і соціальних умовах. Така оцінка необхідна вже на стадії вибору кадрової політики [40, с. 63].

Кадрова політика є похідною від реалізованої загальної стратегії розвитку підприємства, обґрунтованість її вибору залежить від того, наскільки якісно були проведені маркетингові дослідження організацією можливого збуту продукції, робота по формуванню попиту на неї з боку споживачів, чи вдасться витримати конкуренцію виробників.

Необхідна опрацювання сильних і слабких сторін діяльності підприємства щодо можливої конкурентної боротьби за залучення кваліфікованої робочої сили, фінансових можливостей організації щодо забезпечення певного рівня заробітної плати та надання інших пільг, іміджу підприємства.

Важливо враховувати оточення підприємства, територіальну близькість родинних профілем виробництв, що володіють тими чи іншими перевагами (наприклад, в розвиненості соціально–побутової інфраструктури) і т.д.

Тому загальний стратегічний план формування кадрів підприємства повинен бути доповнений ситуаційними планами, що містять систему заходів щодо подолання виникаючих труднощів різного характеру.

При оцінці кадрової політики потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли підсумковий результат діяльності вище, ніж проста сума приватних результатів: програючи в одному, можна істотно виграти в іншому. Наприклад, реалізація стратегії розвитку підприємства, заснована на різного виду інтеграції і диверсифікації, дозволить отримати ефект, який зможе перекрити додаткові витрати на робочу силу, в той час як традиційний (часто дуже вузький, наприклад тільки через можливе зростання продуктивності праці) підхід в зіставленні витрат і результату дасть негативну відповідь.

Виграш може бути отриманий за рахунок багаторазового використання одних і тих же ресурсів (збільшення коефіцієнта змінності роботи устаткування) або за рахунок економії на умовно–постійних витратах, а також за рахунок того, що вдасться забезпечити більшу відповідність нової продукції і послуг споживчого попиту і отримати більший дохід за рахунок високих цін їх реалізації.

При диверсифікації можлива збитковість одного виробництва може успішно компенсуватися прибутковістю іншого, що не можна не враховувати при виборі орієнтирів в кадровій політиці.

Необхідна перевірка кадрової політики на її відповідність сформованим на підприємстві традиціям у роботі з кадрами, звичним для колективу і прийнятою ім. Крім того, слід враховувати психологічний клімат на підприємстві, потенційні можливості колективу, зміни в зовнішньому оточенні.

Тому доцільно проводити соціологічні дослідження з метою вивчення реакції з боку колективу на обрану кадрову політику, а на матеріалах територіальної служби зайнятості – аналіз ситуації на ринку праці щодо

кон'юнктури попиту на робітників різних професій, рівня кваліфікації, профілю підготовки.

Гнучкість кадрової політики оцінюється виходячи з її характеристик: стабільності або динамічності. Кадрова політика повинна динамічно перебудовуватися під впливом мінливих умов і обставин.

Ступінь врахування інтересів працівника розглядається в порівнянні зі ступенем врахування інтересів виробництва. Досліджується наявність або відсутність індивідуального підходу до працівників підприємства.

Очевидно, що кадрова політика є найважливішим інструментом управління кожної організації та у кожній організації є свої тонкощі здійснення кадрової політики, це стосується і рекламного агентства ТОВ «РА Тигра».

Висновки до розділу 1

Сучасні організації, в яких добре поставлена справа управління, вважають, що набір придатних людей є усього лише початком. У той час як більша частина ресурсів організації представлена матеріальними об'єктами, вартість яких з часом знижується за допомогою амортизації, цінність людських ресурсів з роками може і повинна зростати. Таким чином, як для блага самої організації, так і для особистого блага службовців організації, керівництво повинне постійно працювати над всебічною підвищенням потенціалу кадрів.

Активна кадрова політика забезпечується представництвом керівника кадрової служби в правлінні компанії і націлена на задоволення потреб компанії в лояльній, стійко функціонуючій і задоволеній своїм становищем робочою силою.

Така кадрова політика є основою для реалізації успішної, конкурентоспроможної стратегії і будується, на відміну від традиційних

методів управління персоналом, що не на підпорядкуванні працівників волі роботодавця, а на взаємному врахуванні інтересів сторін і взаємної відповідальності.

Успішна програма по розвитку кадрів сприяє створенню робочої сили, що володіє більш високими здібностями і сильною мотивацією до виконання завдань, що стоять перед організацією. Природно, що це повинно вести до зростання продуктивності, а значить, і до збільшення цінності людських ресурсів організації.

Якщо, наприклад, в результаті реалізації такої програми загальний обсяг виручки від реалізації зростає на 10%, навіть зі збільшенням витрат на заробітну плату менеджера по персоналу організації, розвиток людських ресурсів набагато вище цього показника.

Соціальна адаптація є першим кроком на шляху підвищення продуктивності праці нового працівника. У словнику іноземних слів «адаптація» трактується як «пристосування організму, органів почуттів до навколишніх умов». Отже, людина в житті адаптується буквально до всього і від того, наскільки швидко і легко пройде цей період, настільки велика віддача сил, енергії і інтелекту буде від людини. Менеджери з управління персоналом уже давно зрозуміли, що висока плинність робочої сили може обходитися дуже дорого, а досвідчених і кваліфікованих працівників зазвичай досить важко замінити.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «РА Тигра»

2.1 Організаційно–економічна характеристика рекламного агентства ТОВ «РА Тигра»

Кадрова політика ТОВ «РА Тигра» – це генеральний напрям кадрової роботи підприємства, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку організації та реалізації її місії розвитку економіки.

Об’єкт кадрової політики ТОВ «РА Тигра» – це персонал підприємства, суб’єктом кадрової політики є система управління персоналом організації, яка складається з керівників всіх рівнів і кадрової служби.

Предметом діяльності ТОВ «РА Тигра» є:

- підготовка та розміщення реклами, у тому числі з використанням власних рекламоносіїв (розміщення реклами в пресі і засобах мовлення, організація зовнішньої реклами, спортивної реклами, реклами на транспорті і т.д.), стимулювання збуту і організація заходів у сфері зв'язків з громадськістю;
- розробка і впровадження іміджу та фірмового стилю громадян, підприємств і організацій;
- виконання дизайнерських, художньо–оформлювальних, фотографічних, архітектурно–проектних і науково–дослідних робіт;
- виготовлення рекламної продукції;
- надання інформаційних, маркетингових, методичних, збутових, посередницьких і інших послуг;

- пошук, відбір та продюсування виконавців і художніх колективів, а також продюсування телевізійних і радіопередач, організація спонсорства;
- здійснення збору та розподілу комерційної та економічної інформації.

Стратегічним завданням діяльності рекламного агентства є управління іміджем кожного клієнта. Грамотне планування і аналіз плюс виключно якісна покрокова реалізація - ось основа створення репутації і, в кінцевому підсумку, просування бізнесу. Вирішення цих завдань допомагає досягти основних цілей, поставлених перед агентством в період його утворення.

Тобто, кадрова політика в умовах сьогодення для ТОВ «РА Тигра» це продовження місії та стратегічних цілей підприємства, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи загального розвитку. До кадрової політики ТОВ «РА Тигра» висувуються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів (стиль керівництва організації, внутрішньо-організаційна культура, цілі та місія підприємства) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах кризи та інші).

Форма власності – Товариство з обмеженою відповідальністю, яке є самостійною юридичною особою, і відповідальність власників інтересу на право власності за боргами і зобов'язаннями товариства обмежена сумою внесеного капіталу. «РА Тигра» діє на принципах самоокупності та самофінансування, виконуючи завдання, визначені установчими документами.

Мета кадрової політики ТОВ «РА Тигра» – забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу компанії, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників.

Кадрова політика націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу підприємства. Отже, основна мета кадрової політики ТОВ «РА Тигра» – це своєчасний підбір, адаптація, розвиток персоналу, підвищення ефективності виробництва через мотивацію праці та досягнення стратегічних цілей підприємства для отримання максимального прибутку в Україні.

Сформовані цілі кадрової політики ТОВ «РА Тигра» представлені на рис. 2.1.

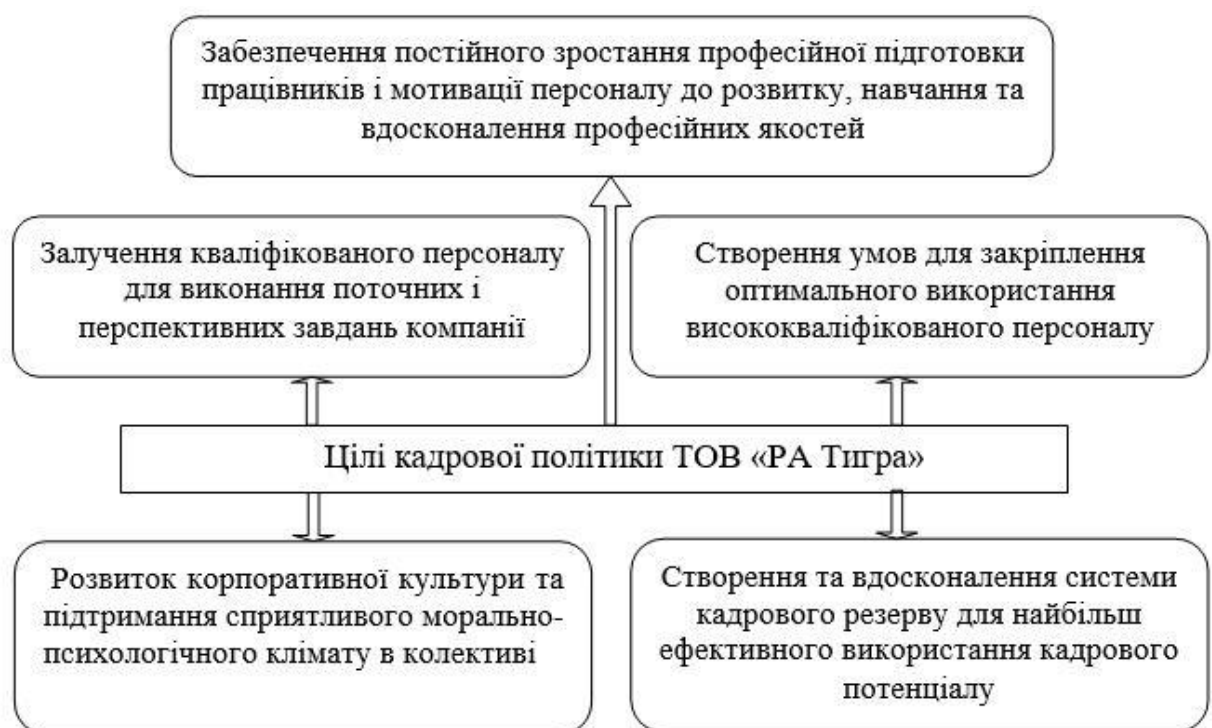


Рисунок 2.1 – Основні цілі кадрової політики в сучасних ринкових умовах

Із рисунку 2.1 можна зробити висновок, що, після фінансової кризи, перелік основних цілей кадрової політики досліджуваного підприємства буде розширено, туди увійдуть наступні напрямки. По–перше, це проведення розробки єдиної кадрової політики компанії, що включає в себе:

- соціальну та мотиваційну політику;

- визначення перспективної та теперішньої потреби в кадрах, джерел її задоволення на основі вивчення соціально–демографічної та професійно–кваліфікаційної структури кадрів, їх ротації всередині компанії;

- проведення контролю, допомоги, супроводу, підтримки та адаптації молодих співробітників компанії.

Для ТОВ «РА Тигра» спочатку була визначена наступна місія: повний комплекс з виробництва вивісок зовнішньої реклами, друку банерів і плівок для зовнішнього оформлення, наявність виробництва і монтажних груп – гарантія відмінної якості банерної друку і оперативність монтажних робіт.

Активна кадрова політика забезпечується представництвом керівника кадрової служби в правлінні компанії і націлена на задоволення потреб компанії в лояльній, стійко функціонуючій і задоволеною своїм становищем робочою силою.

Споживачами послуг рекламного агентства є юридичні особи та індивідуальні підприємці, у яких виникає необхідність просування свого товару або послуги на ринок.

На даний момент технічні ресурси фірми дозволяють утримувати цех для друку, 3 офіси для роботи над web дизайном (дизайн сайта та соціальних мереж) і елементами фірмового стилю компанії клієнта, а також дизайн–студію з виготовлення зовнішнього оформлення (будь–яка зовнішня реклама: від таблички на двері, до трасових модулів).

Макрооточення створює умови перебування організації в зовнішньому середовищі. Так як діяльність ТОВ «РА Тигра» відбувається на території України, правове регулювання, тобто ступінь правової захищеності на даний момент не висока, що пов'язано з відсутністю надійної законодавчої бази, її мінливості.

Основні цінності корпоративної культури ТОВ «РА Тигра»:

- баланс роботи та особистого життя;
- участь;
- повне усвідомлення і неупередженість;

- відповідальність;
- чесне і відкрите спілкування.

Ефективне функціонування підприємства забезпечується чіткою системою управління.

Управлінням суспільством безпосередньо здійснює Директор компанії, в його компетенцію входить прийняття остаточних рішень по основній діяльності товариства.

Первісна чисельність співробітників складає 76 осіб. (табл 2.1)

Таблиця 2.1 – Структура та кількість співробітників ТОВ «РА Тигра»

Посада	Основні обов'язки	К-ть	Зар. плат
Директор	Організовує діяльність агентства Координує виробничі, фінансові, технологічні та комерційні процеси підприємства Здійснює ведення переговорів з клієнтами на вищому рівні, несе повну відповідальність за діяльність Агентства.	1	
Зам директора	Управління підрозділами суспільства та їх начальниками, які безпосередньо керують своїми співробітниками	1	
Бухгалтер	Виконання всіх фінансових операцій організації, в тому числі розрахунки по закупкам і з клієнтами, нарахування зарплати тощо. Ведення основної фінансової звітності	4	10000
Дизайнер	Розробка дизайну виготовлених конструкцій Координація роботи за проектом Розробка інструкцій для виробничого циклу	22	12000
Топ менеджер	Координування роботи менеджерів, аналіз їх роботи Стажування та набір нових менеджерів	5	16000

Продовження таблиці 2.1

Менеджер роботи з клієнтами	по	Пошук замовників Укладання договорів Робота з клієнтами під час виробничого циклу Послєдоговорние контакти	12	8000
Спеціаліст друкованому обладнанню	по	Безпосереднє виготовлення продукції Робота на друкарському обладнанні	8	7000
Спеціаліст монтажних робіт		Монтаж виготовлених конструкцій на місці їх розміщення	6	9000
Водій		Доставка фахівців монтажних робіт до місця розміщення конструкцій зовнішньої реклами	4	12000
Спеціаліст комп'ютерних технологій	з	Здійснює підбір необхідного програмного забезпечення. Супроводжує програмне забезпечення підготовки рекламної продукції на аудіо– та відео– носіях Здійснює технічне обслуговування обладнання.	5	15000
Обслуговуючий персонал		Забезпечує умови для комфортної роботи в офісному приміщенні	5	6000
Кур'єр		Виконує доставку готового рекламного продукту до клієнта.	3	7000

Як можна побачити із таблиці 2.1, для данної фірми найбільш прийнятною є матрична структура управління. Дана структура будується на принципі подвійного управління.

Базова схема взаємодії співробітників наводиться на рисунку 2.1.

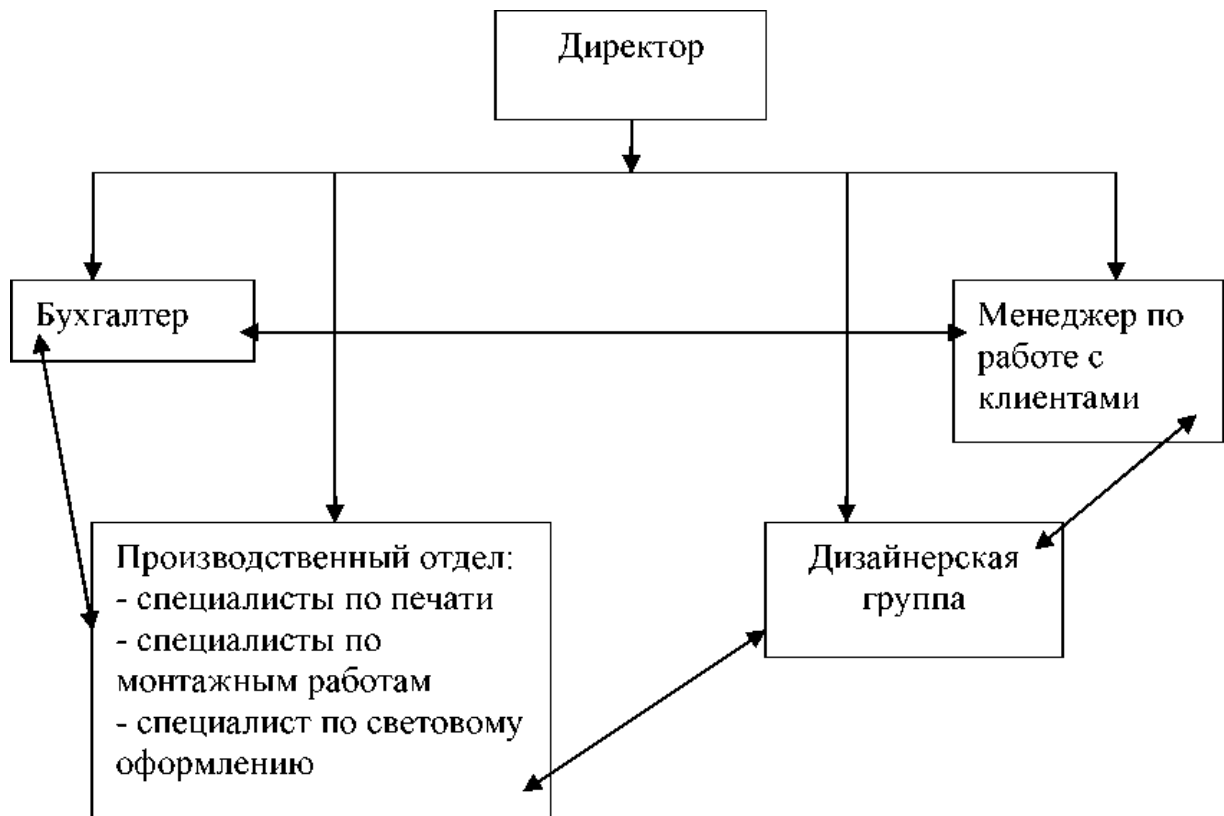


Рисунок 2.1 – Базова схема взаємодії співробітників

Із рис. 2.1 зробимо висновок, що дуже важливий тісний зв'язок між різними організаційними ланками співробітників.

У даній організації, як і в будь-якому іншому трудовому колективі, існують неформальні відносини, які виникають з дружніх відносин персоналу, незалежно від організаційної схеми підприємства.

Ці групи не впливають на діяльність організації.

Велика увага в компанії приділяється формуванню корпоративної культури.

Організаційна культура – один з ключових чинників, що визначають успішність будь-якого підприємства.

Вона в значній мірі визначає соціально-психологічний клімат в колективі, обличчя підприємства, і його потенційні можливості.

Корпоративна культура є одним з важелів управління підприємством, вона постійно взаємодіє з іншими елементами системи управління, впливає на характер їх застосування, та сама формується виходячи з взаємодії з тими чи іншими елементами цієї системи[67, с. 47].

У міру розвитку його організаційної структури і збільшення числа підрозділів та працівників відповідно, значимість даного питання зростає, так як посилюється взаємозв'язок і взаємозалежність між його підрозділами.

Відмінними плюсами агентства є якість, терміни і ціни на надання рекламних послуг.

У процесі функціонування підприємства, величина активів і їх структура зазнають постійні зміни.

На основі аналізу кадрового потенціалу ТОВ «РА Тигра» можна оцінити ефективність систему управління персоналу та дослідити ефективність кадрової стратегії підприємства.

Значною мірою фінансовий стан рекламного агентства залежить від доцільності і правильності вкладення фінансових ресурсів в активи.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники роботи рекламного агентства за чотири квартали 2019 року

Найменування показника	Квартал				Усього за рік
	1	2	3	4	
Виручка від наданих послуг, тис. грн	96521	86040	121030	172861	476 452
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	53	50	58	54	54
Середня зарплата, тис. грн	9,57	11,61	13,42	17,09	12,9

В таблиці 2.2 показані основні економічні показники роботи ТОВ «РА Тигра» за 2019 р.

Правові ризики пов'язані також з низьким рівнем контролю за діяльністю правової системи, як з боку державних структур, так і з боку громадськості, неоднозначності трактування. Особливо ці тенденції простежуються в частині податкового законодавства. Податкове законодавство України також схильне частій зміні, піддається неоднозначного тлумачення і відрізняється непослідовним проведенням в життя. Ці умови ускладнюють податкове планування компанії.

Політична нестабільність може негативно відбитися на діяльності та фінансового стану компанії.

Соціальна та культурна складова суспільства змінюється відносно повільно, але призводить до багатьох дуже суттєвих змін в оточенні підприємства.

Ця складова має найбільший вплив на формування споживчих переваг, від яких дуже сильно залежить спрямованість, величина споживчого попиту, і можливість підприємства реалізувати продукцію[54, с. 98].

Крім того, українська економіка характеризується високими темпами інфляції, що знижує рівень життя і купівельну спроможність споживачів. Витрати компанії можуть зрости, а норми прибутку скоротитися через інфляцію.

Малий бізнес працює під страхом бути розореним, багато що залежить не стільки від уміння менеджерів, скільки від впливу зовнішнього середовища, тому в кризові для економіки періоди невеликі підприємства в першу чергу стають банкрутами. У період спаду вони позбавлені можливості зберігати заробітну плату своїм співробітникам.

У малого підприємства немає можливості купувати сировину зі значними оптовими знижками, так як закупівлі його обмежені масштабом виробництва, їм також невідповідно до своїх достатків організувати власну службу маркетингу і дилерську мережу.

Рівні усвідомленості кадрових стратегій ТОВ «РА Тигра» представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Рівні усвідомленості кадрових стратегій ТОВ «РА Тигра»

Види стратегій	Характеристика діяльності
1	2
Пасивна	Керівництво підприємства не має вираженої політики відносно персоналу, кадрова робота зводиться до рутинного функціонування, характерна відсутність кадрового планування, засобів оцінки персоналу
Реактивна	Основний контроль здійснюється за можливими негативними процесами, пов'язаними з персоналом, для цього здійснюється моніторинг висококваліфікованої робочої сили і мотивації персоналу
Превентивна	Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації і ефективно вживає запобіжних заходів
Активна	Керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, кадрова служба здатна розробити цільові кадрові програми і здійснювати регулярний моніторинг ситуації, коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища
Раціональна	Керівництво має обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і методами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди, а програма розвитку компанії містить різні за часом прогнози потреби в кадрах. Це довгострокове планування.
Авантюристична	Має місце тоді, коли в керівництва немає обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але воно прагне впливати на неї. Кадрова служба в такому разі теж не має засобів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу. Робота з персоналом будується на емоційному уявленні про цілі роботи з персоналом.

Із таблиці 2.3, усі кадрові стратегії є взаємозалежними і впливають значною мірою на ефективність діяльності ТОВ «РА Тигра».

Знання конкурентів, їх товарів і методів роботи на ринку може допомогти підвищити конкурентоспроможність підприємства навіть при невеликих змінах в роботі.

Основні конкуренти ТОВ «РА Тигра»:

1) Компанія "Дім реклами Цікаві люди" пропонує в оренду білборди (щити 3x6) в м.Запоріжжя, а також повний комплекс з виробництва вивісок зовнішньої реклами, друку банерів і плівок для зовнішнього оформлення. Програма рекламних конструкцій охоплює все місто, а наявність виробництва і монтажних груп.

Відмітна послуга – виготовлення об'ємного тексту і фігур на щиті 3x6. У місті Запоріжжі об'ємна зовнішня реклама на білборді, надається тільки цією компанією. Також займається виготовленням поліграфії і сувенірною продукцією.

2) ТОВ "Віста". Виготовлення білбордів і будь-який зовнішньої реклами, лазерна різка, компанія здійснює всі види монтажу зовнішньої реклами на готове підставу фасадів будівель, на будь-які нестандартні конструкції. Ізготовлення сувенірної продукції в повному обсязі. Встановлюють світлодіодні дерева. Рекламно-виробнича майстерня "Віста" займається розробкою та виготовленням зовнішньої реклами на різних носіях.

3) Рекламно-виробнича компанія «PRO-рух» працює в рекламі з 2004 р і займає провідні позиції серед операторів широкоформатного і інтер'єрної друку, на ринку зовнішньої реклами.

«PRO-рух» – рекламне агентство повного циклу – від дизайну до готових рекламних конструкцій. Створення та просування сайтів. Пропонують своїм клієнтам повний спектр рекламних послуг від друку візиток і буклетів до створення фірмового стилю, і корпоративного сайту з інтернет-магазином.

4) Рекламне агентство м.Запоріжжя «Авангард» – професійно займається просуванням нових послуг і товарів. Послуги рекламного агентства: моніторинг і подальший аналіз ситуації на ринку; розробка нової комунікативної стратегії; розробка ефективної рекламної кампанії; розробка і установка зовнішньої реклами; веб-дизайн. Окрім зовнішньої реклами в м.Запоріжжя та власних 200 білбордів, «Конто» пропонує комплексне

рішення рекламних завдань, розробку і проведення рекламних кампаній, за участю всіх лідируючих медіа– носіїв і власного штату менеджерів.

Аналізуючи діяльність конкурентів, можна зробити висновок про схильність їх до пасивних продажу товарів відомих марок або передача не рекламованих товарів на повну реалізацію і обмежену доставку по точках роздрібною мережі. В такому випадку на ринку залишається місце для фірми, мобільного і активно просуває продукцію реклами з використанням інновацій.

Використання Інтернету, тобто створення свого сайту для спілкування з клієнтами, яке фірма стане застосовувати з постійно оновлюваною повною інформацією про послуги, товари, новинки та умови, а також підвищить інтерес до фірми і визначить найшвидший спосіб дізнатися, що цікавить, і замовити.

2.2. Аналіз показників реалізації кадрової політики ТОВ «РА Тигра»

В даний час в соціально–культурній сфері м. Запоріжжя простежується явна тенденція зростання попиту на окремі види послуг.

Зокрема, на послуги рекламного бізнесу, а також, на послуги, з виготовлення індивідуального замовлення на сувенірну продукцію, такі як широкоформатний друк на полотні, футболках, виготовлення сувенірів з акрилу, дерева і т.д.

В даний момент підприємства м. Запоріжжя, які здійснюють свою діяльність на зазначеному ринку послуг, не в змозі повністю забезпечити потребу організацій і населення міста.

Розглянемо порівняльний аналіз на прикладі одних з лідируючих на ринку рекламних фірм конкурентів з надання послуг широкоформатного друку і виготовлення зовнішньої реклами ТОВ «Авангард» і ТОВ «Віста» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентної сили

Показники	ТОВ «РА Тигра»	Конкуренти	
		ТОВ «Віста»	ТОВ «Авангард»
Місце розташування офісу	10	8	7
Оформлення офісу	8	10	8
Обсяг діяльності	10	9	8
Реклама	9	10	8
Конкурентоспроможність	7	10	7
Перспективи розвитку	9	9	8
Рівень професіоналізму співробітників	8	10	9
Оцінка	8,7	9,4	7,8

За даними таблиці 2.4, можна зробити висновок, що лідируюче місце займає конкуруюча фірма з ТОВ «Віста», хоч і оцінка її місця розташування трохи нижче ніж ТОВ «Авангард» підприємство ТОВ «Віста» є конкурентоспроможною організацією за рахунок професіоналізму свого персоналу, а це значить і підвищену якість пропоновано послуг і за рахунок повсюдної реклами своєї діяльності. Компанія ТОВ «Віста» лідирує за показниками оцінки обсягу діяльності, а це значить є і перспективи розвитку.

Під кадрами підприємства розуміється сукупність працівників різних професійних груп, зайнятих на підприємстві і входять до його облікового складу. В таблиці 2.5 розроблено SWOT аналіз ТОВ «РА Тигра», в якому проаналізовані сильні та слабкі сторони підприємства.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз організації ТОВ «РА Тигра»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S):	СЛАБКІ СТОРОНИ (W):
Хороший імідж організації Різноманітне послуг, що надаються Можливість працювати з розстрочкою Орієнтація діяльності агентства в значній мірі на задоволення потреб клієнтів	Брак обладнання. недосконалість обладнання Слабка організація маркетингової інформаційної системи на підприємстві
МОЖЛИВОСТІ (O):	ЗАГРОЗИ (T):
Розширення асортименту Розвиток інформаційних технологій Використання сучасних систем автоматизації Перемоги на виставках, тендерах.	Жорстокість конкуренції Зміна смаків і потреб клієнтів інфляційні процеси

Як можна бачити з таблиці 2.5 для компанії сформований кадровий склад з кваліфікованих фахівців, що мають певний стаж роботи і освіти. Також одним з визначальних критеріїв для менеджерського персоналу будуть комунікативні навички, для дизайнерів – наявність креативних проектів, для виробничого персоналу – досвід роботи у відповідній сфері. При цьому послуги фірм–конкуrentів в даному виді бізнесу орієнтовані, в основному, на задоволення попиту споживачів є великими підприємствами.

Керівництво ТОВ «РА Тигра» працює над створенням сильної корпоративної культури, завдяки якій багато підприємств стає подібно (великий) сім'ї, коли кожен співробітник робить тільки те, що сприяє його благополуччю. Повна ідентифікація співробітника з компанією означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правила і норми поведінки в організації, але і внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. У цьому випадку культурні цінності підприємства стають індивідуальними цінностями працівника, займаючи міцне місце в мотиваційній структурі його поведінки.

Розвиваючи корпоративну культуру, підприємство намагається підтримувати не тільки ініціативу своїх працівників, але і прагне зміцнити корпоративний дух, шляхом створення інноваційного підходу в розвитку ТОВ «РА Тигра», але корпоративна культура відповідно вона має великий вплив на поведінку співробітників банку.

Здійснення функції контролю – це важлива частина в системі управління ТОВ «РА Тигра». В основному контроль здійснюється за допомогою оцінки персоналу.

Оцінювання персоналу – встановлення відповідності ділових і особистих якостей працівника вимогам посади або робочого місця. Оцінювання працівника на ТОВ «РА Тигра» служить трьом основним цілям:

– адміністративній – підвищення по службі, пониження, переведення, припинення трудового договору. В даному випадку оцінка працівника проводиться для прийняття адміністративних рішень;

– інформаційній – в результаті цієї оцінки з'являється можливість інформувати співробітників про рівень їхніх знань і роботи в цілому. В результаті працівник дізнається сильні і слабкі сторони своєї трудової, діяльності;

– мотиваційної – результатом оцінки є важливий засіб мотивації кадрів. Після визначення сильних працівників підприємство їх заохочує.

В основному оцінювання персоналу проводиться за допомогою атестації, яка передбачає тестування для торгівельно–оперативного персоналу та виконання ситуативних кейсів для адміністративного персоналу.

Зрозуміло, працівникам важливо визнання в колективі, керівника і колег. Іноді працівники будують неформальні відносини на роботі, адже для них ефективніше робота в команді. Важливо, щоб сформувалася група однодумців, так як підтримка колег значимий фактор, взаємодопомога, співробітництво, а також хороший психологічний клімат в колективі. Ще одним важливим критерієм є можливість зростання по кар'єрних сходах [33, с. 25].

Після проведення аналізу системи управління персоналом можна зробити висновок про її зрілість.

На підприємстві прописані процеси управління працівниками, існує окремий підрозділ (Департамент по роботі з персоналом), який займається організацією кадровою політикою, проводить найм, адаптацію та навчання персоналу. ТОВ «РА Тигра» будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги та виконання взаємних зобов'язань.

Як підприємство, так і його працівники поділяють спільні цінності, свідомо і сумлінно виконують свої зобов'язання по відношенню один до одного. Тому, опираючись на вищенаведені фактори, система управління ТОВ «РА Тигра» знаходиться на третьому рівні – керованість.

2.3 Оцінка кадрової політики та соціальних відносин ТОВ «РА Тигра»

Зміст кадрової політики не обмежується наймом на роботу, а стосується принципових позицій підприємства відносно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника і підприємства. Тоді як стратегічна кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань.

В даний час на ринку рекламного бізнесу м.Запоріжжя спостерігається значне підвищення попиту на даний вид послуг, особливо, на якісний друк і сувенірну продукцію доступну середньостатистичному споживачеві.

Встановлено, що кадрова політика ТОВ «РА Тигра» поділяється на такі складові її елементи:

- політика зайнятості – це забезпечення висококваліфікованим персоналом і створення привабливих умов праці і забезпечення безпеки, а також можливостей для просування працівників з метою підвищення міри їх задоволеності роботою;

- політика навчання – це формування відповідної бази навчання, аби працівники мали можливість підвищити кваліфікаційний рівень і тим самим дістати можливість свого професійного просування;

- політика оплати праці – це надання вищої заробітної плати, ніж на інших підприємствах, відповідно до здібностей, досвіду, відповідальності працівника;

- політика добробуту – це забезпечення ширшого набору пільг і послуг, ніж у інших наймачів; соціальні умови мають бути привабливі для працівників і взаємовигідні для них і підприємства;

- політика трудових відносин – це встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів.

Кожен з перерахованих складових елементів вимагає ефективного механізму виконання:

- у сфері зайнятості – аналіз робочих місць, методів найму, способів відбору, просунення по службі, відпустки, звільнення тощо;
- у сфері навчання – перевірка нових працівників, практичне навчання;
- у сфері оплати праці – оцінювання робіт, пільгові схеми, змінні ставки, облік відмінностей в життєвому рівні і т.ін.;
- у сфері добробуту – пенсії, утримання з хвороби і непрацездатності, медичні, транспортні послуги, житло, харчування, спорт, суспільна діяльність, допомога в особистих проблемах;
- у сфері трудових відносин – заходи по встановленню кращого стилю керівництва, відносини з профспілками і т.ін.

Для запровадження ефективної кадрової політики на ТОВ «РА Тигра» дуже важливо ще на стадії формування передбачити основні критерії оцінювання її ефективності. Це дуже складно, оскільки в Україні немає досвіду оцінювання ефективності кадрової політики взагалі, а не лише окремих її складових.

Кадрова політика має акцентувати увагу на інтелектуальній, соціальній, організаційній та інших складових.

Вважаємо, що кадрова політика на ДП «ЗТМК» має формувати: вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, стажу, рівня спеціальної підготовки і т.ін.); відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованої дії на розвиток тих або інших сторін зайнятої робочої сили; відношення до стабілізації колективу (всього або певної його частини); відношення до характеру підготовки нових робітників на підприємстві, її глибину і широту, а також до перепідготовки кадрів; відношення до внутріфірмового руху кадрів.

Найбільш гострі проблеми кадрової політики, згідно з проведеним опитуванням робітників ТОВ «РА Тигра», наведено в таблиці 1.

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього

розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти. У таблиці 2.6 систематизовано основні проблеми кадрової політики на сьогодні.

Таблиця 2.6 – Найбільш гострі проблеми кадрової політики ТОВ «РА Тигра»

Перелік гострих проблем кадрової політики	Кількість відповідей, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	25
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	15
3. Відсутність кадрового резерву	14
4. Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	11
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	8
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	8
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	7
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання, суб'єктивна атестація)	5

Із таблиці 2.6 можна зробити висновок, що найбільш відчутна проблема існує саме з регулярним розвитком навичків фахівців. Сформульоване визначення кадрової політики дозволяє побудувати модель комплексного методологічного дослідження трансформації кадрової політики ТОВ «РА Тигра», основними принципами якої є: підпорядкованість кадрової політики положенням і завданням стратегічного розвитку підприємства; баланс економічних і соціальних аспектів трансформування кадрової політики; забезпеченість співробітників соціальними гарантіями максимально можливого рівня з урахуванням завдань розвитку підприємства; узгодженість кадрової політики з регіональним ринком праці щодо кваліфікації персоналу, рівня оплати праці працівників різних категорій, умовами праці, темпам розвитку підприємства і наявності трудових ресурсів; постійно оновлюється, змагаючи на виниклі проблеми і ситуації методичний

інструментарій; узгодженість рішень адміністрації з питань кадрової політики з трудовим колективом за умови дотримання чинного законодавства.

Для того, щоб оцінити ефективність системи кадрової політики, необхідно проаналізувати кадровий потенціал ТОВ «РА Тигра».

У табл. 2.7 наведено показники чисельності персоналу за 2018 – 2020 роки.

Таблиця 2.7 – Характеристика руху кадрів на підприємстві ТОВ «РА Тигра»

Показники	2018	2019	2020	+		%	
				19/18	20/19	19/18	20/19
Прийнято працівників, чол.	25	48	34	23	-14	19,2	-7,1
Вибуло працівників, чол.	11	30	12	19	-18	27,3	-40
Загальна чисельність персоналу, чол.	36	54	76	18	22	15	14,1

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

Проаналізувавши таблицю 2.7 можна зробити висновок, що чисельність персоналу зростає, а це означає, що підприємство також зростає і розвивається. У порівнянні з 2018 роком у 2019 було прийнято на 19,2% більше працівників, а загальна чисельність зросла на 15%. Проте, на високому рівні знаходиться і кількість працівників, які вибули, і це негативне явище, оскільки підприємству необхідно витратити час і ресурси для того, щоб замінити цих працівників, провести адаптацію та навчання нового персоналу. Для аналізу необхідно розрахувати коефіцієнти, які розраховуються за формулами:

$$КП_{\text{п}} = \frac{\text{Прийнято працівників}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} * 100\% \quad (2.1)$$

$$КП_з = \frac{\text{Звільнено працівників}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} * 100\% \quad (2.2)$$

$$КП_{пл} = \frac{\text{Звільн прац. за власн. бажанням і за поруш. труд. дисципл.}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} * 100\% \quad (2.3)$$

$$КП_{об} = \frac{\text{Прийнято працівників} + \text{Звільнено працівників}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} * 100\% \quad (2.4)$$

де $КП_{п}$ – коефіцієнт обороту з приймання,

$КП_з$ – коефіцієнт обороту зі звільнення,

$КП_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів,

$КП_{об}$ – коефіцієнт загального обороту.

Детальний аналіз руху кадрів на ТОВ «РА Тигра» представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура руху кадрів на ТОВ «РА Тигра»

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019
1. Середньоспискова чисельність працівників, чол..	36	54	76	15	14,1
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол..	25	48	34	19,2	-7,1
3. Вибуло працівників	11	30	12	27,3	-40
– з власного бажання	4	10	4	25	-40
– за порушення трудової дисципліни	5	12	6	24	-50
– вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	2	8	2	40	-40
4. Коефіцієнт обороту:					
– з приймання, %	69%	88%	44,7%	127,5	50,1
– з звільнення, %	31%	55%	15,7%	177,4	28,5
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	25	40,1	13,1	160	-32,6
6. Коефіцієнт загального обороту, %	100	144	-60	144	-41,6

Для того, щоб визначити структуру працівників, які вибули, необхідно більш детально проаналізувати рух кадрів на підприємстві.

Коефіцієнт плинності кадрів знаходиться на досить високому рівні і це означає, що підприємству необхідно працювати над його зменшенням. Щодо коефіцієнту загального обороту, то він зростає з кожним роком. Варто також зауважити, що кількість працівників, які звільнились з власного бажання, різко збільшилась у 2019. Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що на ТОВ «РА Тигра» є проблеми з плинністю кадрів і підприємство має запровадити заходи, які б знизили цей показник.

Не зважаючи на те, що кількість прийнятих працівників зростає, проте коефіцієнт плинності кадрів також зростає. Проте, варто звернути увагу на те, що з кожним роком збільшується кількість працівників, які вибули. Проаналізувавши структуру персоналу, який вибув, то можна зробити висновок, що основну їх частину становлять працівники, які звільнились за власним бажанням. ТОВ «РА Тигра» необхідно провести ряд заходів, що створили б умови, при яких працівник хотів би якнайдовше залишатись працювати на підприємстві.

Плинність – дуже важливий момент для кожної компанії. Оскільки в першу чергу – це витрачені кошти, які не встиг окупити співробітник. Крім цього, висока плинність персоналу провокує нові втрати. На заміну звільненого працівника потрібний додатковий час, протягом якого його посадові обов'язки розподіляються серед існуючого персоналу. Це в свою чергу збільшує на них навантаження. І навіть якщо виконання додаткових обов'язків компенсується, то часте збільшення навантажень викликає втому і професійне вигорання[70, с. 156].

Також збільшення кількості вибулих і прийнятих на роботу впливає на значення коефіцієнту загального обороту, який збільшується з кожним роком, що свідчить про необхідність перегляду кадрової стратегії підприємства.

Також для того, щоб зробити правильні висновки, необхідно проаналізувати і статеву структуру кадрів на підприємстві.

Склад персоналу підприємства за статтю наведено на рисунках 2.2- 2.4. На ТОВ «РА Тигра» хоч і не набагато, проте переважає кількість жінок (на 53–54% протягом трьох років).

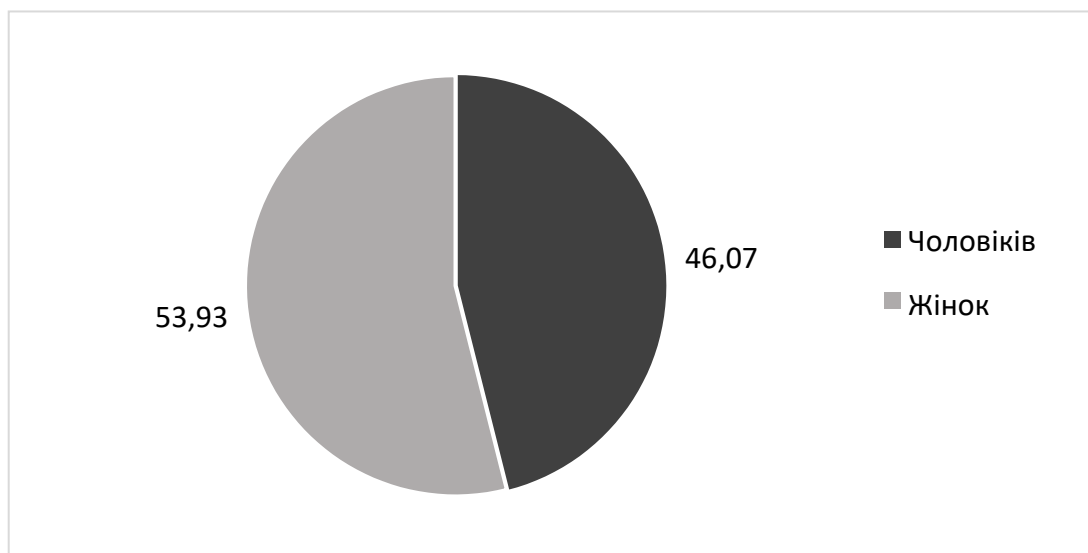


Рисунок 2.2 – Статева структура персоналу ТОВ «РА Тигра», 2018 (%)

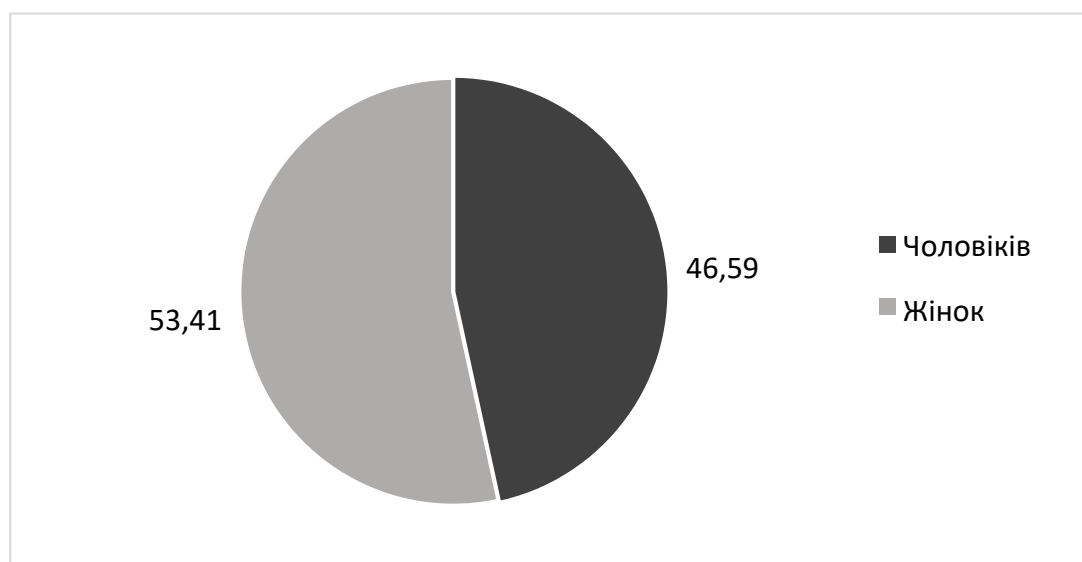


Рисунок 2.3 – Статева структура персоналу ТОВ «РА Тигра», 2019 (%)

З рис. 2.2, рис. 2.3, рис. 2.4 можна зробити висновок, що на підприємстві кількість жінок перевищує кількість чоловіків, причому така ситуація спостерігається протягом всіх трьох років і по всіх трьох категоріях кадрового складу.

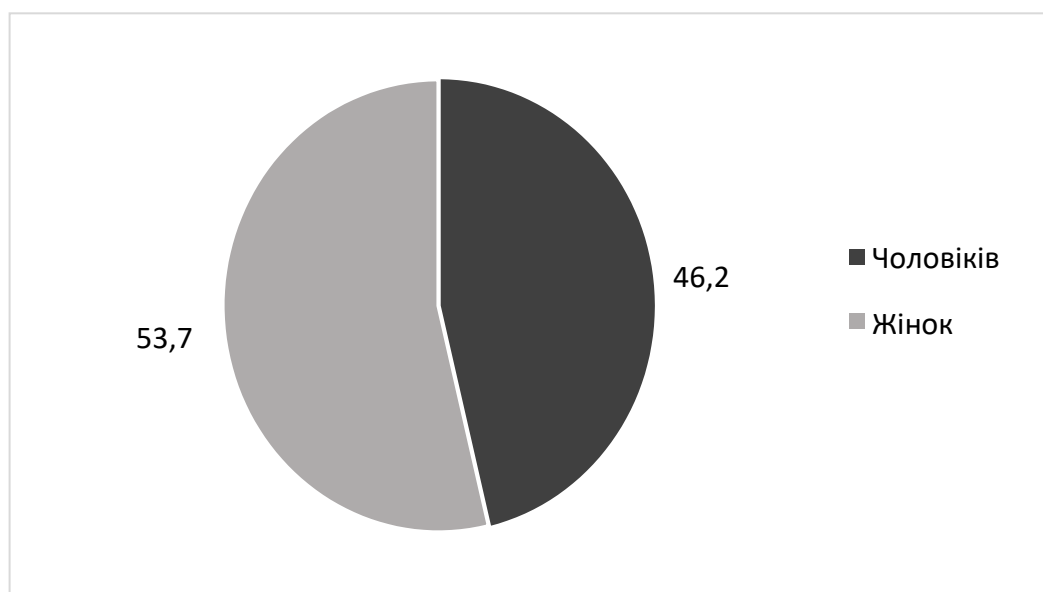


Рисунок 2.4 – Статева структура персоналу ТОВ «РА Тигра», 2020 (%)

Проте, варто зауважити, що переважання жінок над чоловіками незначне, оскільки умови для кар'єрного зростання є для тих і тих.

З кожним роком чисельність кадрів збільшується, але водночас чисельність персоналу підприємства зростає пропорційно по всіх трьох категоріях.

Висновки до розділу 2

Виходячи з вищенаведених фактів і розрахунків, можна зробити висновок, що кадрова стратегія на підприємстві має недоліки і потребує вдосконалення в таких напрямках як система мотивації і навчання персоналу.

За підсумками проведених розробок основних показників підприємства

видно, що під впливом оптимізації кадрової політики при змінюваних економічних умовах фінансовий стан фірми буде стійко, а її діяльність – ефективна.

Аналіз ринкової ситуації підтверджує те, що рекламний ринок не є насиченим, і для даної фірми знайдеться відповідна ніша з пропонованими знову послугами, є місце розвитку.

У другому розділі досліджено зрілість системи управління персоналом на підприємстві, також було проведено діагностику ключових факторів успіху підприємства в конкурентному середовищі. Як показав аналіз кадрового потенціалу, в системі управління персоналом є недоліки. ТОВ «РА Тигра» необхідно працювати над покращенням кадрової стратегії для того, щоб зменшити плинність кадрів, оскільки таким чином підприємство витрачає багато коштів і часу на підбір і навчання нового персоналу.

Пропонована фірмою продукція є затребуваною не тільки сьогодні, але і завтра, що дозволить компанії збільшити базу постійних клієнтів і залучати нових.

На підприємстві є проблеми не лише з плинністю кадрів, а й з системою навчання працівників, оскільки не приділяється достатня увага правильному спілкуванню з клієнтами. Ці недоліки пов'язані з недосконалою системою мотивації і навчання торгівельно-оперативного персоналу. В зв'язку з цим доцільно розробити кадрову стратегію.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Шляхи вдосконалення кадрової політики підприємства ТОВ «РА Тигра»

Для поліпшення кадрової політики зазвичай проводяться такі заходи.

По–перше, посилюється системність в підборі кадрів і охоплюється цією роботою весь спектр: від найму до звільнення працівника. По–друге, поліпшується процедура висунення: інформація про вакансії, кандидатів, відповідальність рекомендують регламентація права висувати кандидатів, процедури обговорення, призначення та введення в посаду. Якщо брати кожен з цих моментів порізно, то вони здаються не дуже істотними. Але в сукупності вони дозволяють підняти на новий щабель всю роботу по підборі кадрів.

З метою стабільної роботи організації, планування її розвитку дуже важливим є довгострокове планування кадрової політики підприємства.

У більшості компаній відділи кадрів чи служби управління людськими ресурсами більше звикли займатися плануванням чисельності працівників на підприємствах. Їх головне завдання – домогтися того, щоб на підприємстві або в організації було стільки працівників, скільки повинно бути у відповідності зі штатними розкладами [7, с. 68].

Бажано проводити аналіз факторів зовнішнього середовища, щоб переконатися в тому, що є пропозиція визначених професій для комплектування особового складу такими службовцями, яких ще немає в штаті організації.

В результаті прогнозу попиту і пропозиції на трудові ресурси будь–яка організація може з'ясувати число людей, в яких вона потребує, рівень їх

кваліфікації і розстановку кадрів.

В результаті може бути розроблена погоджена кадрова політика, що включає системи набору, підготовки, удосконалювання й оплати кадрів, а також політика відносин між адміністрацією та працівниками. Цей стратегічний план може бути розбитий на конкретні програми використання трудових ресурсів.

Концепція планування використання трудових ресурсів проста. Але її реалізація складна. Корпоративна стратегія не завжди розвивається гладко, тому що не завжди вчасно є в наявності техніка, або вона не виконує ті завдання, які прогнозувалися. Іноді існує велика, ніж це передбачалося, плінність кадрів в деяких областях виробництва і регіонах. Запланований набір кадрів не ведеться. Поетапне навчання розраховане з помилками, потенційні рекламні листки дискредитовані. В результаті плани не виконуються. Однак існування плану, щонайменше вселяє почуття перспективи, а систематичні спостереження і контроль за його виконанням можуть допомогти скорегувати відхилення від стратегічного напрямку [16, с. 140].

План по трудових ресурсів розробляється з метою провести розрахунки щодо числа службовців, які потрібні організації, і професійної структури, яка буде необхідна в даний період. Слід також прийняти рішення про джерела потенційного набору, встановити і підтримувати контакти для забезпечення того, щоб потреби організації і потенційне винагороду за працю, грошове чи моральне, були відомі майбутньому складу службовців. Так як компанії беруть на роботу людей самого різного професійного рівня і потребують самих різних спеціальностях, мережа набору службовців повинна бути досить широкою і різноманітною. Для набору молодших службовців хорошим джерелом є місцеві школи, і багато компаній підтримують корисні контакти з ними, щоб брати участь в договорах про професійну підготовку школярів.

Більшість великих компаній беруть також участь в щорічних зустрічах

з випускниками вищих навчальних закладів з метою забезпечити їх інформацією про можливості кар'єри. Джерела набору більш кваліфікованих службовців на керівні посади різноманітні, серед них центри зайнятості, спеціальні агентства і консультанти по набору кадрів, а також консультанти з пошуку керівних адміністративних працівників. Дуже важливо створити резерв для набору висококваліфікованих кадрів з метою залучення на вільні вакансії фахівців високого класу. Якщо це відбувається, то помилки при наборі кадрів стають менш значними [18, с. 256].

Резерв кадрів зазвичай буває внутрішнім і зовнішнім. Зовнішній резерв кадрів зазвичай ведеться на рівні зовнішніх джерел (напр. Випускники навчальних закладів і т.п.). При підборі будь-якого кандидата з нього, спочатку вивчаються його ділові, моральні та ін. Якості, потім запрошується кандидат на співбесіду і в залежності від його результатів приймається рішення про прийом кандидата на роботу.

Для внутрішнього резерву характерно те, що підбір необхідних кандидатів на вакантні або плануються до звільнення посади (наприклад, вихід співробітника на пенсію або декретну відпустку) ведеться в динаміці всередині самої організації. На підставі анкет з особистими даними і проведення ряду співбесід з претендентами на посаду, відбувається відбір співробітника, відповідного рівня. Ділові якості співробітника вже відомі, тому що він вже працює в даній організації і немає такої необхідності у вивченні, як це властиво для зовнішнього джерела резерву. Також для більш швидкого введення в курс виконуваного обсягу робіт співробітника, з ним зазвичай проводить на початковому етапі відбору безпосередній керівник цього підрозділу або будь-якої куратор даного напрямку діяльності. Це дозволяє співробітникам, які зайняли даний пост, швидше адаптуватися до своїх нових обов'язків без втрати якості праці.

Після проведеного аналізу в організації ТОВ «РА Тигра» стало ясно, що основною проблемою в системі управління персоналу є незадоволеність заробітною платою в умовах економічної кризи і як наслідок психологічна

напруженість персоналу робочою обстановкою.

В умовах сформованої економічної ситуації – зростання цін на витратні матеріали, товари загального вжитку і т.д. попит на якісну і доступну рекламну продукцію как не странно зростає, пропонуємо скористатися оптимізацією кадрового складу.

Оптимізація кадрового складу передбачає здійснення ротацій співробітників, як внутрішніх, тобто здійснення посадових переміщень співробітників усередині компанії, так і зовнішніх, тобто звільнення співробітників, які не відповідають за своїми якостями і професійних компетенцій тим вимогам, які пред'являються до співробітника на конкретному робочому місці або посаді.

Оцінка професійного рівня і якості виконання функціональних обов'язків співробітників проводиться відповідно до розробленої та затвердженої процедури періодичних атестацій. Реалізація принципу професіоналізму та особистісних компетенцій здійснюється через багатоступеневу процедуру відбору та прийому на конкурсній основі. При цьому, оцінка професійних компетенцій кандидата здійснюється безпосереднім начальником майбутнього співробітника (перший ступінь) і начальником відділу (структурного підрозділу) (другий ступінь) [8, с. 40].

Оцінка особистісних і соціально–психологічних якостей кандидата проводиться керівником служби персоналу (менеджером з персоналу), висновок щодо відповідності даних якостей вимогам і по відповідності кандидата корпоративній культурі Компанії доводиться до відома керівництва. Оптимізація кадрового складу здійснюється наступним чином:

- визначається необхідний і достатній кількісний склад підрозділів, виходячи з функціональних завдань і обсягу виконуваних робіт;
- визначаються кваліфікаційні вимоги до конкретних посад і робочих місць;
- здійснюється пошук і підбір персоналу на вакантні посади відповідно до вимог до рівня кваліфікації та професійної компетенції

кандидатів, до їх особистісних, професійно важливим психологічним і соціальним якостям.

Інші принципи підбору співробітників, такі як спільність, за попередніми місцями роботи з керівником підрозділу Компанії, родинні зв'язки, дружні стосунки, особиста відданість, інше, як правило, не допускаються. Процедура пошуку, підбору і прийому нових співробітників регламентується внутрішнім нормативним документом – «Інструкцією про наймання співробітників».

Але при цьому не зменшувати чисельність кадрів рекламного агентства. А збільшити пропоновані послуги, додати до виготовлення зовнішньої реклами, наприклад такі послуги як:

- поліграфічна продукція;
- розробка і просування сайтів;
- сувенірна продукція та інше.

Розділити обов'язки серед співробітників суміжних професій. Установити відрядну оплату праці плюс оклад.

При цьому підвищити кваліфікації, через навчання: на безкоштовній основі: прочитання методичної літератури або платній основі – курси в спеціалізованих установах. В умовах протесту співробітника і неприйняття даних умов замінити відповідною кандидатурою відповідно до вимог.

При оптимізації поміняти вид організаційної структури. Використовувати лінійну організаційну структуру. Гідність цієї структури полягає в тому, що в організації є єдиноначальність, тобто керівник зосереджує в своїх руках керівництво всіх підрозділів, в той же час ця структура проста і економічна [44, с. 79].

Стиль керівництва в організації використовувати консультативний стиль керівництва (один з різновидів демократичного стилю) має на увазі, що керівник значною мірою довіряє підлеглим, консультується з ними, прагне використовувати все найкраще з того, що вони пропонують. Серед стимулюючих заходів переважає заохочення, а покарання використовуються

лише у виняткових випадках. Працівники в цілому задоволені такою системою керівництва, не дивлячись на те, що більшість рішень підказується їм зверху, і зазвичай намагаються надати такому керівнику посильну допомогу і підтримати морально в необхідних випадках.

Використовувати мотиваційні елементи кадрової політики.

В даний час кадровий склад є важливим ресурсом кожного підприємства. Так як від його якості і методів використання багато в чому залежать результати діяльності та конкурентоспроможність. Підібрати висококваліфіковані кадри – це тільки 50% успіху.

Найбільш важливо утримати їх на своєму підприємстві і сформувати ефективну команду. Для досягнення цієї мети можливі такі прийоми двох видів:

1. Матеріальні:

- премії;
- відрядна оплата праці;
- соціальні виплати.

2. Нематеріальні:

- створення корпоративного духу;
- можливість кар'єрного росту;
- можливість підвищення кваліфікації через навчання.

Моніторинг трудових ресурсів та існуючої системи стимулювання персоналу в ТОВ «РА Тигра» підтвердив плінність кадрів у середовищі менеджерів по роботі з клієнтами.

Нова кадрова стратегія підприємства повинна бути розбита на наступні частини:

- планування чисельності персоналу компанії.
- підбір, відбір і найм персоналу;
- адаптація прийнятого на роботу персоналу;
- професійного навчання та розвитку персоналу;
- мотивація і контроль діяльності персоналу.

Будь-яка компанія, яка орієнтована на успішне існування і розвиток, планує свою діяльність не тільки на найближчий період часу, але і на перспективу. Дуже важливу роль в цьому відіграє обрана кадрова стратегія. Загальна стратегія розвитку підприємства і динаміка економічних показників його діяльності відображають орієнтованість компанії на розширення мережі, підвищення свої показників, вдосконалення процесу продажів, а саме етапу спілкування між продавцем і клієнтом.



Рисунок 3.1 – Схема запропонованої кадрової стратегії

Кожен з перерахованих блоків повинен підтримуватися певними практичними діями, що, в свою чергу, вимагає формування операційних підсистем по кожному блоку. Крім того, як показано на рис. 3.1, запропонована кадрова стратегія повинна мати інформаційне, фінансове, нормативно-правове та методологічне підкріплення (обґрунтування) [17, с. 13].

Серед перерахованих складових найбільш проблемними на ТОВ «РА

Тигра» є система мотивації та навчання персоналу, саме для цих складових необхідно розробити нові заходи .

Запропонована кадрова стратегія включає заходи щодо поліпшення процесу стимулювання та навчання персоналу, які в результаті мають на увазі скорочення рівня плинності кадрів і на підприємстві ТОВ «РА Тигра» сформується постійний згуртований колектив, який має хорошу психологічну атмосферу.

Розроблена кадрова стратегія має сприяти:

- посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам на ринку праці, максимально ефективно використовувати свої сильні і слабкі сторони в зовнішньому оточенні;

- збільшенню конкурентних переваг підприємства за допомогою створення умов для ефективного використання і розвитку трудового потенціалу, формування компетентного і кваліфікованого персоналу;

- розкриттю здібностей працівників до інноваційного, творчого розвитку, для досягнення не тільки цілей підприємства, але і особистих цілей працівників.

Участь персоналу в управлінні. Персонал бере участь в управлінні організацією. Це полягає в тому, що керівник враховує думки працівників організації в прийнятті важливих рішень, отримання інформації з питань безпосередньо зачіпають інтереси працівників. Так само керівник обговорює з персоналом план соціально–економічного розвитку організації, розробку і прийняття колективних договорів. Участь персоналу в розподіл прибутку отриманої від реалізації продукції. Так само за активну участь в діяльності організації заохочується щомісячної премією.

Часто в колективі з'являються люди, які незадоволені будь–якими аспектами діяльності колективу або окремих особистостей. В цьому випадку особиста неприязнь, надмірна принциповість і т.п. можуть послужити причиною або приводом для виникнення конфлікту і як наслідок погіршення працездатності, що в даній організації негативно позначається на якості

послуг, що надаються.

Для того щоб виправити існуюче негативне становище на підприємстві, необхідно розробити ряд заходів, які сприяли б підвищенню корпоративної культури в цілому і зниження кількості конфліктів у колективі зокрема.

Існує кілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Не слід вважати причиною конфліктів просту відмінність характерів, хоча, звичайно, і воно може стати єдиною причиною конфліктної ситуації, але в загальному випадку це всього лише один з факторів. Потрібно почати з аналізу фактичних причин, а потім застосувати відповідну методику.

Серед приватних способів вирішення конфліктних ситуацій і поліпшення психологічної обстановки в колективі можна виділити:

- формування комплексних цілей. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох або більш співробітників, відділів або груп. Ідея, що лежить в основі цієї методики – направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети;

- вироблення міжособистісних стилів вирішення конфліктів, серед яких стиль ухилення, згладжування, примушування, компроміс і вирішення проблеми.

Заняття спортом і участь в спортивних заходах сприятливо позначаються на соціально-психологічному кліматі в колективі. Робота в команді на спортивному майданчику покращує взаєморозуміння всередині колективу, за умови, що всі члени команди доброзичливо і позитивно налаштовані по відношенню один до одного. Питання ділового характеру в робочий час вирішуються набагато швидше. Причому взаємини поліпшуються не тільки між представниками однієї ланки – горизонтально (фахівцями одного або різних підрозділів), але і вертикально – між начальниками і підлеглими. У результаті організація роботи в офісі чи магазині відбуватиметься більш якісно, і поставлені цілі досягаються швидше. План подібних заходів можна представити у вигляді такої таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи, спрямовані на поліпшення психологічної обстановки в колективі

Назва заходу	Дата проведення	Мета проведення
1. Спортивні змагання між працівниками	щоквартально	Ніщо не об'єднує колектив краще, ніж єдина мета і умови змагальності. На цій посаді спортивні заходи ідеальні.
2. Виїзди на природу (Новий рік і т.д.)	Залежно від сезонних і погодних умов, не рідше ніж раз на півроку	Неформальна обстановка завжди допомагає знайти спільну мову, відволіктися від робочих проблем і сприяє пошуку спільних інтересів, областей дотику поведінки людей
3. Корпоративні вечірки	Раз в квартал, може бути приурочено до якого то події, при цьому не обов'язково офіційного.	Має приблизно ті ж цілі, що і попередня група заходів, в цілому спрямовані на встановлення міжособистісних контактів у неформальній обстановці
4. Сімейні свята (День батька, День матері, День захисту дітей)	За офіційними датами святкування	Проведення сімейних заходів дає ще одну додаткову можливість налагоджувати не тільки міжособистісні, але і міжсімейні зв'язку, що підсилює зв'язок поколінь.

План із таблиці 3.1 є зразковим, важливо при його реалізації не перестаратися з частотою проведення подібних заходів, так як це теж викликає додаткову втому в колективі, і відповідно формування негативного ставлення до роботи [11, с.30].

З тим щоб оптимізувати діяльність організації необхідне впровадження комплексної програми за наступними напрямками:

- вдосконалення організаційної структури управління, забезпечити більш чіткий розподіл кваліфікаційних і посадових обов'язків;
- перегляд посадових інструкцій для збалансованості обов'язків співробітників організації, прав і відповідальності;
- облік в етапності в становленні і розвитку трудового колективу організації в міру її розвитку;
- визначення шляхів і методів здійснення впливу на трудову етику і мораль підлеглих організації торгівлі;
- метою підвищення конкурентної спроможності розглянути як один з варіантів розширення сфери діяльності організації – створення сайту в інтернеті і відкриття електронного магазину.

формування організаційної прихильності персоналу фірми.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що персонал організації і його керівництво, незалежно від чисельності групи повинні завжди пам'ятати про важливість позитивного морально–психологічного клімату в колективі, свідомо будувати свою поведінку і вибирати найбільш оптимальний стиль управління колективом для підвищення ефективності робочого процесу і рентабельності всього підприємства. Тоді підлеглі будуть прагнути до нововведень і поліпшень, а також бути затребуваними.

Зміна діяльності і обстановки сприяє розвитку креативності та корпоративного взаєморозуміння що дуже важливо для командної роботи.

3.2 Методичні підходи до оцінки кадрової політики підприємства ТОВ «РА Тигра»

Попри складнощі та непорозуміння, оцінювання персоналу та кадрової політики є життєво необхідними для повноцінного функціонування механізму управління персоналом на сучасному підприємстві.

Попри широку різноманітність методів оцінювання персоналу, вибір

якоїсь конкретної універсальної методики неможливий. Це зумовлено багатьма причинами, такими як: розмір підприємства (кількість працівників); належність до певної галузі промисловості; особливості виробничого процесу на підприємстві; структура підприємства; характер діяльності оцінюваного персоналу; співвідношення кількості працівників, зайнятих у виробництві, та працівників адміністративно–управлінського апарату; норми керованості тощо.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значущість її для окремих категорій різна. До того ж оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж решти персоналу. Під час планування та здійснення оцінки персоналу ТОВ «РА Тигра» необхідно розрізнити хоча б дві категорії працівників: безпосередньо виробничий персонал та управлінсько–адміністративний персонал. Такий поділ є логічним, і зумовлений різними підходами до виміру праці. Оцінка персоналу– це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, враховуючи їх функціональні обов’язки і цілі підприємства. За таким підходом оцінка персоналу повинна обов’язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації, щодо якісної оцінки кадрової політики ТОВ «РА Тигра».

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб виконання практичних завдань виробничо–управлінської діяльності на основі певних методів. Процедури оцінки персоналу для ТОВ «РА Тигра» потрібно класифікувати за такими ознаками:

– за об’єктом оцінювання: діяльність (важкість, ефективність, якість, відношення виконавців); наявність у працівника професійних якостей (знань, навичок, рис характеру), ступінь їх вираження; досягнення цілей, кількісного та якісного результату, індивідуальний внесок та внесок у загальні підсумки діяльності підрозділу чи загалом;

– за джерелами даних, на яких ґрунтується оцінка: документи (автобіографія, резюме, характеристика); звіти про виконання виробничих

завдань; результати кадрових співбесід; дані загального та спеціального тестування; підсумки про участь у дискусіях; графологічна експертиза;

- за суб'єктами (кандидат, працівник, його колеги, керівник, підлеглі, члени спеціальної комісії, що проводять оцінку тощо);

- за причинами проведення (прийняття на роботу, визначення відповідності займаній посаді, формування кадрового резерву, кадрові ротації тощо).

Система оцінювання працівників ТОВ «РА Тигра» повинна відповідати наступним вимогам:

- обґрунтованості;
- всебічності;
- вимірюваності результатів;
- можливості, простоти застосування та обробки результатів;
- простоти здійснення.

Відповідно до таких вимог, для ТОВ «РА Тигра» можна сформулювати кілька методик здійснення оцінки:

метод оцінки за досягнутими цілями. Такому оцінюванню передують постановка цілей організації і зіставлення з ними особистих цілей працівника. Вимогами до застосування цього методу є: система управління, орієнтована на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей; цілі розробляються зверху вниз; особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника;

- метод “360 градусів” – особливість його полягає у тому, що, крім звичного екзаменування та характеристики від керівника, робота оцінюваного працівника тестується в реальних робочих умовах, збираються відгуки про нього від колег, підлеглих та клієнтів. Конкретні форми оцінки можуть варіюватися, однак основною вимогою є стандартні для усіх форми анкет і комп'ютерна обробка даних для забезпечення анонімності;

– метод центрів оцінки. Ассесмент (від англ. – “assessment” – “оцінка”) – стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу, що включає безліч оцінкових процедур: інтерв’ю, психологічні тести, ділові ігри тощо. Можливості її застосування надзвичайно широкі, методика підходить фактично для визначення можливості будь-яких кадрових переміщень;

– метод побудови професіограми. Згідно з цим методом оцінка здійснюється за трьома групами характеристик: професійні (перевіряються іспитами, досліджуваній працівник отримує оцінку), особистісні (визначаються експертним методом на основі опрацювання особової справи, характеристик, біографії, низки спеціальних тестів, на основі розроблених анкет і шкали оцінювання можуть бути визначені в бальному еквіваленті), психофізіологічні (визначаються шляхом медичного обстеження фізичного і психічного стану оцінюваного, оцінку можна визначити у відсотках до еталону).

Незалежно від вибору методу оцінювання, оцінка персоналу ТОВ «РА Тигра» передбачатиме порівняння працівника з певним еталоном, відповідність його критеріям, необхідним для займання певної посади. Саме формування переліку цих вимог є складним і трудомістким процесом. Визначаючи стандарти (критерії оцінки), необхідно дотримуватись певних вимог. Ці критерії повинні:

– відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника, враховуючи організаційні та індивідуальні цілі;

– мати кількісну визначеність – кілька ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання;

– бути надійними і достовірними, щоб виключати суб’єктивні помилки;

– бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

Схема послідовності проведення оцінки персоналу ТОВ «РА Тигра» представлена на рис. 3.2.

За результатами проведеної оцінки формується атестаційний лист визначеної форми за підписом голови, секретаря та членів атестаційної комісії та характеристика керівника. Атестаційний лист може містити такі відомості: результати тестування професійних знань та умінь; соціально–психологічний портрет особистості; оцінка ділових і моральних якостей; аналіз шкідливих звичок і захоплень[46, с.27].

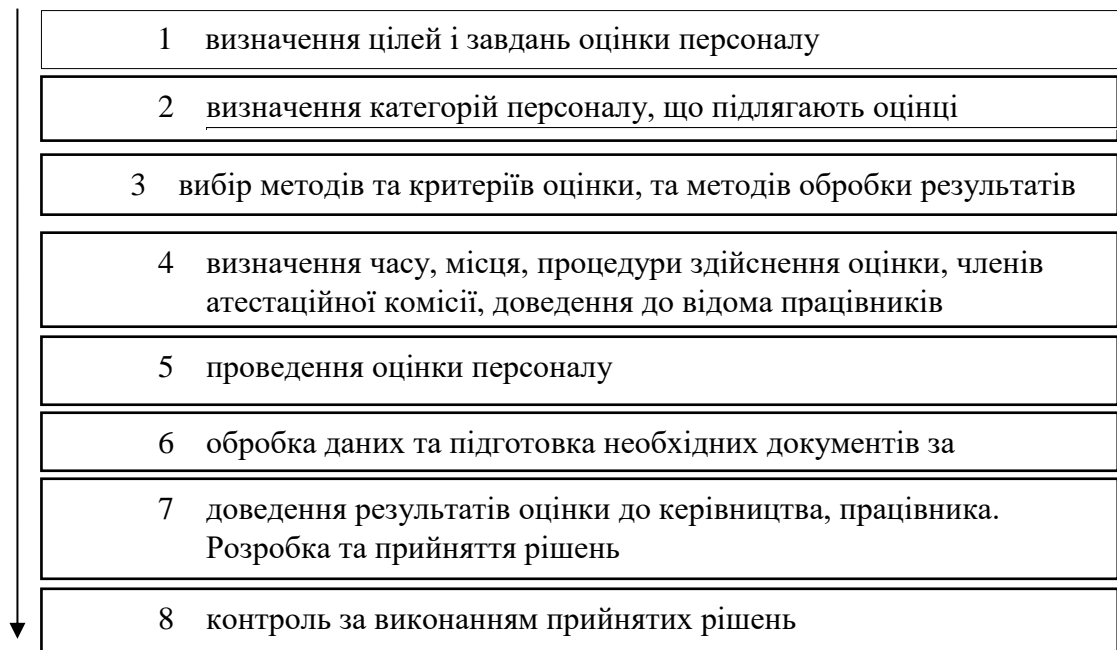


Рисунок 3.2 – Запропонована послідовність етапів проведення оцінки персоналу на ТОВ «РА Тигра»

Результати оцінки працівників є підґрунтям для їх кар’єрного розвитку в компанії «РА Тигра». Планування кар’єри є невід’ємною складовою розвитку і самовдосконалення особистості у професійній сфері.

Отже, оцінка рівня управління кадровою політикою є одним із найбільш вагомих етапів процесу управління на ТОВ «РА Тигра». Ключові параметри мети оцінки кадрової політики полягають у наступному:

- визначенні завдань процесу управління кадровою політикою;

- забезпечення підґрунтя для формування кадрового резерву підприємства;
- визначення потенційно важливих працівників, які зможуть зробити внесок у забезпечення стабільності діяльності підприємства та у досягнення довгострокових стратегічних цілей;
- формування основ для підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- визначення потреби у зростанні чи скороченні інвестицій у розвиток персоналу.

Щодо основних завдань оцінки кадрової політики ТОВ «РА Тигра» та рівня її управління, то потрібно сформулювати наступні:

- визначення головних процесів, які зумовлюють досягнення поставлених кадрових стратегічних цілей підприємства;
- формування висунутих цими процесами вимог до освіти, знань, вмінь та досвіду роботи персоналу в конкретній області, тобто чітке визначення того, що працівник повинен робити для реалізації проектів і якими кваліфікаційними характеристиками повинен володіти;
- розробка шкали для оцінки і порівняння кваліфікаційних характеристик працівників;
- застосування комплексної моделі процесів реалізації прийнятих рішень, в якій характеристики і дії працівників підприємства виступають відображенням вартості кадрової політики.

Відповідно до зазначених цілей та завдань оцінки кадрової політики ТОВ «РА Тигра» запропоновано модель сукупності складових, які необхідно реалізувати для оцінки кадрової політики в сучасних ринкових умовах .

Персонал підприємства, тобто усі наявні активні співробітники, що здатні проявити свої потенційні здібності у процесах перекваліфікації, введення нових технологій виробництва, виступає суб'єктом оцінки, по відношенню до якого повинна відбуватися розробка методики управління.

3.3 Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «РА Тигра»

Грамотна кадрова стратегія ТОВ «РА Тигра» є основою позитивних змін ефективності праці на підприємстві, підвищення задоволеності та професійного розвитку його співробітників.

Для того щоб працівник працював ефективно, необхідно створити якісну систему, елементи якої – підбір, адаптація, навчання, контроль, оцінка, мотивація. Всі елементи системи повинні бути тісно взаємопов'язані між собою, зміни в одній з функцій повинні моментально викликати трансформації в інших елементах системи.

Негативним варіантом стратегії можуть бути випадки, коли персонал і компанія не визнають цілі і цінності один одного; у них присутні ситуативні інтереси; розвиток компанії і персоналу відбувається незалежно. Тому, важливо, щоб кадрова стратегія мала таке ж направлення як і загальна стратегія компанії.

Економічна ефективність підприємства як показник характеризується співвідношенням результату і витрат.

Основним економічним ефектом є підвищення ефективності праці, що безсумнівно веде до більшого отримання прибутку, зростання продуктивності праці і зниження плинності кадрів [8, с. 56]. Для того, щоб зробити висновок про ефективність і результативність нової кадрової стратегії необхідно спочатку дослідити витрати, пов'язанні з впровадженням запропонованих заходів.

Прогнозні значення чистого прибутку без розроблення кадрової стратегії розраховані за допомогою методу ковзного середнього. Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що кадрова стратегія позитивно вплине на фінансові показники підприємства, оскільки виручка від реалізації продукції та чистий прибуток будуть зростати. Хоч без кадрової стратегії

прибуток також зростає, проте після впровадження стратегії підприємство буде мати більший приріст прибутку. Також, зростає і коефіцієнт рентабельності діяльності, за рахунок збільшення чистого прибутку.

Динаміка продуктивності праці та її прогнозне значення на три роки зображена на рис. 3.3.

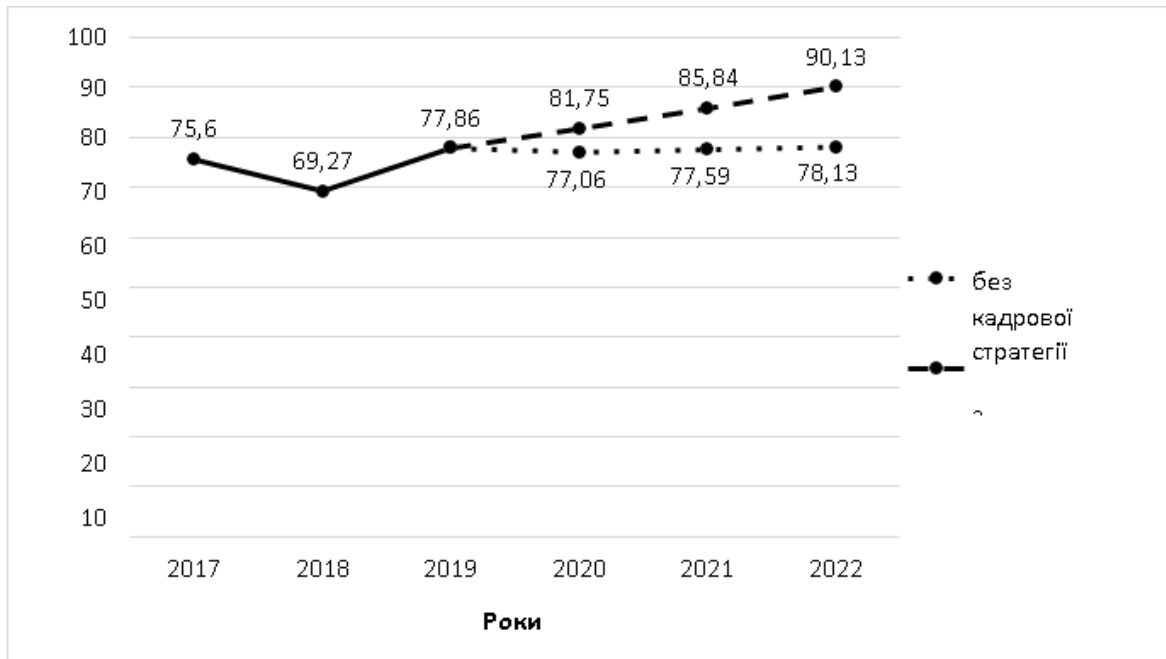


Рисунок 3.3 – Продуктивність праці працівників ТОВ «РА Тигра»

Прогнозні значення продуктивності праці без розроблення кадрової стратегії розраховані за допомогою методу ковзного середнього. Оскільки прибуток прямо пропорційно залежить від продуктивності праці, то вона також збільшиться в середньому на 5%. З рис. 3.3 можна зробити висновок, що впровадження кадрової стратегії дозволить значно збільшити продуктивність праці.

Необхідно також дослідити як зміниться плинність кадрів, оскільки однією з цілей кадрової стратегії є саме зменшення плинності кадрів ТОВ «РА Тигра». Для оцінювання значення даного показника також були взяті значення і результати змін на інших підприємствах.

Висока плинність кадрів погіршує багато економічних показників.

Перш за все це втрачений прибуток через повільне входження в курс справи нових працівників, зниження продуктивності праці. Висококваліфіковані фахівці відволікаються на навчання нових співробітників.

За прогнозом, плинність кадрів в середньому зменшуватиметься на 20% за рік (рис. 3.4).

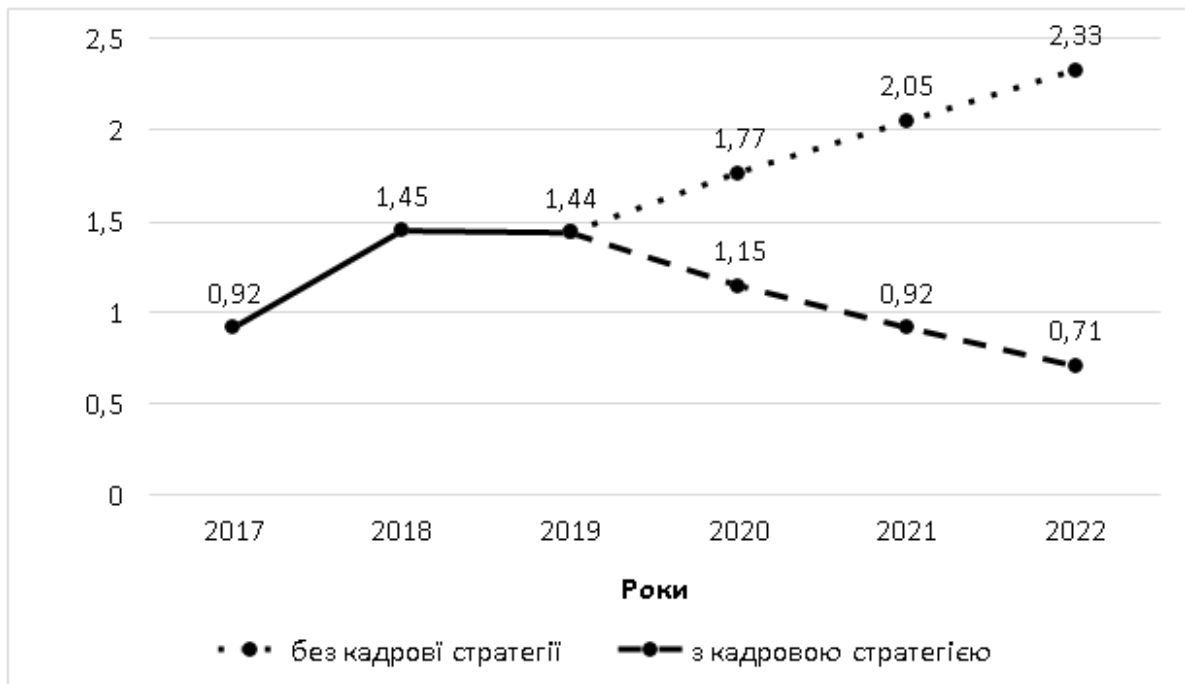


Рисунок 3.4 – Прогнозні значення коефіцієнту плинності кадрів ТОВ «РА Тигра»

Згідно з прогнозом коефіцієнту плинності кадрів на 2020–2022 рр. він поступово буде знижуватись. Такий ефект від впровадження запропонованих заходів пояснюється тим, що покращиться атмосфера в колективі, окрім матеріальної мотивації працівників стимулюватиме ще й нематеріальна. Також важливою складовою є те, що торгівельно–оперативний персонал навчатимуть як правильно комунікувати з покупцями, що в свою чергу полегшить їм роботу і принесе підприємству більший дохід.

Повністю ефективною кадрова стратегія може бути лише при реалізації всіх перерахованих її складових, а також при довгостроковому плануванні заходів по кожному з напрямків кадрової стратегії (з урахуванням

коректувань на поточні показники діяльності компанії).

Розроблені заходи є ефективними з економічної точки зору. Вони сприяють удосконаленню системи управління персоналом на ТОВ «РА Тигра», що підтверджується отриманими даними і представленими розрахунками. Впровадження даної кадрової стратегії дозволить не лише знизити рівень плинності кадрів на підприємстві, а й покращити фінансові та економічні показники підприємства.

Висновки до розділу 3

Нині в системі управління кадровою політикою організації можна виділити ряд проблем. У більшості керівництво орієнтуються на миттєві потреби, загальна, стратегічна концепція кадрового управління, як правило, не опрацьовується, що в результаті призводить до тимчасового поліпшення ситуації і не дозволяє усунути увесь комплекс проблем, існуючих у сфері кадрового менеджменту організації. Вирішення ряду зазначених проблем, покращить процес роботи з персоналом та зменшить рівень незадоволеності працівників. Адже ефективність сучасної кадрової політики в управлінні організацією позначається на успішності праці, а також на рівні задоволеності робітників своєю працею і морально–психологічною атмосферою в колективі.

Загальна стратегія розвитку підприємства і динаміка економічних показників його діяльності відображають орієнтованість компанії на розширення мережі, підвищення свої показників, вдосконалення процесу продажів, а саме етапу спілкування між продавцем і клієнтом. Саме тому кадрова стратегія підприємства має бути також направлена на вдосконалення системи навчання працівників та на покращення системи мотивації, оскільки це допоможе підвищити продуктивність праці персоналу, а відповідно і збільшити прибуток.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування кадрової політики підприємства ТОВ «РА Тигра» з метою вдосконалення діючої кадрової політики і підвищити трудовий потенціал даного підприємства.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Розглянуто сутність поняття «кадрова політика», встановлено що це – система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Вона визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні, і специфічні вимоги до них і розробляється власниками організації, вищим керівництвом, кадровими службами. Кадрова політика ґрунтується на кадровій концепції організації, що є поряд з виробничою, фінансово–економічною, науково–технічною, маркетинговою політикою елементом загальної концепції її розвитку.

2. Як показали результати проведеного дослідження, ТОВ «РА Тигра» є рентабельним, платоспроможним та ліквідним. Організаційна структура підприємства є раціональною та досконалою, адже в результаті функціонування цієї системи забезпечується досягнення всіх поставлених цілей управління.

3. Аналіз кадрового потенціалу показав, що в системі управління персоналом є недоліки. ТОВ «РА Тигра» необхідно працювати над покращенням кадрової стратегії для того, щоб зменшити плинність кадрів, оскільки таким чином підприємство витрачає багато коштів і часу на підбір і навчання нового персоналу. На сьогодні система управління персоналом знаходиться на третьому рівні зрілості – керованість. Коефіцієнт плинності кадрів на період 2017-2020 року досить високий, що свідчить про наявність

інтенсивного звільнення персоналу та необхідність покращення ефективності кадрової політики в організації. Коефіцієнт стабільності кадрів – відповідно досить низький.

4. Проаналізована господарська діяльність ТОВ «РА Тигра» в ринкових умовах. Найбільш проблемними на підприємстві є система мотивації та навчання персоналу, саме тому кадрова стратегія підприємства має бути також направлена на вдосконалення системи навчання працівників та на покращення системи мотивації, оскільки це допоможе підвищити продуктивність праці персоналу, а відповідно і збільшити прибуток.

5. Здійснено оцінку конкурентного становища рекламного агенства ТОВ «РА Тигра». Одним з безперечних переваг компанії є наявність відомого бренду, успішного іміджу та стилю, а так само наявність широкого асортименту послуг. На основі здійсненого аналізу ринкового середовища складена матриця SWOT-аналізу, тобто визначені загрози, можливості, сильні і слабкі сторони агенства.

6. Запропоновано методи оцінювання персоналу організації ТОВ «РА Тигра» в якості превентивних дій щодо вдосконалення кадрового менеджменту організації, такі як: метод “360 градусів”, метод центрів оцінки, а також побудова професіограми. Визначено послідовність етапів проведення оцінки. Ефективна система управління кадровою політикою має створювати умови для мотивації персоналу, більш високої продуктивності його праці та задоволеності роботою.

7. Визначено заходи у забезпеченні ефективного функціонування кадрової політики ТОВ «РА Тигра». Основними складовими кадрової політики ТОВ «РА Тигра» є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика. Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку ТОВ «РА Тигра», порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи

досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її співробітників.

8. Надані пропозиції, щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «РА Тигра». Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства ТОВ «РА Тигра», реагувати на кризовий стан в країні; вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Основні властивості кадрової політики – зв'язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами. Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики ТОВ «РА Тигра». Вона повинна мати на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ромат Є. В. Реклама: навч. посібник для вузів / Є. В. Ромат. – 2-е вид. – СПб.: Пітер, 2014. – 208 с.
2. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. К.: МАУП, 2010. 288 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Підручник для ВНЗ, 4-е вид. – К: Знання, 2009. 390 с.
4. Лич В. М. Людський потенціал: теорія та практика відтворення: Навчальн. посібник : Науковий світ, 2012. 314 с.
5. Алавердов А.Р. Управління персоналом: Навчальний посібник – М.: Маркет ДС. – 2007. – С. 178
6. Виханский О.С., Наумов А.І. Менеджмент. – М.: Магістр, 2011. – 528 с.
7. Дейнека, А. В. Управління персоналом організації [Електронний ресурс]: Підручник для бакалаврів / А. В. Дейнека. – М.: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К^о», 2015. – 292 с.
8. Коул, Джеральд Управління персоналом в сучасних організаціях / Джеральд Коул; [Пер. з англ. Н.Г. Владимірова] – М: ТОВ «Вершина», 2004
9. Кравченко М.О. Вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства: навч. посіб. Київ, 2009. 196с.
10. Управління людськими ресурсами: Навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової.—К.: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.
11. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. — Львів: «Новий Світ-2000», 2012. 268 с.
12. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посіб. В.М. Гончаров, Н.В. Касьянова, Н.В. Вецепура, Д.В. Солоха та ін.. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2007. 284 с.

13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкуренстоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. 384 с.
14. Дубовик ОЛ. Управління маркетинговими дослідженнями в процесі формування конкурентних переваг: Монографія. – Львів: ЛБІ НБУ, 2008. 202 С.
15. Сердюк В. Р. Сучасні підходи до професійної підготовки економічно активного населення як складової інноваційного розвитку економіки України: В. Р. Сердюк, І. В. Заюков. – Вінниця: УНІВЕРСУМ–Вінниця: 2007. 177 с.
16. Корнюшин В. Ю. Оцінка та атестація персоналу навчально–методичний комплекс. М., 2010. 120 с.
17. Магура М. І. Організація навчання персоналу компанії: навчально–методичний комплекс. Київ. 2014. 256 с.
18. Кутищева А. Специалисты по кадрам: обзор рынка труда. – 2005. – № 3. С. 41–42
19. Мосина Л. Подбор кадров: работа над ошибками. 2007. № 5. С. 25–27
20. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании . Кадровое дело. 2006. № 2. С. 17–18
21. Огляд статистики зарплат професії Адміністратор салону краси в Україні. Режим доступу: http://web.znu.edu.ua/NIS/docs/dstu_7_1-2006.pdf
22. Панкова Н. Как попасть в «десятку» при подборе. Кадровый менеджмент. 2007. № 3. С. 28–29
23. Пашков А.С., Иванкина Т.В., Магницкая Е.В. Кадровая политика и право. – М.: Юридическая литература. 2009. 287 с.
24. Красностанова М., Федорова Ф. HRM–інновації: методологічні підходи до класифікації // Кадровік.ру. – 2013. –№ 12. –С. 56 – 60
25. Оплата праці персоналу: Підручник / О.К. Мінєва. – М .: Альфа–М: НДЦ ИНФРА–М, 2014. – 192 с.

26. Термінологія теорії управління: словник базових управлінських термінів: Навчальний посібник / О.В. Кожевiна. – М .: НДЦ ИНФРА–М, 2014. – 156 с ..
27. Технології кадрового менеджменту: Навчально–практичний посібник / За ред. I.В. Мішурова – М .: ІКЦ «Март». – 2004. – С. 273
28. Магура М. І. Організація навчання персоналу компанії (навчально–методичний комплекс)– К.: Видавничий дiм «Велика книга», 2014. – 256 с.
29. Носирiва I. Г. Сучасні форми та методи навчання персоналу/ I. Г. Носирiва // Управління розвитком персоналу. 2015. № 1. С. 2–13.
30. Колот А. Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування Україна : аспекти праці. 1998. №6. С. 14–19.
31. Людкевич О., Людкевич В. Маркетингові основи розвитку інфраструктури ринку праці України 2003. №3. С.3–10
32. Мазурок П. Методологічні та інституціональні основи визначення інфраструктури ринку праці України–2005. №1. С.17–21
33. Богиня Д. П. Основи економіки праці / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова.– К. : Знання–Прес, 2000. 314 с.
34. Белокрылова О. С. Экономика труда – Ростов н/Д. : Феникс, 2010. 224 с.
35. Василюк М. Заробітна плата в умовах ринку: соціально–економічні аспекти Україна: аспекти праці. 2007. № 3 – 4. С. 29–32.
36. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учебник. – Мн.: Новое знание, 2009. 636 с.
37. Колот А. М. Мотивація персоналу : навч. посіб. К. :КНЕУ, 2002. 338 с.
38. Управління організацією: Підручник / А.Г. Поршнеv, Г.Л. Азоеv, В.П. Баранчееv; Під ред. А.Г. Поршнева – 4–е изд., Перераб. і доп. – М .: НДЦ ИНФРА–М, 2014. – 736 с.
39. Управління людськими ресурсами: Навчальний посібник під ред.

д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової.—К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.

40. Магура М. І. Організація навчання персоналу компанії (навчально–методичний комплекс)/ М. І. Магура. – К.: Видавничий дім «Велика книга», 2014. – 256 с.

41. Носиріва І. Г. Сучасні форми та методи навчання персоналу/ І. Г. Носиріва // Управління розвитком персоналу. – 2015. – № 1. – С. 2–13.

42. Адаменко О.В. Методи професійного навчання персоналу // Менеджер персоналу. – 2012. – № 16. – С. 58– 62.

43. Старобинский Е.Е. Як управляти персоналом: навчально–практичний посібник / Е.Е.Старобінській. – 6–е изд., Перераб. і доп. – М.: ЗАТ "Бізнес–школа" Інтел–Синтез ", 2012. – 384с.

44. Управління організацією: підручник для вузів / під ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевої, Н.А. Саломатина. – 2–е изд., Перераб. і доп. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 669с.

45. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний маркетинг: підручник для студ. вузів / Р.А. Фатхутдінов. – 5–е изд. – СПб.: Пітер, 2010. – 368с.

46. Управління персоналом в організаціях: Навчальний посібник / Н.А. Зайцева. – М.: Форум: НДЦ ИНФРА–М, 2013. – 416 с

47. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR практика. Управління персоналом: Як це є насправді. СПб.: Пітер, 2013. 320с.

48. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. - М.: Справа, 2012. - 489 с.

49. Травін В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персоналу підприємства. Навчально-практичний посібник. - 2-е видання. - М.: Справа, 2012. - 272 с.

50. Управління організацією: Підручник / За ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевої, Н.А. Саломатина. - 2-е изд., Перераб. і доп. - М.: ИНФРА–М, 2013. - 126 с.

51. Управління персоналом організації. Практикум: Учеб. Посібник / За ред. д.е.н., проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА–М, 2012. - 296 с.

52. Хаммер Майкл суперрефективного компанія // Мистецтво

управління. - 2013. - №1. - С. 16.

53. Хананашвілі А. Підбір персоналу вигідніше доручити професіоналам // Фінансові Известия. - 2013. - №5. - С. 20-25.

54. Ципкин Ю.А. Управління персоналом: Навчальний посібник для вузів. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013. - 446 с.

55. Людські ресурси управління / Д.Ж. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Справа, 2013. - 225 с.

56. Чепін А.Є. Пошук, відбір і адаптація персоналу // Служба кадрів. - 2013. - №9. - С. 35-38.

57. Балан В.А. Економіко-математичні моделі продуктивності праці. М., 2013.

58. Бондар І.К. Продуктивність праці: питання теорії і практики: Наук.думка, 2011 - 152 с.

59. Бухалков М.І. Внутрішнє планування Підручник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 392 с.

60. Ворст І., Ревентлау П. Економіка фірми. - М.: Вища школа, 2004.

61. Горемикін В.А. та ін. Планування на підприємстві: Підручник. В.А. Горемикін, Е.Р. Бугулов, А.Ю. Богомолів. - М.: Вілін', 2013.

62. Грузинів В.П., Грибов В.Д. Економіка підприємства. - М.: Банки і біржі, 2013.

63. Чижов Н.А. Кадрові технології. - М.: Іспит, 2013. - 352 с.

64. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації Навчально-практичний посібник. - вид. 4 - е, перераб. і доп. - М.: Бізнес - школа, 2013. - 368 с.

65. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І. Петрова. – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.

66. Починок Н. В. Проблеми підвищення кваліфікації працівників на підприємствах / Сучасні тенденції та проблеми розвитку інвестиційно-будівельного комплексу // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 29-30 листопада 2007 року. –Тернопіль: Принтер-інформ,

2007. – С. 135-138.

67. Прядко В. В. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні / В. В. Прядко, М. І. Пірен // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2015. – № 3. – С. 78-84.

68. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О, Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: Кондор, 2012. – 324 с.

69. Семчук Ж. Кадрова політика як основа організаційної культури / Ж. Семчук, Б. Шургот // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2013. – Вип. 10. – С. 18-21.

70. Анісімов В.М. Кадрова служба і управління персоналом організації: Практичний посібник кадровика / В.М. Анісімов; центр кадровології і ефективного персонал-менеджменту. -М.: ЗАТ «Видавництво «Економіка», 2014. - 704с.

71. Стремядін В. М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції / В. М. Стремядін // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5-6. – С.97-100.

72. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С. В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №6(132). – С.225-233.

73. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова // Економічний часопис – XXI – 2012. – №3-4. – С.66-70.

74. Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект / Н. М. Терещенко // Наукові праці МАУП. – 2015. – Вип.45(2). – С.31-37.

75. Абалкін Л.І. Вибрані праці: в 4 т. - М.: Економіка, 2013.- Т.4.: В пошуках нової стратегії. - 799 с.

76. Управління персоналом організації: Навчальний посібник / О.В. Євтихій. – М.: НДЦ ИНФРА-М, 2014. – 297 с.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Лихо Еліна Олегівна, студентка II курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти elikho19727@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення кадрової політики підприємства ТОВ «РА Тигра»»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайоmlена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____

Лихо Е.О.

Дата _____ Підпис _____

Терент'єва Н.В.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

		Можливості – Opportunities	Оцінка в балах	Загрози – Threats	Оцінка в балах	
		Зовнішнє середовище	1. Збільшення попиту серед нових клієнтів		3	1. Нестабільна економічна ситуація в країні
2. Покращення купівельної спроможності населення.			2	2. Посилення ролі наявних на ринку конкурентів.	3	
3. Розширення асортименту товарів за рахунок актуальних новинок			2	3. Прихід на ринок України нових великих конкурентів	1	
4. Розвиток нових видів сервісних і післяпродажних послуг. Впровадження нових технологій у діяльності			3			
5. Утримання частки ринку і її збільшення			1			
Внутрішнє середовище						
Сильні сторони –Strengths		Оцінка в балах	СiМ		СiЗ	
1. Великий асортимент послуг		3				
2. Високий рівень якості продукції		3				
3. Відомий бренд і позитивний імідж компанії		3				
4. Наявність просування товарів і послуг шляхом застосування маркетингових методів: рекламних компаній, стимулювання збуту і т.д.		2				
Слабкі сторони – Weaknesses		Оцінка в балах	СЛМ		СЛЗ	
1. Недостатній рівень професіоналізму персоналу магазинів		1				
2. Збільшення плинності персоналу.		1				
3. Низька ефективність системи мотивації персоналу.		2				
4. Зниження якості обслуговування клієнтів.		3				
5. Відсутність моніторингу та аналіз конкурентів на ринку		2				

Рис. А1. SWOT–аналіз ТОВ «РА Тигра»