

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: _____ *Удосконалення кадрової політики організації* _____

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри: _____ / *Карінцева О.І.* /

Керівник роботи: _____ / *Весперіс С.З.* /

Виконавець: _____ / *Шелест А. О.* /
П.І.Б.

Група: _____ *Ез – 71* _____
шифр

Суми 2021

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ.....	6
1.1 Кадрова політика підприємницької структури: суть, види і типи	6
1.2 Формування кадрової політики: вимоги і принципи формування	11
1.3 Етапи формування кадрової політики підприємницької структури	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АЛЬТЕКС»	16
2.1 Організаційно-управлінська характеристика і аналіз системи управління персоналом ТОВ «АЛЬТЕКС».....	16
2.2 Діагностика кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС».....	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АЛЬТЕКС».....	27
3.1 Рекомендації щодо переходу до закритого виду кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС».....	27
3.2 Рекомендації з переходу кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС» із пасивного у превентивний тип і умови впровадження заходів	28
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 22 найменування і додатку на двох сторінках. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 34 сторінки, у тому числі 12 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел на 2 сторінках.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – розробка рекомендацій з удосконалення кадрової політики організації.

- *Задачі дослідження* полягають у характеристиці суті, видів і типів кадрової політики підприємницької структури; наведенні основних вимог і принципів формування кадрової політики; характеристиці основних етапів формування кадрової політики підприємницької структури; наведенні організаційно-управлінської характеристики ТОВ «АЛЬТЕКС» і аналізу її системи управління персоналом; проведенні діагностики кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС»; розробці рекомендації щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС» та зазначення умови впровадження заходів.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом ТОВ «АЛЬТЕКС».

Предмет дослідження – кадрова політика ТОВ «АЛЬТЕКС» та напрямки її удосконалення.

Інформаційна база дослідження - законодавчі та нормативні документи з економічних питань та питань трудових відносин, офіційні статистичні матеріали, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства.

Практичне значення роботи міститься у тому, що запропоновані заходи допоможуть реалізувати у організації ефективну кадрову політику, яка буде адекватною до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища і тим самим буде сприяти підвищенню якості роботи персоналу і зміцненню конкурентних позицій підприємницької структури.

Ключові слова: КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПРЕВЕНТИВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА, ЗАКРИТА КАДРОВА ПОЛІТИКА, АДЕКВАТНІСТЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

ВСТУП

Ефективна система управління персоналом і розвиток кадрового потенціалу - це основа успішної роботи підприємства. Однак на тлі економічної кризи в Україні спостерігається масове скорочення працівників як привід для мінімізації витрат. Необхідність адаптації до сучасних вимог вимагає від персоналу високого рівня професійної підготовки. У зв'язку з цим питання удосконалення кадрової політики організації стає дуже актуальною темою для дослідження.

В сучасних умовах досить гострою проблемою для підприємств стає актуалізація служб і відділів, зайнятих управлінням персоналом. Дуже часто на підприємствах такі служби не відповідають сучасним вимогам кадрового менеджменту. Сучасний кадровий менеджмент повинен вирішувати такі завдання, як планування та підбір кадрів, розстановка і адаптація персоналу, створення системи мотивації персоналу, оцінка і атестація персоналу, планування кар'єри і розвиток співробітників, створення і підтримання кадрового резерву, формування та підтримку корпоративної культури, створення, коригування та управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві, контроль виконання службових обов'язків, виявлення відхилень і їх мінімізація, реалізація кадрового документообігу, контроль правового забезпечення трудових відносин, контроль витрат на персонал, аналіз управління персоналом, оцінка застосовуваних форм навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки трудових ресурсів, в тому числі і що відносяться до робочих спеціальностей.

Питанням управління персоналом присвячені роботи таких вчених, як Л. Балабанова, В. Бортник, Р. Вдовиченко, А. Кибанов, Д. Мельничук, М. Симонова, Д. Ульрих, Г. Щокін та інших. Проте наявні роботи майже не враховують специфічні умови будівництва, які повинні бути прийняті до уваги при вирішенні завдань з формування кадрової політики у будівельній галузі. Тому тема роботи є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка рекомендацій з удосконалення кадрової політики організації.

Реалізація поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати суть, види і типи кадрової політики підприємницької структури;
- навести основні вимоги і принципи формування кадрової політики;
- охарактеризувати основні етапи формування кадрової політики підприємницької структури;
- навести організаційно-управлінську характеристику ТОВ «АЛЬТЕКС» і проаналізувати її систему управління персоналом;
- провести діагностику кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС» та зазначити умови впровадження заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «АЛЬТЕКС».

Предметом дослідження є кадрова політика ТОВ «АЛЬТЕКС» та напрямки її удосконалення.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи з економічних питань та питань трудових відносин, офіційні статистичні матеріали, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства.

Практичне значення кваліфікаційної бакалаврської роботи міститься у тому, що запропоновані заходи допоможуть реалізувати у організації ефективну кадрову політику, яка буде адекватною до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища і тим самим буде сприяти підвищенню якості роботи персоналу і зміцненню конкурентних позицій підприємницької структури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ

1.1 Кадрова політика підприємницької структури: суть, види і типи

Сучасна практика ведення бізнесу показує, що керівники усвідомлюють значущість персоналу і його здатність створити конкурентну перевагу на ринку.

Для того, щоб домогтися успіху в непростих ринкових умовах і ефективно управляти персоналом з моменту найму до завершення кар'єри, організації необхідно правильно сформулювати кадрову політику організації, яка в свою чергу забезпечить організацію персоналом необхідної якості і кількості.

Єдиного визначення «кадрова політика» не існує, в першу чергу це обумовлено різноманіттям організацій, адже кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації, а також з урахуванням факторів зовнішнього середовища, тобто кадрова політика - це частина політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

Для того, щоб визначити робоче визначення, розглянемо, як розкривають суть кадрової політики автори визначень, представлених в таблиці 1.1.

На основі праць науковців, представлених у таблиці 1.1, можна сформулювати наступне визначення кадрової політики. Кадрова політика - сукупність стратегічних цілей і принципів організації, спрямованих на формування та професійний розвиток трудового колективу, через використання здібностей і навичок працівників для досягнення конкретних цілей організації.

Об'єктом кадрової політики є персонал (кадри) - штатний склад працівників організації. Предметом кадрової політики є управлінські рішення і їх реалізація щодо персоналу. Суб'єктами кадрової політики організації виступають рада акціонерів, рада директорів, правління, керівник організації або одноосібний власник організації.

На основі аналізу сутності кадрової політики підприємств науковці класифікували її за певними напрямками [15].

Таблиця 1.1 - Поняття терміну «кадрова політика» різними авторами

Автор	Поняття терміну «кадрова політика»
Д. П. Мельничук	Кадрова політика підприємства, фірми - це комплекс організаційних і змістовних заходів, спрямованих на ефективне використання здібностей і професійних навичок кожного окремого працівника в реалізації кінцевих цілей (місії) організації, підприємства, фірми [14].
А. Я. Кібанов	Кадрова політика - система знань, поглядів, принципів, методів і практичних заходів державних органів і організацій основної ланки управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, форм і методів кадрової роботи в усіх сферах людської діяльності [12].
А. Е. Сірченко	Кадрова політика - це основні правила і принципи, що регламентують взаємовідносини персоналу на підприємстві, формує стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом з урахуванням стратегії розвитку підприємства [16].
Е. П. Пархімчик	Кадрова політика - ціннісні орієнтири, методи, форми, процедури, способи оцінки, що використовуються в управлінні людьми, які через систему загальних положень, принципів, установок і пріоритетів, визнаються базовими і обов'язковими для виконання в даній організації [10].
Г.В. Щокін	Кадрова політика являє собою розраховану на тривалий період лінію розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного і культурного розвитку суспільства [21].
О. М. Криворучко	Кадрова політика - розрахована на довгий період лінія розвитку людських ресурсів, система підбору, розстановки і відновлення кадрів, здатних забезпечити певну перспективу розвитку [13].
Л. І. Федулова	Кадрова політика - система роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності й має на меті створення високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі [18].

Підставою для виділення типів кадрової політики є наступні принципи: ступінь відкритості та орієнтація організації по відношенню до зовнішнього середовища при управлінні кадровими процесами [13].

Підставою для виділення видів кадрової політики є рівень усвідомленості керівництвом організації принципів, правил і норм, які лежать в основі діяльності з управління кадрами, і наявність механізмів, інструментів впливу на кадрову ситуацію. Такими механізмами є розроблені кадрові програми, реалізовані кадрові технології та ін. Залежно від цього виділяють наступні типи кадрової політики [12]:

- Пасивну;
- Реактивну;
- Превентивну;
- Активну кадрову політику.

Активна кадрова політика може бути раціональною або авантюристичною (рисунок 1.1).

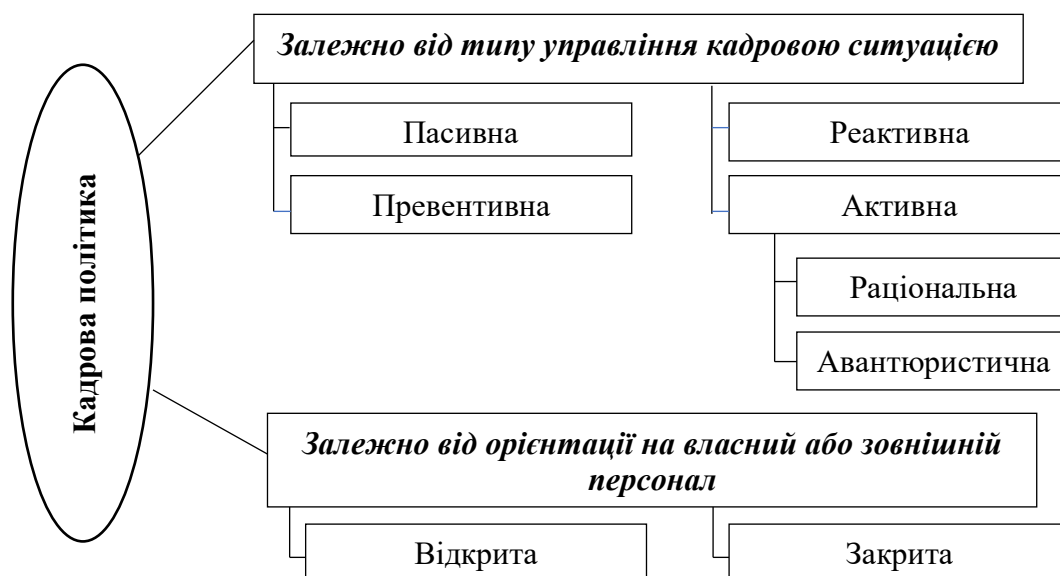


Рисунок 1.1 - Типи і види кадрової політики

Розглянемо види кадрової політики за ступенем відкритості:

- Відкрита кадрова політика - підприємство повністю відкрите («прозоре») для своїх потенційних кадрів на всіх рівнях, є можливість починати роботу як з найбільш «нижчих» посад, так і з посад адміністрації. Підприємство готове найняти будь-якого, якщо у нього є необхідна кваліфікація, без обов'язкового досвіду роботи на цьому підприємстві [7].

- Закрита кадрова політика - підприємство прагне до прийняття кадрів лише з нижчих рівнів, а ротація базується на співробітниках підприємства. Закрита кадрова політика пріоритетна для організацій, спрямованих на реалізацію певної корпоративної атмосфери, створення особливого відчуття причетності. Такі організації часто працюють з постійною проблемою нестачі трудових кадрів [5].

Залежно від ступеня впливу і контролю з боку керівництва організації на кадрову ситуацію, процедур, спрямованих на прогнозування кількості та якості персоналу виділяють наступні типи кадрової політики, характеристика яких представлена в таблиці 1.2.

Застосовувана кадрова політика безпосередньо пов'язана з усіма областями господарської діяльності підприємства. Ухвалення рішень щодо кадрової політики часто пов'язане з усіма комплексами на підприємстві [11].

Таблиця 1.2 - Види кадрової політики за масштабами кадрових заходів і їх особливості [10].

Види кадрової політики	Характеристика
Пасивна	Керівництво організації не має програми дій по відношенню до власного персоналу. Кадрова робота зводиться до рутинного функціонування або ліквідації «непередбачених і невідомо звідки звалилися негативних наслідків». Відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації.
Реактивна	Керівництво здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, намагається аналізувати їх причини, вживати заходів по локалізації кризових явищ. Кадрові служби проводять діагностику кадрової ситуації і вживає екстрених заходів по вирішенню виникаючих проблем. Проблеми при середньостроковому плануванні розвитку організації.
Превентивна	Керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації. Програма розвитку організації ґрунтується на прогнозах потреби в кадрах, як в якісному, так і в кількісному відношенні. Служби персоналу приймають окремі заходи з розвитку персоналу. Проблема - розробка цільових кадрових програм.
Активна	Керівництво має прогноз і засоби впливу на ситуацію Кадрова служба розробляє цільові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації і коригує виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.
Активна раціональна	Керівництво має якісний діагноз кадрової ситуації і обґрунтований прогноз її розвитку і має в своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Програма кадрової роботи є складовою частиною в програмах розвитку організації
Активна авантюристична	Керівництво не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Плани кадрової роботи орієнтовані на досягнення цілей, але ґрунтуються на недостатньо аргументованих фактах.

Відсутність теоретичної бази кадрової політики призводить до панування в її практиці суб'єктивізму. Саме тому між декларованими принципами кадрової політики і реальною практикою управління персоналом в конкретних організаціях утворюються суперечності. У великих організаціях кадрова політика зазвичай офіційно декларується і фіксується в документах, в яких детально регламентуються найважливіші аспекти роботи функціональних і лінійних підрозділів, їх керівників з різними категоріями персоналу.

У більшості потужних функціонуючих організацій, як правило, існує документально закріплене уявлення про її кадрову політику, кадрові процеси, заходи і норми їх здійснення [14].

У невеликих фірмах кадрова політика, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок їх власників. Вважається за доцільне і в малих організаціях письмово оформляти основні положення кадрової політики.

Одночасно практично у всіх великих і середніх компаніях існує безліч офіційних правил, принципів і процедур, а також неписаних традицій, форм поведінки. З їх допомогою поширюються відповідні ціннісні орієнтації на всіх робітників. Відповідно кадрова політика організації може бути оформлена в письмовому вигляді як документ, з яким ознайомлені всі працівники, так і існувати у вигляді зводу концептуальних законів і правил, що передаються усно [16]. Взаємозв'язок кадрової політики з нормативними документами організації ілюструє наступна схема (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Кадрова політика в документації організації

Для осмислення і підтримки персоналом організації проведеної політики вважається за доцільне відображати цю політику в спеціальному документі. При його відсутності вона може знайти відображення в існуючих документах організації.

Ознайомлення працівників з цілями і завданнями організації, її кадровою політикою сприяє формуванню відповідної організаційної культури, зниженню порушень трудової дисципліни і плинності кадрів, усуненню невиправданих трудових конфліктів, допомагає подолати опір персоналу змінам.

1.2 Формування кадрової політики: вимоги і принципи формування

У сучасних умовах господарювання будь-яка підприємницька структура зацікавлена в успішній кадровій політиці, адже кадрова політика, впливає на всі процеси, що відбуваються в колективі, і сприяє створенню відповідального високопродуктивного і згуртованого колективу.

Правильно сформульована кадрова політика повинна відповідати вимогам, що пред'являються до кадрової політики, тільки тоді кадрова політика здатна успішно функціонувати і служити на благо організації.

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

- кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства;
- кадрова політика має бути досить гнучкою;
- кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з реальних фінансових можливостей організації;
- кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників [17].

Розкриємо більш детально кожну вимогу.

Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. Оскільки стратегія розвитку підприємства є визначальним фактором вибору кадрової політики, в разі якщо, кадрова політика і стратегія розвитку дійсно пов'язані, то кадрова політика буде сприяти реалізації тієї самої стратегії.

Кадрова політика повинна бути ув'язана з загальними напрямками розвитку підприємства, реалізованими в певній сфері діяльності, а також співвідноситися з іншими соціальними і фінансово-економічними цілями розвитку організації [19].

Що стосується вимоги про те що, кадрова політика повинна бути досить гнучкою, вона означає, що кадрова політика повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки це пов'язано зі стабільністю певних очікувань працівника, з іншого боку динамічною, тобто відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті сторони, які

орієнтовані на врахування інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства. Останнє включає в себе цінності і переконання, що розділяються працівниками і формують норми їх поведінки, характер діяльності підприємницької структури.

Економічна обґрунтованість є дуже важливим аспектом, оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з реальних фінансових можливостей підприємницької структури.

Кадрова політика повинна тримати баланс у розподілі ресурсів для того, щоб підтримувати організацію. Для того, щоб якісно функціонувати і підтримувати економічний баланс, кадрова політика повинна завжди знаходитися в ресурсі.

Заключна вимога про те, що кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників, висувається у зв'язку з тим, що індивідуальний підхід до співробітника допомагає забезпечити максимальну ефективність у використанні кадрових ресурсів. Кадрова політика повинна прагнути до того, щоб співробітники розвивалися разом з компанією через застосування ефективних способів управління, які забезпечать високий результат самого процесу управління персоналом [20].

Кадрова політика повинна піклуватися про своїх співробітників, але тут важливо розуміти, що кадрова політика повинна поєднувати в собі як загальні, так і індивідуальні підходи щодо співробітників [16]. Необхідно утримувати баланс підходів, адже для організації недоцільно витратити ресурси на створення індивідуального підходу для кожного співробітника.

Таким чином, дотримання вимог, що пред'являються до кадрової політики - є ключем до успішного функціонування. Можна зробити висновок про те що, 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, нормативних актів і урядових рішень

До основоположних принципів формування кадрової політики організації відносяться [14]:

- науковість - використання всіх наукових розробок у цій галузі, які можуть забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект;
- комплексність - охоплення всіх сфер кадрової діяльності і всіх категорій працівників;
- системність - врахування взаємозалежності і взаємозв'язку окремих складових кадрової роботи, економічного і соціального ефекту впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат;
- ефективність - окупність будь-яких витрат на заходи в цій галузі через результати господарської діяльності;
- методичність - якісний аналіз обраних варіантів рішення, особливо, коли є ряд взаємовиключних методик, наприклад, за оцінкою персоналу, розробці посадових інструкцій, прийому на роботу, адаптації працівників тощо;
- справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації за віковою, національною, гендерною тощо ознакою.

1.3 Етапи формування кадрової політики підприємницької структури

Розглянемо етапи формування кадрової політики підприємницької структури.

Зміст і черговість основних етапів формування кадрової політики і розробки відповідного документа має відбуватися в певній послідовності, а саме:

- 1) розробка загальних принципів кадрової політики, визначення її пріоритетів і цілей;
- 2) планування потреби в персоналі, формування структури і штату, створення резерву кадрів;
- 3) створення та підтримка системи кадрової інформації, здійснення кадрового контролінгу;
- 4) формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи мотивації та стимулювання праці;

5) забезпечення програми розвитку персоналу, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів;

б) аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації з управління її персоналом, виявлення вузьких місць в кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Перейдемо до чинників, які впливають на формування кадрової політики. На основі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів відбувається формування кадрової політики. Успішна кадрова політика ґрунтується на систематичному врахуванні та аналізі впливу навколишнього середовища, адаптації виробництва до зовнішніх впливів, результати якого спонукають організацію реагувати на зміни зовнішнього середовища.

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 [13]:

- ситуація на ринку праці - демографічні фактори, політика в галузі освіти, взаємодію з профспілками;
- професійні та громадські об'єднання;
- 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 тощо.

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 принципу 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.

Фактори, що визначають кадрову політику, представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Фактори, що визначають кадрову політику [9]

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Національне трудове законодавство	Структура, цілі та стратегії організації
Взаємовідносини з профспілками	Територіальне розміщення
Стан економічної кон'юнктури	Технологія виробництва
Стан і перспективи розвитку ринку праці	Організаційна культура
	Кількісний та якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі
	Фінансові можливості організації
	Існуючий рівень оплати праці

Необхідність врахування впливу факторів вказує на те, що в основі формування кадрової політики повинні лежати аналізи і прогнози.

Аналіз зовнішнього середовища включає оцінку потенціалу ринку, інфраструктури організації, законодавства, взаємовідносин із зовнішніми організаціями, демографічного середовища, інноваційного середовища.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає дослідження структури персоналу, ефективності використання робочого часу, результативності праці персоналу, готовність і здатність персоналу до праці, корпоративного духу, культури підприємництва.

При розробці і реалізації кадрової політики ті чи інші фактори можуть виявлятися в різному ступені, це в свою чергу залежить від специфіки діяльності організації. Кадрова політика розробляється і формується з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій організації і факторів зовнішнього середовища. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АЛЬТЕКС»

2.1 Організаційно-управлінська характеристика і аналіз системи управління персоналом ТОВ «АЛЬТЕКС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬТЕКС» розташоване за адресою: Україна, 41044, м. Дніпро, ж.м. Тополя- 3, 1, корп.3, к.66. Телефони: [\(056\) 7885299](tel:(056)7885299), [\(0562\) 327513](tel:(0562)327513), [\(056\) 3727077](tel:(056)3727077), електронна адреса: altex2003@ukr.net. Керівником підприємства ТОВ «АЛЬТЕКС» є Чернишов Владислав Володимирович, згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України. Підприємницька структура ТОВ «АЛЬТЕКС» діє на основі Статуту.

Підприємницька структура здійснює проектування, виробництво і монтаж систем вентиляції, опалення, підведення води, водовідведення, кондиціонування, архітектурної підсвітки, автоматизації, а також моніторинг і оперативне управління інженерними системами. А саме:

- теплові мережі і установки на них, теплові пункти і вузли управління, схеми теплозабезпечення підприємств і об'єктів господарювання;
- системи опалення, вентиляції і кондиціонування повітря;
- позамайданчикові мережі водозабезпечення і каналізації, очисні споруди побутової каналізації;
- мережі зливових стоків і очисні споруди на них;
- засоби забезпечення пожежної безпеки будівель і споруд;
- системи силового електрообладнання;
- автоматизовані системи управління технологічними процесами;
- слаботоківі системи внутрішніх систем;
- мережі внутрішнього і зовнішнього освітлення будівель і споруд промислового і соціально-побутового призначення;
- техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів;
- оцінка економічної ефективності проектів і аналіз ризиків;

- фінансовий аналіз і економічний прогноз господарської діяльності підприємств, а також визначають вартість будівництва на різних стадіях проектування.

Ліцензування діяльності з монтажу, технічного обслуговування і ремонту засобів забезпечення пожежної безпеки будівель і споруд здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

Власний проектний відділ здійснює весь комплекс проектних робіт, а також реалізує авторський і технічний нагляд об'єктів капітального будівництва. Відділ автоматизації інженерних систем компанії виконує повний цикл робіт – від вишукування, проектування систем автоматизації до введення їх у експлуатацію і обслуговування.

Колектив компанії на цей час налічує 187 осіб спеціалістів і робітників (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Чисельність персоналу ТОВ «АЛЬТЕКС» за категоріями

Категорія персоналу	2017 рік		2018 рік		2019 рік			Відхилення 2019 до 2017 (+/-)
	чол	%	чол	%	чол	%	у тому числі в організації не менше 5 років, чол	
Керівники і менеджери	35	17,86	33	17,10	32	17,11	12	-3
Начальники будівництва	5	2,55	4	2,07	4	2,14	1	-1
Інженери, начальники дільниць	20	10,20	25	12,95	22	11,76	9	2
Інженери-проектувальники, техніки-проектувальники	7	3,57	5	2,59	5	2,67	3	-2
Робітники будівельних спеціальностей	125	63,78	122	63,21	119	63,64	35	-6
Спеціалісти з матеріально-технічного забезпечення	4	2,04	4	2,07	5	2,67	3	1
Разом	196	100	193	100	187	100	63	-9

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можна зазначити, що за період 2017 – 2019 роки чисельність персоналу ТОВ «АЛЬТЕКС» загалом зменшилась на 9 осіб. Найбільших втрат зазнали робітники будівельних спеціальностей (їх чисельність скоротилась на 6 осіб). За аналізований період втрачено було 3-х менеджерів, двох

інженерів-проектувальників і одного начальника будівництва, що суттєво вплинуло на ефективність діяльності організації в цілому. Проте позитивним є залучення до роботи у ТОВ «АЛЬТЕКС» двох начальників дільниць і одного спеціаліста з матеріально-технічного забезпечення, що мало позитивний вплив на діяльність організації. Крім того, варто зазначити, що для колективу не є характерним стабільність складу – майже третина його складу не допрацьовують у ТОВ «АЛЬТЕКС» навіть до п'ятирічного терміну. Це є великою проблемою для організації.

На основі даних таблиці 2.1 можна зазначити, що основну частку працівників ТОВ «АЛЬТЕКС» складають робітники будівельних спеціальностей – монтажники систем вентиляції, монтажники санітарно-технічних систем і електрогазо-зварювальники.

Розглянемо персонал організації за рівнем освіти (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз складу і структури персоналу ТОВ «АЛЬТЕКС» за рівнем освіти

Освіта	2017		2018		2019		Відхилення 2019 до 2017 (+/-)
	чол	%	чол	%	чол	%	
Середня	10	5,10	11	5,70	8	4,28	-2
Середньо- спеціальна	45	22,96	42	21,76	40	21,39	-5
Середньо-технічна	39	19,90	44	22,80	34	18,18	-5
Вища	102	52,04	96	49,74	105	56,15	3
Разом	196	100	193	100	187	100	-9

Аналізуючи дані таблиці 2.2 бачимо, що станом на 2019 рік 105 співробітників, а це 56% від загальної кількості працюючих, мають вищу освіту – керівники, інженери-проектувальники, техніки-проектувальники, окремі працівники будівельних спеціальностей. Середньо-спеціальну і середньо-технічну освіту мають 74 співробітника, що складає майже 40% від загальної кількості працюючих; більшу частину працівників з таким рівнем освіти складають працівники будівельних спеціальностей, а також спеціалісти з матеріально-технічного забезпечення. За аналізований період позитивним є збільшення кількості працівників з вищою освітою, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємницької структури.

Організаційна структура ТОВ «АЛЬТЕКС» затверджена генеральним директором підприємства і має вид лінійно-функціональної структури управління. Директор приймає стратегічні рішення, визначає напрямок розвитку, координує діяльність всіх співробітників, здійснює одноосібне керування підпорядкованими йому керівниками нижчих рівнів, а всі керівники нижчих рівнів підпорядковуються кожен своєму безпосередньому керівнику вищого рівня.

Така структура найбільше відповідає принципам даної організації і дозволяє керівництву швидко реагувати на зміни ринкової ситуації.

За такої структури лінійні ланки управління здійснюють функцію управління, а функціональні підрозділи – функції консультування, допомоги у розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів. У лінійній структурі управління рішення, як правило, передаються у певній послідовності «зверху до низу», а безпосередній керівник нижчої ланки управління підпорядковується керівнику вищого рівня.

Управління персоналом у ТОВ «АЛЬТЕКС» здійснюється генеральним директором, лінійними керівниками підрозділів, а також спеціалістом з персоналу.

Функціями спеціаліста з кадрів є:

- кадровий документообіг;
- регулювання трудових стосунків;
- підбір персоналу;
- стимулювання роботи співробітників;
- переміщення і звільнення персоналу.

Можна зауважити, що у ТОВ «АЛЬТЕКС» функції спеціаліста з кадрів зводяться до роботи з документами і контролю за дотриманням законодавства.

На управління персоналом у ТОВ «АЛЬТЕКС» впливає низка зовнішніх і внутрішніх факторів. Внутрішніми факторами є:

- цілі компанії. Стратегічна мета компанії – максимальне задоволення бажань своїх замовників з урахуванням специфічних вимог кожного з них. Замовниками є такі потужні організації, як «Моноліт Холдинг», «ДніпроБуд», ПАТ «Техсвітло» та інші. Головним принципом компанії є безперервний розвиток, спрямований на підвищення якості обслуговування з використанням ефективних

напрацювань, сучасних технологій і матеріалів. Для досягнення цих цілей необхідним є постійний розвиток співробітників, навчання, підвищення кваліфікації, а також зацікавленість співробітників в успіху і ефективності компанії, лояльність.

- специфіка діяльності будівельної організації також обумовлює деякі особливості управління персоналом будівельної організації – важливість високої кваліфікації як керівного складу, так і робітників; необхідність наявності чіткої і зрозумілої системи оплати праці; наявність кадрового резерву. Будівельна організація повинна мати певну кількість постійних робітничих кадрів високої кваліфікації, які були б спроможні виконувати роботи із забезпеченням сучасних вимог до якості їх виконання. Іншу частину працівників для виробничого обслуговування робочих місць основних робітників можна набирати на ринку праці відповідно до потреб у них. Тому дуже важливим є збереження кваліфікованих і відповідальних спеціалістів і ретельно підбирати нових фахівців. На керівні посади краще висувати «своїх» співробітників, які розуміють усі тонкощі діяльності організації, мають добрі стосунки у колективі, відчувають належність до підприємницької структури.

- фінансовий стан ТОВ «АЛЬТЕКС» за останні 5 років наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансовий стан ТОВ «АЛЬТЕКС», тис.грн

Назва показника	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Нерозподілений прибуток	6 405	26 089	30 630	41 186	80 904
Виручка	257 644	840 620	711 973	474 702	560 208
Прибуток від продажу	17 116	29 616	30 343	29 727	41 588
Чистий прибуток	4 786	19 684	14 540	10 557	48 422

Відповідно до наведеної у таблиці 2.3 інформації, можна зазначити, що ТОВ «АЛЬТЕКС» не має внутрішньої стійкості. Показники з кожним роком змінюються то до низу, то стрімко зростають. Для досягнення стабільно високих результатів його функціонування необхідно активне реагування на зміну внутрішніх і зовнішніх факторів.

До зовнішніх факторів відносяться:

- ринок праці. Основні критерії, які використовуються під час найму персоналу у ТОВ «АЛЬТЕКС» - висока кваліфікація, особистісні якості, освіта, професійні навички, досвід попередньої роботи, сумісність із оточенням. За рівних показників керівник обирає більш високий рівень освіти. Але ці характеристики пов'язують із успіхами на роботі і критерій освіти обов'язково порівнюється із вимогами роботи, що буде виконуватись. Практичний досвід є найважливішим критерієм рівня кваліфікації робітника. Тому перевага віддається найму працівника із досвідом. Проте гостро стоїть проблема професіоналізму співробітників. На робітничі спеціальності переважно набирають співробітників із середньо-спеціальною або середньо-технічною освітою. По-перше, переважна більшість з них не має досвіду роботи. По-друге, само по собі навчання у професійно-технічних та інших закладах не є якісним. Тому навіть на робітничі посади знайти досвідчених фахівців вкрай складно.

- зміни трудового, податкового та іншого законодавства. Законодавство, перш за все трудове, висуває певні вимоги і певні обмеження на трудові відносини, встановлюючи правові норми. Гостро відчуваються питання необхідної кваліфікації співробітників, дотримання умов охорони праці. Питання у тому, що законодавство часто змінюється, вводяться додаткові нормативно-правові акти і дуже складно відстежувати їх і впроваджувати у роботу. Їх недотримання загрожує штрафними санкціями та покараннями.

- конкурентна позиція. Найближчі конкуренти ТОВ «АЛЬТЕКС», які надають послуги санітарно-технічних, електромонтажних та інших будівельно-монтажних робіт, наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Конкуренти ТОВ «АЛЬТЕКС»

Назва організації	Виручка, млн.грн
ТОВ «Синтез Н»	1 700
ТОВ «АЛЬТЕКС»	560
ТОВ «Монтаж»	323
ТОВ «Дніпроенергосервіс»	180
ПП «Інтеграція»	150
ТОВ «Інженерні технології»	131

За станом виручки ТОВ «АЛЬТЕКС» займає другу позицію, поступаючись лише своєму найголовнішому конкуренту – ТОВ «Синтез Н». Ці позиції потрібно обов'язково утримувати через підвищення якості обслуговування і удосконалення технологій.

Враховуючі, що розглянуті вище фактори впливають на всю систему управління, вони є також факторами вибору найбільш адекватного типу кадрової політики для ТОВ «АЛЬТЕКС». У таблиці 2.5 обґрунтовано, які саме типи кадрової політики є адекватними факторам внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5 – Обґрунтування адекватності кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС»

Фактор	Характеристика	Адекватний тип кадрової політики	
<i>Внутрішні фактори</i>			
Цілі і стратегія організації	Обумовлює необхідність постійного навчання і розвитку свої співробітників, забезпечуючи їм кар'єрне зростання	Закритий, превентивний	
Специфіка діяльності	Обумовлює необхідність формування відносно постійного основного складу співробітників високого рівня професіоналізму, формування кадрового резерву		
Фінансовий стан	Обумовлює необхідність активного реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів		
<i>Зовнішні фактори</i>			
Стан ринку праці	Обумовлює необхідність навчання і розвитку своїх кадрів, «утримання» цінних з них		
Конкуренція на товарному ринку	Обумовлює необхідність постійного підвищення кваліфікації керівного персоналу		
Нормативно-правові обмеження і зміни	Швидкі зміни законодавства обумовлюють необхідність постійного контролю і впровадження		

Таким чином, для ТОВ «АЛЬТЕКС» найбільш адекватним є закритий превентивний тип кадрової політики.

Модель управління персоналом у ТОВ «АЛЬТЕКС» - виробнича. Керівництво не має програм дій щодо персоналу. Організація розглядає своїх співробітників як засіб виробництва. Гарний робітник – дисциплінований, який чітко виконує завдання і доручення.

2.2 Діагностика кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС»

Для діагностики кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС» було проаналізовано кадрові документи, локальні нормативні акти, проведено інтерв'ю із спеціалістом з персоналу. В результаті діагностики було виявлено, що єдиний документ, у якому закріплені вимоги до кадрової політики на ТОВ «АЛЬТЕКС», відсутній.

На основі проведеного аналізу кадрову політику ТОВ «АЛЬТЕКС» можна охарактеризувати за основними областями управління персоналом.

Пошук і найм персоналу. Найм нових співробітників на вакантні місця у організації здійснюється на основі вивчення професійних і особистісних якостей претендентів та досвіду їх роботи. Набір персоналу відбувається не лише на робочі спеціальності, але й на керівні посади. У ТОВ «АЛЬТЕКС» існує високий рівень плинності кадрів на всіх рівнях. Для пошуку робітників використовують внутрішні і зовнішні джерела залучення.

Розміщення вакансії відбувається на сайті ТОВ «АЛЬТЕКС» у розділі «вакансії». Також використовується розміщення оголошень у газеті, на спеціалізованих сайтах (Робота.UA). Іноді спеціалістів набирають на роботу за рекомендаціями.

Щодо найму майстрів дільниць, бригадирів і безпосередньо робітників-монтажників, то підбір персоналу здійснюється начальниками дільниць. Це відбувається у такий спосіб. Спеціаліст відділу персоналу дає оголошення у вказані вище джерела, запрошує кандидатів на співбесіду, перевіряє їх пакет документів і, якщо усе вірно, то допускає до співбесіди з начальником дільниці, який і приймає остаточне рішення. На решту посад спеціаліст з кадрів проводить первинну співбесіду, а остаточну – начальники відділів і директор.

Співбесіди на всі рівні проводять у вільній формі. Список критеріїв для кандидатів відсутній.

Під час прийому на роботу кожний співробітник оформлюється відповідно до чинного законодавства. З новими співробітниками проводиться інструктаж. Важливо відмітити, що кожного співробітника оформлює на роботу виключно спеціаліст з персоналу, що є дуже кропітким і затратним за часом процесом. Також

перевагу віддають співробітникам ззовні, навіть на керівні посади; просування своїх співробітників відбувається вкрай рідко.

Адаптація персоналу. Процес адаптації у ТОВ «АЛЬТЕКС» здійснюється інтуїтивно. Єдиної документально зафіксованої процедури у організації не розроблено. Тим не менше, процес адаптації умовно можна розділити на кілька етапів:

1. Вводний інструктаж, який проводить спеціаліст з персоналу, містить наступні питання:

- загальне уявлення про організацію;
- організаційні особливості, правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про відділ, посадові обов'язки;
- взаємодія з іншими відділами і організаціями.

2. Інструктаж з охорони праці.

3. Стажування.

4. Перевірка знань (для офісних працівників) проводиться через місяць після початку роботи керівником структурного підрозділу з метою з'ясування рівня отриманих початкових навичок для виконання робіт відповідно до посади.

5. Допуск до самостійної роботи, наказ про проходження випробувального терміну (через 1 місяць для всіх категорій робітників).

Даний процес адаптації підходить для робітничих спеціальностей, а для офісних робітників (менеджери, юрист) є певні труднощі, тому що окремі відділи представлені одним робітником і інститут наставництва застосувати не є можливим. У решті випадків інтуїтивно застосовується метод наставництва, але виключно для робітничих посад.

Тим не менше, у ТОВ «АЛЬТЕКС» існує проблема: більшість офісних робітників звільняються з організації, не пропрацювавши навіть 5 років. Так, за останні два роки юрист змінювався тричі, а бухгалтер – двічі.

Навчання і розвиток персоналу. Навчання, перевірка професіональних знань і знань з техніки безпеки у структурних підрозділах відбувається під час прийняття на роботу; при переміщенні на нову посаду; за умови виявлення у працівника недоліків у роботі, за неякісного виконання ним службових обов'язків; під час зміни діяльності; для підвищення професійного рівня. Загальне керівництво і відповідальність за правильну організацію навчання працюючих покладається на

директорів за напрямками і керівників структурних підрозділів. Директори напрямків, керівники структурних підрозділів разом із відділом кадрів проводять періодичну оцінку і аналіз стану наявних трудових ресурсів, а також рівень їх кваліфікації. Навчання за рівнем дії поділяється на підвищення кваліфікації, перепідготовку; атестацію; переатестацію. Безперервне професійне навчання робітників має вигляд інструктаж, підвищення кваліфікації.

Просування персоналу. Просування персоналу – процес, який відбувається внаслідок заміщення відкритих вакансій своїми «вихованими» у даній організації кадрами. Здійснювати кар'єрне зростання співробітників дозволяють грамотно розроблені програми навчання персоналу, а також правильна оцінка і розстановка кадрів у організації. У ТОВ «АЛЬТЕКС» дані практики не реалізуються.

Стимулювання персоналу. Для співробітників ТОВ «АЛЬТЕКС» застосовується відрядно-преміальна оплата праці. Встановлена фіксована (окладна) частина і преміальна частина. Преміальна частина оплати праці співробітника залежить від його кваліфікації, складності виконуваної роботи, кількості і якості витраченої праці і максимальним розміром не обмежується. Також до заробітної плати співробітників застосовуються доплати і надбавки до тарифних ставок і окладів за роботу у нічний час, святкові дні, суміщення професій тощо. У випадку виникнення надзвичайних обставин співробітникам може бути виплачена матеріальна допомога (виплачується із власних засобів підприємства). Для заохочення співробітників, які сумлінно виконують трудові обов'язки, за тривалу і сумлінну працю та інші успіхи застосовується подяка; виплата премії, нагородження цінним подарунком, нагородження почесною грамотою тощо.

Охорона праці. Охорона праці у ТОВ «АЛЬТЕКС» здійснюється у відповідності до законодавства. Охорона праці у ТОВ «АЛЬТЕКС» здійснюється для досягнення збереження життя і здоров'я співробітників; забезпечення відповідності діяльності організації трудовому законодавству; залучення співробітників до участі у управлінні охороною праці через необхідне ресурсне забезпечення і заохочення такої участі; сприяння попередження випадків погіршення стану здоров'я робітників, виробничого травматизму і професійних захворювань. З метою контролю за станом здоров'я співробітників, керівництво ТОВ «АЛЬТЕКС» забезпечує проходження щорічного безкоштовного медичного

огляду, формує сприятливий режим праці і відпочинку співробітників, забезпечує співробітників засобами індивідуального і колективного захисту.

На основі проведеного аналізу основних областей управління персоналом у ТОВ «АЛЬТЕКС» можна зробити висновки про переважаючий тип кадрової політики:

- у організації не розвинуто просування власних співробітників;
- співробітники на керівні посади частіше наймаються «ззовні»;
- у організації переважає матеріальне стимулювання;
- у організації відсутній кадровий резерв.

Таким чином, наявність низки проблем обумовлює недосконалість кадрової політики у різних областях управління персоналом.

Таблиця 2.6 – Реальний вигляд кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС»

Область управління персоналом	Особливості	Вид кадрової політики
Підбір і відбір	Здійснюється найм на посади середнього і вищого рівнів управління	Відкрита
Адаптація	Відсутність колективної згуртованості, наставництво не розвинуто	
Навчання і розвиток	Акцент зроблено на професійні знання і вміння	
Просування	Дуже рідко	
Стимулювання	Переважно використовуються матеріальні стимули	

Таблиця 2.7 – Реальний тип кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС»

Характеристика	Особливості	Тип кадрової політики
Цілі управління персоналом	Не сформовані (фактично відсутні)	Пасивна
Моніторинг факторів зовнішнього середовища	Не проводиться	
Програма дій щодо персоналу	Не має чітко вираженої програми	
Суть кадрової роботи	Рутинна робота з документами	

Таким чином, проведене дослідження дозволило зробити висновок, що кадрова політика у ТОВ «АЛЬТЕКС» у більшому ступені є відкритою пасивною (не має чітко вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до роботи з документами та іншим рутинним задачам). Але найбільш сприятливим для сфери будівельного бізнесу є закритий превентивний тип. Кадрова політика ТОВ «АЛЬТЕКС» не відповідає вимогам адекватності факторам внутрішнього і зовнішнього середовища. Недосконалості кадрової політики потребують удосконалення за основними областями управління персоналом.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АЛЬТЕКС»

3.1 Рекомендації щодо переходу до закритого виду кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС»

Для ТОВ «АЛЬТЕКС» адекватним типом кадрової політики є закрита. Даний тип кадрової політики характеризується тим, що вся кадрова робота ґрунтується на формуванні спрямованості співробітників організації загальним цілям, ідеям і принципам. За закритої кадрової політики всередині колективу складаються стосунки взаєморозуміння і взаємовиручки, конкуренція має негативний вплив. Лояльність і відданість співробітників до ТОВ «АЛЬТЕКС» має бути помітною у всіх основних сферах управління персоналом. Наприклад,:

- адаптація персоналу спрямована на проникнення у ідеї і цінності колективу;
- навчання окрім професійного розвитку співробітників спрямовано на формування єдиного погляду на трудовий процес;
- має проводитись планування кар'єри і просування «своїх» співробітників на посади вищого рівня керівництва;
- питання внутрішньої мотивації співробітників повинні знаходитись на першому місці.

Для переходу до закритої кадрової політики необхідним є впровадження конкретних заходів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи щодо переходу кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС» з відкритого виду до закритого

Мета заходів	Заходи	Витрати
<i>У області пошуку і найму персоналу</i>		
Забезпечити компанію персоналом з потрібними якісними і кількісними характеристиками в умовах невеликої кількості фахівців на ринку праці	Пошук і залучення перспективних студентів	–
	Забезпечення можливості проходження оплачуваного стажування на підприємстві	Виплата грошових засобів за стажування у розмірі 6 000 грн/міс
	Залучення друзів, знайомих	–
<i>У області адаптації нових співробітників</i>		
Забезпечити не лише професійну адаптацію нових співробітників, але й їх залучення до цілей і цінностей організації	Розробка пам'ятки новому співробітнику	–
	Закріплення конкретних наставників за новими співробітниками і введення додаткових виплат за наставництво	Додаткові виплати (3 000 грн/міс)

Продовження таблиці 3.1

Мета заходів	Заходи	Витрати
<i>У області просування персоналу</i>		
Забезпечити можливість зростання своїх співробітників всередині компанії	Планування кар'єри	–
	Використання методу тимчасової ротації	–
<i>У області стимулювання персоналу</i>		
Забезпечити впровадження системи стимулювання, стимулів і підтримуючих принципів закритої кадрової політики	Розробка системи стимулювання праці залежно від внеску і заслуг	–

Таким чином, реалізуючи запропоновані заходи, можна буде перевести кадрову політику ТОВ «АЛЬТЕКС» із відкритого до закритого виду, який є найбільш сприятливим для зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність компанії.

3.2 Рекомендації з переходу кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС» із пасивного у превентивний тип і умови впровадження заходів

На даний момент для компанії характерним є пасивний тип кадрової політики. Керівництво не має чітко сформульованої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота перетворюється у рутинне функціонування або ж ліквідацію негативних наслідків. Відповідно, відсутній прогноз потреб у персоналі, інструментів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації у цілому. Аналіз причин подій і наслідків не проводиться.

Необхідно забезпечити перехід до превентивної кадрової політики, за умов якої у ТОВ «АЛЬТЕКС» будуть обґрунтовані прогнози розвитку кадрових ситуацій. Кадрова служба повинна бути оснащена засобами діагностики персоналу і методикою прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і короткостроковий періоди. Крім того, основною проблемою є розробка і реалізація цільових кадрових програм.

Для запропонованого переходу потрібно розширити функції управління персоналом у ТОВ «АЛЬТЕКС» із додаванням аналізу ринку праці, аналізу

конкуренції, діагностики кадрової ситуації всередині організації, прогнозування потреб у персоналі. Для реалізації цих функцій управління персоналом пропонується спеціалісту з персоналу пройти навчання, тому що кадрова аналітика є новим напрямком у роботі компанії. Для цього пропонується використати онлайн-курс на платформі Prometheus.

Основними блоками навчання онлайн-курсу є основи аналітики, інструменти аналізу і візуалізації, сучасні інструменти аналізу, забезпечення персоналом, оцінка персоналу, навчання і розвиток персоналу, системи оплати праці, аналітика ринку праці, ефективність праці. Вартість онлайн-навчання – 13000 грн єдинократно.

З урахуванням поточного функціоналу спеціаліста з персоналу за розширення виконуваних функцій і збільшення обсягів роботи розуміємо, що для виконання такого обсягу робіт потрібно введення нової посади – спеціаліст з документообігу, який буде здійснювати оформлення, реєстрацію, введенням у базу даних всіх документів організації. Спеціалісту з персоналу пропонується підняти заробітну плату на 2 000 грн. і новий оклад буде становити 12 000 грн у місяць. Річні витрати при цьому будуть становити 29 280 грн. Заробітну плату для спеціаліста з документообігу встановити на рівні 8 000 грн за місяць (за рік це буде становити 117 120 грн з нарахуваннями).

Впровадження запропонованих заходів дозволить розширити спектр функцій управління персоналом ТОВ «АЛЬТЕКС» і кадрова політика перейде до превентивного типу.

Проводимо умовний розрахунок фінансових витрат за рік, які будуть потрібні для впровадження запропонованих заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Річні витрати на впровадження запропонованих заходів, грн

Заходи	Вартість, грн
Щомісячне стажування двох студентів (виплати з нарахуваннями)	175 680
Виплати наставникам за щомісячне наставництво двох студентів з нарахуваннями	43 920
Заробітна плата спеціаліста з документообігу з нарахуваннями	117 120
Підвищення заробітної плати спеціаліста з персоналу з нарахуваннями	29 280
Навчання спеціаліста з персоналу	13 000
Разом	379 000

Розраховуємо рентабельність і собівартість у 2019 році і необхідну зміну виручки, за якої рекомендації будуть ефективними.

Рентабельність продаж у 2019 році:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Прибуток від продажу}}{\text{Виручка}} \cdot 100\% = \frac{41\,588}{560\,208} \cdot 100\% = 7,4\%$$

$$\begin{aligned} \text{Собівартість} &= \text{Виручка} - \text{Прибуток від продажу} = \\ &= 560\,208 - 41\,588 = 518\,620 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Тобто, для забезпечення рівня рентабельності на такому ж рівні, потрібно збільшити виручку на 379 тис.грн або менше, ніж на 1%, що є некритичним для досліджуваного підприємства.

Таким чином, для реалізації запропонованих заходів, підприємство має збільшити виручку майже на 1%.

Для впровадження всіх запропонованих заходів розробляємо функціонально-цільову схему (Додаток А). Глобальна мета всіх заходів – перехід кадрової політики з відкритого пасивного типу до закритого превентивного.

Таким чином, запропоновані рекомендації вписуються у існуючу виробничу модель управління персоналом ТОВ «АЛЬТЕКС», але з часом можливо потрібно буде впровадження елементів професійної моделі у частині розширення функцій управління персоналом. Очікуваним позитивним ефектом є підвищення лояльності і відданості співробітників до ТОВ «АЛЬТЕКС», підсилення конкурентних позицій, скорочення витрат.

ВИСНОВКИ

Дослідження було проведено на базі підприємства ТОВ «АЛЬТЕКС», яке відноситься до сфери спеціалізованих будівельних робіт. Така сфера діяльності характеризується високим рівнем конкуренції, що обумовлює певну специфіку – для організацій такої сфери діяльності важливою є адекватність кадрової політики як гарантії швидкого реагування на зміни ринку.

На першому етапі були вивчені теоретичні матеріали, виділено поняття «кадрова політика», її типи, види і вимоги.

На аналітичному етапі проведено аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «АЛЬТЕКС» і було виявлено, що адекватною кадровою політикою для досліджуваної підприємницької структури є закрыта превентивна.

Також було проведено дослідження реальної кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС». Була висунута гіпотеза, що реальний тип і вид кадрової політики не відповідає вимогам адекватності. Під час аналізу отриманої інформації виявлено, що реальний тип і вид кадрової політики ТОВ «АЛЬТЕКС» відкритий пасивний. Були виявлені невідповідності у різних областях управління персоналом. Таким чином, висунута гіпотеза підтвердилась.

Для переходу від відкритої пасивної до закрытої превентивної кадрової політики були запропоновані наступні рекомендації:

- у області пошуку і найму персоналу - пошук і залучення перспективних студентів; забезпечення можливості платних стажувань; залучення друзів, родичів і знайомих;
- в області адаптації нових співробітників – розробка пам'ятки новому співробітнику; закріплення конкретних наставників за новими співробітниками і додаткові виплати за наставництво;
- в області навчання персоналу – врахування особистих потреб співробітників під час навчання;
- в області просування персоналу – проведення планування кар'єри; впровадження ротації персоналу;

- в області стимулювання персоналу - розробка системи стимулювання праці залежно від внеску і часу роботи.

Для впровадження рекомендацій було запропоновано введення нової посади спеціаліста з документообороту і найму відповідного працівника, а спеціалісту з персоналу пройти навчання з кадрової аналітики.

Також було розроблено функціонально-цільову схему впровадження перелічених рекомендацій.

Впровадження рекомендацій потребує певних одноразових і періодичних фінансових витрат. Запропоновані рекомендації вписуються у існуючу виробничу модель управління персоналом, але можливо на певному етапі потрібно буде впровадження у неї елементів професійної моделі.

Очікується, що у результаті впровадження запропонованих заходів ТОВ «АЛЬТЕКС» перейде до закритого превентивного типу кадрової політики, який є адекватним до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Це допоможе ТОВ «АЛЬТЕКС» отримати певні економічні і соціальні переваги – підсилення конкурентних позицій, підвищення лояльності і відданості персоналу, скорочення зайвих витрат, збільшення прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонець І. Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 122-124.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. К.: Центр учбової літератури, 2018. 468 с.
3. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2017. 174 с.
4. Бортник В.А. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»/ В.А. Бортник; ННЦ «Ін-т аграрної економіки» Української ААН. К., 2010. 20 с.
5. Бортник С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східно-європейського національного університету імені Лесі Українки*, 2015. С. 33–39.
6. Варнавська Д. С. Формування системи планів підприємств в сфері забезпечення продуктивної зайнятості персоналу. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 6 (16). С. 82 – 88.
7. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. С. 16-18.
8. Водолажська Т.О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП. *Вісник економіки транспорту і промисловості*: зб. наук.-практ. статей. 2013. Вип. 42. С. 364–369.
9. Ільїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №7. С. 72-77.
10. Кадровая политика организации : учеб. Пособие за ред Е. П. Пархимчик. Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.
11. Карибова И. Ш. Повышение квалификации строителей как один из главных рычагов роста производительности труда и качества строительной продукции. *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2011. № 2. С. 293-299.

12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник под редакцией А. Я. Кибанова, 4-е изд., доп. и перераб. М. :ИНФРА-М, 2010. 695 с.
13. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. праць. 2015. Вип. 25. С. 88–98.
14. Мельничук Д.П. Кадрова політика машинобудівного підприємства: теорія реформування та практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». НАН України. Ін-т демографії та соц. дослідж. К., 2004. 20 с.
15. Симонова М. В. Управление персоналом в организациях строительного комплекса. Самара: Самарский гос. архитектурно-строит. ун-т, 2020. 198 с.
16. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом. *Молодой ученый*. 2015. №12. С. 496-499.
17. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR - менеджмента в организации: пер. с англ. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2017. 304 с.
18. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підруч. / Л.І. Федулова. К. : Либідь, 2013. 448 с.
19. Феклистов И. И. Кадровое ресурсное обеспечение инновационного развития строительных организаций. *Экономическое возрождение России*. 2021. Т. 28. № 2. С. 104-111.
20. Ходикіна І. В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 341-348.
21. Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. К.:МАУП, 2018. 576 с.
22. Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: монография. Воронеж: ИПЦ « Научная книга», 2007. 650 с.

Функціонально-цільова схема впровадження заходів

Мета: перехід від відкритого пасивного типу кадрової політики до закритого превентивного	Суб'єкти, залучені до реалізації цілей					
	Спеціаліст з персоналу	Генеральний директор	Юрист	Сторонній консультант	Начальники структурних підрозділів	Головний бухгалтер
1	2	3	4	5	6	7
<i>Розширення функцій управління персоналом</i>						
Введення посади спеціаліста з документообороту	Розробити наказ про внесення змін до штатного розпису, внести зміни у штатний розпис. Провести адаптацію нового співробітника	Підписати наказ про зміну штатного розпису. Затвердити посадову інструкцію. Затвердити витрати	Вивчити посадову інструкцію на предмет відповідності законодавству	Провести роботу з пошуку спеціаліста		Узгодити витрати
<i>У області пошуку і найму персоналу</i>						
Пошук і залучення перспективних студентів	Визначитись із навчальними закладами, домовитись про проведення презентації, провести презентацію	Узгодити час проведення заходів				
Забезпечення можливості платних стажувань	Підготувати наказ, здійснювати контроль процесу	Затвердити наказ і витрати			Провести стажування, оцінити стажера	Узгодити витрати
Залучення друзів і родичів	Передати інформацію про необхідність пошуку нових співробітників керівникам структурних підрозділів. За необхідності провести процедуру відбору і найму				Поширити інформацію серед співробітників свого відділу	
<i>У області адаптації нових співробітників</i>						
Розробка пам'ятки новому співробітнику	Розробити пам'ятку, яка буде включати основну інформацію про компанію, цілі, стратегії принципи роботи. Оформити у вигляді документу/презентації. Надати генеральному директору, допрацювати, роздрукувати, поширити	Вивчити пам'ятку, надати рекомендації з корегування. Затвердити остаточний варіант			Перевірити стажерів на предмет вивчення пам'ятки	

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7
Закріплення конкретних наставників за новими співробітниками і додаткові виплати за наставництво	Розробити наказ про додаткове преміювання. Надати генеральному директору, відкорегувати. Передати до бухгалтерії	Затвердити наказ і витрати			Провести процес адаптації і організувати контроль знань і вмінь на закінчення терміну стажування	Узгодити витрати
<i>У області навчання персоналу</i>						
Врахування особистих потреб співробітників під час навчання	Розробити анкету для співробітників на предмет виявлення їх професійних уподобань, кар'єрних планів. Опрацювати результати анкетування				Провести анкетування серед співробітників, передати результати спеціалісту з персоналу	
<i>У області просування персоналу</i>						
Проведення планування кар'єри	Розробити анкету для нових співробітників для розуміння їх подальших кар'єрних планів і уподобань. Провести анкетування. Обговорити подальшу кар'єру з кандидатом. Розробити індивідуальний план кар'єри для співробітників				Провести оцінку робочого потенціалу співробітника, виділити сильні сторони співробітника. Надати інформацію спеціалісту з персоналу	
Впровадження ротації персоналу	Розробити документ, який буде фіксувати порядок і умови процедури ротації. Відкорегувати. На основі анкетування (на предмет особистих бажань) і рекомендацій структурних керівників запропонувати співробітникам тимчасову ротацію на іншу посаду	Вивчити документ, надати рекомендації з корегування. Затвердити остаточний варіант	Вивчити документ на предмет відповідності нормам законодавства. Надати рекомендації		Ознайомитись з документом, запропонувати спеціалісту з кадрів співробітників для ротації	
<i>У області стимулювання персоналу</i>						
Розробка системи стимулювання праці залежно від внеску і часу роботи	Розробити наказ про додаткове преміювання за стаж роботи на підприємстві	Затвердити наказ				Узгодити витрати