

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегія і політика управління персоналом»

здобувача Корнатовського Владислава Віталійовича

Науковий керівник: к. е. н. Даниленко Олена Авксентіївна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

_____ (підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 - Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.І.Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Корнатовського Владислава Віталійовича

Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Стратегія і політика управління персоналом»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «СВІТ
ФУРНІТУРИ ЛТД»**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи формування і реалізації стратегії і політики управління персоналом
Розділ 2	Аналіз та оцінка стану формування та реалізації стратегії та політики управління персоналом в ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»
Розділ 3	Удосконалення стратегії та політики управління персоналом в ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти формування та реалізації стратегії і політики управління персоналом.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: критичне узагальнення теоретичних положень та аналіз практичних аспектів формування та реалізації стратегії і політики управління персоналом та розроблення пропозицій щодо їх удосконалення у системі менеджменту ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- визначити завдання, елементи та принципи формування стратегії управління персоналом;
	- розглянути складові та моделі формування політики управління персоналом;
	- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації стратегії і політики управління персоналом;
У розділі 2	- здійснити аналіз та оцінку формування стратегії і політики управління персоналом, виходячи зі стратегічних цілей розвитку ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»;
	- оцінити ефективність реалізації стратегії і політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»;
У розділі 3	- надати практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом в ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»;
	- визначити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Даниленко О.А.

(ініціали, прізвище)

« 30 » листопада 2022 р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Корнатовський В.В.

(ініціали, прізвище)

« 30 » листопада 2022 р.

Реферат

СТРАТЕГІЯ І ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Робота складається з 3 розділів, перший з яких має 3 підпункти, другий та третій по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми стратегія і політика управління персоналом, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи 59 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 12 таблиць, 3 рисунки, 1 додаток. Під час виконання використано 35 джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ТОВ «Світ Фурнітури ЛТД».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування та реалізації стратегії і політики управління персоналом.

Метою роботи є критичне узагальнення теоретичних положень та аналіз практичних аспектів формування та реалізації стратегії і політики управління персоналом та розроблення пропозицій щодо їх удосконалення у системі менеджменту ТОВ «Світ Фурнітури ЛТД».

Завдання бакалаврської роботи:

- визначити завдання, елементи та принципи формування стратегії управління персоналом;
- розглянути складові та моделі формування політики управління персоналом;
- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації стратегії і політики управління персоналом;
- здійснити аналіз та оцінку формування стратегії і політики управління персоналом, виходячи зі стратегічних цілей розвитку ТОВ «Світ Фурнітури ЛТД»;
- оцінити ефективність реалізації стратегії і політики управління персоналом ТОВ «Світ Фурнітури ЛТД»;
- надати практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом в ТОВ «Світ Фурнітури ЛТД»;

- визначити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної бакалаврської роботи, використовувалися методи: статистичного аналізу; графічний метод; узагальнення та систематизація; індукції; порівняння; формалізації та системного підходу.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в уточненні визначень понять «стратегія та політика управління персоналом». Надані пропозиції щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом можуть бути використані в процесі управління персоналом в ТОВ «Світ Фурнітури ЛТД» та інших подібних організаціях.

Роботу завершено та захищено у 2022 році.

Ключові слова: стратегія, політика, управління персоналом, оцінювання персоналу, навчання, розвиток персоналу, адаптація персоналу.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» Корнатовського Владислава Віталійовича на тему «Стратегія і політика управління персоналом»

1. Актуальність теми:

Стратегія управління персоналом, поряд з маркетинговою та фінансовою стратегіями, нині є ключовою функціональною стратегією організації. Вона дедалі більше стає первинною і головною не так через логіку бажаного стратегічного розвитку, але все частіше як єдиний реально можливий стратегічний фактор. У переважній більшості випадків розпочати будь-які значні стратегічні зміни в організації можна лише за допомогою людського фактору через відповідну політику управління персоналом. Тому дослідження шляхів удосконалення стратегії і політики управління персоналом є актуальним напрямком для дослідження.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

- В 1-му розділі добре висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.
- Щодо окремих аналізованих категорій, наведено власну авторську позицію.
- Обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваних проблем, які застосовані в аналітичному розділі КБР.
- Розділ 2 присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 3-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблемі.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями та відповідними тлумаченнями і висновками.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем і причин.
- В 3-му розділі висвітлено основні рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.
- Текст 3-го розділу супроводжується таблицею зв'язку виявлених проблем і відповідних їм рекомендацій.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.
- Висновки стисло відображають зміст КБР.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора

- Власне дослідження щодо визначення прогалін в політиці управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» з використанням методу експертної оцінки.
- Авторський підхід щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Полягає у можливості застосування запропонованих заходів щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом в ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД».

5. Наявність недоліків:

- Не завжди критично проаналізовано наведену інформацію: не кожне твердження, не кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.
- Не завжди наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- Недостатньо використано репрезентативний масив статей членів кафедри.
- При підготовці 2 -го розділу не використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.
- В 3-му розділі не усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- Авторські рекомендації не достатньо обгрунтовано кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності.
- При підготовці 3 - го розділу не використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.
- Актуальність дослідження недостатньо обгрунтована.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК 52 бали

Науковий керівник канд.екон.наук доц. Даниленко О.А.

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“13 ” червня 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ І ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	
1.1. Завдання, елементи та принципи формування стратегії управління персоналом.....	6
1.2. Складові та моделі формування політики управління персоналом	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації стратегії і політики управління персоналом	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ І ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»	
2.1. Аналіз та оцінка формування стратегії і політики управління персоналом виходячи зі стратегічних цілей розвитку ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»	26
2.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії і політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД».....	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД».....	
3.1. Практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом в ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД».....	40
3.2. Визначення соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	44
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТОК А.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Управління людськими ресурсами, управління роботою та людьми для досягнення бажаних цілей, є основною діяльністю будь-якої організації, в якій працюють люди. Це не те, чиє існування потребує ретельного обґрунтування: стратегія і політика управління персоналом є неминучим наслідком створення та розвитку організації.

Існує безліч варіацій в ідеологіях, стилях та управлінських ресурсах, які залучаються, де стратегія і політика управління персоналом реалізується в тій чи іншій формі. Одна справа - поставити під сумнів відносну ефективність конкретних моделей стратегії і політики управління персоналом у певних контекстах або їхній внесок у підвищення ефективності організації порівняно з іншими організаційними інвестиціями, такими як нові виробничі технології, рекламні кампанії та придбання нерухомості. Зовсім інша справа, поставити під сумнів необхідність започаткування або удосконалення стратегії та політики управління персоналом, ніби організації можуть якимось чином вижити або розвиватися, не роблячи розумних спроб організувати роботу та керувати людьми.

Успішно реалізована стратегія та політика управління персоналом призведе до успіху всього підприємства, а невдало реалізована, призведе до занепаду. Ті процеси які відбуваються завдяки стратегії та політиці управління персоналом, є продуктом цілей, завдань, та різних видів бізнес-політики, які підприємство реалізує під час своєї діяльності.

Стратегія і політика управління персоналом мають перевершувати стандартні рамки, та удосконалюватись на кожному підприємстві окремо, завдяки чому вони будуть наближатися до ідеалу.

Можна зазначити, що головними елементами та інструментами, завдяки яким відбувається побудова системи менеджменту організації та її функціонування в цілому, являються стратегія та політика управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Іноземні науковці у своїх дослідженнях розглядають практичні та теоретичні аспекти стратегії та політики управління персоналом підприємства: Д. Ульріх, Л.У. Стаут, М. Амстронг, Х.Т. Грехем, Р. Беннет, Г. Десслер та ін.

Вітчизняні вчені також зробили значний внесок у вивчення стратегій управління персоналом та питань політики: І.Р. Бузько, І.А. Грузіна, О.О. Герасименко, А.М. Колот, М.М. Новікова, В.М. Данюк, О.В. Крушельницька, Ф.І. Хміль та ін.

Вагомий внесок вітчизняних та зарубіжних науковців у дослідженні стратегії та політики управління персоналом, дає нам розуміння про цю сферу менеджменту організації, однак, навіть за таких умов необхідно продовжувати наукові дослідження для її удосконалення та перебудови під сучасний світ менеджменту.

Метою роботи є критичне узагальнення теоретичних положень та аналіз практичних аспектів формування та реалізації стратегії і політики управління персоналом та розроблення пропозицій щодо їх удосконалення у системі менеджменту ТОВ «Світ Фурнітури ЛТД».

Із поставленої мети випливають наступні **завдання**:

- визначити завдання, елементи та принципи формування стратегії управління персоналом;
- розглянути складові та моделі формування політики управління персоналом;
- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації стратегії і політики управління персоналом;
- здійснити аналіз та оцінку формування стратегії і політики управління персоналом, виходячи зі стратегічних цілей розвитку ТОВ «Світ Фурнітури ЛТД»;
- оцінити ефективність реалізації стратегії і політики управління персоналом ТОВ «Світ Фурнітури ЛТД»;

- надати практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом в ТОВ «Світ Фурнітури ЛТД»;
- визначити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ТОВ «Світ Фурнітури ЛТД».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування та реалізації стратегії і політики управління персоналом.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної бакалаврської роботи, використовувалися методи: статистичного аналізу; графічний метод; узагальнення та систематизація; індукції; порівняння; формалізації та системного підходу.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в уточненні визначень понять «стратегія та політика управління персоналом». Надані пропозиції щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом можуть бути використані в процесі управління персоналом в ТОВ «Світ Фурнітури ЛТД» та інших подібних організаціях.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР. За результатами впровадження практичних розробок, а саме аналізу та дослідженню результатів, отримано довідку від організації замовника.

Наукова апробація отриманих результатів.

Результати дослідження опубліковано в:

Корнатовський В.В., Даниленко О.А. Цифровізація та комп'ютерні технології в системі управління персоналом. *Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, 6-7 грудня 2021 року, м. Дніпро. Дніпро: УДУНТ, ІПБТ, 2021. с. 27-28.*

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ І ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Завдання, елементи та принципи формування стратегії управління персоналом

Стратегія управління персоналом пов'язує методи управління персоналом та його розвитку з довгостроковими цілями та результатами діяльності підприємства. Вона зосереджується на довгострокових питаннях забезпечення ресурсами в контексті цілей організації і характеру роботи та надає інформацію про мотивацію або результативність, визначаючи, як вони інтегровані в загальну бізнес-стратегію.

Ідея стратегічного управління персоналом виникла приблизно на початку 1990-х років, саме тоді вчені, зокрема Шулер, розробили такі визначення, щодо його характеристики «...здійснення всіх тих заходів, які впливають на поведінку індивідів у їхніх зусиллях сформулювати та реалізувати стратегічні потреби бізнесу». [1]

Боксалл і Перселл описали стратегію управління персоналом «як стурбованість поясненням, як персонал впливає на ефективність організації». Вони також стверджують, що стратегія не те саме, що стратегічне планування, тому що стратегічне планування — це формальний процес, який зазвичай відбувається у великих організаціях, визначаючи, як будуть плануватися та відбуватися певні процеси». [2]

Райт і Мак-Махен трактували стратегічне управління персоналом як «зразок запланованого розвитку людських ресурсів і заходів, спрямованих на те, щоб дати можливість компанії досягти своїх цілей». [3]

За сучасних умов існують різноманітні підходи до визначення стратегії управління персоналом, які втілюють в собі структуризацію роботи з персоналом на підприємстві (табл 1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення стратегії управління персоналом

Автор	Наукові підходи
Кауфман Б [4]	«Стратегія управління персоналу підприємства представляє собою вибір, узгодження та інтеграцію системи управління персоналом підприємства в такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства».
Нанкервіс А [5]	«Стратегії управління персоналом, як і бізнес-стратегії, повинні враховувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства, а отже, бути здатними передбачати непередбачені ситуації, які можуть виникнути протягом періоду планування».
Олійник Т.Г [6]	«Стратегічне управління людськими ресурсами - це підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії щодо трудових відносин, а також при формуванні політики й практики в сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу й міжособистісних відносин».
Наумова О.О [7]	«Стратегія управління персоналом - це складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища».
Данюк В.М Колот А.М Суков Г.С [8]	«Стратегія управління персоналом - стратегічний (розрахований на довгострокову перспективу) план перманентного розвитку людського капіталу як основної конкурентної переваги організації».

Джерело: складено автором на основі [4, 5, 6, 7, 8,]

З вище наведеного порівняння можемо зробити висновок, що на думку науковців стратегія управління персоналом являє собою довгостроковий процес втілення усіх можливих ідей, методів, принципів та напрямів стратегічного розвитку підприємства для його ефективного функціонування.

З точки зору авторської позиції стратегія управління персоналом - це система гнучких підходів до управління персоналом, завдяки яким дії підприємства відносно свого кадрового складу забезпечують постійний його розвиток та ефективне функціонування.

Спираючись на роздуми провідних вчених, можемо зазначити, що стратегічне управління персоналом полягає у створенні узгодженої

запланованої структури для добору, управління та розвитку працівників, які підтримують довгострокові цілі компанії. Це допомагає гарантувати, що процеси в управлінні персоналом працюють злагоджено, щоб стимулювати поведінку персоналу та соціально-психологічний клімат, необхідні для створення цінності та досягнення цілей ефективності. Стратегія управління персоналом зосереджується на довгострокових цілях, відповідності ресурсів майбутнім потребам щодо структури, якості, культури та цінностей.

Не існує єдиної стратегії управління персоналом, яка б забезпечила успіх у всіх випадках. Компанії повинні визначити свою власну унікальну стратегію відповідно до свого конкретного контексту, культури та цілей. Фахівці грають важливу роль у застосуванні свого досвіду для розуміння організаційних обставин та розробки ланцюжків створення цінності людського капіталу.

Під час формування стратегії управління персоналом головним завданням є побудувати її таким чином, щоб вона враховувала всі внутрішні та зовнішні фактори які сприяють стійкому розвитку підприємства, обґрунтування змін які будуть втілені або вже втілюються, також вони повинні підкріплюватися змістовним аналізом, а саме включати в себе: причини запропонованих змін; наслідки втілення стратегії; тенденції розвитку; принципи втілення стратегії; фінансові затрати на реалізацію стратегії.

Слід відмітити, що завдання при формуванні стратегії управління персоналом будуть завжди відрізнятися в залежності від потреб підприємства. Втілюючи будь-яку стратегію в життя, кожне підприємство обирає в якому напрямку йому необхідно рухатись, і в залежності від цього напрямку будуть розроблятися різні цілі та встановлюватися відповідні завдання.

Якісні зміни яким передуює стратегічне управління персоналом, полягають у зрушенні традиційних підходів до кадрової політики та системи персоналу в цілому. У стратегічних підходах до управління персоналом слід

виокремити основні елементи, за допомогою яких відбувається розробка стратегії управління.

Колектив науковців, серед яких Галич О.А, Вакуленко Ю.В, Терещенко І.О та Крутько Т.В вважає, що «елементами стратегії управління персоналом виступають:

1) планування персоналу (складання планів та розробка прогнозів щодо якісної й кількісної потреби у персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби у працівниках; розробка системи автоматизованого управління персоналом);

2) підбір та найм персоналу (аналіз інформації щодо кваліфікації персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату);

3) профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов праці та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);

4) оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);

5) формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінського персоналу; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);

6) мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу);

7) розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

8) управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переведу й звільнення працівників);

9) соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; соціальне страхування)». [9]

На нашу думку слід виділити такий елемент, як планування персоналу, оскільки він передує іншим та виступає головним. При запорядкуванні будь-якої стратегії використовують низку методів, рівнів планування та розробляються прогнози, що в свою чергу є основою для усієї стратегії управління персоналом та її реалізації.

Як зазначає Нікітіна І.В, «принципи управління персоналом - це правила, положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Вони відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними». [10]

Управління персоналом відбувається за низкою принципів, але існують основні (традиційні), які використовують в організаціях: науковість, централізм, плановість, єдність розпорядження; відбір, підбір і розстановка кадрів; поєднання колегіальності і єдиноначальності, централізації ідей реалізацій; лінійне, функціональне і цільове управління, контроль виконання рішень та ін. Також під широке використання на базі американських та японських корпорації підпадають такі принципи, як довічний найм, контроль виконання завдань, заснований на довірі; корпоративна культура у синергії з таким контролем; вільність думок працівників, а також спільне (на основі дискусій) ухвалення рішень на яких наполягають більшість працівників.

Звернемося до основних принципів управління персоналом, виділених дослідниками Рудьєвим В.А, Гуткевичем С.О, Мостенській Т.Л:

1) *«Принцип плановірності - передбачає здійснення усіх операцій та дій в організації по відтворенню та використанню персоналу, який відбувається на плановірній основі, скоординовано й злагоджено. Відсутність плановірності, неузгодженість у виконанні окремих планів*

порушують ритмічність виробництва, погіршують якість виконання окремих робіт та продукції, а у підсумку приводять до втрати робочого часу».

2) *«Принцип системності - вимагає реалізації системного підходу в управлінні організацією, як цілісним організмом, структурними підрозділами й виконавцями».*

3) *«Принцип єдиноначальності - визначає чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові».*

4) *«Принцип соціального партнерства - направлений на досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнення балансу інтересів між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів».*

5) *«Принцип економічної ефективності - передбачає ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальних витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших витрат, які характеризують віддачу кадрів та їх окупність».*

6) *«Принцип демократизму - вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ в організації або підрозділі, яким він керує, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання кадрів, прийняття стратегічних і оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва, формуванні демократичного стилю керівництва».*

7) *«Принцип економічної зацікавленості - включає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал організації працювати з повною віддачею, для досягнення поставленої цілі».*

8) *«Принцип соціальної доцільності - означає, що різні заходи в організації, будь-які дії керівництва, умови праці персоналу повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими». [11]*

За сприятливих умов ефективно створена система управління персоналом створить комфортні умови для трудового процесу, підвищить бренд роботодавця, сприятиме підвищенню прибутків організації, врегулює виробничі відносини підвищить рівень мотивації працівників, підвищить продуктивність праці, підвищить кваліфікацію працівників, а разом з цим сформує нові вміння та навички під час навчання.

У сучасних умовах вітчизняним підприємствам слід переходити від традиційних до інноваційних підходів у сфері управління персоналом. Побудова управління персоналом на основі сучасного підходу - це адаптивний підхід до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Основуючись на наукових працях Гурбика Ю.Ю, Біляєва С.С, Багунца О.С, можемо виділити низку елементів, з яких складається управління персоналом у системі менеджменту організації (рис. 1.1).

Як зазначає Овчинікова В.О у своєму дослідженні «кадрова стратегія представляє собою систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до основної стратегії підприємства». [12]

Стратегію управління персоналом В. Г. Щербак визначає як «пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей». [13]

Науковці Чухліб В.Є та Махмудов Х.З вважають, що основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- «довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів»;
- «цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм»;

- «стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом». [14]



Рисунок 1.1. Основні елементи управління персоналом у системі менеджменту організації

Джерело: складено автором на основі [15]

Розробка стратегії та політики управління персоналом відбувається на базі підприємства, в ній беруть участь власники або акціонери (за потреби), вище керівництво, відділ кадрів, громадські та профспілкові організації для повної та об'єктивної оцінки запропонованих заходів роботи з персоналом,

розгляду методів та створених умов управління персоналом організації в цілому.

Черчик Л.М вважає, що «письмове оформлення політики менеджменту персоналу чітко й наглядно демонструє погляди адміністрації щодо зазначених вище та інших аспектів управління, формує в працівників уявлення про наміри керівництва підприємства, сприяє поліпшенню взаємодії підрозділів і морально-психологічного клімату, раціоналізує процес прийняття кадрових рішень, інформує персонал про правила внутрішніх трудового розпорядку та взаємовідносин тощо. Тому у великих компаніях кадрова політика, як правило, цілеспрямовано розробляється, офіційно проголошується й детально фіксується в загально-корпоративних документах: статуті підприємства; колективному договорі; правилах внутрішнього трудового розпорядку; контрактах з працівниками, положеннях про оплату та стимулювання праці, про атестацію, про організацію професійного навчання; меморандумах, інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У малих фірмах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників». [16]

Як зазначає науковець Потишняк О.М. «процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів: стратегічне планування персоналу, стратегічна організація персоналу та стратегічний контроль персоналу». [17]

Для ефективної побудови процесу розробки стратегії управління персоналом, необхідно розуміти її зв'язки з іншими елементами стратегічного вибору організації, таким чином традиційне управління персоналом і відрізняється від інших методів, починаючи від залучення та закінчуючи функціями служби управління персоналом організації.

Отже, з точки зору автора, стратегія розвитку підприємства тісно пов'язана зі стратегією управління персоналом підприємства. У довгостроковій перспективі стратегія управління персоналом забезпечує

працівників для виконання усіх поставлених цілей та завдань стратегією розвитку підприємства.

1.2. Складові та моделі формування політики управління персоналом

Політика управління персоналом в повній мірі залежить від наявного трудового законодавства країни, у якій вона реалізується, в цьому випадку важливими елементами виступають жорсткість та гнучкість того чи іншого законодавства, особливо слід приділяти увагу окремим моментам та процедурам менеджменту персоналу, таким як: вивільнення, найм, оплата праці, а також процедура оцінювання. Жодне підприємство не може відхилитися від встановлених законів, положень, прав та обов'язків, як зі сторони роботодавця, так і зі сторони найманця. Як приклад, в деяких країнах під час прийому на роботу працівників, забороняється використання будь-яких видів тестів, це значно ускладнює роботу керівників та кадрових відділів підприємств.

Також необхідно проводити постійний моніторинг ринку праці, за допомогою якого підприємства можуть забезпечити себе конкурентоспроможними працівниками, залучити то роботи у себе провідних та висококваліфікованих фахівців, але необхідно враховувати стратегічні напрямки та цілі розвитку підприємства: за який час відбудеться реалізація, перспектива їх розвитку, конкретизація за певних умов виробництва.

Політика управління персоналом будується в залежності від того, на що вона націлена, тобто у організації націленої на швидкий рівень отримання прибутку, буде відрізнятися політика, від організації націленої на високий рівень виробничої діяльності.

У загальному розумінні політика підприємства є низкою правил, відповідно до яких воно та наявний персонал функціонує. Кожне

підприємство здійснює політику управління персоналом. на одному рівні з конкурентною, фінансовою та зовнішньоекономічною.

Колектив авторів Гулик Т.В. та Романенко Т.А зазначають, що термін «кадрова політика управління персоналом» має широке і вузьке тлумачення:

1) «система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що призводять людський ресурс у відповідність зі стратегією фірми (звідси випливає, що всі заходи щодо роботи з кадрами: відбір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування — заздалегідь плануються і погоджуються з загальним розумінням цілей і завдань організації);

2) набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаєминах людей і організації». [18]

Дослідники Дяків О.П та Островерхов В.М виділяють такі «завдання політики управління персоналом:

- дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку праці з метою своєчасного залучення висококваліфікованого персоналу, необхідної кількості відповідно до стратегії розвитку організації;

- забезпечення персоналу гідними умовами праці відповідно до чинного трудового законодавства прав і обов'язків громадян;

- удосконалення форм і методів навчання з метою освоєння інноваційних технологій; раціональне використання персоналу;

- формування позитивного бренду роботодавця, розвиток корпоративної культури та поліпшення психологічного клімату в колективі тощо». [19]

На нашу думку, передусім у політиці управління персоналом головне завдання постає у вигляді збереження та розвитку кадрового потенціалу для підприємства, завдяки якісному складу працівників підприємство задовольняє свої потреби відповідно до стратегії розвитку, яку воно встановлює

Тростянецька Е.В у своїй роботі зазначає, що «основними напрямками активної політики управління персоналом мають бути:

- політика зайнятості як забезпечення висококваліфікованим персоналом, що має безпечні умови праці;
- політика професійного просування, під якою розуміється створення умов для підвищення кваліфікації та кар'єрного зросту;
- політика прогресивної мотивації, тобто надання оплати праці вищої, ніж на інших організаціях, відповідно до здібностей, досвіду та відповідальності та врахування побажань працівників стосовно нематеріальної мотивації;
- політика трудових відносин як дотримання правил корпоративної культури та встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів» [20].

На думку автора, кожне підприємство використовує ті чи інші напрями політики управління персоналом, в першу чергу, дивлячись на вимоги які воно ставить перед працівниками. Оскільки через цю політику підприємство досягає своїх цілей та завдань, можна сказати, що вона є невід'ємним фактором стратегічного управління.

Для більш глибокого та змістовного впровадження політики управління персоналом, її можна розділити на складові, що наведено на рисунку 1.2.



Рисунок. 1.2 Складові політики управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [21]

На основі проведеного аналізу, вважаємо, що особливу увагу слід приділити таким складовим як, політика благополуччя та політика зайнятості, тому що, ці складові синергують між собою, за вдалого втілення політики зайнятості, політика благополуччя втілюється одночасно. Оскільки забезпечення соціальними умовами та пільгами і є елементом (створення привабливих умов праці та забезпечення її безпеки) політики зайнятості.

Модель політики управління персоналом організації залежить від впливу управлінського апарату на персонал. На рисунку 1.3 наведено моделі політики, які використовуються на практиці.

Моделі політики управління персоналом

пасивна	<p>проявляється тоді, коли організація не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу; коли робота з персоналом зводиться до ліквідації негативних наслідків, особливо в конфліктних ситуаціях, коли керівництво, працюючи в режимі екстреного реагування, прагне загасити конфлікт будь-якими засобами без спроб зрозуміти причини та можливі наслідки; коли немає прогнозу кадрових потреб, оцінювання праці та персоналу, а також діагностики кадрової ситуації в цілому.</p>
реактивна	<p>використовується керівництвом організацій, у яких здійснюється контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили й мотивації до високопродуктивної праці. У руслі такої політики керівництво організацій здійснює заходи щодо локалізації кризи, виявляє причини, що призвели до виникнення кадрових проблем, діагностує поточні ситуації та використовує заходи екстреної допомоги.</p>
превентивна	<p>виникає тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів для впливу на неї. Підрозділи по роботі з персоналом здійснюють діагностику працівників, а також прогнозують кадрові ситуації на середньостроковий період, потребу в кадрах, розробляють цільові кадрові програми.</p>
активна	<p>використовується керівництвом, яке має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а підрозділи по роботі з персоналом здатні розробляти антикризові кадрові програми відповідно до параметрів внутрішньої та зовнішньої ситуації.</p>
раціональна	<p>використовується для отримання не тільки якісного діагнозу та обґрунтованого середньострокового та довгострокового прогнозу розвитку ситуації, але й для засобів впливу на неї.</p>
нераціональна (авантюристична)	<p>керівництво підприємства не має якісного діагнозу та обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Підрозділ по роботі з персоналом підприємства, як правило, не володіє засобами прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, проте вносить у програми розвитку підприємства плани кадрової роботи, орієнтовані на досягнення цілей, хоч і важливих для підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації.</p>
відкрита	<p>застосовують молоді підприємства, які ведуть, як правило, агресивну політику завоювання ринку та орієнтуються на швидке зростання та стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі. Їхня політика стосовно набору персоналу характеризується прозорістю для потенційних працівників на будь-якому рівні управління.</p>
закрита	<p>можлива в організаціях, які орієнтовані на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу приналежності, а також якщо вони вірогідно працюють в умовах дефіциту персоналу. Така організація використовує переважно патерналістську модель системи менеджменту персоналу й орієнтується на приймання нових працівників тільки з низового посадового рівня, а заміщення посад середнього та вищого рівнів управління здійснюється з-поміж працівників підприємства.</p>

Рисунок 1.3 Моделі політики управління персоналом

Джерело складено автором на основі [16]

Нашу увагу привернула модель раціонально активної політики, оскільки вона дає можливість повного контролю над ситуацією, а саме головне, що за такої моделі, персонал володіє засобами впливу на будь-яку

позитивну або негативну ситуацію, що в свою чергу розкриває його повний потенціал, а роботу підприємства робить стабільно ефективною.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації стратегії і політики управління персоналом

Оцінка ефективності реалізації стратегії і політики управління персоналом - це невід'ємна частина політики управління персоналом на всіх підприємствах. Завдяки оцінюванню, можна отримати повну картину по персоналу підприємства в цілому, дізнатися відповідність професійно-кваліфікаційним вимогам, як окремого працівника так і усіх разом, також оцінити відповідність займаній посаді та ін., разом з цим поліпшити мотиваційний та психологічний стан працівників, та покращити соціальну атмосферу в колективі, і головне, підвищити ефективність управління.

Важлива роль, яка відводиться оцінюванню ефективності управління персоналом, дає нам повне розуміння його сутності та актуальності в сучасних умовах конкурентної боротьби на ринку праці.

Як зазначають науковці Захарчин Г.М та Соболев І.Б «оцінювання ефективності управління персоналом розглядають як структурний елемент управління і як необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства та можливостей його покращення. Саме персонал підприємства стає важливим активом у підвищенні потенційних можливостей підприємства і виходу його на світові ринки в статусі достойного конкурента». [22]

З огляду на це слід зазначити, що діяльність персоналу підприємства, а саме його ефективність, має безпосередній вплив на ефективність підприємства, але це не можливо без мотивування працівників на досягнення цілей підприємства.

Для підвищення ефективності реалізації стратегії і політики управління персоналом, слід використовувати аналізуючу, стимулюючу та регулюючу функції, передувати яким має професійний управлінський підхід, за допомогою якого необхідно об'єднати зусилля всіх фахівців.

Оцінювати ефективність стратегії управління персоналом необхідно для визначення та ліквідації факторів, які негативно впливають на використання людських ресурсів компанії, що своєю чергою дозволить:

- своєчасно визначати проблеми, які можуть виникати у процесах реалізації менеджменту персоналу та впливати на стан системи управління персоналом для подальшого їх усунення;

- приймати вчасні рішення при виникненні певних змін в управлінні персоналом та здійснювати прогнози їх впливу на головні складові системи управління персоналом;

- планувати вдосконалення роботи відділів по роботі з персоналом та інших структурних підрозділів.

В сучасному науковому просторі існує багато різноманітних підходів щодо визначення ефективності управління персоналом. Наприклад, такі методи, як метод бенчмаркінгу, експертна оцінка, оцінка віддачі інвестицій у персонал, методи Джека Філіпса та Дейва Ульріха набули великої популярності та поширення у зарубіжній практиці управління персоналом (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 - Популярні методи щодо визначення ефективності управління персоналом

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Метод експертної оцінки [23]	проведення опитування керівників підрозділів, з метою отримання зворотного зв'язку щодо якості роботи менеджерів з персоналу. Проводити опитування можна як власними силами, так і із залученням інших фахівців. експертна оцінка може проводитись або регулярно або разово.	простота та реалізація можлива без залучення додаткових ресурсів.	наявність суб'єктивізму в оцінках

продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Метод бенчмаркінгу [24]	зіставлення даних діяльності підрозділів управління персоналом з аналогічними показниками інших компаній на ринку. Він передбачає декілька етапів: 1) формування проектної команди експертів; 2) збір та аналіз інформації, під час якого експерти запитують у учасниках дослідження необхідні документи та проводять конфіденційне опитування працівників щодо якості роботи менеджерів з персоналу; 3) порівняння показників підрозділів управління персоналом компанії з отриманими узагальненими показниками та виявлення прогалин в стратегії управління персоналом.	правильний аналіз дій конкурентів дозволяє використовувати найбільш успішні методи для поліпшення показників діяльності своєї компанії	Використання цього методу передбачає дотримання принципу прозорості діяльності організацій – відомості про служби мають бути відкритими та достовірними. Крім цього, цей метод є досить дорогим:
Метод оцінки віддачі інвестицій [25]	базується на показнику ROI (Return of investment – віддача інвестицій), що на практиці застосовують майже у всіх видах діяльності, а також в управлінні персоналом.	максимально точні розрахунки, які у повній мірі розкривають доцільність затрат, в тому числі і на управління персоналом	складнощі при розрахунку витрат, які мають бути точними, бо від цього залежить достовірність отриманих результатів.
Метод Джека Філіпса [26]	дозволяє оцінювати ефективність управління персоналом за п'ятьма показниками: оцінка інвестицій у кадрову службу; показник витрат з управління персоналом на 1 працівника; показник відсутності на робочому місці; показник задоволеності працівників; показник єдності та згоди в організації.	успішно працює у компаніях, де ефективно поставлено регулярний менеджмент	на думку експертів, деякі показники Філіпса не є ефективними
Метод Дейва Ульріха [25]	передбачає оцінку ефективності управління персоналом п'ятьма способами: 1. Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника чи одиницю зарплати. При цьому зростання або спад продуктивності пов'язується з результатом від проведення певних заходів з кадрів. 2. Показник швидкості	спрямований на оцінку індивідуальної ефективності працівників	1. достовірність подібного підходу спірна, бо важко визначити, як вплинули певні фактори на продуктивність праці працівника. 2. недоліки, притаманні методу бенчмаркінгу

продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
	бізнес-процесів (різновид бенчмаркінгу) визначається порівнянням		3. недоліки притаманні методу оцінки віддачі
Метод Дейва Ульріха [25]	швидкості операцій у різних компаніях. . 3. Витрати та інші результати під час проведення спеціальних програм та ініціатив. Є аналогом ROI. 4. Показники навичок працівників, лояльність, соціально-психологічний клімат у колективі, що оцінюються за допомогою анкетування, тестування чи проведення інтерв'ю. 5. "Організаційні можливості" (ще одна модифікація бенчмаркінгу). Тут порівнюється швидкість бізнес-процесу до нововведень та після.		інвестицій. 3. складно точно встановити причину змін: робота віддлу управління персоналом чи інші чинники.

Джерело: розроблено автором на основі [23, 24, 25, 26]

Проблеми оцінювання ефективності управління персоналом слід розглядати більш широко, тобто з урахуванням швидких темпів росту сучасного середовища, у якому важливу роль відіграє місце людини у процесі праці, саме від цього залежить оцінка ефективності праці. Також це допоможе більш точніше та ефективніше проводити вимірювання показників результативності праці.

Однак, як зазначено у працях Цюцюри С.В, Криворучко О.В та Цюцюри М.І «є ще одна специфіка оцінювання, пов'язана з тим, що кожна людина індивідуальна, і скопіювати її досвід, компетенції, знання неможливо. Цей набір фахових, професійних і суто особистісних якостей є невіддільний від носія-людини і переміщується разом з людиною. У цьому контексті додамо, що стрімкий розвиток нових технологій приводить до змін у освітянській сфері, що вплине на формування нової пропозиції фахових компетенцій на ринку праці. Чи буде попит на неї? Що випереджатиме: пропозиція чи попит, і який баланс між ними визначатиме ринкові тенденції – це важливе питання, що вплине на ціну робочої сили. Враховуючи те, що

спостерігається позитивна динаміка попиту на нові знання як товару причому особистісного характеру, то маркетинг персоналу виконуватиме важливу функцію – ціноутворення на ринку праці». [27]

Завдяки використанню великої кількості методів можливе повноцінне та об'єктивне оцінювання ефективності управління персоналом підприємства. Враховуючи виклики теперішнього світу менеджменту персоналу, під час оцінювання необхідно охоплювати перспективу досягнення поставлених результатів та потенціал розвитку персоналу та підприємства в цілому.

На думку Іляшенко С.М., «успішне підприємство має відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі та шукати адаптаційні механізми до цих змін, тому що постійними задачами менеджменту організацій є «удосконалення цієї роботи, пошуки шляхів своєчасного виявлення та мінімізації ризиків». [28]

Науковий підхід Тарнавської Н.П. полягає у перегляді компетентностей працівників, оскільки змінюються не тільки технології, а й взаємовідносини між споживачем і виробником, бо саме споживачі удосконалюють конкуренцію. [29]

На основі нашого аналізу ми виділяємо кілька ключових аспектів організаційної стратегії та ефективності політики: ставлення до навколишнього середовища, дотримання цілей і стратегій, а також важливість людського фактора. Іноді це досягається шляхом підкреслення очікуваного рівня ефективності, іноді як показник ефективності як інструмент визначення рівня впевненості та відповідності в організації. Це означає оволодіння організаційними процесами та адаптивністю як інструментом важелів зростання та розвитку.

Також слід згадати про один з найпопулярніших методів оцінювання ефективності як ключові показники ефективності (KPI - Key performance indicators). Колектив авторів Цюцюра С.В, Криворучко О.В та Цюцюра М.І трактують KPI як систему показників (метрик), що застосовуються для

оцінки ефективності відносно досягнення організацією її цілей. Використання КРІ дає організації можливість оцінити свій стан та допомогти в оцінці реалізації стратегії». [27; 30].

Зазначимо, що визначення КРІ має корелювати з їх адаптивністю до конкретних цілей, які ставить підприємство. Причому цілі підприємства повинні стати відчутними і зрозумілими для його керівного складу. Моніторинг ключових показників ефективності та їх потенційного впливу на ступінь досягнення цілей підприємства може виправдати ефективність запровадженої стратегії та політики управління персоналом. Процедура перевірки ефективності має бути доповнена спеціальним звітом. Звіт має містити конкретні кроки та всі необхідні дані для подальшої розробки стратегії розвитку підприємства. Рекомендації мають бути спрямовані на покращення КРІ, що незабаром сприятиме виконанню цілей розвитку підприємства.

Розглянувши та проаналізувавши методичні підходи щодо оцінювання ефективності реалізації стратегії та політики управління персоналом та спираючись на проведені дослідження, хочемо виділити метод експертної оцінки, який вважаємо найефективнішим, економічним та легким у застосуванні. За допомогою цього методу у аналітичному розділі роботи буде здійснено оцінювання ефективності реалізації стратегії і політики управління персоналом ТОВ «Світ Фурнітури ЛТД».

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ І ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»

2.1. Аналіз та оцінка формування стратегії і політики управління персоналом виходячи зі стратегічних цілей розвитку ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»

Контрагент ТОВ "СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД" зареєстрована 13.08.2019 за юридичною адресою Україна, 04080, місто Київ, ВУЛИЦЯ ВІКЕНТІЯ ХВОЙКИ, будинок 18/14. Керівником організації є СНІЖКО ВІТА СТЕПАНІВНА. Розмір статутного капіталу складає 1 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 14.05.2022 стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Таблиця 2.1 - Реєстраційні дані підприємства

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД
Скорочена назва	ТОВ "СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД"
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY WORLD OF HARDWARE LTD (WORLD OF HARDWARE LTD LLC)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	43172761
Дата реєстрації	13.08.2019 (2 роки 9 місяців)
Уповноважені особи	<u>Сніжко Віта Степанівна</u>
Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах Інші: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Контактна інформація	Україна, 04080, місто Київ, вулиця Вікентія Хвойки, будинок 18/14

Джерело: складено автором на основі офіційних реєстраційних даних підприємства

Місія підприємства полягає, в задоволенні потреб своїх споживачів, шляхом продажу якісних товарів та послуг за доступну ціну, одночасно задовольняючи потреби бажаного прибутку, а також утриманню провідних позицій в конкурентному середовищі.

Стратегічні цілі ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» на 2020-2021 роки полягали у:

- організаційний розвиток в основу якого покладено перспективи розвитку персоналу;
- зміцнення позицій на стратегічних ринках;
- запровадження передових практик управління, як персоналу, так і організації в цілому;
- стабільно ефективний розвиток персоналу організації.

У 2021 році велике значення на підприємстві надавалося розробці та реалізації заходів, спрямованих на підвищення ділової репутації компанії та розвиток корпоративної культури. Було затверджено новий проект колективного договору між адміністрацією підприємства та трудовим колективом. Основною метою угоди є регулювання виробничих, соціально-трудова відносин, посилення соціального захисту працівників.

Стратегія управління персоналом ТОВ "СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД" полягає у перспективному (стратегічному) плані забезпечення потреб організації в конкурентоспроможному персоналі в кількості 84, узгоджений з генеральною стратегією.

Політика управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» базується на принципах постійного розвитку та удосконалення, завдяки яким підприємство може забезпечити себе конкурентоспроможним персоналом.

Основні цілі політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»:

- забезпечення підприємства кваліфікаційним персоналом, включаючи планування, відбір та наймання, вивільнення, аналіз плинності персоналу та ін;;

- розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації, профорієнтація та перепідготовка, проведення атестації та оцінювання, організація кар'єрного зростання;
- вдосконалення системи мотивації підприємства та забезпечення безпечних умов праці;
- соціальні виплати.

Для характеристики формування стратегії і політики управління персоналом за 2019-2021 роки дослідимо зміни у професійно – кваліфікаційній структурі працівників.

Професійна-кваліфікаційний рівень працівників значною мірою характеризується рівнем організаційної ефективності, оскільки якість прийнятих рішень та результати їх виконання залежать від особистих і ділових особливостей працівників, їх загальної освіти та рівня кваліфікації. Відбір і розстановка персоналу є однією з важливих функцій циклу управління, яку здійснюють керівники організацій. Від ефективності роботи організації багато в чому залежить якість підбору та розгортання персоналу, як у виробничій системі, так і в системі управління.

Аналіз якісного складу працівників підприємства полягає у визначенні: кількісного складу працівників з вищою освітою (спеціаліст, бакалавр); якісний рівень розгортання працівників; ступінь раціонального використання спеціалістів з кваліфікацією магістра в структурних підрозділах підприємства.

Таблиця 2.2 - Якісний та кількісний склад персоналу ТОВ "СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД" станом на 01.01.2022

Показники	Чисельність, осіб
1	2
За штатом	84
Фактично	75
З них: - за категоріями персоналу:	
керівники підрозділів, головні спеціалісти	10
спеціалісти	18
службовці	15
інший персонал	32

продовження таблиці 2.2

1	2
- за статтю:	
чоловіки	53
жінки	22
- за віком	
20 –25 років	13
26 –30 років	19
31 – 40 років	24
41 – 50 років	11
більше 50 років	8
- за освітою	
другий (магістерський) рівень вищої освіти	28
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	22
початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти	25
другий (базо-вий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти	-
- за стажем роботи	
до 1 року	2
від 1 до 3 років	6
від 3 до 5 років	8
більше 5 років	59

Джерело: складено автором на основі офіційних документів підприємства

Про аналіз працівників ТОВ "СВІТ ФУРНИТУРИ ЛТД" за якісним рівнем свідчать дані табл. 2.2. Як ми бачимо із 75 працівників другий (магістерський) рівень вищої освіти мають 28 осіб, тобто 37,3%, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти 22 особи, що становить 29,3%, початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти 25 осіб, що становить 33,3%. Це говорить про високий якісний показник працівників, оскільки більшість персоналу мають вищий освітній рівень. Щодо стажу роботи персоналу ТОВ "СВІТ ФУРНИТУРИ ЛТД", можна зазначити що персонал який має стаж роботи понад 3 роки, складає 90%, оскільки 11% (8 осіб) складають працівники зі стажем від 3 до 5 років, 79% (59 осіб) складають працівники зі стажем понад 5 років.

Віковий склад працівників ТОВ "СВІТ ФУРНИТУРИ ЛТД" свідчить, що 42,6% (32 особи) складають працівники молодше 30 років, 32% (24 особи) складають працівники молодше 40 років, 14,6% (11 осіб) складають працівники від 40 до 50 років та 10,6% (8 осіб) складають працівники більше

50 років. Аналізуючи статево-вікову структуру працівників ТОВ "СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД", більшість працівників становлять чоловіки 70%.

Аналіз динаміки руху працівників ТОВ "СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД" наведений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники руху персоналу ТОВ "СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД" за 2019-2021 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
				2020р. до 2019р.		2021р. до 2020р.	
	2019	2020	2021	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1. Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	72	82	75	10	12,1	-7	-9,3
2. Прийнято працівників, осіб	13	6	4	-7	-116,6	-2	-50
3. Вибуло працівників, усього осіб	10	13	9	3	23	-4	-44,4
з них:							
– з причин скорочення штатів	2	1	1	-1	-100	0	0
– за власним бажанням	3	3	4	0	0	1	25
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	3	4	2	1	25	-2	-100
– невідповідність займаній посаді	2	2	1	0	0	-1	-100
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	0	3	1	3	100	-2	-200
4. Загальний коефіцієнт обороту, %	31,9	23,1	17,3	-8,8	X	-5,8	X
5. Коефіцієнт обороту по прийому, %	18	7,3	5,3	-10,7	X	-2	X
6. Коефіцієнт обороту по звільненню, %	13,8	15,8	12	2	X	-3,8	X
7. Коефіцієнт плинності персоналу, %	8,3	8,5	8	0,2	X	-0,5	X
8. Коефіцієнт сталості, %	86,1	84,1	88	-2	X	3,9	X
9. Коефіцієнт заміщення, %	4,1	-8,5	-6,6	-12,6	X	1,9	X

Джерело: складено автором на основі офіційних документів підприємства

Отже, проведений аналіз руху персоналу та наявної системи управління персоналом підприємства виявив проблему високої плинності

кадрів (більше 5%) та інтенсивності обороту кадрів (17,3%). З дослідження видно, що за 2019-2021 роки плинність кадрів тримається на стабільно надмірному рівні. Також можемо спостерігати коефіцієнт сталості, який за 2019-2021 роки тримається на досить високому рівні, в середньому 85%, що дає розуміння про незмінність основного складу працівників.

Для характеристики формування стратегії і політики управління персоналом за 2019-2021 роки також дослідимо матеріальну мотивацію працівників.

Варто розуміти, що за сучасних умов працівник є незалежною особою, адже сам вирішує як застосовувати свої професійні навички та знання, та як реалізувати свої професійні уміння, виходячи з цього виникає багато непорозумінь з приводу мотивації працівників та їх інтенсивного розвитку.

Таблиця 2.4 - Фонд оплати праці працівників ТОВ "СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД" за 2019-2021 роки

	Показники	2019	2020	2021
1.	Фонд оплати праці, грн.:	5367168	7261920	7812000
2	Основна заробітна плата, грн	4025376	5446425	5859000
3.	Додаткова заробітна плата, грн.	1073434	1452384	1562400
4.	Інші виплати	268358	363111	390600
5.	Середньомісячна заробітна плата, грн	6212	7380	8680
6.	Середньооблікова чисельність, осіб	72	82	75

Джерело: складено автором на основі офіційних документів підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.4 бачимо, що частка основної заробітної плати складає 75% від усього фонду оплати праці, в свою чергу додаткова заробітна плата складає 20% і разом з цим інші виплати становлять 5%. Також можемо спостерігати позитивний відсоток у зростанні середньомісячної заробітної плати у період 2021 року зростання сягає 17,6% у порівнянні з 2020 роком, та на 39,7% з 2019 роком.

Розглянемо політику управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» через аналіз її складових (детально наведено у п.п 1.2):

Політика зайнятості: відбувається підбір та добір персоналу використовуючи 2 джерела, зовнішнє та внутрішнє. До зовнішніх джерел відносяться job-портали та рекрутингові агентства, до внутрішніх відноситься ротація персоналу на та пошук персоналу у обличчі талановитих працівників з кадрового резерву. Слід відмітити, що на підприємстві використовується застаріле програмне забезпечення «1С», що значною знижує ефективність роботи працівників, ускладнює автоматизацію і знижує прибутковість підприємства.

Політика навчання: в основному побудована на методі наставництва у межах якого необхідно у мінімальні терміни професійно підготувати нового працівника до самостійної роботи відповідно до корпоративних цілей та стандартів. Така політика задовольняє більшість наставників, оскільки вони отримують щоквартальну премію, але негативно впливає на стажерів. Вони не витримують високий рівень тиску, який обумовлений жорсткими стандартами контролю та постійними перевітками. Разом з цим слід зазначити, що адаптація персоналу проходить на низькому рівні, оскільки працівники не витримують жорстких умов, як описано вище. Компанія має надати підтримку кожному новому працівнику, інакше вона отримає нелояльного, невпевненого фахівця. Він почуватиметься некомфортно, буде впевнений, що його недооцінили. Мотивації практично відсутня окрім грошової. Здебільшого стимулом до роботи є не отримати зауваження та виконати всі вимоги, регламенти та стандарти (постійні перевітки). Їх невиконання погрожує стягненнями. Тобто велика строгість, яку б не завадило трохи знизити і дати невелику свободу персоналу і знайти інші можливі стимули наприклад: соціальні та конкуруючі. Наслідки цього можуть позначитися на ефективності роботи, підвищити плинність персоналу (табл. 2.3), отже, і витрати компанії.

Політика оплати праці: ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» використовує погодинну систему оплати праці. Динаміка зростання заробітної плати на підприємстві залишається позитивною (табл. 2.4) на даний момент, не

зважаючи на дестабілізацію курсу валют, підприємство проводить індексацію. Також не зважаючи на складну ситуацію в країні підприємство фінансово підтримує своїх працівників, це обумовлено додатковими виплатами до основної заробітної плати, значну частину якої працівники втрачають із-за скорочення кількості робочих днів у місяць та зниження кількості відпрацьованих годин за день. Оскільки діяльність підприємства орієнтована на продаж товарів та послуг, основний прибуток вони отримують саме від продажу своєї продукції, який у більшій мірі забезпечують досвідчені працівники (з високим стажем роботи), завдяки чому можемо висвітлити систему преміювання ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 - Приклад шкали преміювання по ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»

Тривалість безперервного стажу роботи на даному підприємстві	Коефіцієнт винагороди
Від 1 року до 2 років	1,0
Від 2 до 3 років	1,3
Від 3 до 4 років	1,6
Від 4 до 5 років	1,8
Понад 5 років	2,0

Джерело: складено автором на основі офіційних документів підприємства

Політика благополуччя: побудована на досить високому рівні, особливо це стало помітно у воєнний час. У такі нестабільні для України часи, працівники перебувають у скрутному становищі, тому підприємство максимально допомагає працівника, а саме:

- допомога з виїздом за кордон;
- забезпечення житлом працівників які його втратили;
- допомога з поверненням в Україну;
- фінансова допомога усім працівникам без виключення (можуть вони працювати чи ні).

Окрім цього підприємство надає стандартні соціальні пакети, які використовують більшість організацій в Україні.

Політика трудових відносин: нажаль на підприємстві не існує як такої політики трудових спорів, усі конфлікти відбуваються та вирішуються на особистісному рівні, що призводить до погіршення соціального клімату на підприємстві. У підприємства не має можливості започаткувати новий відділ для вирішення цього питання, насамперед це обумовлено великими фінансовими затратами, відсутністю приміщення та недостатньою кількістю кваліфікованих працівників. У воєнний час це вводить підприємство у скрутне становище, оскільки відносини у колективі досить напружені, а іноді досягають критичного рівня, що обумовлюється важким психологічним та соціальним станом кожного працівника.

Отже виходячи зі стратегічних цілей розвитку, та проведеної оцінки та аналізу формування стратегії та політики управління персоналом у ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД», необхідно провести оцінку ефективності реалізації стратегії та політики (особливо: зайнятості, навчання та трудових відносин), що детально наведено у п.п. 2.2.

2.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії і політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»

Ефективній реалізації стратегії і політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» сприяє оцінювання та розвиток працівників підприємства.

Оцінювання персоналу показує стратегічний розвиток підприємства, завдяки якому можна у повній мірі налагодити політику управління персоналом. Розвиток персоналу допомагає досягнути цілі стратегії, завдяки чому можна удосконалити окремі її елементи, зважаючи на її проблемні сторони.

Для визначення прогалин в політиці управління персоналом підприємства було проведено дослідження серед персоналу з використанням методу експертної оцінки, який був описаний в п.1.3 даної роботи.

В опитуванні брали участь керівники таких структурних підрозділів та провідні фахівці у кількості 10 осіб:

- відділ продажу;
- виробництво;
- відділ логістики;
- відділ кадрів;
- відділ закупівлі;
- технічний відділ;
- менеджер з персоналу;
- головний бухгалтер;
- маркетолог;
- юрист.

Опитуваним працівникам було запропоновано заповнити анкету (Додаток А). Анкета була розроблена на основі 36-пунктовий "Опитувальник задоволеності роботою", розроблений Спектором, який оцінює ефективну реакцію працівника на роботу та її специфічні аспекти. [31]

Опитувальник вимірює задоволення за дев'ятьма аспектами роботи, які описані у додатку А:

- заробітною платою;
- кар'єрним зростанням;
- керівництвом;
- додатковими пільгами та виплатами;
- винагородами;
- умовами виконання роботи;
- колегами;
- характером роботи;
- інформуванням.

На нашу думку, зміст цього опитувальника цілком охоплює всі напрями політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» та допоможе показати її стан на підприємстві в сучасних умовах. Такі аспекти

як заробітна плата, додаткові пільги та виплати, винагороди ілюструють політику оплати праці. Кар'єрне зростання є складовою політики навчання. Питання про взаємовідносини з колегами та керівництвом охарактеризують політику трудових відносин, покажуть наявність конфліктних ситуацій в колективі. Опитувальник також містить питання щодо соціального пакету в ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД», що дає змогу зрозуміти про наявну політику благополуччя. Щодо політики зайнятості, то можемо побачити, вся анкета націлена на визначення рівня задоволеності працівників роботою в цій компанії. Недоліком цього опитувальника, в принципі як і більшості опитувальників та анкет, є доля суб'єктивізму, але, вважаємо, що для поверхневого аналізу та розуміння стану політики управління персоналом на підприємстві на першому кроці цього буде достатньо. Також необхідно врахувати, що респондентами для відповідей були досвідчені та кваліфіковані працівники ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД». Отже, цей опитувальник доцільно використовувати для виявлення першочергових та наявних проблем. При подальшому аналізі та прийнятті рішень доцільно використовувати інші інструменти.

Результати проведеного опитування наведено в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 - Результати проведеного опитування щодо задоволеністю роботою в ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»

Працівники	Аспекти роботи									
	Зарплата	Кар'єрне зростання	Керівництво	Додаткові пільги	Залежні винагороди	Умови виконання	Колеги	Характер роботи	Інформування	Всього балів
	кількість балів									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Керівник відділу продажів	20	9	18	24	24	8	9	18	20	150
Керівник виробництва	15	12	15	18	10	8	14	20	19	131
Керівник відділу логістики	16	10	17	24	20	4	11	15	18	135
Керівник відділу кадрів	24	10	18	20	24	11	15	21	19	162

продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Керівник технічного відділу	15	13	12	15	17	12	10	17	12	123
Керівник відділу закупівлі	18	10	16	19	18	7	12	9	16	125
Маркетолог	20	8	13	21	18	12	8	20	15	135
Менеджер з персоналу	15	10	14	22	18	5	10	8	13	115
Головний бухгалтер	17	12	16	20	14	12	6	12	18	127
Юрист	16	11	15	15	17	13	11	23	17	138
ВСЬОГО	176	105	154	198	180	92	106	163	167	

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Результати отриманого опитування пропонуємо інтерпретувати виходячи з максимальної кількості балів 216, які можна отримати за результатами опитування. Розраховано наступну шкалу:

- 0 – 25 % - незадовільно - 0-53 бали
- 25% – 50 % – задовільно - 54-107 балів
- 50 % – 75 % – добре - 108 -161 бал
- 75 % – 100 % відмінно - 162 -216 балів

Пропонуємо отримані результати трактувати таким чином:

- Якщо працівник набрав 162 - 216 балів, це означає, що політика управління персоналом в компанії його цілком влаштовує, умови для роботи комфортні, всі аспекти його задовольняють.

- Якщо працівник отримав 108 - 161 бал це означає, що політика управління персоналом в компанії його не зовсім влаштовує, умови для роботи дещо комфортні, деякі аспекти його не задовольняють.

- Якщо працівник набрав 54-107 балів це означає, що політика управління персоналом в компанії його влаштовує в меншій мірі, умови для роботи не є комфортні, більшість всіх аспектів його не задовольняють.

- Якщо працівник набрав 0-53 балів це означає, що політика управління персоналом в компанії його не влаштовує, умови для роботи не комфортні, аспекти його не задовольняють.

Опитувальник показує результати, як по кожному працівнику, так можна побачити взагалі по аспекту. Це дозволить зробити висновки та

прийняти рішення щодо удосконалення стратегічної політики та визначити які заходи необхідно впровадити по відношенню до конкретного працівника, наприклад, виявити чи потрібна допомога або направити на навчання, передивитися інструменти мотивації і інше.

Виходячи з цього, бачимо, що керівника відділу з кадрів задовольняють (162 б.) усі умови роботи та політика управління персоналом, всіх інших керівники структурних підрозділів та провідні фахівці політика управління персоналом не зовсім задовольняє (від 115 до 150 б.).

Розглянемо результати по кожному аспекту окремо:

Зарплата - аспект набрав оцінку відмінно (176 б.), що показує нам повну задоволеність усіх працівників своєю заробітною платою.

Кар'єрне зростання - аспект набрав оцінку задовільно (105 б.), майже перейшовши пороговий бал, що показує нам рівень просування кар'єрою досить низьким.

Керівництво - аспект набрав оцінку добре (154 б.), що показує нам що деякі працівники не задоволені свої керівним складом.

Додаткові пільги - аспект набрав оцінку відмінно (198 б.), що показує нам повну задоволеність усіх працівників представленими пільгами.

Залежні винагороди - аспект набрав оцінку відмінно (180 б.), це показує нам, що всі працівники задоволені, що їх визнають та надають гідну грошову винагороду.

Умови виконання – аспект набрав оцінку задовільно (92 б.), але саму низьку з усіх представлених, що дає нам зрозуміти, що працівники більше всього не задоволені правилами та процедурами підприємства щодо політики СТВ.

Колеги - аспект набрав оцінку задовільно (106 б.), що показує нам досить усереднений рівень соціальної атмосфери у колективі.

Характер роботи - аспект набрав оцінку відмінно (163 б.), що показує нам задоволеність працівників поставленими завданнями та їх виконанням.

Інформування - аспект набрав оцінку відмінно (167 б.), що показує нам високий рівень проінформованості працівників усіма аспектами роботи.

Виходячи з проведеного опитування працівників підприємства, аналізу існуючої політики управління персоналом підприємства, виявлених недоліків у стратегії управління персоналом, можемо узагальнити існуючі проблеми:

- висока плинність кадрів;
- неефективна політика навчання персоналу (розвиток, адаптація, мотивація);
- недосконала політика зайнятості (проблеми автоматизації, застаріле програмне забезпечення);
- критична відсутність політики трудових відносин (проблеми в колективі з міжособистісним розумінням та соціально-психологічною атмосферою).

Детально практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД», розглянемо у розділі 3.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»

3.1. Практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом в ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»

Провівши аналіз стану політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» та виявивши недоліки, можемо запропонувати наступні рекомендації для удосконалення не тільки її, а й стратегії управління персоналом підприємства (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Рекомендації щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»

Проблема	Недоліки	Рекомендації щодо вирішення	Методи вирішення	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Плинність кадрів	висока плинність кадрів	- покращення добору працівників з наявними професійними та загальними компетентностями; - підвищення кваліфікації; - командне навчання.	- вдосконалення добору персоналу; - тренінги; - консультації з психологом.	- зниження плинності кадрів; - підвищення конкурентоспроможності бренду роботодавця.
Політика навчання персоналу	неефективна політика навчання персоналу (розвиток, адаптація, мотивація)	- згуртування команди; - удосконалення добору персоналу (враховувати до уваги психологічні особливості працівників); - організування ділових ігор в команді; - чітко ставити завдання для кожного учасника в команді.	- проведення ділових ігор на покращення довіри; - проведення свят в колективі; - цілеспрямоване формування правил та норм.	- налагодження стосунків в команді; - поява спільних інтересів; - швидка адаптація нових співробітників; - зниження конфліктності.
Політика зайнятості	проблеми автоматизації, застаріле програмне забезпечення	- проаналізувати зв'язки між процесами які необхідно автоматизувати; - забезпечити підтримку мобільних технологій.	- оновити програмне забезпечення	- автоматизація більшості HR процесів підприємства; - ефективно збудований добір та відбір персоналу.

продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Політика трудових відносин	проблеми в колективі міжособистісним розумінням та психологічно-соціальною атмосферою	- налагодити соціально-психологічний клімат в колективі; - навчити менеджерів вирішувати трудові спори.	- запросити психолога; - провести тренінг-курс для менеджерів з питань усунення конфліктних ситуацій та вирішення трудових спорів.	- покращення соціально-психологічного клімату; - покращення міжособистісних відносин; - поліпшення управлінських компетентностей менеджерів.

Джерело: розроблено автором за результатами виявлених недоліків

Плинність кадрів негативно впливає на ефективні результати діяльності компанії. На практиці існують різні способи покращення цієї ситуації. Для вирішення проблеми плинності кадрів на підприємстві пропонуємо наступні:

- Збільшити рівень залученості працівників, що дозволить полегшити тиск, який вони відчувають під час роботи. Свобода у прийнятті рішень дозволить персоналу відчути довіру та їх значущість, що в свою чергу не буде спонукати їх до зміни місця роботи.
- Покращити умови кар'єрного зростання спонукатиме працівників до розвитку, що підвищить їх ефективність та продуктивність праці, створить на підприємстві здорову конкуренцію, що зробить роботу більш цікавішою, працівники в свою чергу охоче залишаться на підприємстві.
- Усунути жорсткі умов праці, які спонукають працівників до звільнення ще у перші місяці роботи. Необхідно переглянути умови та методи контролю працівників, привести їх до адекватного рівня. Відправити керівників структурних підрозділ на тренінг для кращого розуміння управлінських функцій та побудови роботи у своїх підрозділах.

Одним з елементів навчання є розвиток персоналу, це дуже важливо для удосконалення стратегії та політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД». Враховуючи виявлені проблеми пропонуємо в обов'язковому порядку запровадити курси підвищення кваліфікації, вони дадуть змогу розширити та поглибити знання стосовно наявної ситуації

сфери послуг якою займається підприємство. Керівнику кожного структурного підрозділу необхідно визначити проблемні місця та прогалини у роботі, і відштовхуючись від цього побудувати ефективну систему з курсів підвищення кваліфікації.

Проведення професійних тренінгів, мають здійснювати професіонали, які мають знання та досвід у відповідній галузі, в залежності від структурних підрозділів у яких необхідно його впровадити, також самі працівники можуть надати цінну інформацію про потреби в навчанні. Найкращим варіантом є використання внутрішнього та досвідченого таланту або зовнішнього джерела професійної підготовки. Тренінги мають бути представлене таким чином, щоб організація та значення для працівників були зрозумілі. Ефективно побудований тренінг дозволяє працівникам брати участь у процесі навчання та розвивати свої навички та знання. Працівників слід заохочувати до участі в процесі навчання, беручи участь у дискусіях, ставлячи запитання, вносячи свої знання та досвід, навчаючись через практичний досвід і навіть граючи ролі. Також необхідно тримати орієнтир на персонал за допомогою якого нові працівники вивчають важливі організаційні процеси, якості та стандарти, встановлюють робочі відносини та дізнаються, як вони можуть працювати на своїй роботі, що також допоможе знизити плинність кадрів.

Проведення ділових ігор допоможе новачкам краще адаптуватися до принципів роботи компанії, а також робота в команді знизить тиск та дасть можливість працівнику у повній мірі розкрити свій потенціал та показати рівень кваліфікації. Разом з цим підвищиться рівень згуртованості та покращаться відносини між керівниками та їх підлеглими.

На даний момент жорстко постає питання, щодо місця проведення навчання працівників підприємства, будь-то офіс самої організації або орендований, зважаючи на воєнні умови пропонуємо втілити навчання за допомогою онлайн платформ.

Платформа «Prometheus» - найбільша освітня платформа в Україні, на ній можна знайти безліч онлайн-курсів, від безкоштовних до платних, також вони поділяються на різноманітні галузі від бізнес освіт до особистісного розвитку, на платформі представлені провідні викладачі які зможуть знайти підхід до кожного працівника особисто, по закінченню курсів кожен працівник має змогу отримати сертифікат. Також на платформі представлені як індивідуальні, так і корпоративні курси якими користуються провідні українські організації.

Платформа «Coursera» - також має безліч курсів, але ефективніше буде її використати для командного навчання, оскільки його надають провідні організації та університети, що в свою чергу допоможе поглиблено розглянути проблемні місця на підприємстві, на цій основі можна буде збудувати ефективну стратегію та політику управління персоналом у ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД».

Для покращення політики зайнятості рекомендуємо, покращити автоматизацію добору та відбору персоналу, шляхом заміни застарілого програмного забезпечення. На даний момент підприємство використовує російське програмне забезпечення, яке заборонено законом України. Зважаючи на ситуацію, яка відбувається в нашій країні це неприпустимо, тому рекомендуємо придбати програмне забезпечення «Hurma», яким вже користуються HR підрозділи у більшості організацій України. Наявність різних модулів HRM системи може допомогти удосконалити або виправити функції системи управління персоналом, а також автоматизувати усі процеси, особливо можливість її відображення на мобільних пристроях, що підвищить ефективність роботи підприємства.

На підприємстві слід повністю перебудувати політику трудових відносин. Оскільки ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» не має фінансової можливості започаткувати такий відділ та за відсутності фахівців у цьому питанні, для покращення відносин та усунення конфліктів пропонуємо найняти психолога, позаштатного або заключити трудовий договір з

провідним фахівцем (на вибір підприємства), це допоможе зрозуміти думки кожного працівника і сформулювати повну картину соціально-психологічного клімату в колективі, в подальшому покращити міжособистісні відносини серед працівників.

Також для покращення ситуації вирішення трудових спорів менеджерів необхідно направити на тренінг-курси, пропонуємо «Emtrain» а саме «Conflict and Resolution Management Training», на цьому навчальному курсі з розв'язання конфліктів менеджери побачать, як запобігти або зменшити нездоровий конфлікт, перш ніж він призведе до більш серйозних проблем. Менеджери дізнаються, як зупинити, оцінити та розглянути всі сторони конфлікту, перш ніж реагувати. Цей навчальний курс з вирішення конфліктів також охоплює ключові комунікативні навички, необхідні для вирішення конфліктів на робочому місці. Інтерактивні опитування на навчальному курсі з вирішення конфліктів дають роботодавцям реальне уявлення про те, як працівники ставляться до представлених концепцій і культурних навичок. Інноваційна функція «Запитайте експерта» Emtrain надає слухачам прямий доступ до експертів курсу.

Детальну соціально-економічну ефективність запропонованих заходів, щодо удосконалення стратегії і політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД», виходячи з наведених практичних рекомендацій наведемо в пункті 3.2.

3.2. Визначення соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінювання стратегії та політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД», яке ми провели у 2 розділі показало, що існуюча стратегія та політики не є достатньо ефективними, тому було запропоновано рекомендації щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом.

Як було виявлено, плинність кадрів негативно впливає на економічну діяльність підприємства:

Ми запропонували підвищити рівень залученості персоналу, це можна зробити за рахунок проведення тренінгу «Мотивація та залученість персоналу» який розробила компанія «Go Business» вартість якого складає (3800 грн/особа) [32], він допоможе створити нові адекватні умови для роботи працівників та знизить рівень тиску який зараз присутній на підприємстві.

Наступна рекомендація, покращення умов кар'єрного зростання, оскільки це перекликається з навчанням тому вдалим рішенням буде підвищення кваліфікації працівників. Пропонуємо провести корпоративний тренінг про лідерство «Психологія лідера», який проводить тренінговий портал «Socrat», ціна тренінгу складає (18000 грн.) [33], допоможе розвинути лідерські якості тим самим підготує та підвищить шанси працівника на зростання в кар'єрі.

У процесі дослідження було виявлено, що політика навчання персоналу сформована не досить вдало, що також впливає на плинність кадрів та економічну діяльність підприємства:

Було запропоновано провести курси з підвищення кваліфікації, завдяки яким будуть усунені прогалини в роботі різних структурних підрозділів, вони будуть відбуватися всередині підприємства, тому це не потребує фінансових затрат.

Наступною пропозицією було проведення тренінгів, пропонуємо їх проводити для кожного структурного підрозділу окремо, оскільки в кожному з них присутні висококваліфіковані працівники які зможуть побудувати та провести тренінг належними чином, що не викликатиме додаткових фінансових затрат, також можна запросити зовнішнього спеціаліста, якщо підприємство не захоче відволікати свого фахівця від основної роботи, тоді їм необхідно буде провести моніторинг різних тренінгів (на вибір підприємства).

Проведення ділових ігор може відбуватися за згодою керівників та робочого складу як у вільний після роботи час так і під час основної діяльності, ігри будуть проходити всередині підприємства, за допомогою різних методичних матеріалів які присутні у вільному доступі, а також опираючись на досвіді фахівців та керівників структурних підрозділів, що в свою чергу не нестиме додаткових фінансових затрат.

Запропоновані онлайн платформи у вигляді «Prometheus» та «Coursera», будуть використовуватися для саморозвитку персоналу, вони також є безкоштовними.

Політика зайнятості підприємства в цілому побудована непогана, але під час дослідження були виявлені недоліки у вигляді застарілого програмного забезпечення яке заборонено законом та проблем автоматизації підбору та добору персоналу, було запропоновано перейти на нове програмне забезпечення «Higma», загалом представлено три модулі:

- Рекрутинг: допоможе в закритті вакансій та автоматизує цей процес, ціна такого модулю за умови 1 рекрутера та загального циклу використання один рік становить (1053,1 грн/міс).

- HR: складається з ґрунтовної аналітики, різних конструкторів, автосценаріїв, профілю та особистого кабінету, ціна такого модулю за умови 1-30 працівників та загального циклу використання один рік становить (1638,2 грн/міс).

- All-in-One: має невичерпний набір інструментів та допомагає у автоматизації більшості процесів, ціна такого модулю за умови 1 рекрутера, 1-30 працівників та загального циклу використання один рік становить (2691,4 грн/міс). [34]

Оскільки в ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» виявлена гостра необхідність у повній заміні програмного забезпечення та автоматизації процесів підбору та добору персоналу. Кращим модулем для використання буде «All-in-One», що вирішить всі проблеми пов'язані з політикою зайнятості.

У процесі дослідження було виявлено, значні недоліки у політиці трудових відносин, а саме її відсутність:

Рекомендуємо запросити спеціаліста психолога, якщо брати фахівця у штат це обійдеться підприємству близько (12000 грн) – це середня заробітна плата психолога по Києву. Якщо підприємство вирішить наймати зовнішнього спеціаліста, то ми рекомендуємо психологічну студію «Сенс» та послугу «Системний коучинг» яка коштує (1700грн/50хв). [35] Рекомендуємо наймати позаштатного спеціаліста, не дивлячись на різницю цін, оскільки зазвичай вони більш досвідчені та кваліфіковані.

Наступна пропозиція полягає у відправленні менеджерів на тренінг курс «Conflict and Resolution Management Training» компанії «Emtrain», ціна тренінгів компаній відштовхується від потреб організацій які до них звертаються, особливо корпоративний формат, оскільки це зарубіжна організація ціна на тренінг буде вищою за середню по Україні, приблизно (25000 грн.), оскільки політика трудових відносин потребує критично швидко втручання, вважаємо фінансові затрати доцільними.

З метою прогнозування зростання обсягу чистого прибутку в результаті проведення заходів щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом на підприємстві ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД», була надана експертна оцінка від керівників структурних підрозділів та провідних фахівців, стаж роботи яких перевищує 8 років на управлінських посадах, також був залучений фінансовий директор для точнішого фінансового аналізу. Враховуючи їх кваліфікацію та досвід роботи на підприємстві, вважаємо їх оцінку досить правдоподібною. Оцінку надавали 7 експертів, результати наведено в таблиці 3.2:

Як бачимо з результатів оцінювання експертами очікуваного зростання прибутку підприємства, песимістичний прогноз складає 0,6 %, вірогідний прогноз - 1,3% та оптимальний прогноз - 2,1%.

Таблиця 3.2 - Очікуваний приріст чистого прибутку в результаті удосконалення стратегії та політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» на 2022

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого прибутку, %	0,6	1	2,1	1,3	0,7	0,6	1,3

Джерело: складено автором за результатами оцінки експертів

Розрахуємо очікуване зростання прибутку підприємства після впровадження рекомендованих заходів щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом на підприємстві ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД», використовуючи метод стандартного розподілу вірогідностей, за формулою (3.1):

$$ОП = \frac{(О+4*В+П)}{6}, \quad (3.1)$$

де, ОП - очікуване зростання прибутку підприємства після впровадження рекомендованих заходів щодо покращення соціально психологічного клімату;

О - оптимальний прогноз;

В - вірогідний прогноз;

П- песимістичний прогноз.

Отже, ОП = (О + 4 * В + П)/6 = (2,1+4*1,3+0,6)/6 = 1,31%.

За результатами розрахунку, очікуване зростання прибутку складає 1,31% у 2022 році. Інші економічні показники ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» повинні зростати пропорційно розрахованому значенню.

Соціальний ефект запроваджених рекомендацій:

- стійка кадрова ситуація, завдяки зниженню коефіцієнта плинності кадрів, що дає працівникам гарантії зайнятості у довгостроковій перспективі;

- покращення умов праці завдяки впровадженню новою політики зайнятості та політики навчання;

- покращення соціально-психологічної атмосфери як в колективі так і на підприємстві в цілому, завдяки впровадженню нової політики трудових відносин;

- зростання можливостей навчання працівників, завдяки впровадженню рекомендацій щодо удосконалення політики навчання.

ВИСНОВКИ

Виходячи з поставлених завдань ми визначили завдання формування стратегії управління персоналом, під час формування стратегії управління персоналом головним завданням є побудувати її таким чином, щоб вона враховувала всі внутрішні та зовнішні фактори які сприяють стійкому розвитку підприємства, обґрунтування змін які будуть втілені або вже втілюються, також вони повинні підкріплятися змістовним аналізом, а саме включати в себе: причини запропонованих змін; наслідки втілення стратегії; тенденції розвитку; принципи втілення стратегії; фінансові затрати на реалізацію стратегії.

У процесі дослідження було виявлено дев'ять елементів формування стратегії управління персоналом серед яких ми відмітили такий елемент, як планування персоналу, оскільки він передує іншим та виступає головним. При запорядкуванні будь-якої стратегії використовують низку методів, рівнів планування та розробляються прогнози, що в свою чергу є основою для усієї стратегії управління персоналом та її реалізації.

Серед принципів формування стратегії управління персоналом були виявлені наступні: планомірності, системності, єдиноначальності, соціального партнерства, економічної ефективності, демократизму, економічної зацікавленості та соціальної діяльності.

Серед складових політики управління персоналом були виявлені: політика зайнятості, політика навчання, політика оплати праці, політика благополуччя та політика трудових відносин.

При дослідженні моделей політики управління персоналом виявили наступні: пасивна, реактивна, превентивна, активна, раціональна, нераціональна, відкрита та закрита.

У процесі дослідження вивчили та використали підхід «Метод експертних оцінок» який полягає у проведенні опитування керівників

підрозділів, з метою отримання зворотного зв'язку щодо якості роботи менеджерів з персоналу.

Провівши аналіз та оцінку формування стратегії та політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» було досліджено:

Стратегічні цілі ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД» на 2020-2021 роки полягали у:

- організаційний розвиток, в основу якого покладено перспективи розвитку персоналу;
- зміцнення позицій на стратегічних ринках;
- запровадження передових практик управління, як персоналу, так і організації в цілому;
- стабільно ефективний розвиток персоналу організації.

Основні цілі політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД»:

- забезпечення підприємства персоналом високої якості, включаючи планування, відбір та наймання, вивільнення, аналіз плинності персоналу та ін;
- розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації, профорієнтація та перепідготовка, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації, організація кар'єрного просування;
- вдосконалення системи мотивації організації та стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки;
- соціальні виплати.

У процесі дослідження аналіз будувався на складових політики управління персоналом. Виходячи зі стратегічних цілей розвитку, та проведеної оцінки та аналізу формування стратегії та політики управління персоналом у ТОВ «СВІТ ФУРНІТУРИ ЛТД», постала необхідність провести оцінку ефективності реалізації стратегії та політики (особливо: зайнятості, навчання та трудових відносин).

Проведена оцінка за допомогою методу експертних оцінок, виявила недоліки у вигляді: плинності кадрів, застарілого програмного забезпечення та слабого рівня автоматизації підбору та добору персоналу, неефективна політика навчання та відсутність політики трудових відносин.

У процесі дослідження були надані практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії та політики управління персоналом, а саме: поліпшення залученості персоналу, різні тренінг курси у вигляді «Психологія лідера», «Мотивація та залученість персоналу», «Conflict and Resolution Management Training», залучення онлайн платформ дистанційного навчання «Prometheus», «Coursera», залучення зовнішніх спеціалістів у вигляді психолога та ін.

У процесі удосконалення стратегії і політики управління персоналом ТОВ «СВІТ ФУРНИТУРИ ЛТД», було виявлено економічний ефект у вигляді зростання прибутку, який складає 1,31% у 2022 році.

У процесі удосконалення були виявлені такі соціальні ефекти:

- стійка кадрова ситуація, завдяки зниженню коефіцієнта плинності кадрів, що дає працівникам гарантії зайнятості у довгостроковій перспективі;
- покращення умов праці завдяки впровадженню новою політики зайнятості та політики навчання;
- покращення соціально-психологічної атмосфери як в колективі так і на підприємстві в цілому, завдяки впровадженню нової політики трудових відносин;
- зростання можливостей навчання працівників, завдяки впровадженню рекомендацій щодо удосконалення політики навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schuler R. S. Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*. 1992. Vol. 21, no. 1. P. 18–32. URL: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-y)
2. Boxall P., Purcell J. Strategy and human resource management. Palgrave Macmillan Limited, 2015. 368 p.
3. Wright P. M., McMahan G. C., McWilliams A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The international journal of human resource management*. 1994. Vol. 5, no. 2. P. 301–326. URL: <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
4. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human resource management*. 2015. Vol. 54, no. 3. P. 389–407. URL: <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>
5. Nankervis A., Baird M., Coffey J., & Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.
6. Олійник Т. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: опорний конспект. Миколаїв: ННІ ЕіУ. 2019. 62 с.
7. Naumova O. Strategies human resource management. *Scientific notes of the University "KROK"*. 2021. No. 1(61). P. 137–141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
8. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
9. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. No. 6. С. 27-32. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.6.27>
10. Нікітіна І.В. Економіка праці та управління персоналом. Збірник матеріалів ІV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 2018.

10-12 грудня. URL:
https://ep.nmu.org.ua/pdf/econ_glob_2018.pdf#page=136_%D0%9A%D0%91%D0%A0_%D0%9C%D0%9F_2022.pdf (дата звернення – 01.06.2022)

11. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Кондор, 2012. 324 с.

12. Овчиннікова В. О., Островерх Г. Є., Пасіч Я. В. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i60.122771>

13. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005. 220 с.

14. Чухліб В.Є., Махмудов Х.З. Аналіз стратегічного управління персоналом в аграрному підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021 № 2 (29). С. 81-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-12>

15. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. С. 216-224. № 17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>

16. Черчик Л.М. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2019. 146 с.

17. Потишняк О.М. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства. *Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2013. С. 82-84.

18. Гулик Т.В., Романенко Т.А. Кадрова політика підприємства. Збірник наукових статей за матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної конференції (за міжнародною участю). 2019. С. 58-60

19. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

20. Тростянецька Е.В. Формування кадрової політики організації. Збірник наукових праць за матеріалами конференції scientific researches and their

practical application. modern state and ways of development. 2015. 15-17 грудня.
URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer41/182.pdf> (дата звернення - 01.06.2022).

21. Семчук М.Ф., Стефінін В.В. Стратегічне управління персоналом як драйвер розвитку організації. Матеріали III всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів та молодих вчених. 2019. С. 116-117.

22. Захарчин Г.М., Соболев І.Б. Оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства на засадах маркетингу. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 846. С. 62-66.

23. Кузьменко Л.В. Можливості удосконалення методу експертних оцінок. *Вісник національного технічного університету ХПІ*. 2012. № 16. С. 107-110.

24. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 533-540.

25. Бутенко І.А., Курносова А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. С. 66-74.

26. Крамаренко А.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Науковий вісник херсонського державного університету*. 2014. С. 95-98.

27. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Ключові показники ефективності. принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем*. 2012. С. 87-91.

28. Ілляшенко С.М. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. 616 с.

29. Гарнавська Н.П. Інноваційне управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів: монографія. Тернопіль: Підручники і посібники, 2011. 240 с.

30. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

31. Spector, P. E. Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. Thousand Oaks.1997. URL: <https://doi.org/10.4135/9781452231549>

32. Мотивація та залучення працівників. URL: <https://www.education.ua/trainings/71740/>

33. Психологія лідера. URL: <https://sokrat.training/1836/>

34. Hurma. Сайт. URL: <https://hurma.work/>

35. Психологічна студія сенс. URL: <https://www.sens.lviv.ua/price/>

ДОДАТОК А

Анкета

Опитувальник задоволеності роботою Спектора

Питання	Бали					
	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7
1. Думаю, що я отримую непогану оплату за ту роботу, яку виконую						
2. У цій організації у мене практично немає шансів отримати підвищення						
3. У мене виключно розумний і грамотний керівник						
4. Мене не задовольняє система додаткових виплат, що існує у цій організації						
5. Коли я добре виконую свою роботу, я відчуваю визнання та подяку						
6. Багато наших правил та інструкцій перешкоджають нормальній роботі						
7. Мені подобаються люди, з якими я працюю						
8. Іноді мені здається, що моя робота не має жодного сенсу						
9. У цій організації добре налагоджено інформування своїх працівників						
10. Додатки до зарплати дуже незначні та відбуваються рідко						
11. Ті, хто добре справляються зі своєю роботою, мають реальні шанси на підвищення						
12. Мені не подобається те, як зі мною спілкується мій керівник						
13. Додаткові пільги та виплати, які ми тут отримуємо, не гірші, ніж у більшості інших організацій						
14. Я не бачу, щоб те, що я роблю, хоч якось цінувалося						
15. Мої спроби покращити процес роботи не натикаються на бюрократизм та зволікання						
16. Багато моїх колег грішать некомпетентністю						
17. Мені цікаво вирішувати завдання, що виникають у моїй роботі						
18. Мені неясні цілі, які перед собою ставить ця організація						
19. Думаю, що мене недостатньо цінують у цій організації, судячи з того, скільки мені платять						
20. Шанси просунутися кар'єрними сходами тут не гірше, ніж в інших місцях						
21. Мій керівник виявляє мало інтересу до почуттів своїх підлеглих						

продовження таблиці додатку А

1	2	3	4	5	6	7
22. Наша організація забезпечує добрий соціальний пакет						
23. У нас майже не отримують матеріальних винагород за хорошу роботу						
24. Мені доводиться виконувати масу формальних та непотрібних речей						
25. Я отримую задоволення від роботи зі своїми колегами						
26. Мені часто здається, що я не знаю, що відбувається у нашій організації						
27. Я пишаюся роботою, яку виконую						
28. Я задоволений можливостями підвищення зарплати						
29. Ми не маємо того соціального пакету, який мали б мати						
30. Мені дуже подобається мій керівник						
31. Моя робота перевантажена писаниною						
32. Я не відчуваю, щоб мої зусилля оцінювалися так, як вони того заслуговують						
33. Якщо я захочу, я маю реальні можливості просунутися по службі						
34. Мені дуже подобається атмосфера нашого колективу						
35. Я отримую задоволення від цієї роботи						
36. Мене не задовольняє рівень інформування працівників у нашому підрозділі						

Ключ до «Опитувальника задоволеності роботою» Спектора

Оцініть кожен аспект (підшкалу) за чотирма відповідями. Для оцінки висловлювань використовуйте шестибальний формат вибору відповідей, де:

- 1 – цілком не згоден;
- 2 – не згоден;
- 3 - швидше не згоден;
- 4 – скоріше згоден;
- 5 – згоден;
- 6 – цілком згоден.

Пункти опитувальника сформульовані в обох напрямках. Тому відповіді на 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 23, 24, 26, 29, 31, 32 і 36 пункти

перед обробкою слід перевести в зворотні, тобто якщо була дана відповідь «1 – абсолютно не згоден», то при підрахунку балів необхідно взяти варіант «6 – абсолютно згоден».

Підшкала	Опис	Пункти
Зарплата	Оплата та грошові компенсації	1, 10, 19, 28
Кар'єрне зростання	Можливості просування	2, 11, 20, 33
Керівництво	Безпосередній керівник	3, 12, 21, 30
Додаткові пільги	Грошові та негрошові виплати понад пряму зарплату	4, 13, 22, 29
Залежні винагороди	Подяка, визнання та грошові винагороди за хорошу роботу	5, 14, 23, 32
Умови виконання	Правила, процедури та бюрократичні перешкоди	6, 15, 24, 31
Колеги	Люди, з якими працює індивід	7, 16, 25, 34
Характер роботи	Завдання, які вирішуються по роботі	8, 17, 27, 35
Інформування	Комунікація всередині організації	9, 18, 26, 36

Спочатку знайдіть суму балів за кожною підшкалою, а також загальний бал за кожною анкетною. Далі оцініть всі анкети та знайдіть середній бал по кожній підшкалі по всіх анкетах та середній загальний бал по всіх анкетах.

Порівняйте ці суми з максимальним значенням: 24 бали – за підшкалою та 216 – загальний бал. Таким чином, стане зрозумілою загальна задоволеність працівників організації та задоволеність по кожному з дев'яти аспектів (підшкал).



кафедра соціоекономіки та управління персоналом

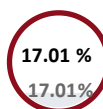
Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		15
Інтервали		0
Мікропробіли		2
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	68

Обсяг знайдених подібностей

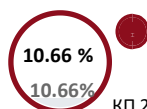
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

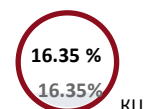
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

10582

Кількість слів



КЦ

82881

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/Navchal-nij-kontent-11.pdf	242	2.29 %
2	https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/42226/zakharchynsoboli.pdf	114	1.08 %
3	http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/echcenu_2015_2_8.pdf	108	1.02 %
4	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65635a2ac69b5d53a88521216c27_0.html	87	0.82 %

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА КОМП'ЮТЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Корнатовський В.В.

спеціальність 073 – Менеджмент персоналу,

ОПП «Менеджмент персоналу», 4 курс

науковий керівник: канд. екон. наук, доц., доцент кафедри

соціоекономіки та управління персоналом Даниленко О.А.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

м. Київ, Україна

Трансформаційні процеси економіки в сучасних умовах відбуваються дуже швидко. Нещодавно весь світ похитнула епідеміологічна ситуація, яка докорінно змінила системи функціонування організацій та економіки в цілому. Постійно відбуваються зміни високих технологій, усе більше процесів автоматизуються та цифровізуються, що допомагає не тільки економити час та підвищувати продуктивність праці, а й підсилювати конкурентоспроможність організацій різних форм власності та господарювання. Автоматизація, цифровізація та пандемія докорінно змінили ситуацію як у всьому світі, так і у світі економіки і менеджменту, а разом з цим значно вплинули на систему управління персоналом організацій, її функціонування та формування.

При впровадженні цифровізації усе більше організацій використовують різні програмні продукти для підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом, що автоматизує безліч трудових процесів та робить роботу HR-фахівців легшою та ефективнішою. Це не тільки економить їх час (зменшує трудомісткість), а й створює можливість працювати в різних сферах діяльності організації, прямо не зв'язаних з процесами управління персоналом.

На думку Г. Кушмар, старшого консультанта компанії «Tata Consultants Services», «світ після пандемії вводить нові способи роботи: багато співробітників працюють вдома та підтримуються вдосконаленими цифровими рішеннями. Попит на ролі та навички зміниться, що вимагатиме додаткових та гнучких навчальних програм [1].

Очевидно в майбутньому багато організацій використовуватимуть своїх працівників й надалі віддалено, зроблять акцент на дистанційне управління персоналом за допомогою цифровізації та автоматизації трудових процесів

організації, підвищуватимуть рівень компетентності працівників за допомогою онлайн платформ навчання та розвитку. Згідно до цього наведем низку відомих HRM систем, які можуть допомогти організаціям удосконалити свої системи управління персоналом, наприклад: Hurma, People Force, Workable, Zoho People, 1С: Зарплата і Управління персоналом для України тощо.

Наявність різних модулів HRM систем може допомогти будь-якій організації удосконалити або виправити функції системи управління персоналом, а деяким навіть започаткувати нові. Наведені HRM системи підходять для будь-якої чисельності працівників, кожна організація може вибрати для себе ідеальну синергію ціни та якості системного забезпечення.

На думку зарубіжних авторів Бондарук Т., Рюель Х. та Перрі Е., «поле HRM входить у розумний бізнес, де людські, цифрові та високотехнологічні виміри, здається, все більше зближуються, і HRM має передбачити власне розумне майбутнє. Технологічний розвиток та взаємозв'язок з Інтернетом та через Інтернет (який часто називають «Інтернетом речей») ставлять нові завдання перед функцією управління персоналом [2].

Отже, майбутній розвиток сфери управління персоналом та формування її систем і процесів усе більше піддається цифровізації та автоматизації з урахуванням потреб зовнішнього середовища, яке постійно змінюється. Кожна організація відноситься по-своєму до необхідності та глибини цифровізації та автоматизації своїх систем і процесів, тому використовують різні підходи з тим, аби у майбутньому досягти покращення функціонування організації та підвищення її конкурентоспроможності у цілому, які в свою чергу досягаються через ефективну систему управління персоналом.

Перелік посилань:

1. Кумар Г. Як змінюється HR. *HR Community*. 2020. URL : <https://magazine.hrcommunity.nl/future-of-hr/how-hr-is-changing/>

2. Bondarouk, T., Ruel, H., & Parry, E. (2017) *Electronic HRM in the Smart Era. (The changing context of managing people)*. Emerald Group Publishing Limited. 353 р. URL : https://www.researchgate.net/publication/319503834_Electronic_HRM_in_the_Smart_Era_The_Changing_Context_of_Managing_People_About_the_Book