

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

*Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій*

ВИПУСКНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Формування кадрової політики організації»

Виконала: студентка групи БМН-2-19

Спеціальності: 073 «Менеджмент»

Освітньої програми: Менеджмент

Світлана БАРДАДИМ

Керівник: к.т.н., доцент

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

Київ - 2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

«01» червня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бардадим Світлані Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування кадрової політики організації
Науковий керівник роботи Невмержицька Світлана Миколаївна, к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11.2022 року № 224- уч
2. Строк подання студентом роботи – 01 червня 2023 року
3. Вихідні дані до роботи Законодавчо та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності ТОВ «Нова пошта», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.
4. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади формування і реалізації кадрової політики організації
 - 1.1. Суть і завдання кадрової політики
 - 1.2. Елементи кадрової політики та їх характеристика
 - 1.3. Стратегія управління персоналомРозділ 2. Аналіз кадрової політики на підприємстві ТОВ «Нова пошта»
 - 2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»
 - 2.2. Основні напрямки в кадровій роботі підприємства
 - 2.3. Оцінка та проведення атестації кадрівРозділ 3. Удосконалення кадрової політики на підприємстві
 - 3.1. Кроки удосконалення кадрової роботи підприємства
 - 3.2. Виробничо-економічне навчання кадрів.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 1	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 2	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 3	Невмержицька С.М., доцент		
Висновки	Невмержицька С.М., доцент		

7. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади формування і реалізації кадрової політики організації	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Аналіз кадрової політики на підприємстві ТОВ «Нова пошта»	16.04.-21.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Удосконалення кадрової роботи на підприємстві	02.05. – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	До 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	До 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	До 05.06.2023	виконано

Студент

(підпис)

Світлана БАРДАДИМ

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

(підпис)

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Тетяна ЦАЛКО

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бардадим С.А. Формування кадрової політики організації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено вивченню процесу формування кадрової політики організації на прикладі успішної компанії ТОВ «Нова Пошта».

Метою дипломної роботи є детальне дослідження формування кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» з метою розкриття її особливостей, впливу на результативність компанії та розробки рекомендацій для вдосконалення даного процесу. Дослідження базується на зборі та аналізі відповідної літератури, нормативних актів, статистичних даних та прямих спостережень.

Ключові слова: кадрова політика, організація, розвиток персоналу, ефективність, оцінка працівників

SUMMARY

Bardadym S.A. Formation of the personnel policy of the organization. – Manuscript.

Master's thesis on specialty 073 «Management». – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of the process of forming an organization's personnel policy on the example of a successful company, Nova Poshta LLC.

The purpose of the thesis is to conduct a detailed study of the formation of the HR policy of Nova Poshta LLC in order to reveal its features, impact on the company's performance and develop recommendations for improving this process. The study is based on the collection and analysis of relevant literature, regulations, statistics and direct observations.

Keywords: personnel policy, organization, personnel development, efficiency, employee evaluation

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування і реалізації кадрової політики організації.....	9
1.1 Суть і завдання кадрової політики.....	9
1.2 Елементи кадрової політики та їх характеристика.....	16
1.3 Стратегія управління персоналом.....	19
РОЗДІЛ 2. Аналіз кадрової політики на підприємстві ТОВ «Нова пошта».....	23
2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта».....	24
2.2 Основні напрямки в кадровій роботі підприємства	27
2.3 Оцінка та проведення атестації кадрів	36
РОЗДІЛ 3. Удосконалення кадрової політики на підприємстві	44
3.1 Кроки удосконалення кадрової роботи підприємства.....	44
3.2 Виробничо-економічне навчання кадрів.....	50
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Результати аналізу процесів становлення і розвитку теорії стратегії підприємства дають підстави для висновку про те, що довгостроковий успіх і прибутковість підприємства буде забезпечений постійним пошуком і створенням конкурентних переваг. При цьому способи досягнення поставлених цілей мають не меншу роль у забезпеченні стратегічного успіху підприємства, чим вдало поставлені цілі. Таким чином, підприємство – це об'єкт управління, що не може і не повинний формуватися довільно.

Структура і діяльність підприємства визначається, насамперед, об'єктивними факторами (закономірностями) виробничого процесу, до яких відносяться: життєвий цикл продукції і технології: технологічний ланцюг виробництва кінцевого продукту: системні властивості технології. Закономірності впливу цих факторів на господарський процес утворюють організаційно-економічні концепції діяльності підприємства, спрямованої на формування нових профілів діяльності, що і є вихідним моментом стратегічного управління. Основою будь-якого підприємства і його головним багатством є люди. При цьому сьогодні людина стала не тільки ключовим і самим коштовним «ресурсом» підприємства, але і самим дорогим. Просування підприємств на нові ринки й у нові регіони найчастіше викликається саме цим фактом. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг за допомогою формування нових профілів діяльності.

Кадрова політика повинна бути націлена на залучення високопрофесійного, національно орієнтованого кадрового потенціалу України, здатного реалізувати свої творчі здібності на користь людини та на цій підставі, – всього суспільства через механізм відродження української державності. Тому одним з актуальних питань на всіх рівнях є вироблення

стратегії кадрової політики, формування єдиної ідеології роботи з кадрами, яка будується на передових наукових підходах, чітких принципах, обґрунтованих, вивіренних практикою вимогах.

Отже, *метою даної роботи* є дослідження кадрової політики і стратегії управління персоналом організації.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- Визначення теоретичних основ кадрової політики підприємства, а також методики та практики розробки і реалізації кадрової політики.
- Дослідження стратегії управління персоналом.
- Аналіз кадрового забезпечення і руху персоналу ТОВ Нова пошта;
- Оцінка стратегії управління персоналом ТОВ Нова пошта;
- Дослідження ефективності складових кадрової політики ТОВ Нова пошта;
- Обґрунтування шляхів вдосконалення кадрової політики і стратегії управління персоналом ТОВ Нова пошта;

Об'єктом є процес розробки кадрової політики і стратегії управління персоналом на підприємстві ТОВ Нова пошта.

В процесі дослідження використанні наступні **методи**: аналіз літературних джерел – дозволило отримати теоретичну базу для розуміння основних концепцій, моделей та підходів до кадрового управління; аналіз нормативно-правових актів – допомогло визначити правову базу, вимоги та обмеження, які впливають на процес формування кадрової політики; статистичний аналіз – збір та аналіз статистичних даних, пов'язаних з показниками зайнятості, заробітної плати, показниками відтоку та задоволення працівників, дозволило оцінити ефективність кадрової політики організації.

Наукова новизна роботи полягає в розробці оригінальних теоретико-методичних рекомендацій для ефективного формування кадрової політики в контексті специфічних потреб та особливостей ТОВ Нова Пошта. Робота пропонує нові інструменти та рекомендації, що базуються на глибокому аналізі сучасних тенденцій у сфері управління персоналом, забезпечуючи

новаторський підхід до формування кадрової політики, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації.

Апробація результатів досліджень. Результати проведених в ході виконання кваліфікаційної роботи бакалавра досліджень були опубліковані у збірнику матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку» (22 лютого 2020 року, м. Львів) – тези «Діджиталізація в сфері управління персоналом організації» та у збірнику статей II Всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (18 листопада 2021 року, м. Київ) – стаття «Діджиталізація HR-процесів в організації» [7, 8].

Структура роботи. Вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Суть і завдання кадрової політики

Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [7].

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання.

Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

На будь-якому, особливо переломному етапі функціонування суспільства одним із найважливіших факторів його розвитку та прогресивного поступу була і залишається кадрова політика, яка визначає основний зміст і характер усіх видів соціального управління в державі і на підприємстві.

Розробка, прийняття і реалізація державної кадрової політики у сучасній Україні обумовлені необхідністю суттєвої активізації та підвищення ефективності здійснення соціально-економічних, політичних і інших реформ Українського суспільства, значного вдосконалення механізму його управління.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві,

організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Кадрова політика являє собою розраховану на тривалий строк лінію розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства.

Кадрова політика – один з головних напрямків діяльності держави, який охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування та раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу. Це – одна з базових сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, оскільки безпосередньо пов'язано з активізацією людського фактора, реалізацію економічних, політичних та соціальних програм.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності [4].

Термін «кадрова політика» може мати широке та вузьке значення.

В широкому значенні – це система усвідомлених та певним чином сформульованих та закріплених правил, норм, які приводять людський ресурс у відповідність із довгостроковою стратегією фірми.

Нерідко при широкому розумінні кадрової політики необхідно звертати увагу на особливості реалізації власних повноважень та стиля керівництва. Не на пряму це знаходить своє відображення в філософії організації, колективному договорі та правилах внутрішнього розпорядку. Звідси бачимо, що всі заходи по роботі з кадрами – вибір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування – можуть плануватися раніше та узгоджуватися зі стратегічними цілями та поточними задачами організації.

В вузькому розуміння цього слова – це набір конкретних правил, привітань та заборон, які реалізуються, як в процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, також і у взаємовідносинах між робітниками та організацією в цілому [10].

В цьому розумінні, наприклад, слова «кадрова політика нашої фірми в тому, щоб брати на роботу людей тільки з вищою освітою», можуть використовуватись в якості аргументу при вирішенні конкретного кадрового питання.

Базовою метою кадрової політики на сучасному етапі являється:

1. Залучення до участі соціально-економічних та політичних реформах усе працездатне населення країни, мобілізація людських ресурсів до активної участі у високоефективну та високоякісну працю;
2. Укомплектування усіх ланок державної, суспільної та господарської праці ініціативними та компетентними людьми, які розуміються на необхідності якісних змін у суспільстві та які вміють впроваджувати їх у життя;
3. Забезпечення безперервного вдосконалення та своєчасне оновлення кадрового складу виробничо-господарської, соціально-культурної та адміністративно-державної сфери організації суспільства, зріст професіоналізму та соціальної відповідальності кадрів керування.

За своїм складом кадрова політика має таке коло проблем:

1. Цілеспрямоване, планомірне та збалансоване формування та підготовка кваліфікованих робітників, постійне підвищення їх професійної майстерності, всебічна освіта та постійне виховання кадрів.
2. Розподіл та перерозподіл робітників за сферами зайнятості, регіонам країни та видам професійної діяльності.
3. Раціональне використання кадрів, моральне та матеріальне стимулювання їх діяльності, розвиток спеціальних вмінь, формування задоволеністю праці, контроль за діяльністю кадрів, формування та розвиток комплексної системи керування людськими ресурсами.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

- Своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;
- Створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- Раціональне використання персоналу;
- Формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Вихідними документами для формування кадрової політики є:

- загальна декларація прав людини;
- Конституція (Основний Закон);
- Цивільний кодекс;
- Трудовий кодекс.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього [2].

До зовнішніх факторів відносяться:

- Національне трудове законодавство;
- Взаємовідношення з профспілками;
- Стан економічної кон'юнктури;
- Стан і перспективи розвитку ринку праці.
- Внутрішніми факторами є:
- Структура цілі і стратегії організації;
- Територіальне розміщення;
- Технології виробництва;
- Організаційна культура;
- Кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;
- Фінансові можливості організацій, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- Існуючий рівень оплати.

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням дійсного стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з засобів, методів і пріоритетів.

Зарубіжні спеціалісти виділяють кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки.

Аналіз існуючих в певних організаціях кадрової політики дозволяє виділити як мінімум дві основи для їх угруповання.

Перша основа пов'язана з рівнем сприйняття тих правил та норм, які лежать в основі кадрових заходів. За цією основою можна виділити такі типи кадрової політики:

- Пасивний; - Реактивний; - Превентивний; - Активний.

Другою основою для диференціації кадрових політик можуть бути ступінь відкритості організації по відношенню до зовнішнього оточення при формуванні кадрового складу, його принципова орієнтація на внутрішні чи зовнішні джерела укомплектування.

Розглянемо докладніше кожен зі згаданих типів кадрової політики:

Словосполучення «пасивна політика» на перший погляд являється аналогічним. Однак нерідко зустрічаються випадки, при яких керівництво організації не має вираженого плану дій по відношенню до власного персоналу, а кадрова праця перетворюється до рутинного функціонування чи ліквідації «непередбачених чи не відомо звідки з'явившихся негативних наслідків». В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. В плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення [17].

Реактивний тип характеризується тим, що керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального

балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації вимогами діючого законодавства.

Превентивний обумовлює, що керівництво підприємства має обґрунтуванні прогнози розвитку ситуації, однак немає засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньо терміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньо терміновий прогнози потреби в персоналі.

Активний (раціональний) тип з точки зору механізмів які використовуються керівництвом організації, можна виділити два види кадрової політики – раціональну та авантюристичну.

При раціональній кадровій політиці керівництво організації має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та має не тільки засіб діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньострокові та довгострокові строки. До складу програм розвитку організації входять короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози у потребах в кадрах (якісний та кількісний). Окрім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

При авантюристичній кадровій політиці керівництво організації не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне вплинути на неї. Кадрова служба, як правило, не має у своєму розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, однак у програмах розвитку включені плани кадрової роботи, частіше зорієнтовані на досягнення цілі, поважних для розвитку організації, але не проаналізованих з точки зору зміни кадрової ситуації. План роботи з персоналом в такому випадку будується на достатньо емоційному, мало аргументованому уявленню про цілі роботи з персоналом [14].

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов:

1. Скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;
2. Зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;
3. Врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;
4. Виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;
5. Проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
6. Збереження кадрового ядра підприємства;
7. Прийом перспективних працівників зі сторони;
8. Централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

- розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;
- активізація роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;
- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціо-психологічних;
- залучення працівників до управління виробництвом.
- ефективна кадрова політика повинна бути:
- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
- гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого – динамічною,

тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

- економічно-обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.
- стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства.

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень [19].

В залежності від організації на власний чи зовнішній персонал, ступінь відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрової політики виділяють відкриту та закриту кадрову політику.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так із найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікація без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі [11].

1.2 Елементи кадрової політики та їх характеристика

Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації [6].

Вона включає такі елементи:

- тип влади в суспільстві;
- стиль керівництва;

- філософія підприємства;
- правила внутрішнього розпорядку;
- колективний договір;
- статут організації.

Саме через ці елементи і реалізується кадрова політика.

Формування кадрової політики здійснюється на основі загальної Декларації прав людини, Конституції держави, Програм керуючої партії, Цивільного Кодексу та Кодексу законів про працю. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами.

Значна увага при розробці кадрової політики приділяється типам влади в суспільстві. Сучасний етап розвитку України характеризується переходом від автократії до демократії, з проявом охлократії.

На мій погляд, сьогодні слід надати перевагу стилю керівництва тому, що кадрова політика значною мірою залежить від стилю керівництва. Типи влади в суспільстві сформували три основних і один комбінований стиль керівництва.

Авторитарний стиль характеризується тим, що керівник у прийнятті рішень завжди орієнтується на власні цілі, критерії й інтереси, практично не радиться із трудовим колективом, обмежується вузьким колом однодумців. У проведенні рішень займає тверді позиції, активно використовуючи методи адміністративного й психологічного впливу на людей.

Демократичний стиль заснований на сполученні принципу єдиноначальності й громадського самоврядування. Керівник такого типу звичайно обирається на зборах трудового колективу або власників і повинен виражати інтереси більшості. Як правило, він може вдало виявити, прийняти й реалізувати стратегічні цілі розвитку підприємства, сполучаючи групові інтереси.

Ліберальний стиль укладається в тім, що керівник у прийнятті рішень орієнтується на мети й інтереси окремих груп трудового колективу, постійно намагається маневрувати, щоб дотримати паритету інтересів, часто займає

різні позиції сторін «зіштовхує» їх між собою, намагається бути «добрим шефом», але іноді мимоволі стає маріонеткою в руках «сірого кардинала», що фактично управляє підприємством. Перевага ліберального стилю укладається в груповому прийнятті управлінських рішень, однак часто ліберальний керівник не має сильної волі, чіткої мети, глибоких знань, занадто захоплений своїм хобі або родиною. Це досить нестійкий стиль керівництва, що відбуває від охлократії.

Змішаний стиль передбачає сполучення перерахованих вище типів. Ліберальний, авторитарний і демократичний стиль можуть переважати в того або іншого керівника, так само як у природі немає чистих холериків, флегматиків, сангвініків і меланхоліків і перераховані вище темпераменти завжди проявляються в людини в певній пропорції з перевагою одного з них [20].

2. Концептуальні кадрові документи можуть являти собою звід неписаних законів і правил, переданих «з вуст у вуста», або документальну інформацію в нормативних документах (Устав підприємства, Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про оплату праці й преміюванні й ін.). В ідеальному варіанті необхідна розробка самостійних документів [6, с. 28-29].

Кадрова політика знаходить своє відбиття у філософії організації, Правилах внутрішнього розпорядку й Колективному договорі.

Філософія підприємства включає такі розділи:

- цілі й завдання підприємства, ділові та моральні якості персоналу;
- умови праці, робоче місце, оплата й оцінка праці;
- соціальні цінності та соціальні гарантії

Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм і звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній, нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу

законів про працю і Типовим правилам та враховувати специфіку підприємства.

Він включає такі розділи:

- загальні положення; - порядок найму і звільнення працівників;
- час праці і відпочинку; - основні обов'язки працівників та адміністрації;
- служба і комерційна таємниця; - міри заохочення і покарання.

Другим концептуальним документом є колективний договір.

Колективний договір – це правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між найманими працівниками і роботодавцями. Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У Колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- забезпечення рівноправності сторін, дотримання норм законодавства;
- встановлення форм, систем і рівня заробітної плати, режиму роботи й умов праці;
- забезпечення участі членів трудового колективу в управлінні організацією;
- реальність забезпечення прийнятих зобов'язань, контроль за виконанням колективного договору і відповідальність сторін.

Колективні договори підлягають підвідомчій реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади.

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін, або з дня, зазначеного в ньому і діє протягом встановленого терміну [50].

1.2 Стратегія управління персоналом

Стратегія управління персоналом являє собою сукупність дій і послідовність прийнятих кадрових рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати і виробити необхідну систему впливу на персонал для реалізації обраного типу стратегії розвитку організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особливості управління персоналом при різних стратегіях розвитку

Функції управління персоналом	Стратегія	
	динамічного зростання	підприємницька
	Розвиток заснований на:	
	вертикальній або технологічній інтеграції	створенні нових видів бізнесу і продуктів
Загальна філософія	Організація розвивається з опорою на розвиток існуючого персоналу. Потрібні працівники, які прагнуть до розвитку, здатні розвиватися і готові, досягнувши навіть якихось вершин в одному виді діяльності, шукати нові ніші і пробувати себе в нових видах діяльності	Розвиток організації здійснюється головним чином за рахунок прийому нових працівників, готових фахівців у знов відкривається бізнесі
Формування кадрового складу	Переважає внутрішньо-фірмовий найм, прийом з боку обмежених. Підвищені вимоги до освіти та різнобічного досвіду роботи. Від працівників очікується велика ідентифікація з фірмою, а не з професією або видом бізнесу. Вважається нормою переміщення співробітників між підрозділами, звільнення рідкісні	Переважний найм з боку, частіше спочатку на тимчасову роботу або на строковий договір з подальшим переведенням працівників в постійний штат, якщо знову починають бізнес опиниться перспективним. Періодичні скорочення та звільнення співробітників при згортанні або закриття малоефективних видів бізнесу
Організація праці	Фірма діє як цілісна структура, побудована частіше але технологічним принципом	Різні види бізнесу організаційно розділені. Щодо розвинений внутрішній госпрозрахунок
Навчання та розвиток	Акцент на внутрішньо-фірмовому навчанні та розвитку всіх груп персоналу. Використовуються комплексні форми навчання, інноваційні методи. Підтримується загальна кар'єрна динаміка	Внутрішньо-фірмове навчання обмежена і диференційовано по професіях і підрозділам. Кар'єрне зростання підтримується в конкретному виді бізнесу
Мотивація, оплата і стимулювання праці	Переважання патріотичного типу трудової мотивації. Оплата погодинна або за посадовими окладами, висока частка постійної частини заробітку. Широко	Переважання професійного типу мотивації. Оплата диференційована за видами бізнесу, висока частка змінної частини заробітку залежно від

	використовується участь у капіталі та прибутках	успішності даного виду бізнесу
Соціально-побутові питання	Постійна увага до побутовим потребам працівників	Мінімальна увага до побутовим потребам працівників

Персонал-стратегія передбачає методи і процедури аналізу реалізованості загальних перспективних завдань організації з точки зору можливостей персоналу. Крім того, вона створює умови для прийняття рішень, що задовольняють і організацію, і її персонал.

Набуття організацією стратегічного виміру робить кадрову політику більш активної на відміну від пасивної і реактивної, характерної для традиційних моделей управління персоналом. Підприємствами можуть бути обрані наступні стратегії:

- Економіки витрат виробництва. Зміст такої стратегії зводиться до того, що наймається додатковий персонал при поліпшенні економічної кон'юнктури і звільняються і нові, і старі працівники при перших ознаках її погіршення;

- Ув'язки прогнозів потреби в персоналі з планами розвитку;

- Повного забезпечення потреби власного виробництва персоналом високої якості і за рахунок цього домогтися важливих переваг на ринку;

- Додаткових вкладень у розвиток персоналу, створення необхідних умов для більш повного його використання. Вона характерна для підприємств, пов'язаних з новими напрямками НТП, які пред'являють значно вищі вимоги до якості використовуваного персоналу;

- Диференційованого підходу до різних груп працівників і більш гнучкий вплив на них, це викликано як міркуваннями ускладнюючої економічної кон'юнктури, орієнтацією на ресурсо- та працезберігаюче виробництво, підвищення питомих витрат на висококваліфіковану робочу силу.

Висновки до розділу 1:

Кадрова політика визначається як система принципів, методів і форм організаційного механізму, спрямована на формування, розвиток та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивацію та стимулювання. Реалізація кадрової політики відбувається на тривалий строк і спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем працівників на різних рівнях відповідальності. У ринковій економіці кадрова політика спрямована на створення високопрофесійного трудового колективу, який сприяє розвитку організації та особистості. Отже, кадрова політика є важливим інструментом управління персоналом, який сприяє досягненню стратегічних цілей організації, розвитку суспільства і забезпеченню ефективного використання людських ресурсів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» – єдина мережа поштового зв'язку, що охоплює всі регіони України і є оператором на поштовому ринку держави. «Нова Пошта» розпочала свою діяльність у 2001 році. Вже понад 11 років компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу – доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України. Перевезення здійснюється за усіма можливими технологіями доставки: «Склад-Склад», «Двері-Двері», «Склад-Двері» та «Двері-Склад».

«Нова Пошта» була одним із перших операторів на ринку експрес-перевезень, що здійснював повний комплекс послуг із доставки документів та вантажів і на сьогоднішній день є беззаперечним лідером у цій галузі, як за вантажообігом, так і за кількістю та якістю обслуговування клієнтів. Нині мережа «Нової Пошти» нараховує понад 1052 відділень у більше ніж 646 населених пунктів України. У 2009 р. роботу компанії «Нова Пошта» було відзначено однією з найвищих нагород міжнародного академічного рейтингу «Золота Фортуна» в номінації «Якість третього тисячоліття».

Також досліджуване підприємство є одним із найбільших роботодавців країни, відповідно даним за листопад 2021 року, було надано робочі місця понад 32 тисячам особам, а також ще 10 тисяч осіб працюють у партнерських відділеннях. ТОВ «Нова Пошта» входить до списку найкращих роботодавців України у 2020-2021 роках. За версією MPP Consulting, дане підприємство з травня 2021 року, входить до ТОП-3 найдорожчих брендів України.

Історія створення компанії розпочалася у 2001 році, коли створення служби експрес-доставки здавалося для засновників суцільною авантюрою. Ідеєю для створення компанії, підприємці взяли зі звички людей перевозити вантажі поїздами та передавати важливі пакунки через провідників, або

водіїв маршруток чи рейсових автобусів. Люди звикли до такого формату доставки та навіть не підозрювали, що може бути по-іншому. Саме тому В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк побачили великий потенціал в цьому сегменті ринку й після коротких вагань створили свою «Нову пошту».

Перші три роки роботи компанія «Нова пошта» не отримувала прибутку та майже не розвивала свою інфраструктуру, оскільки клієнти не розуміли переваг такого сервісу, а власникам не вистачало знань у сфері менеджменту, економіки маркетингу, брак знань вони компенсували власною наполегливістю.

У 2004 році «Нова пошта» отримала першого серйозного партнера. Компанія «Мобілочка» підписала з підприємством довгостроковий контракт на доставку мобільних телефонів у найбільші міста України.

У 2008 році стався важливий прорив у роботі компанії, у партнерстві із маркетинговим агентством FEDORIV було розроблено та втілено нову комунікаційну стратегію роботи підприємства. Компанія «Нова Пошта» запровадила нові стандарти динаміки зростання для всього ринку і стала символом постійного руху та швидкості. Ідея «доставки майбутнього» та її візуальне оформлення продемонстрували динамічність амбітного бренду. Компанія здійснила ребрендинг всіх відділень, запровадила низку нових сервісів, зробила доставку ще швидше і безпечніше.

З 2012 року компанія «Нова пошта» запроваджує структурні зміни, розширює портфель продуктів і сервісів, що зумовило диверсифікацію бізнесу. В рамках діяльності компанії сформувалося кілька векторів розвитку, наприклад міжнародний напрямок, що має назву «Нова пошта Глобал». У 2014 році «Нова пошта» відкрила представництва в Грузії та Молдові, а через рік вийшла на ринок міжнародної доставки [3].

Для українців «Нова пошта» це не лише сервіс доставки, це корпоративна структура, що являє собою групу компаній, які надають клієнтам комплекс логістичних та супутніх сервісів. Сьогодні у відділеннях можна не тільки отримати/відправити посилку або вантаж і замовити адресну

доставку, а й здійснити електронний грошовий переказ через каси ForPost, замовити послугу фулфілмента («НП Логістик»). Для зручності клієнтів в компанії впроваджують сучасні ІТ рішення. Одним з таких став запуск мобільного додатку.

Сьогодні в компанії успішно розвиваються прогресивні формати сервісу: вантажі обробляються і сортуються на терміналах, а самі відправлення доставляються не тільки на відділення, а й через поштомати і міні-відділення. Завдяки такому сервісу, клієнти можуть отримувати посилки в пішій доступності не тільки від своїх будинків, але й від офісів.

У рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності «Нова пошта» реалізує проєкт «Гуманітарна пошта України», завдяки якому волонтерські організації безкоштовно перевозять гуманітарні вантажі в зону бойових дій під час війни [5].

Основною метою діяльності компанії є удосконалення роботи компанії, щоб найближчими роками «Нова Пошта» стала для українців «love mark» – улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно і з задоволенням, а також рекомендують іншим.

Компанія постійно розширює географію своєї діяльності і за десять років існування пройшла шлях з єдиного маршруту до покриття всієї території України. Нині мережа «Нової Пошти» нараховує понад 485 діючих представництв у більш ніж 276 населених пунктах України. В середньому компанія відкриває п'ять-шість складів в тиждень не лише розширюючи мережу усередині міст, але і освоюючи нові населені пункти. До виконання своїх планів відноситься дуже жорстко. З кожним днем «Нова Пошта» все ближче до клієнта. Така завидна прогресія дозволяє утримувати топ-позиції на ринку, і компанія у черговий раз підтвердила своє лідерство, відкривши 485 склад.

Втім, кількість представництв не мала б перспективи без якості обслуговування споживачів. І це прекрасно усвідомлює менеджмент компанії,

конвертуючи десятирічний досвід роботи у сфері експрес-доставок у високі стандарти послуг.

Усі об'єкти, які відкриваються, якісно перевершують відкриті раніше. Це дозволяє робити сервіс доступнішим, зручнішим, оперативним і, головне, вигідним в ціновому відношенні. Компанія вимоглива до себе і чітко контролює стандарти роботи своїх представництв. Напевно, тому такі поняття як «криза» або «стагнація» ніколи не з'являться в діловому лексиконі компанії.

За оцінками експертів, ринок послуг експрес-доставки в Україні є одним з найперспективніших і динамічніших в Україні, а компанія «Нова Пошта» завдяки своєму досвіду, клієнтоорієнтованості і доступності поза сумнівом збільшуватиме свою долю на цьому ринку.

Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності «Нова Пошта» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

*Основні економічні показники фінансово - господарської діяльності ТОВ
«Нова Пошта» за період 2019– 2021 рр., тис.грн.*

Вид доходів	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту %	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції	13453318	16902857	20843502	3940645	7390184	23,31	54,932
Собівартість реалізованої продукції	10504342	12 877 086	16441004	3 563 918	5936662	27,7	56,516
Валовий прибуток (збиток)	2 948 976	4 025 771	4402498	376 727	1 453 522	9,36	49,289
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 024 144	1 538 307	1611195	72 888	587 051	4,74	57,321
Чистий прибуток (збиток)	782954	991292	2600320	1609028	1817366	162,32	232,117

Розрахуємо основні показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» та узагальнимо дані розрахунків у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки			Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019
Валова рентабельність продаж	21,9	23,8	21,1	-2,7	-0,8
Операційна рентабельність	14,8	13,1	14,7	1,6	-0,2
Чиста рентабельність продажів	5,8	5,9	12,5	6,6	6,7
Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком	28,1	31,3	26,8	-4,5	-1,3

Аналізуючи діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр. спостерігається збільшення загальної рентабельності. Але треба відмітити, що показник валової рентабельності продаж знизився, це пов'язано з тим, що була проведена неефективна політика ціноутворення.

Отже, аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» займає стабільно лідируючі позиції на ринку. Але, щоб втриматись на позиції лідерів, необхідно постійно удосконалювати свою діяльність, використовувати нові технології.

2.2. Основні напрямки в кадровій роботі підприємства

Кадрова робота – це передусім робота по підбору, розстановці, вихованню та навчанню кадрів. На підприємстві її веде відділ кадрів, керований начальником відділу кадрів, інспектори по кадрах робітників та інспектори по кадрах інженерно-технічних працівників. Відділ кадрів підпорядкований безпосередньо генеральному директору. Керуючись

ринковими принципами підбору та розстановки кадрів він організовує роботу по забезпеченню підприємства кадрами робітників, інженерно-технічних працівників та службовців необхідних спеціальностей і кваліфікацій у відповідності з планом по праці і заробітній платі [12].

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи. Крім постійних працівників, у роботі підприємства можуть брати участь на основі контракту інші працездатні особи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз структури трудових ресурсів ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	+/-		%	
				2020	2021	2020	2021
Загальна кількість працюючих, чол.	473	488	514	15	26	3,17	5,33
а) робітники	340	352	372	12	20	3,53	5,68
б) спеціалісти	51	52	56	1	4	1,96	7,69
в) службовці	50	50	52	0	2	0	4
г) керівники	32	34	34	2	0	6,25	0

Проаналізувавши дану таблицю, можна зробити висновок, що на підприємстві переважає категорія «робітники» (на 2021 рік – 372 чоловіка), яка постійно зростає: у 2020 році робітників збільшилося на 3,17%, у 2021 році на 5,33%. Найменшу ж кількість становить категорія «керівники» (на 2021 рік – 34 чоловіка), збільшення відбулося лише у 2020 році – 2 чол. (6,25%). Аналіз чисельності працівників підприємства проводиться за такими показниками:

- Списковий склад працівників – показник чисельності працівників на певну дату звітного періоду. До його складу включаються: працівники, що не працювали з причин простою; прийняті на роботу з випробувальним терміном або на неповний робочий день; ті, що знаходяться у відрядженнях;

ті, що працюють за вахтовим методом, виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру; працівники, прийняті для заміщення посад під час хвороби; студенти в період практики тощо;

- Середня кількість усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості – використовується для визначення середнього рівня доходів працівників. При його обчисленні поряд зі штатними працівниками, які включаються у списковий склад підприємства, враховують працівників-сумісників, які працюють одночасно на інших підприємствах;

- Середньооблікова чисельність штатних працівників – показник, який застосовується для визначення чисельності працівників суб'єкта підприємницької діяльності та ведення спостереження за змінами, які відбуваються на підприємстві у використанні робочої сили.

Таблиця 2.4

Кількість працівників і фонд оплати праці ТОВ «НОВА ПОШТА»

Назва показників	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2020	2021	2020	2021
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	473	488	514	15	26	3,17	5,33
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн.	14399,6	21302,7	23465,8	6903,1	2163,1	47,94	10,15
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	2112,5	3114,8	3438,4	1002,3	323,6	47,45	10,39
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	421	447	467	26	20	6,18	4,47
Фонд робочого часу	800386	907497	948356	107111	40859	13,38	4,5
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	12265,4	18741,3	20764,7	6475,9	2023,4	52,8	10,8

Проаналізувавши дані таблиці 2.2, можна зробити висновок, що на підприємстві відбувається збільшення чисельності працівників. Це може бути пов'язано з розширенням діяльності підприємства, збільшенням виробничих потужностей, що в свою чергу призведе до створення нових місць.

Для аналізу кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» були використані такі методи:

- аналіз кадрових документів; - аналіз локальних нормативних актів;
- інтерв'ю з фахівцем з персоналу.

Кадрова документація в організації включає в себе:

1. Статут організації;
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку;
3. Штатний розпис;
4. Положення персоналу;
5. Посадові інструкції різних груп персоналу; .

З проведеного аналізу можна охарактеризувати кадрову політику організації за основними областями управління персоналом.

Пошук і найм персоналу. Прийом нових співробітників на вакантні місця в організації здійснюється на підставі вивчення професійних якостей якості претендентів і їх досвіду роботи. Набір персоналу відбувається як на робочі спеціальності, так і на керівні посади. У організації існує плинність кадрів на всіх рівнях [28].

Для пошуку працівників використовують зовнішні та внутрішні джерела залучення. Розміщення вакансії відбувається на офіційному сайті ТОВ «Нова Пошта» – у розділі «Вакансії». Також використовується розміщення оголошень в газеті, на трудових сайтах.

Фахівець відділу персоналу дає оголошення у зазначених вище джерелах, запрошує кандидатів на співбесіду, перевіряє їх пакет документів і якщо все в порядку, то допускає до співбесіди з начальником відділу, який вже приймає остаточне рішення. На всі інші посади спеціаліст з кадрів проводить первинну співбесіду, а остаточну – начальники відділів і генеральний директор. Співбесіди на всі рівні проходять у вільній формі. Немає списку критеріїв для кандидатів.

При прийомі працювати кожен співробітник оформляється відповідно до трудового законодавства. Кожен співробітник представляє такі документи:

- паспорт або інший документ, що засвідчує особу;
- трудова книжка, за винятком випадків, коли трудовий договір укладається вперше або працівник надходить на роботу на умовах сумісництва;
- документи військового обліку – для військовозобов'язаних та осіб, що підлягають призову на військову службу;
- документ про освіту та (або) про кваліфікацію або наявність спеціальних знань - при вступі на роботу, що вимагає спеціальних знань або спеціальної підготовки;
- інші документи, наприклад, довідку про відсутність (наявність) судимості.

При прийомі на роботу з новими співробітниками проводиться інструктаж. Співробітника знайомлять із цими правилами, з положенням про комерційну таємницю, з положенням про захист персональних даних, посадовою інструкцією, іншими локальними нормативними актами. Співробітник приймає на себе зобов'язання про нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю організації. За розголошення комерційної таємниці співробітник притягується до дисциплінарної відповідальності, аж до звільнення.

Важливо відзначити, що оформленням кожного співробітника займається лише спеціаліст відділу кадрів, що є дуже великою і витратною в плані часу роботою. Також перевага надається співробітникам ззовні, навіть на керівні посади; підвищення своїх співробітників відбувається вкрай рідко.

Адаптація персоналу. Процес адаптації в ТОВ «Нова Пошта» здійснюється інтуїтивно. Єдиної документально зафіксованої процедури в організації не розроблено. Тим не менш, процес адаптації умовно можна розділити на кілька етапів.

1. Вступний інструктаж проводить фахівець з персоналу, включає питання:

- загальне уявлення про організацію;

- організаційні особливості, правила внутрішнього трудового розпорядку.

- положення про відділ, посадова інструкція;
- взаємодія з іншими відділами та організаціями

2. Інструктаж з охорони праці;

3. Стажування;

4. Перевірка знань (для офісних працівників) проводиться через місяць після початку роботи, керівником структурного підрозділу з метою з'ясування рівня отриманих навичок для виконання робіт на посаді

Цей процес адаптації підходить для робітничих спеціальностей, але для офісних працівників (менеджери, юрист) є деякі труднощі, так як певні відділи представлені однією людиною та інститут наставництва тут не застосовується. В інших випадках інтуїтивно застосовується метод наставництва, але виключно стосовно робочих завдань. Проте, в організації існує проблема: багато хто з офісних працівників йдуть з організації, пропрацювавши в ній менше п'яти років [31].

Навчання та розвиток персоналу. Навчання, перевірка професійних знань і знань з техніки безпеки в структурних підрозділах проводиться в таких випадках:

- при вступі на роботу;
- при переміщенні на нову посаду;
- коли у працівника виявлено недоліки в роботі, при неякісному виконанні ним службових обов'язків;
- при зміні діяльності;
- для підвищення професійного рівня.

Загальне керівництво та відповідальність за правильну організацію навчання працюючих покладається на директорів за напрямками і керівників структурних підрозділів. Директори напрямів, керівники структурних підрозділів спільно з відділом кадрів проводять періодичну оцінку та аналіз стану трудових ресурсів, та рівень їх кваліфікації.

Лінійні керівники (начальники відділів) особисто здійснюють початкову оцінку діяльності своїх працівників.

Відповідальність за своєчасне та якісне проведення навчання, інструктажів з техніки безпеки, охорони праці та перевірку рівня кваліфікаційних знань, покладається на керівників структурних підрозділів. Контроль за своєчасним та якісним проведенням навчання працюючих, інструктажів з техніки безпеки та охорони праці, перевіркою рівня кваліфікаційних знань покладається на відділ кадрів.

Навчання працюючих, перевірка кваліфікаційних знань повинна проводитися відповідно до графіків і програм, розроблених керівниками за напрямками та керівниками структурних підрозділів. Навчання за рівнями дії поділяється на: - підвищення кваліфікації, перепідготовка; - атестація; - переатестація.

Безперервне професійне навчання працівників включає в себе інструктаж, підвищення кваліфікації.

Просування персоналу. Просування персоналу – це процес, який відбувається внаслідок заміщення вакансій, що відкриваються своїми, «вирощеними» в даній організації, кадрами. Здійснювати кар'єрне зростання співробітників дозволяють грамотно побудовані програми навчання персоналу, а також правильна оцінка та розстановка кадрів в організації. В ТОВ «Нова Пошта» дані практики не реалізуються.

Стимулювання персоналу. Для співробітників ТОВ «Нова пошта» застосовується відрядно-преміальна оплата праці. Встановлено окладну частину та преміальну. Преміальна частина оплати праці співробітника залежить від його кваліфікації, складності виконуваної роботи, кількості і якості витраченої праці та максимальним розміром не обмежується.

У разі виникнення надзвичайних обставин працівникам може бути виплачена матеріальна допомога. Матеріальна допомога виплачується з власних коштів підприємства на підставі наказу (розпорядження) керівництва з особистої заяви співробітників.

Для заохочення співробітників, які сумлінно виконують трудові обов'язки, за тривалу і бездоганну роботу та інші успіхи, застосовуються такі види нематеріального стимулювання:

- 1) оголошення подяки;
- 2) видача премії;
- 3) нагородження цінним подарунком;
- 4) нагородження почесною грамотою. Допускається одночасне застосування кількох видів заохочень.

Охорона праці. Охорона праці в ТОВ «Нова пошта» здійснюється відповідно до Кодексу законів про працю України та національного стандарту охорони праці. Охорона праці на підприємстві ТОВ «Нова пошта» проводиться для досягнення наступних цілей:

- зберегти життя і здоров'я співробітників;
- забезпечити відповідність діяльності організації трудовому законодавству;
- залучити співробітників до участі в управлінні охороною туди за допомогою необхідного ресурсного забезпечення та заохочення такої участі;
- сприяти запобіганню подій та випадків погіршення стану здоров'я працівників, виробничого травматизму та професійних захворювань.

На підставі аналізу основних областей управління ТОВ «Нова пошта» можна дійти висновку про переважний тип кадрової стратегії:

- в організації не розвинене просування своїх співробітників;
- співробітники на керівні посади частіше наймаються «ззовні»;
- в організації переважає матеріальне стимулювання;
- в організації відсутня кадровий резерв.

Також проаналізовано реалізовану в ТОВ «Нова пошта» кадрову політику на предмет відповідності іншим вимогам.

1. Усвідомленість. Кадрова політика дійсно вибудовується відповідно до існуючих у компанії локальних нормативних актів і кадрових документів компанії

2.Логічність – послідовність і не суперечливість. Кадрова політика не суперечить цілям організації.

3. Гнучкість. Кадрова політика враховує інтереси персоналу.

4. Відповідність етичним нормам. Етичні норми дотримуються.

5.Законність. Робота з кадрами повністю здійснюється відповідно до чинного законодавства України, дискримінація не допускається.

Таким чином, наявність низки проблем зумовлює недосконалість кадрової політики в різних галузях управління персоналом.

Таблиця 2.5

Аналіз кадрової стратегії ТОВ «Нова пошта»

Область управління персоналом	Особливості	Вид кадрової стратегії
Підбір і відбір	Виконується прийом на посади середньої та вищої ланки	Відкрита
Адаптація	Відсутність колективного духу, наставництво не розвинуто	
Навчання і розвиток	Акцент зроблено на професійні знання та вміння	
Просування кар'єрними сходами	Дуже рідко	
Стимулювання та мотивація	В основному використовуються матеріальні стимули	

Таблиця 2.6

Реальний тип кадрової стратегії ТОВ «Нова пошта»

Характеристика	Особливості	Тип кадрової стратегії
Цілі управління персоналом	Не сформульовані (фактично відсутні)	Превентивна
Моніторинг факторів зовнішнього середовища	Не виконується	
Програма дій у відношенні персоналу	Не має чітко вираженої програми	
Сутність кадрової роботи	Рутинна робота з документами	

Можна зробити висновок, що кадрова політика в компанії в більшій мірі є відкритою пасивною (не має чітко вираженої програми дій щодо

персоналу, а кадрова робота зводиться до роботи з документами та іншим рутинним завданням), в той час, як найбільш сприятливим для сфери торгівлі є закритий превентивний тип. Кадрова політика в ТОВ «Нова пошта» не відповідає вимогам адекватності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Недосконалості кадрової політики потребують удосконалення за основними областями управління персоналом.

2.3. Оцінка та проведення атестації кадрів

За результатами навчання і практичної роботи кандидати у резерв на висування щорічно оцінюються. Систематична оцінка кадрів, не тільки висунутих у резерв, але і всіх керівників і фахівців, має величезне значення для розвитку їх творчої активності, результатів їх роботи. Оцінка працівників управління на підприємстві має на меті: визначення оптимальної придатності працівника, його перспектив розвитку і просування по службі; визначення основних недоліків, що вимагають виправлення; визначення змісту підвищення кваліфікації; визначення оптимальної придатності працівника для розробки і використання системи оплати і стимулювання праці. Об'єктивній оцінці керівників і фахівців значною мірою сприяють періодично проводжувані атестації, що визначають якості працівника й встановлюють міру відповідності рівня його кваліфікації вимогам займаної ним посади [20].

Атестація дає аналіз трудової, суспільної діяльності і поведінки особи в колективі. У Положенні про порядок проведення атестації зазначено, що вона здійснюється з метою найбільш раціонального використання керівників і фахівців, підвищення ефективності їхньої праці і відповідальності за доручену їм справу і повинна сприяти подальшому поліпшенню підбору і виховання кадрів, підвищення їх ділової кваліфікації і політичного рівня [11]. Перелік атестованих посад визначається відповідним міністерством, відомством. Проводиться атестація не рідше одного разу в три роки у всіх

підрозділах підприємства у відповідності з терміном і графіком, затвердженим керівником підприємства за узгодженням з комітетом профспілки. Терміни і графіки атестації доводяться до зведення працівників, що атестуються, не менш ніж за один місяць до початку атестації. Проведенню атестації передують підготовча робота, що полягає в подальшому удосконаленні структури управління відкритого акціонерного товариства, його підрозділами на основі поліпшення організації праці, впровадження науково обґрунтованих норм і нормативів чисельності.

Одним з найважливіших етапів атестації є підготовка на атестації відгуків (характеристик), що складаються на кожного працівника, що підлягає атестації, його безпосереднім керівником. У такій характеристиці на працівника, що атестується, виносяться питання: особистого внеску у виконання планів роботи підприємства, його підрозділу; конкретний внесок у прискорення науково-технічного прогресу; підвищення ефективності виробництва і якості продукції; удосконалювання організації праці і виробничого процесу; прояву ініціативи і творчості; дотримання трудової дисципліни, рівня кваліфікації і виконання посадових обов'язків; участі в суспільному житті [21].

Характеристика об'єктивно відбиває всі сильні і слабкі сторони працівника відповідно до вимог, пропонованими до займаної посади чи посади, на яку він рекомендується. У ній відбивається, як працівник виконав рекомендації попередньої атестації, а також недоліки, що мають місце в його роботі. Властивий методу атестації демократизм дозволяє підвищити об'єктивність оцінок, дати необхідні рекомендації з подальшого використання, а в необхідних випадках – з поліпшення діяльності працівників, що атестуються, підвищенню їх ділової кваліфікації й інші рекомендації. Атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок діяльності працівника: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік; не відповідає займаній посаді.

Крім того, атестаційна комісія дає рекомендації про просування окремих працівників по чи роботі інших заохоченнях за досягнуті ними успіхи, про перехід на іншу роботу, про звільнення від займаної посади, підвищення ділової кваліфікації, про присвоєння кваліфікаційної категорії, встановленні розміру посадового окладу відповідно до нових схем посадових окладів, а також надбавок і доплат до них [15]. Обговорення атестаційною комісією успіхів і недоліків працівника, що атестується, проводиться в обстановці високої вимогливості, принциповості і доброзичливості, що виключає прояв бюрократизму, суб'єктивізму чи ж ліберального їх відношення до оцінки його діяльності. Адміністрація підприємства розгортає заходи, спрямовані на виконання рекомендацій атестаційної комісії, подальше підвищення кваліфікації кадрів, широке використання наукових методів і організації праці, планує контроль за їх виконанням. Рішення за результатами атестації приймаються і реалізуються генеральним директором підприємства та членами ради директорів підприємства. У належних випадках працівника, визнаного за результатами атестації не відповідаючим займаній посаді, керівництво може протягом 2 місяців із дня атестації перевести з його згоди на іншу роботу, чи ж розірвати з ним трудовий договір відповідно до законодавства України. Серед проблем оцінки працівників управління і, насамперед, керівників виділяються три основних: зміст оцінки; методи оцінки; процедура оцінки. Зміст оцінки включає оцінку особистих якостей працівника, його працю і результати праці [52].

Для оцінки особистих якостей доцільно зіставляти особисті якості працівника з якостями розробленої кваліфікаційно-посадової моделі, у якій відбиваються необхідні ідеальні якості для заміщення даної посади. Крім оцінки по ідеальній моделі може застосовуватися оцінка в порівнянні з іншими аналогічними працівниками. Оцінка праці включає оцінку витрат часу в порівнянні з нормативними й оцінку складності праці. При оцінці результатів праці дається пряма оцінка особистих результатів, в основному по категорії якості, і непряма оцінка – внесок даного працівника в результати

загальної роботи даного підрозділу та підприємства в цілому. Підсумкова оцінка є комплексною, що включає оцінку особистих якостей працівника, його працю і результати праці. Для забезпечення об'єктивності оцінки залучається найбільш широке коло членів колективу. Колективна оцінка дозволяє уникнути однобічності й упередженості у відгуках про діяльність працівників. Крім того, для об'єктивності оцінки створюється велике інформаційне забезпечення оцінки. До методів оцінки відносяться програма і методи збору, обробки й оформлення інформації, необхідної для оцінки. Процедура оцінки: де виробляється оцінка; хто робить оцінку; періодичність оцінки; порядок проведення оцінки; оформлення її результатів і порядок реалізації результатів оцінки. Таким чином, метод проб і помилок, стихійність та імпровізація, що мали раніше широке поширення при підборі і розміщенні кадрів на підприємствах, повинні бути замінені науковим підходом до оцінки кадрів, об'єктивними критеріями оцінки людської праці, людських можливостей.

Атестація співробітників ТОВ «Нова пошта» здійснюється за кілька етапів:

1. Підготовка до проведення атестації співробітників ТОВ «Нова пошта»,
2. Проведення атестації співробітників ТОВ «Нова пошта»,
3. Підбиття підсумків атестації співробітників ТОВ «Нова пошта».

При цьому конкретний зміст роботи з атестації на кожному етапі отримує власну специфіку.

При реалізації етапу підготовки до проведення атестації у ТОВ «Нова пошта» на перший план виступають такі завдання, як:

- здійснення розробки плану проведення атестації;
- реалізація вибору методів та типових форм з оцінки виконавців, а також безпосередньої процедури оцінки;
- здійснення підготовки внутрішніх інструкцій для осіб, які проводять атестацію;
- реалізація складання списку працівників ТОВ «Нова пошта», які підлягають атестації;

- реалізація підготовки графіка проведення атестації;
- реалізація оповіщення працівників ТОВ «Нова пошта» за термінами проведення атестації;
- реалізація підготовки та розмноження бланків, типових форм, які необхідні для атестації.

Реалізація атестації в ТОВ «Нова пошта» зазвичай має місце в сукупності з проведенням деяких підготовчих заходів та підготовки пакета документації. Практично кожен співробітник компанії ТОВ «Нова пошта» від свого безпосереднього керівника набуває форми оцінки ефективності співробітника.

Форми оцінки ефективності співробітників ТОВ «Нова пошта» у яких відображаються результати попередніх атестацій, надаються в атестаційну комісію ТОВ «Нова пошта». Попередньо форма оцінки повинна бути заповнена атестованим співробітником, після чого заповненню підлягає її заповнення безпосереднім керівником. Після цього, співробітник ТОВ «Нова пошта» повинен ознайомитися із заповненою формою, при цьому дане ознайомлення має відбутися не менше ніж за два тижні до проведення атестації. Атестаційна комісія ТОВ «Нова пошта» вивчає надані матеріали, а також заслуховує повідомлення самого атестованого з його роботи. На засідання комісії запрошується безпосередній керівник атестованого співробітника, у тому числі начальник відділу, його заступник або один із директорів. Оцінка роботи атестованого проводиться з урахуванням його особистого вкладу:

- у виконання планів підрозділу ТОВ «Нова пошта», - кваліфікації співробітника та виконання даним співробітником посадових обов'язків.

На підставі наданих даних атестаційною комісією, відкритим голосуванням дається одна з таких оцінок діяльності співробітника:

- має відповідність займаній посаді;
- має відповідність займаній посаді за умови покращення роботи, а також виконання рекомендацій комісії при повторній атестації за рік;

- немає відповідності займаній посаді.

Результати засідання атестаційної комісії ТОВ «Нова пошта» мають бути занесені до протоколу. У ТОВ «Нова пошта» має місце система об'єктивних та суб'єктивних факторів, які слід відносити до недоліків системи атестації, у тому числі:

1. За деякими фахівцями, у разі їх призначення членом атестаційної комісії, певна проблема виникає при наданні працівникові негативного зворотного зв'язку із зазначенням допущених помилок, прорахунків, а також низькі робочі показники співробітників.

2. Опір в галузі побудови об'єктивної системи оцінки роботи персоналу, ТОВ «Нова пошта» з'являється через те, що за результатами оцінки з'являються негативні наслідки щодо підлеглих, включаючи звільнення, зниження посади, позбавлення премії, погіршення відносин у колективі та ін. Для деяких директорів важко виносити вирок своїм співробітникам.

3. Низька поінформованість менеджерів ТОВ «Нова пошта» загалом, проявляється, у невмінні застосовувати результати за проведеною оцінкою роботи персоналу.

Розглядаючи основні елементи існуючої системи оцінки роботи персоналу у ТОВ «Нова пошта», зазначимо, що:

- цілі процедури атестації є фрагментованими і не ув'язаними в єдину, комплексну систему, що робить їх недостатньо ефективними, а часто й просто безглуздими;

- дана система не має комплексного характеру включеності ні в систему кадрового менеджменту підприємства зокрема, та, відповідно, не забезпечують собою комплексної включеності системи атестації персоналу у загальну систему менеджменту підприємства.

Ця проблема виникла, як показав проведений аналіз, через того, що науково-методичне забезпечення у системі оцінки роботи персоналу в ТОВ «Нова пошта» недостатньо задовільне, оскільки:

- ТОВ «Нова пошта» на сьогоднішній день практично не використано сучасну номенклатуру методів, здійснення процесу оцінки персоналу;
- не повною мірою досліджено передову вітчизняну та зарубіжну практику у проведенні конкретних заходів щодо оцінки персоналу ТОВ «Нова пошта»;
- обмеженим є вибір інструментарію ТОВ «Нова пошта» для оцінки, перевірки професійних та особистісних якостей;
- формальне ведення розробки ТОВ «Нова пошта» посадових інструкцій;
- несистематичність аналізу закріплюваності та успішності найнятих працівників ТОВ «Нова пошта».

Таким чином, слід зазначити, практика атестації у ТОВ «Нова пошта» вимагає коригування, що пов'язано з переважанням формального підходу до можливостей атестації, і використовуються поки що недостатньою мірою. Враховуючи цю обставину, розробка системи оцінки роботи персоналу ТОВ «Нова пошта», яка буде найкращими способами відповідати цілям цієї організації, а також її потребам організаційної культури, є завданням досить складним.

Розглянувши основні елементи існуючої системи оцінки роботи персоналу у ТОВ «Нова пошта», було встановлено, що:

- дана система не має комплексного характеру включеності в систему кадрового управління підприємства.
- існуюча в даний час система атестації персоналу підприємства, нібито існує «сама по собі», не реалізуючи реальної мети з реалізації місії організації та виконання конкретних менеджерських завдань. У ситуації нестабільного ринкового середовища проведення оцінки роботи персоналу організації стає одним з основних факторів, які визначають подальший її розвиток. Саме тому у ТОВ «Нова пошта» ставиться мета розробки конкретних, практичних пропозицій щодо вдосконалення системи оцінки

роботи та атестації персоналу, спрямовані на зростання ефективності праці співробітників ТОВ «Нова пошта».

Висновки до розділу 2:

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших роботодавців в Україні, забезпечуючи робочі місця для понад 32 тисяч осіб та більше 10 тисяч осіб у партнерських відділеннях. Компанія займає стабільно лідируючі позиції на ринку та входить до списку найкращих роботодавців в країні за останні роки. «Нова Пошта» відома як один з найбільш дорожніх брендів України і має мету стати улюбленим сервісом експрес-доставки для українців.

За період з 2019 по 2021 роки спостерігалось збільшення загальної рентабельності компанії. Однак, валова рентабельність продаж знизилася через неефективну політику ціноутворення. Категорія «робітники» переважає на підприємстві, і їхнє число постійно зростає, тоді як категорія «керівники» має найменшу кількість.

Кадрова політика в компанії характеризується як відкрита пасивна, з недостатньо чіткою програмою дій щодо персоналу. Недосконалість кадрової політики потребують удосконалення у різних областях управління персоналом. Компанія використовує зовнішні та внутрішні джерела для пошуку працівників, включаючи розміщення вакансій на офіційному сайті та в газетах та сайтах з працевлаштування.

Важливу роль в компанії відіграють систематична оцінка кадрів і атестації співробітників, що сприяють розвитку їх творчої активності та визначенню потреб у підвищенні кваліфікації.

Враховуючи ці висновки, компанії ТОВ «Нова Пошта» варто продовжувати удосконалювати свою діяльність, звертаючи увагу на ефективність політики ціноутворення, впроваджувати нові технології та активізувати кадрову політику з метою забезпечення стабільного розвитку і зайнятості, а також збереження свого статусу на ринку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Кроки удосконалення кадрової роботи підприємства

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб підприємств [14].

Значну частину кадрової роботи на підприємстві ведуть безпосередньо керівники. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб по підборі і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством. Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення чи переміщення працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник, що припускає компетентність останнього в питаннях кадрової роботи. В обов'язок керівника також входить піклування про розширення компетенції відділів кадрів, підвищенні ролі кадрових служб, удосконаленні їх роботи, підвищенні кваліфікації кадрових працівників [52].

Однією із задач кадрової роботи підприємства є організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві в навчальних закладах. Підприємство з цією метою повинне розвивати учбово-матеріальну базу, створювати учбові комбінати, курси та центри, школи по вивченню передових методів праці.

Таблиця 3.1

Кроки удосконалення кадрової роботи на підприємстві

Номер	Кроки удосконалення кадрової роботи	Опис дій	Відповідальний
1	Аналіз поточного стану	Оцініть поточний стан кадрової роботи на підприємстві, виявіть проблеми та недоліки	Керівник відділу кадрів
2	Визначення цілей	Встановіть конкретні цілі, які бажаєте досягти в удосконаленні кадрової роботи	Керівник відділу кадрів
3	Розробка стратегії	Розробіть стратегію та план дій, які допоможуть досягти поставлених цілей	Керівник відділу кадрів
4	Оптимізація процесів	Виявіть ефективність та швидкість поточних процесів у відділі кадрів, шляхом використання автоматизованих систем або оптимізації робочих процесів	Відділ процесуальної оптимізації
5	Запровадження технологій	Розгляньте можливість використання сучасних технологій, таких як хмарні системи, системи управління персоналом тощо	Відділ ІТ
6	Навчання та розвиток персоналу	Забезпечте навчання та розвиток персоналу, організуйте тренінги, воркшопи та інші форми професійного розвитку	Відділ навчання та розвитку
7	Моніторинг та оцінка результатів	Встановіть систему моніторингу та оцінки результатів удосконалення кадрової роботи, проводьте аудит та аналіз для постійного покращення	Керівник відділу кадрів

Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування

експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Важливою проблемою підприємства є уміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинний бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мова йде про зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками.

У складі резерву кадрів на висування доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою).

Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, тому що «засиджування» у резерві демобілізуючи впливає на активність працівника, зарахованого в резерв, тому що порушує його життєві цілі і плани. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи фірми.

Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Інформація, використовувана при доборі кандидатів у резерв, – це різноманітні і по можливості найбільш повні зведення, якими керуються відділи кадрів, адміністрація підприємства. Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка – найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість.

Становить інтерес практика створення кадрового резерву на деяких підприємствах. На першій стадії формується контингент молодих перспективних працівників, що з ймовірністю, що перевищує 0,5, можуть бути призначені на керівні посади. На другій стадії – з відібраних кандидатів визначають тих, хто має ймовірність стати керівником приблизно 0,9, яких і включають у списки резерву.

Доцільно також щорічно заслуховувати кандидатів у резерв на зборах (як вони виконують висловлені на їх адресу побажання, враховують критичні зауваження).

Підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Керівник підприємства повинен знати задачі і функціональні обов'язки підлеглих йому кадрових органів, щоб ефективно направляти кадрову роботу об'єднання, підприємства, здійснювати систематичний контроль за діяльністю.

Підбір кадрів на заміщення посад керівників і фахівців звичайно здійснюється або шляхом підвищення в посаді працівників свого підприємства (іноді після відповідної навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв на висування, або шляхом прийому кандидатів на ці посади ззовні, з інших підприємств, організацій.

Висування в резерв керівних кадрів стимулює підвищення творчої активності працівника і це необхідно враховувати при плануванні й організації роботи з резервом по його підготовці і навчанню. При підборі кандидатів для включення їх у резерв на висування, а також і при організації навчання резерву доцільно користатися розробленими кваліфікаційними моделями різних рівнів керівників, професіограмами, переліком вимог, які висуваються до керівників на сучасному етапі розвитку економіки країни.

При комплектуванні кадрового резерву необхідно приймати до уваги наявність у кандидатів опорних здібностей, на базі яких можна розвинути інші професійно важливі якості. До таких здібностей відносяться: здатність до навчання, уваги до людей, організаторські здібності і спеціальні знання. Кадровим органам підприємств необхідно мати на увазі, що підвищення творчої зацікавленості працівника у роботі нині стає одним із головних важелів у ефективності виробництва [30].

Найбільш прийнятним на практиці є шлях заміщення кадрів керівників і фахівців за рахунок висування працівників свого підприємства. Він дає можливість усебічної перевірки придатності кандидата до нової посади, підготовки його до виконання функціональних обов'язків на новій посаді. У

цьому випадку кандидату легше ввійти в курс життя колективу і розв'язуваних їм задач. Звичайно відомі і позитивні якості і визначені недоліки кандидата, що розширює можливості їхнього обліку, особливо при підборі кандидатів на керівну посаду. Такої ж якості, властивим кандидатам ззовні, не завжди повною мірою відомі керівнику і колективу даного підприємства [16].

Необхідно також мати на увазі, що висування своїх працівників на більш високі посади сприяє стабільності кадрів, створює впевненість у членів колективу в можливості росту по службі на своєму підприємстві. У той же час підбір кандидатів на заміщення посад ззовні, з іншого підприємства чи організації сприяє припливу нових людей, і, якщо це передові підприємства – передового досвіду, свіжих думок.

Але призначення кандидата ззовні буде правильно зрозуміло колективом фірми тільки в тому випадку, якщо він буде вигідно відрізнятися по своїх ділових якостях від кандидатів – працівників даного підприємства. Тому підбір і призначення на посаді керівників кандидатів з інших підприємств і організацій, як правило, повинні відбуватися шляхом виборів на конкурсній основі.

Варто звернути увагу також на питання, зв'язані з вивченням придатності кандидата на посаду, що заміщається. Придатність кандидата на посаду визначається, насамперед, його відношенням до цієї посади, наявністю відповідних знань, умінь, навичок, а в інших випадках і наявністю в нього відповідних психофізіологічних якостей.

При підборі кандидата на посаду начальника відділу кадрів в разі такої потреби необхідно пред'являти йому кваліфікаційні вимоги не тільки з погляду освітнього цензу, стажу роботи на керівних посадах, але і наявності такої якості, як уміння працювати з людьми.

У ході здійснюваної радикальної реформи економічних відносин виникла необхідність привести у відповідність сучасними вимогами організацію підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і фахівців

господарства, що має свої особливості. Вивчення тільки теорії не досягає своєї мети, тому що лише вказуючи загальні шляхи вирішення проблем, воно не дає рецептів рішення задач у кожній конкретній виробничій обстановці [24].

Тому в навчальному процесі при підвищенні кваліфікації керівників і фахівців необхідно давати мінімум теоретичних знань на найсучаснішому рівні, досягнутому наукою, і максимум даних про передовий досвід.

Навчальний процес у системі підвищення кваліфікації повинний сполучити проблемні лекції з акцентуванням уваги на проблемах, висунутих економічною реформою, з навчанням практичним прийомам дії керівника і фахівця в умовах ринкової економіки, виробляючи в них нові методи, нові підходи до практичної діяльності.

Для цієї мети широко використовуються активні методи навчання:

- ділові ігри;
- аналіз конкретних ситуацій;
- виїзні заняття на передових підприємствах галузі;
- обговорення проєктів;
- дискусії тощо.

Конкретний зміст і вибір методів навчання в системі підвищення кваліфікації визначається метою і задачами цього навчання. При цьому необхідно мати на увазі, що зміст навчання в системі підвищення кваліфікації динамічне, програми навчання постійно оновлюються й уточнюються.

Не потрібно забувати про те, що оптимальний період перебування на керівній посаді – 5-7 років, цьому ж періоду дорівнює і часовий критерій службового просування. Керівник, що займає посаду занадто довго, усе менш об'єктивно оцінює свої дії і вчинки підлеглих, тому що підсилюється вплив на нього неформальних відносин.

Поступово в такого керівника, виробляється консерватизм мислення, почуття вседозволеності, з'являється схильність до звичних стандартних рішень, він звикається зі своїм оточенням і втрачає гостроту оцінки недоліків

у діяльності підлеглих, у нього притупляється почуття нового, знижується ініціатива, пропадає інтерес до справи [54].

Практика роботи підприємств свідчить про те, що в ряді випадків застій керівних кадрів, що працюють десятиліттями на одному місці, є однією з причин приховання великих негативних явищ. У зв'язку з цим було б доцільним ввести в практику систему періодичного переміщення керівників «по горизонталі».

3.2. Виробничо-економічне навчання кадрів

Навчання керівників і фахівців повинне здійснюватися як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. У країні створюється на новій основі єдина державна система перепідготовки і професійного росту кадрів. Здійснюється перехід до системи безупинного, оперативного поповнення і відновлення знань керівників і фахівців. Кожен працівник визначену частину часу протягом дня, тижня, місяця і року повинен присвячувати підвищенню кваліфікації, оволодінню сучасними досягненнями науки, техніки, культури і передового досвіду.

Важливо також підняти особисту відповідальність і зацікавленість кадрів у підвищенні кваліфікації. Поставити в пряму залежність від її результатів атестацію, діловий ріст фахівців і встановлення їм рівня заробітної плати. Значного удосконалення потребує нормативна база підвищення кваліфікації, зокрема для того, щоб забезпечити його обов'язковість і регулярність.

Система підготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів включає наступні ланки:

- державні міжгалузеві центри підготовки керівників; галузеві інститути підвищення кваліфікації керівників і фахівців;
- спеціальні факультети і курси при вузах;
- курси - на підприємствах.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців народного господарства організується, в основному, по наступних напрямках:

- посадова підготовка керівників з метою підготовки їх до виконання своїх обов'язків у нових умовах роботи підприємств на більш високому організаційному і технічному рівні;
- підготовка резерву кадрів для висування на керівні посади;
- підвищення кваліфікації фахівців із профілю базового навчання з метою підготовки працівника до виконання більш складної роботи зі спеціальності в нових умовах господарювання;
- цільове підвищення кваліфікації керівників і фахівців.

Виробничо-економічне навчання кадрів. В даний час від кожного робітника потрібна компетентність не тільки в здійсненні виробничих обов'язків на своєму робочому місці, але й у питаннях ефективного господарювання на рівні цеху, ділянки, усього підприємства в цілому. Вирішити цю задачу багато в чому покликане виробничо-економічне навчання кадрів.

Виробничо-економічне навчання кадрів – складова частина всієї роботи з кадрами і вестися вона на кожному підприємстві повинна планомірно і цілеспрямовано. Зміцнюється її зв'язок з життям, з рішенням ключових задач прискорення соціально-економічного розвитку суспільства.

Перебудова системи економічного навчання покликана підсилити взаємозв'язок зміни кваліфікаційних розрядів, посадових переміщень і оплати праці працівників з рівнем їхньої професійної підготовки, ефективність практичного застосування економічних знань.

Вимоги до рівня економічних знань для працівників кожної категорії відбиті в кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців і службовців і в єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій робітників.

Навчання працівників у різних постійно діючих формах безупинного виробничо-економічного навчання органічно доповнює підвищення кваліфікації і періодичну перепідготовку робочих і інженерних кадрів.

Комплексні навчальні програми, по яких ведеться виробничо-економічне навчання, спрямовані на забезпечення освоєння кадрами актуальних проблем економічної теорії, сучасних досягнень науки управління, нових методів господарювання в умовах ринкової економіки, на практичне оволодіння навичками аналізу виконання планів економічного і соціального розвитку, рішення конкретних господарських задач, на використання кращого вітчизняного і закордонного досвіду [47].

Навчання необхідно направити на те, щоб підвищувалася продуктивність праці, строго дотримувалися порядок і дисципліна на виробництві, велася рішуча боротьба з пияцтвом, дармоїдством, злочинністю.

Диференційовані типові навчальні програми, що рекомендуються для проведення економічного навчання, у всіх випадках повинні уточнюватися на місцях з врахуванням специфіки підприємств і особливостей складу тих, яких навчають. У плані соціально-економічного розвитку підприємство повинне передбачатися створення необхідних умов для занять, необхідної матеріально-технічної бази для навчання кадрів. У кожному трудовому колективі повинні бути створені навчальні класи, добре оформлені аудиторії і кабінети.

Найбільш раціональна структура і час навчання, склад і чисельність слухачів, загальна тривалість навчання, порядок підведення її підсумків і оцінки професійних і економічних знань тих, хто навчається, визначаються в кожному окремому випадку, виходячи із задач розвитку галузей і особливостей функціонування трудових колективів.

Відмінною рисою занять повинні бути активні методи навчання:

- аналіз конкретних ситуацій;
- практичні завдання;
- ділові ігри;
- семінари-практикуми;
- виїзні заняття;
- конференції;

– колективний пошук резервів.

У трудовому колективі будь-якого підприємства повинна діяти ефективна система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій слухачів. Рівень виробничо-економічного навчання сьогодні повинен відповідати найвищим вимогам. Він повинен забезпечувати формування сучасного ініціативного, творчо мислячого працівника [24].

Підприємство – це не лише колективний інструмент, а й мініатюрне суспільство. Його можна уявити одночасно у вигляді штучної (адже воно створено людиною) та природною системою. Як кожна природна система, підприємство має здатність до еволюції. Однією з вирішальних частин цієї здатності є людські ресурси.

Персонал повинен бути прирівняний з основним капіталом, витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції, кадрове планування тісно переплітається з виробничим, таким чином, співробітник є об'єктом корпоративної стратегії, активно впроваджується групова організація праці, а отже робиться наголос на створення команди, розвиток здібностей людини та формування корпоративної культури, кадрові служби тепер вирішують організаційні та аналітичні питання, а також надається підтримку лінійним керівникам з метою полегшити адаптацію співробітників в компанії.

Підприємства періодично оцінюють своїх працівників з метою підвищення ефективності їх роботи і визначення потреб професійного розвитку. Як показують дослідження, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення співробітників, їхнього навчання і розвитку [26].

Багато керівників сучасних підприємств, причому будь-якої форми власності, уже дійшли висновку, що без попередньої оцінки - тестування, а надалі проведення атестації й об'єктивної оцінки співробітників по всіх

параметрах не домогтися стабільної роботи підприємства й одержання позитивних результатів як діяльності підприємства, так і кожного із співробітників.

Отже, у проведенні об'єктивної оцінки й атестації повинні бути зацікавлені всі, як керівники, так і співробітники.

Важливий крок у процесі забезпечення чи фірми організаційної системи відповідними їй профілю людськими ресурсами є відбір кандидатів, що являє собою вибір із усієї підібраної групи індивідуальних працівників для наступного найму.

Сам процес відбору, як правило, складається з цілої серії ступенів вибору (різних методів), де кожна наступна ступінь відсіває з загальної групи доти, поки не залишиться потрібна кількість претендентів. На цих стадіях працівники проходять спеціальні тести і співбесіди, покликані виявити, чи відповідають вони тим чи іншим вимогам, пропонованим організацією, що наймає, чи підходять вони для виконання тієї роботи, для якої їх наймають.

Відбір кадрів здійснюється за принципом, який з кандидатів щонайкраще виконає визначену роботу. Для досягнення цієї мети в процесі добору кадрів повинні бути передбачені відповідні методи оцінки визначених специфічних аспектів, що характеризують кандидата.

Висновки до розділу 3:

З розвитком виробництва і науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальної освіти, економічної, технічної та технологічної підготовки працівників, а також до рівня їхньої кваліфікації. Оптимальне використання трудових ресурсів та оцінка діяльності кадрів стають актуальними питаннями управління.

Функції кадрових служб підприємств розширюються, а їх роль у підборі, розміщенні та оцінці кадрів стає важливішою. Керівники мають активну участь в питаннях призначення, переміщення та оцінки кадрів, що вказує на їхню компетентність у кадровій роботі. При цьому, керівники також

зобов'язані забезпечувати розвиток кадрових служб, підвищувати їх роль і ефективність, а також підвищувати кваліфікацію кадрових працівників.

Організація підготовки та перепідготовки кадрів є важливою задачею підприємства. Це передбачає розвиток учбово-матеріальної бази, створення навчальних закладів та центрів, а також вивчення передових методів праці. Використання резерву кадрів є ще однією важливою проблемою, яка вимагає вчасного визначення моменту для висування резерву на посаду, де він зможе найбільш ефективно працювати.

Постійне навчання керівників і фахівців є необхідним елементом їхньої роботи. Впровадження системи безупинного поповнення знань і навичок сприяє постійному професійному росту. Залучення кадрів до підвищення кваліфікації може бути забезпечено шляхом атестації і пов'язаного з нею ділового росту та визначення рівня заробітної плати. Нормативна база підвищення кваліфікації також потребує удосконалення для забезпечення її обов'язковості та регулярності.

Для ефективної роботи трудового колективу підприємства необхідна система обліку і реалізації пропозицій працівників. Виробничо-економічне навчання має сприяти формуванню ініціативних і творчих працівників.

Узагальнюючи, можна сказати, що зміна вимог до кадрів і розвиток управлінської діяльності призводять до розширення функцій кадрових служб підприємств. Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів стає важливим завданням. Використання резерву кадрів і постійне навчання є елементами успішного управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ

Трудові ресурси, як видно із написаного, є основним ресурсом організації. Зважаючи на останні тенденції в теорії та практиці менеджменту все більшого значення набуває концепція управління людиною самореалізуючою, а не економічною чи соціальною.

Політика управління трудовими ресурсами, фактично, є не що інше як цілісна кадрова стратегія, різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани з використання потенціалу закладеного в людях, сприяння розкриттю їхніх можливостей. Із позиції вищого управлінського персоналу кадрова політика є складовою всієї управлінської та виробничої політики організації.

Головна її мета – створити згуртований, відповідальний і високопродуктивний колектив однодумців у межах всієї фірми відповідно до сформованого Анрі Файолем принципом єдиної команди. Згідно із яким всі працівники є членами єдиної команди, яка працює не лише на основі формальних важелів впливу, а й на приятельських дружніх відносинах, які досягаються шляхом підбору персоналу за принципом психологічної та соціальної спорідненості. Крім того в таких командах важливим фактором є взаємозамінність працівників і здатність підстраховувати своїх партнерів.

Зміни, що відбуваються в організаційно-технічній структурі виробництва й змісті праці, вимагають дотримання принципу соціального партнерства між керівниками і підлеглими та вчасного коригування кадрової політики.

Кадрова політика – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, узгоджених зі стратегією країни, регіону, підприємства, за якими діють працівники у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Головною метою кадрової політики є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Основними завданнями кадрової політики є: збереження і постійне

вдосконалення кадрового потенціалу підприємств, організацій, установ; формування керівника нового типу та створення ефективної системи соціального захисту працівників. Ефективність кадрової політики на підприємствах різних галузей і форм власності залежить від уміння досягати намічених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Правильно сформована кадрова політика забезпечує: своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства; стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою; ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника; створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження; розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною; стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі; стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу. Стратегія управління персоналом полягає в оптимальному поєднанні ефективності і справедливості всіх взаємозв'язаних сторін діяльності підприємства, в об'єднанні в єдину ефективну організацію окремих людей і різних соціальних груп, що складають персонал, у формуванні мотивації кожного робити все для успіху підприємства. Основними функціональними складовими процесу стратегічного управління персоналом підприємства є планування діяльності щодо управління персоналом; організація діяльності щодо управління персоналом; контроль за діяльністю щодо управління персоналом.

Під час удосконалення управління персоналом необхідно враховувати рівень управління персоналом, мотиваційну систему менеджменту, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та контроль за окремими

елементами. У сучасних ринкових умовах, коли стабільний економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від зацікавленості працівників у кінцевих результатах, виникає потреба у розкритті їх трудового потенціалу, а через це – в стимулюванні особистості до саморозвитку й самоствердження у праці. Ключовим фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є розробка корпоративної системи мотивації персоналу.

Мета упровадження корпоративної системи мотивації діяльності ТОВ Нова пошта полягає в розв'язанні проблем, пов'язаних з перспективними задачами розвитку підприємства і його можливостей. Вона дасть можливість кожному структурному підрозділу, а в ньому - кожному окремому працівнику - трудитися в особистих інтересах і на користь свого колективу і всього ТОВ Нова пошта.

Кадрова політика – це визначений керівництвом компанії пріоритетний напрям дій, що враховує її стратегічні завдання та ресурсні можливості, які необхідні для досягнення довгострокових цілей щодо формування високопрофесійного, згуртованого та відповідального колективу. Сутність управління персоналом в ТОВ Нова пошта ґрунтується на тому, що співробітники розглядаються як конкурентна перевага компанії, яку необхідно розвивати та мотивувати, щоб досягти її стратегічних цілей. Робота із здійснення завдань управління персоналом ТОВ Нова пошта веде до суттєвих організаційних змін пріоритетів в оцінці ефективності діяльності персоналу.

Від фахівців з кадрів потрібно брати на себе високу відповідальність за просування роботи усієї компанії ТОВ Нова пошта має досвід, орієнтований на формування якісного персоналу. Основою формування управління персоналом може бути кадрова стратегія вона може бути представлена у вигляді набору основних принципів, що використовуються при формуванні плану роботи з персоналом, використання та мотивації персоналу, а також систематичної розробки форм та методів роботи з персоналом організації на кожному етапі періоду розвитку підприємства

Кадрова політика має безперервний зв'язок з усіма областями господарської політики організації. Рішення кадрової політики впливає на весь комплекс функціональних підсистем, а саме: технічну, виробничу, економічну та господарську діяльності підприємства, оскільки основною метою кадрової стратегії є забезпечення всіх функціональних підсистем. Очевидно що питання щодо найму, оцінки, стимулювання та мотивації персоналу впливають на прийняття рішень у галузі господарської стратегії підприємства.

Управління персоналом є складним напрямом менеджменту. Керівники організації повинні вибудовувати відносини з співробітниками на основі довгострокового партнерства, відповідальності, орієнтації на професійний розвиток, і все це передбачає продуманий та грамотний підхід до управління та впливу на персонал.

Менеджмент має в своєму розпорядженні інструмент стратегічного планування, який на даний момент не отримав широкого використання у управлінні персоналом. Це можна пояснити дефіцитом розробки методик кадрових стратегій, а також відсутністю досвіду їх застосування в організації. Використання власного трудового потенціалу, найбільшою мірою, здатне реалізувати конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. Удосконалення постачальницько-збутової діяльності підприємств / О. Акіліна // Економіка підприємств: науково-економічний журнал. – 2020. – №2. – С. 55–56.
2. Афоніна Д. В., Невмержицька С. М. Формування ефективного лідерства в організації // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: Збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (25 березня 2021 року, м. Київ). – Київ : КНУТД, 2021. – С. 101-103.–URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18711/1/DOMIN2021_P101103.pdf
3. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О.Я. Базілінська – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 328 с.
4. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О.Я. Базілінська – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 328 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник / Л.В. Балабанова. – Донецьк, 2022. – 562 с.
6. Балабанова Л.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2014. – 156 с.
7. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації / С. А. Бардадим, С. М. Невмержицька // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. – С. 55-58. – URL:

- https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15095/1/lef.lviv.ua_22.02.20-%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80.55-58.pdf
8. Бардадим С. А., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Діджиталізація HR-процесів в організації. Збірник статей II Всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (18 листопада 2021 року, м. Київ). – Київ : КНУТД, 2021. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021_V2_P054-059.pdf
 9. Брассінгтон Ф., Петтітт С. Основи маркетингу / за наук. Ред.. Є.Є.Козлова. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2017. – 768с.
 10. Бруско А. В. Застосування інструментів маркетингу для підвищення ефективності роботи підприємства / А.В. Бруско // Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування. – 2021. – №1. – С.154-158
 11. Бутенко Н.В. Маркетинг: підручник. – К.: Атака, 2016. – 300с.
 12. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку: Підручник для студентів вузів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» / Ф.Ф. Бутинець // Вид. 2-е. доп. і перероб. – Житомир: ЖІТІ, 2020. – 640 с.
 13. Біленький О.Ю. Стратегічне управління збутом на підприємстві: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.Ю. Біленький; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2015. – 18 с.
 14. Варданян І.С. Пропозиція щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання // Управління персоналом - 2015. - №2. - С.42-46.
 15. Вісящев В.А. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / В.А. Вісящев, Л.І. Антошкіна, І.О. Тарлопов. – Донецьк: Норд-Прес, 2015. – 440 с.
 16. Гавриленко А.В. Маркетингова діяльність компанії: чинники впливу і оцінка рівня ефективності / Гавриленко А.В., Гаврилко Т.О. // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2021. – вип.29. – С.47-53

- 17.Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: навчальний посібник. – Київ: «Фірма «ІНКОС», ЦНЛ, 2021. – 255с.
- 18.Дмитренко Г.А. Формування нової управлінської культури в Україні: антропосоціальний підхід / Г.О. Дмитренко // Корпоративна культура організацій ХХІ століття: 36 наук. праць; під заг. ред. Г.Л. Хаєта. - Краматорськ: ДДМА, 2015. - С. 13-19.
- 19.Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. - Вид. 2-ге, [перероб. та дод.]. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2016. – 232 с.
- 20.Драган О.І. Служба управління персоналом: Конспект лекцій для студ-пец Управління персоналом та економіка Економіка та підприємництво денної форми навчання – К: НУХТ, 2015. – 87с.
- 21.Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб. / [В.М. Геєць та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф., акад. НАПН України А.А. Мазаракі; Київ. нац. торг.- екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2020. – 280с.
- 22.Жук О.І. Критерії та показники ефективності маркетингової діяльності на підприємствах / О.І. Жук // Вісник Академії праці і соціальних відносин ФПУ. – 2018. – № 5. – С. 66 – 69.
- 23.Кальницька І. В. Управління організацією та її моделі/І. В.Кальницька Вісник Проблеми сучасної економіки. – 2016. – № 1 (33).
- 24.Кащенко І. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві [Текст] / І. В. Кащенко, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць Науково-дослідного економічного інституту / [наук. ред. І. Г. Манцуров]. – К. : НДЕІ. – 2014. – № 2 (153). – С. 124-127.
- 25.Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. – К.: КНЕУ, 2016. – 527с.

- 26.Климюк А. В. Управління стратегією розвитку підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Климюк, С. М. Невмержицька // Технології та дизайн. – 2013. – № 2 (7). – Режим доступу до ресурсу: http://archive.nbuu.gov.ua/e-journals/td/2013_2/index.html
- 27.Кліменко О.Ю. Стратегія кадрової політики України // http://www.nbuu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Tiru/2009_28_1/7.pdf
- 28.Клімушин П. С., Орлов О.В., Сірятко О.О. Інформаційні системи та інформаційні технології в економіці. Навчальний посібник. – Харків: Вид – у ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015.
- 29.Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві // Економіка харчової промисловості. – 2015. – № 2. – С. 24-28.
- 30.Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2015 – 453 с.
- 31.Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / А. А. Легкий, С. М. Невмержицька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 211-214. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15853/1/DOMIN2020_P211-214.pdf
- 32.Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства / В.І. Лук'янов, В.П. Дядченко // Харків, 2015. – С. 185-186
- 33.Мажура І. А. Стратегічне управління персоналом підприємства [Текст] / І. А. Мажура, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць Науково-дослідного економічного інституту / [наук. ред. І. Г. Манцуров]. – К. : НДЕІ. – 2014. – № 4 (155). – С. 203-206.

34. Невмержицька С. М. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом [Текст] / С. М. Невмержицька, О. О. Петрусенко // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць Науково-дослідного економічного інституту / [наук. ред. І. Г. Манцуров]. – К. : НДЕІ. – 2014. – № 3 (154). – С. 185-188.
35. Невмержицька С. М. Роль кадрових агентств у доборі персоналу. Proceedings of the 14th International scientific and practical conference «Modern stages of scientific research development» (December 27-30, 2022) Prague, Czech Republic. International Science Group. 2022. P. 234-238. – URL: https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=ZrykEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA234&dq=info:r65wMY0mJKYJ:scholar.google.com&ots=yXWVzyq3kJ&sig=yrWNT242H5oEGBxSOuFQSMtfyrg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
36. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / С. М. Невмержицька // Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17152/1/Irpin_19.03.20_155-158.pdf
37. Невмержицька С. М. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / С.М. Невмержицька, Г.В. Себта // Інфраструктура ринку. – 2017. – № 14. – С. 232-236. – Режим доступу до журналу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/42.pdf
38. Невмержицька С. М. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / С. М. Невмержицька,

- Г. І. Падун // Економічні студії. Науково-практичний журнал. – 2014. – № 3. – С. 57
39. Невмержицька С. М. Управлінські рішення у сфері мотивації [Текст] / С.М. Невмержицька, Г.В. Себта // «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: Матеріали доповідей VI науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2017 р.): Збірник. – Х.: Монограф. – 2017. – С. 411-414.
40. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). – Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – С. 353-355. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17619/1/18.03.2021_%D0%86%D1%80%D0%BF%D1%96%D0%BD%D1%8C_353-355.pdf
41. Невмержицька С. М., Козир Т. В. Мотивація персоналу в сучасній компанії. Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora: Colección de documentos científicos «ΛΟΓΟΣ» con actas de la Conferencia Internacional Científica y Práctica, Panamá, 11 de junio de 2021. Panamá-Vinnitsia: Centro de Estudios Estratégicos & European Scientific Platform, 2021. – С. 42-43. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22737/1/11.06_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9F%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B0_2021-43-44.pdf
42. Невмержицька С. М., Лещинська Л.А. Комунікаційна взаємодія в організації. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference “Integration of scientific and modern ideas into practice” (November 15-18, 2022) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2022. P. 344-346. – URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=ijCdEAAAQBAJ&oi=fn>

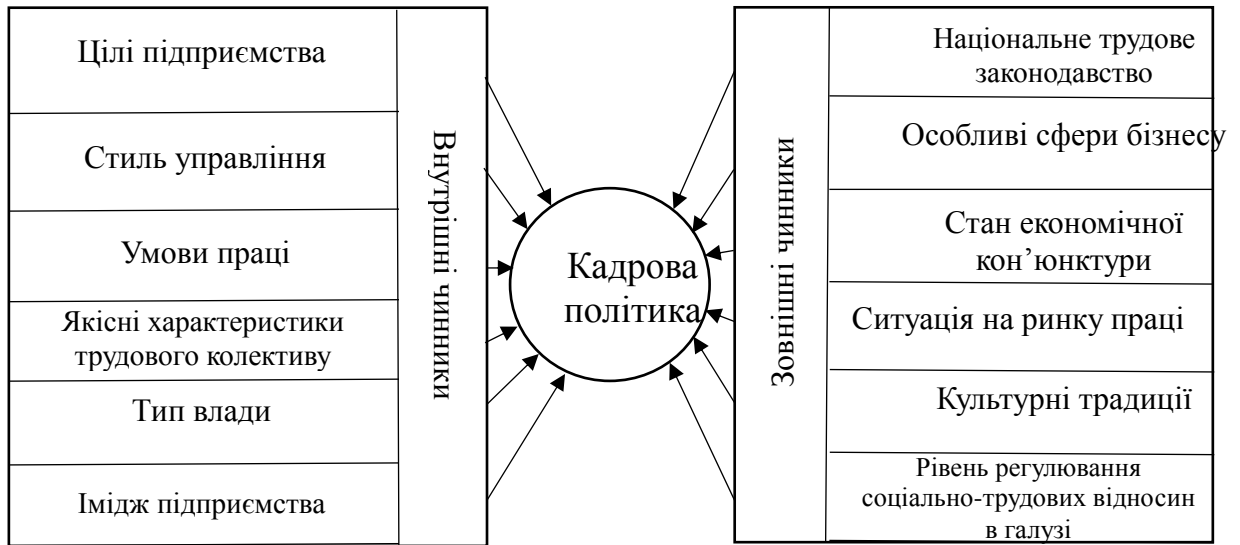
- d&pg=PA344&dq=info:_omcD34YPFAJ:scholar.google.com&ots=sVCaLqs4eG&sig=-zOUY4mL7lAGmx6n0eNhj08AWfE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
43. Невмержицька С.М. Мотивація як спосіб активізації діяльності персоналу сучасної організації. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 10 червня 2022 року. Том 1. Київ : КНУТД, 2022. С. 46-50. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20359/1/IMPER_2022_V1_P046-050.pdf
44. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83
45. Рекун Г.П. Функціональні складові адаптивного підходу до побудови системи стратегічного управління персоналом підприємства // http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Suek/2010_2/Rekun.pdf
46. Синіговець О.М. Стратегічне управління персоналом підприємства // http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vetp/2009_26/09comprc.pdf
47. Удовенко Т.С., Невмержицька С.М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3 (154). С. 125-127.
48. Христенко Л.М. Оцінка внутрішньої ефективності управління підприємством / Л.М. Христенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2021. – вип.21. – С.34-39
49. Цалко Т. Р. Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6 (74). С. 160-167. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>

- 50.Череп А.В. Парадигма кадрової політики суб'єктів господарювання // http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_22/2/cherep.pdf
- 51.Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві / Т.І. Шміголь, С. М. Невмержицька // Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 31 січня 2020 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. – С. 132-135.
- 52.Інститут української мови [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www1.nas.gov.ua/INSTITUTES/IUM/Pages/default.aspx>
- 53.Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Volume 22, Issue: 1S. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200>



Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства [14].

ДОДАТОК Б



Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства [10].

ДОДАТОК В

