

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студент 4 курсу, 12-491 групи
заочної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
Менеджмент
Філінцев Андрій Ігорович

Керівник: д.е.н., професор Тяхтенко Н.А.

Рецензент: д.е.н., професор Орленко О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Залучення персоналу як головний напрям управління людськими ресурсами підприємства.....	5
1.2. Етапи залучення персоналу на підприємство	16
1.3. Складові системи залучення персоналу вітчизняних підприємств	19
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ “Лідер”	26
2.2. Аналіз чисельності і структури персоналу ТОВ “Лідер”	30
2.3. Аналіз показників залучення персоналу ТОВ “Лідер”	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	42
3.1. Розробка стратегії залучення персоналу ТОВ “Лідер”	42
3.2. Вдосконалення методів залучення персоналу ТОВ “Лідер” ...	49
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Втілення в наш час радикальних соціально-економічних перетворень в управлінні всіма галузями діяльності, в зміну організаційних структур, спрямованих на стимулювання ефективної діяльності підприємств, не завжди досягає поставлених цілей. Однією з основних причин цього є недостатня забезпеченість здійснюваних реформ висококваліфікованими кадрами, здатних нетрадиційно, творчо, на високому професійному рівні вирішити складні господарські завдання підприємств у період переходу до ринкової економіки. Вирішенню даної проблеми, на наш погляд, повинна сприяти продумана науково - обґрунтована, перевірена на практиці кадрова політика. Виходячи з вище перерахованого, ми вважаємо, що тема дипломної роботи є досить актуальною і потребує додаткових розробок на етапі трансформації соціально - економічних систем у напрямі здійснення ринкових реформ.

Відсутність на вітчизняних підприємствах уваги керівництва до розробки і реалізації ефективної кадрової політики, втілення в практику роботи з персоналом науково - обґрунтованих форм і методів управління на наш погляд, може поставити під загрозу виконання всієї соціально-економічної програми діяльності підприємств у сьогоdnішніх умовах. Тому курс на проведення радикальних перетворень потребує, в першу чергу, перебудови управління й організації роботи з персоналом. З огляду на вищевказане, тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних положень, розробка рекомендацій та пропозицій щодо механізму залучення персоналу на сучасному підприємстві.

У ході виконання кваліфікаційної роботи були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- охарактеризувати залучення персоналу як головний напрям управління людськими ресурсами підприємства;
- дослідити зміст етапів залучення персоналу на підприємство;

- вивчити складові системи залучення персоналу вітчизняних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ “Лідер”;
- проаналізувати чисельність, структуру та показники залучення персоналу ТОВ “Лідер”;
- розробити стратегію залучення персоналу ТОВ “Лідер”;
- запропонувати шляхи вдосконалення методів залучення персоналу ТОВ “Лідер”.

Об’єктом роботи є процеси залучення персоналу на вітчизняних підприємствах. **Предметом** – теоретико-методологічні та прикладні положення формування механізму залучення персоналу на вітчизняних підприємствах.

В роботі використано загальнонаукові та специфічні **методи** дослідження: аналіз і синтез, спостереження, систематизація, конкретизація, табличний, графічний та інші.

Структура роботи представлена вступом, трьома розділами, висновками та списком використаних джерел. Перший розділ присвячений теоретичним основам залучення персоналу як складової кадрової політики підприємства. В другому розділі розглядається практика залучення персоналу на вітчизняних підприємствах. Третій розділ присвячений удосконаленню механізму залучення персоналу на вітчизняних підприємствах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Кадрова політика як головний напрям розвитку сучасного суспільства

Зміна історичних епох та часів, великих культур і суспільних формацій зумовлено, зміною базових людських цінностей - істини, краси, добра, справедливості, що є вищими регуляторами людської діяльності закладеними на без свідомому рівні. Зміна цінностей (хоча і неprisутня одночасно в кожному суспільстві на кожному етапі його розвитку) відображається на всіх сферах організації соціального життя - політичній, економічній, духовній, що виражається в появі відповідних форм соціального управління, способів матеріального виробництва і типів культур.

Розвиток соціального життя, кожної цивілізації та кожного етносу - результат взаємодії цих трьох сфер. В різні історичні епохи домінувала одна зі сфер організації соціального життя, циклічно і закономірно поступаючись наступній сфері, що тягне за собою глобальні соціальні зміни. В соціальній сфері проявляються не тільки результати розвитку економіки, задоволення матеріальних і духовних потреб та інтересів людей, але й виражається ступінь організованості та управління суспільства. Соціальне руйнування неминуче супроводжується кризою влади й управління.

Криза, яку нині переживає українське суспільство, є кризою влади і кризою організації. Основні старі системи - економічна, політична, духовна - зруйновані, нові - тільки створюються і поки що слабо функціонують.

З погляду Маслоу Є.В. [43], існує єдиний вихід з організаційної кризи: більш швидко, оперативніше, компетентніше завершити створення нових систем економічної (ринок і приватна власність), політичної (правова і соціальна держава), самоорганізованої (громадське суспільство). Для цього потрібні нові кадри управління, які б могли функціонувати в кожній з вказаних систем.

Стан соціальної сфери суспільства є одним із найважливіших показників його загального стану, індикатор розвитку його економіки, політичної стабільності, духовного світу. Ефективне функціонування та оптимальний розвиток соціальних механізмів відбору, тестування і розподілу індивідів в ієрархічній структурі суспільства можливі лише за умови науково - обґрунтованої розробки та реалізації кадрової політики, розрахованої на тривалий період: часу, лінію розвитку людських ресурсів та визначену перспективу економічного, політичного і культурного розвитку суспільства.

За визначенням Єгоршіна А.П.[8] кадрова політика є головним напрямом, організації соціуму, тим діючим кермом управління, за допомогою якого і змінюється весь хід суспільного розвитку. Вона формується державою, провідними партіями і керівництвом підприємства та знаходить конкретне відображення у вигляді адміністративних і моральних норм •- поведінки працівників на підприємстві.

В сучасних умовах функціонування підприємств кадрова політика повинна бути одним із найважливіших напрямів діяльності, при формуванні організаційних принципів роботи з людьми, використанні людських ресурсів та забезпеченні ефективного розвитку кадрового потенціалу. Як одна з основних сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, вона безпосередньо пов'язана з активізацією людського фактору, реалізацією економічних, політичних і соціальних програм. Вона дає можливість об'єднати й узгодити різні управлінські дії при проведенні економічної, технічної і соціальної політики в масштабах підприємства, району, галузі всієї країни.

Як вважають відомі російські фахівці у сфері менеджменту персоналу Травін В.В. і Дятлов В.А. [32]- успішне управління кадрами та розробка ефективної кадрової політики, перш за все, повинні базуватися на систематичному обліку та аналізі впливу навколишнього середовища, адаптації виробництва до зовнішньої ситуації в країні.

В минулі часи господарювання адміністративне командної системи їй значною мірою була притаманна політична спрямованість, яка полягала в такому визначенні: Кадрова політика - це генеральний напрям у кадровій роботі, який визначається сукупністю найбільш важливих принципових положень та знаходить відтворення в рішеннях партії та уряду на перспективу або окремих період.

До основних пріоритетів кадрової політики в умовах посттоталітарного розвитку суспільства професор Щокін Г.В. [49] відносить такі:

1. Створення системи соціального управління з відповідним рівнем і організації етносу в даній історичній ситуації. Оскільки етнос у посттоталітарному періоді знаходився на низькому рівні організації соціального життя, то в першу чергу, необхідно регламентувати обсяг задоволення суспільних потреб, зобов'язуючи при цьому членів етносу приносити певну користь суспільству. А це означає, що повинні бути чіткі директиви, закони, інструкції, що відповідають авторитарному стилю соціального управління. При поступовому переході етносу на більш високий рівень організації доцільно регламентувати поведінку людей не за допомогою жорстких інструкцій, а за допомогою моральних правил, що більше відповідає демократичному стилю управління суспільством.

2. Формування цінностей демократії. Зміст демократії полягає у створенні можливостей вибирати органи влади, президента, депутатів, інших посадових осіб на рівні адміністративних одиниць і т.д. З цього погляду виборність керівників є прямою участю народу у відборі кадрів. Демократія також означає здійснення органами та особами функцій з підбору та призначення на посади інших керівних працівників, задіяння механізму народного контролю

за роботою державних діячів, апарату влади. Певно, що це буде неможливе без створення умов гласності, інформованості людей про роботу і поведінку своїх керівників. Особливі форми вираження демократії потрібно створювати на рівні підприємств, організацій, що також значною мірою пов'язано з проведенням певної кадрової політики. Основне завдання кадрової політики повинне бути пов'язано з формуванням демократичної еліти суспільства за рахунок вмілого використання соціальних законів і Циркулюючих у суспільстві основних цінностей. Таким чином, вся система підбору, оцінки, просування, вивільнення керівних працівників, реальна кадрова політика найбільш яскраво характеризує ступінь розвитку демократії у суспільстві - на тому чи іншому щаблі управління. В результаті ми приходимо до такого висновку: від рівня розвитку кадрової політики, залежить і рівень розвитку демократії.

3. Врахування і максимальне використання в соціальному управлінні етнопсихогічних особливостей має велике значення, оскільки суспільство має свій історичний вік, несе в собі чоловічу або жіночу орієнтацію, володіє певним темпераментом, який проявляється в способі вирішення поставлених перед ним завдань і особливості національного характеру. В кожному етносі всі соціально-психологічні характеристики присутні одночасно, однак, вони переважають над іншими, що і характеризує своєрідність кожного народу. За Щокіним Г.В. [46], словенська група народів вважається молодим етносом, якому притаманний як чоловічий, так і жіночий тип поведінки; процесуально - психологічна властивість - пізнавальна; темперамент коливається між флегматичним і меланхолічним. Через дію етнопсихологічного фактора ті моделі управління, що ефективні для однієї країни, можуть виявитися непридатними для іншої. Тому кадрова політика завжди повинна бути національною.

4. Забезпечення переважаючого розвитку економічної сфери на даному історичному етапі, оскільки саме ця сфера організації соціального життя найбільш відповідає потребам сьогодення та основним цінностям провідних

соціальних прошарків. Зміна в певному етносі основної цінності вказує, як правило, на зміну господарюючого стану відповідного соціального прошарку. Тому відбір, розвиток і виховання певних потреб, приведення їх у відповідність з основними цінностями конкретного історичного періоду повинні бути одним із головних завдань сучасної кадрової політики.

5. Своєчасне забезпечення економічної сфери, що розвивається, кваліфікованими кадрами різних професій і спеціальностей з домінуванням серед них саме фінансово-економічних, обумовлює завдання сучасної кадрової політики - формування вищих ешелонів управління та укомплектування основних посад, на інших рівнях соціальної ієрархії, економічними кадрами. Одночасно потрібно проводити підготовку спеціалістів, що потребує постійного удосконалення діючої системи освіти;

6. Сприяння поступовому формуванню основних цінностей суспільства, відповідно цілям і завданням історичного періоду. Оскільки носіями певних цінностей завжди постають певні соціальні прошарки, висунення на провідні соціальні ролі представників тих чи інших соціальних прошарків сприяє лише домінуванню відповідних цим прошаркам цінностей. Тому кадрова політика повинна бути продуманою, спрямованою на формування високопрофесійного персоналу державного управління, здатного адекватно вирішувати завдання складного перехідного періоду від тоталітаризму до демократії.

7. Розвиток і зміцнення структур громадського суспільства, що неможливо без державного заохочення приватної ініціативи та підприємництва, максимального обмеження державного монополізму, сприяння здоровій конкуренції у всіх сферах соціального життя. Формування і розвиток підприємництва потребує кваліфікованого кадрового потенціалу, що неможливо без створення гнучкої системи безперервної освіти.

В умовах переходу до ринкової економіки роль кадрової політики поступово змінюється: вона стає найважливішим фактором соціально-економічного розвитку суспільства. Пархимчик Є. та Скоробагатий Е. [39] дають визначення кадрової політики в широкому та вузькому значенні. В

широкому розумінні "Кадрова політика - це діяльність, спрямована на забезпечення певної сфери виробництва і управління кадрами, із відповідним їй рівнем кваліфікації, професійними й особистими якостями. У вузькому розумінні кадрова політика - це діяльність посадових осіб із підбору, розстановки, розвитку кадрів, регулюванню відносин між соціальними групами відповідно до прийнятих в організації форм, методів та стилю кадрової роботи.

Виходячи з цього, існує дві підстави для групування кадрової політики:

Перша підстава пов'язана, з рівнем усвідомлення правил і норм, що знаходяться в основі кадрових заходів і безпосереднього впливу апарату управління на кадрову ситуацію в організації.

Аналізуючи існуючі в конкретних організаціях кадрові політики, можна і виділити дві підстави для їх групування. Перша підстава пов'язана з рівнем усвідомлення тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів і безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації. За цією підставою можна виділити такі типи кадрової політики:

- * пасивна;
- * реактивна;
- * превентивна;
- * активна.

Пасивна кадрова політика: керівництво організації не має конкретно вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Відсутній прогноз кадрових потреб, засобів оцінки праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому.

Реактивна кадрова політика: керівництво здійснює контроль за:

- 1) причинами негативного стану в роботі з персоналом;
- 2) виникненням конфліктних ситуацій;
- 3) відсутністю кваліфікованої робочої сили для вирішення поточних завдань;
- 4) відсутністю мотивації до високопродуктивної праці.

Кадрові служби таких підприємств володіють засобами діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги, але не проводиться середньострокове прогнозування кадрової роботи.

Превентивна кадрова політика виникає лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба володіє засобами діагностики та прогнозування кадрової ситуації - як якісного, так і кількісного - на середньостроковий період. В програмах розвитку організації сформульовані завдання з розвитку персоналу, але їх, основною проблемою залишається відсутність цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика: керівництво має кадровий прогноз, засоби впливу на ситуацію, антикризові кадрові програми та здійснює постійний кадровий моніторинг. У зв'язку з цим розглядаються її два підвиди: раціональна та авантюристська активна кадрова політика.

При раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має якісний діагноз та обґрунтований прогноз розвитку ситуації, володіє засобами впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами діагностики персоналу та прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди. Програми розвитку організації містять всі види якісного та кількісного прогнозів потреби в кадрах.

При авантюристській кадровій політиці керівництво підприємства не має якісного діагнозу та обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але намагається вплинути на неї. Кадрова служба підприємства не володіє засобами прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу. Програми розвитку організації містять мало аргументовані та емоційні плани роботи з персоналом, що можуть не вирішити несподіваних проблем реалізації кадрової політики при посиленні впливу неочікуваних зовнішніх факторів на функціонування організації.

Другою підставою для диференціації кадрових політик є принципова орієнтація керівників організації на власний чи на зовнішній персонал, ступінь їх відкритості щодо зовнішнього середовища при формуванні кадрового

складу. За цією підставою виділяють два типи кадрової політики: відкрита та закрита.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він володіє відповідною кваліфікацією без урахування його досвіду роботи в цій або спорідненій організаціях (наприклад, кадрова політика сучасних телекомунікаційних та автомобільних концернів, готових "купувати" людей на будь-які посадові рівні, не залежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях).

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на прихід нового персоналу тільки з низового посадового рівня, а заміщення працівників проходить лише з числа співпрацівників організації. Вона характерна для компаній, що орієнтовані на створення корпоративного

Духу причетності, а також для працюючих в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

За визначенням Весніна В.Р.[14], під кадровою політикою слід розуміти систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми та методи. Вона визначає генеральний напрям та основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них, розробляється власниками організації, вищим керівництвом і кадровими службами.

За Щокіним Г.В. [46] кадрова політика як система управління людськими ресурсами охоплює три підсистеми, кожна з яких складається з ряду напрямів і елементів, що мають самостійне значення та водночас сприяють рішенню загальної задачі: управління трудовими ресурсами, управління зайнятістю, управління персоналом.

Для підсистеми управління трудовими ресурсами визначальне значення має проведення активної соціальної політики, що передбачає заходи для підвищення народжуваності, загальноосвітнього, професійно-кваліфікаційного і культурного рівнів населення, охороні, зміцненню здоров'я людей і таке інше. Процес формування людських ресурсів - це не тільки відтворення

населення, але і збереження і розвиток його якісних характеристик. Відповідно до цієї мети повинна розвиватися вся система духовних і соціальних потреб людини, а також система відшкодування її здібностей.

Призначення підсистеми управління зайнятістю полягає в тому, щоб сукупну робочу силу привести у відповідність із потребами суспільного виробництва, оскільки суспільство для свого розвитку повинне виконувати певний набір робіт, обумовлений поділом праці. Ці роботи розподіляються за галузями господарства і територією країни, що призводить до виникнення система виробничих і територіальних взаємозв'язків, які вимагають науково обґрунтованого соціально-економічного прогнозування.

Підсистема управління персоналом у процесі відтворення людських ресурсів є провідною і характеризується тим, що в ній реалізуються здібності людини до праці, виробництва матеріальних і духовних благ.

В цілому описана нами комплексна система управління людськими Ресурсами схематично показана нами на рис. 1.1.

Отже, кадрова політика є поняттям збираним і різноманітним. виходячи з вище зазначеного, кадрова політика як система управління людськими ресурсами підприємства, регіону, галузі і країни містить такі основні напрями:

- демографічна політика - частина кадрової політики держави, спрямована на управління процесами демографічного розвитку країни і її окремих регіонів, тобто відтворенням і міграцією населення по території країни;
- політика у сфері освіти - частина кадрової політики, метою якої є всебічний розвиток людини, її розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного і професійного вибору, збагачення на цій основі кадрового;
- потенціалу країни, забезпечення народного господарства кваліфікованими працівниками;



Рис.1.1. Комплексна система управління людськими ресурсами

➤ політика у сфері зайнятості - частина загальнодержавної кадрової політики, пов'язана із забезпеченням працездатного населення робітничими місцями й участю його в господарській діяльності суспільства. Метою цієї політики є створення таких матеріально-технічних і соціально-економічних умов, відповідно до яких кожному працездатному члену суспільства надається об'єктивна можливість брати участь у суспільно корисній праці;

➤ політика у сфері праці і заробітної плати - частина кадрової політики, зв'язана зі здійсненням контролю за мірою праці і споживання матеріальних і духовних благ, регулюванням трудових відносин і оплати праці, її матеріальним стимулюванням, станом і зміцненням трудової і виробничої дисципліни, характером і умовами праці, її змістом, тощо.

➤ соціальна політика - частина кадрової політики, спрямована на створення сприятливих умов для найбільш повного розвитку людини, її особистісного потенціалу завдяки поліпшенню праці і побуту людей, організації охорони здоров'я, торговельного і побутового обслуговування населення, розвитку житлово-комунального господарства, організації соціального забезпечення, розвитку культури і мистецтва, підняття рівня життя та інше.

Структура кадрової політики показана на рис. 1.2, все викладене дозволяє нам прийти до таких висновків.

1. Управляти людськими ресурсами означає регулювати демографічні процеси, готувати кваліфіковані кадри, оптимально розподіляти їх між окремими галузями і територіями країни, ефективно використовувати людські ресурси в народному господарстві, створювати необхідні умови для високопродуктивної і якісної праці, постійно піднімати рівень життя населення, оскільки тенденція розвитку людства вказує на необхідність врахування економічних і соціальних механізмів суспільства. І з врахуванням впливовості цих механізмів і потрібно програмувати кадрову політику XXI-го століття.



Рис. 1.2. Структура кадрової політики

2. Для успішного розвитку соціального управління необхідно також враховувати і те, що майбутнє суспільства, без сумніву стане розвиватися як самоорганізована, саморегульована система, побудована на принципах гуманності і демократії,

3. В сучасних умовах кадрова політика постає організаційною основою всебічного розвитку суспільства. Вона заснована на пізнанні та використанні закономірностей соціальної динаміки та повинна відповідати інтересам як цілої держави, так і суспільства. Вона покликана відрегулювати функціонування діючих у суспільстві соціальних механізмів відбору, тестування та оптимального розподілу людських ресурсів, направлених на формування організаційної, господарської і культурної еліти, яка найбільш відповідала умовам і цілям соціального розвитку суспільства.

1.2. Етапи залучення персоналу на підприємство

В умовах ринкової економіки один з вирішальних чинників ефективності і конкурентоспроможності підприємства — забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Суттю ж кадрової політики є робота з персоналом, відповідна концепції розвитку організації. Кадрова політика — складова частина стратегічно орієнтованої політики організації. Мета кадрової політики — забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів в його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, станом ринку праці.

Необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату відносно будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері. Так, в ході формування кадрової політики, в ідеальному випадку, повинне відбуватися узгодження наступних аспектів:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика — планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика — створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика — формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу — забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності — аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем в кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу (центр оцінки і інші методи оцінки ефективності діяльності).

Розглянемо процес формування кадрової політики в організації. Так, у частини вже давно функціонуючих організацій (на вітчизняному ринку це властиво підприємствам, тісно працюючим з іноземними партнерами, і іноземним представництвам) існує документально закріплене уявлення про кадрову політику підприємства, кадрові процеси, заходи і норми їх здійснення. У іншій частині організацій уявлення про те, як працювати з персоналом, існує на рівні розуміння, але не закріплене документально, або знаходиться у стадії формування. Якщо ми створюємо підприємство і зацікавлені в тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то необхідно здійснити ряд етапів по проектуванню кадрової політики.

Етап 1. Нормування. Мета — узгодження принципів і мети роботи з персоналом, з принципами і метою організації в цілому, стратегією і етапом її розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії і етапу

розвитку організації, спрогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного співробітника, шляхи його формування і мету роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до співробітника організації, принципи його існування в організації, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і т.д.

Етап 2. Програмування. Мета — розробка програм, шляхів досягнення мети кадрової роботи, конкретизованої з урахуванням умов нинішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення мети, свого роду кадрових технологій, закріплених в документах, формах, і обов'язково з обліком як нинішнього стану, так і можливостей змін. Істотний параметр, що робить вплив на розробку таких програм, — уявлення про прийнятні інструменти і способи дії, їх узгодження з цінностями організації. Наприклад, в ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. В цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх співробітників, корпоративних учбових закладів, що вчаться. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух “єдиної сім'ї”, недоцільно при наборі використовувати строгі, а часто і жорстокі психологічні тести, більша увага слідує уділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т.д.

Етап 3. Моніторинг персоналу. Мета — розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів з розвитку і використання знань, умінь і навиків персоналу. Доцільна оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їх оцінки. Для підприємств, провідних постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка і атестація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого клімату, планування і т.д.) включаються в єдину систему внутрішньо зв'язаних задач, способів

діагностики і дії, способів ухвалення і реалізації рішень. У такому разі ми можемо говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

1.3. Складові системи залучення персоналу вітчизняних підприємств

Розробка та формування кадрової політики, як системи управління людьми, в межах держави, галузі та окремої організації неможливе без чіткого визначення об'єкту, предмету та мети кадрової політики. Для цього в і кадровій політиці використовується ряд понять і категорій: людський фактор, людські ресурси, трудові ресурси, робоча сила, працівники, персонал, кадри та інше. Для визначення об'єкту, предмету та мети управління кадрової політики вважаємо за необхідне розглянути суть даних понять та категорій. Вирішення поточних і перспективних завдань будь-якого суспільства пов'язане, перш за все, з визначною роллю людського фактору, оскільки людина завжди була і залишається вирішальним фактором суспільного розвитку. Найновіші управлінські теорії свідчать, що розвиток сучасного суспільства і суспільного виробництва не можна розглядати тільки у виробничо-технічному аспекті, оскільки існує постійний зв'язок і взаємозв'язок між технічними, економічними і соціальними факторами суспільної праці. При цьому, останні через постійну зростаючу роль людського фактора мають безпосередній вплив на процеси розвитку сучасного виробництва.

Зростання ролі таких факторів як задоволення працею, необхідність постійного підвищення професійної майстерності та загальноосвітнього рівня кадрів, їх самоствердження вимагає зміни становища безпосередніх виробників в організаційній і соціальній структурі виробництва, а також пошуку такої організації праці і таких методів управління персоналом, що б дозволили більш активно стимулювати високовиробничу і високоякісну роботу в нових умовах

господарювання. Названі тенденції свідчать про незмінний пріоритет людського фактору і показують, що поруч з нарощуванням і модернізацією виробничого апарату все більше уваги необхідно концентрувати менеджерам персоналу на підвищенні якісного рівня персоналу, розвитку нових методів організації праці й управління, удосконаленні стимулювання та оцінки Діяльності працівників, прагненні без значних за обсягом інвестицій в основний капітал досягнути вагомого підвищення продуктивності праці за рахунок оптимізації соціальної складової виробництва.

З погляду Пашкова А.С - на сучасному етапі розвитку суспільства підвищення ролі людського фактору, як соціально-економічної категорії означає не тільки оптимально організоване відтворення робочої сили, але й пропорційний розподіл трудових ресурсів за сферами зайнятості, галузями виробництва і регіонами країни. Тобто, мова йде про формування високопрофесійного кадрового потенціалу, який є людським фактором суспільного розвитку, сукупністю людських ресурсів сучасного виробництва.

Отже головним компонентом суспільного розвитку є людський фактор, який утворюється за безпосередньою участю людей в процесі створення ними духовних цінностей та надання соціально необхідних послуг.

Сукупність людей, які проживають на певній території і неперервно відтворюються в процесі виробництва і відтворення безпосереднього життя називаються населенням. Однією з характеристик населення, як виробника духовних і матеріальних цінностей, є його трудовий потенціал, що містить сукупність різних властивостей людей, які визначають їх працездатність.

Трудовий потенціал - поняття більш широке за робочу силу, трудові ресурси, персонал, кадри. Це узагальнюючий показник людського фактора суспільного розвитку.

Різновидністю даного поняття є термін "людські ресурси". При цьому, існують такі основні аспекти вивчення людських ресурсів:

- індивідуально психологічний;
- соціально-психологічний;
- соціологічний або соціально-економічний.

Таким чином, під людськими ресурсами потрібно розуміти сукупність різних властивостей людей, що визначають їх працездатність до виробництва матеріальних і духовних цінностей. Також людські ресурси - це узагальнений показник людського фактора розвитку суспільного виробництва. Розрізняють людські ресурси організації, регіону, галузі, країни. Наступною соціально - економічною категорією є робоча сила. Робоча сила безпосередньо поєднана із засобами виробництва. Носієм одиниці робочої сили є всі працездатні члени і суспільства, реальні або потенційні працівники всіх категорій (робітники, службовці, спеціалісти, керівники).

За визначенням Курошевої Г.М., під робочою силою слід розуміти і здатність людини до праці, сукупність її фізичних і духовних здібностей, які ; можна використати у виробничій діяльності. Термін же трудові ресурси в науку ввів Струмін С.Г. Він використовується тільки для визначення планово-облікового виміру робочої сили. Як соціально-економічна категорія трудові ресурси і це сукупність носіїв функціонуючої, потенційно суспільної та індивідуальної робочої сили і тих відносин, що виникають в процесі її відтворення (формування, розподіл і використання). Різниця між поняттями робоча сила і трудові ресурси полягає в тому, що трудові ресурси мають кількісні і соціально-демографічні рамки, а робоча сила їх немає. Отже, поняття трудові ресурси містить всіх фактичних і потенційних працівників, які володіють здатністю до праці.

Новицький А.Г., визначає трудові ресурси, як частину населення, яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, освітою, культурою, і здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для роботи в сфері суспільно корисної діяльності. Вони є об'єктом державного і територіального управління й утворюють базову підсистему загальної системи управління людськими ресурсами - управління трудовими ресурсами.

Головна задача цієї підсистеми - виробити оптимальний варіант формування трудових ресурсів у цілому по країні, області, районам і містам, а також реалізувати обраний варіант шляхом здійснення відповідної політики в області народонаселення, соціального розвитку, освіти та професійної орієнтації.

Кадри - це соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси підприємств, країни. Поняття кадри і трудові ресурси відрізняються між собою тим, що трудові ресурси об'єднують все працездатне населення країни, а кадри означають постійний; склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають в трудових відносинах з різними організаціями. В цьому ракурсі воно тотожне соціально-економічній категорії робоча сила. Але між цими поняттями існує істотна різниця. Робоча сила - це загальна здатність підвищення продуктивності праці, її призначення пов'язане з виробництвом матеріальних і духовних цінностей. Вона є об'єктом виробничо- територіального управління і утворює підсистему загальної системи управління людськими ресурсами - управління зайнятстю (на підприємствах та організаціях, в особистому підсобному і селянському господарствах регіонів). Саме в цій підсистемі досягаються ефективний розподіл робочої сили і раціональна зайнятість. При ідеальному функціонуванні цієї підсистеми повинна досягатися збалансованість між наявністю робочої сили і робочих місць, між їх якістю і кількістю, між трудовими витратами і їхнім відтворенням.

Під кадрами розуміють сукупність штатних кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в даній сфері діяльності.

Персонал - це більш ширше поняття, ніж кадри, оскільки він являє весь особистий склад підприємства, організації або частина цього складу, яка є групою за професійними або іншими ознаками (наприклад, обслуговуючий

персонал). Отже, основні характерні особливості поняття кадри - їх постійність і кваліфікація працівників, що для поняття "персонал" не є обов'язковими. Персоналом називають постійних та тимчасових працівників, представників кваліфікованої і некваліфікованої праці.

"Персонал" та "кадри" є об'єктом галузевого управління і утворюють підсистему загальної системи управління людськими ресурсами - управління персоналом (міністерство, об'єднання, підприємство). Управління персоналом забезпечує процеси раціонального використання людських Ресурсів в конкретній організації, регіоні, галузі за рахунок організації підбору, підготовки, розміщення та виховання персоналу робітників, службовців, соціалістів і керівників. Управління кадрами забезпечує ті ж процеси, але тільки по відношенню до постійного кваліфікованого складу працівників.

Саме в цій підсистемі відбувається процес використання людських ресурсів, що визначає її провідну роль у всій системі розглянутого виду соціального управління.

Таким чином, об'єкт кадрової політики характеризується різними поняттями і визначеннями, найбільш широким з яких являється термін "людський фактор", а найбільш вузьким - "кадри". При цьому поняття людські ресурси належить одночасно як до найбільш широкого визначення об'єкту кадрової політики, так і до найбільш вузького.

Під об'єктом кадрової політики, потрібно розуміти саме "людські ресурси" (рис. 1.3). А кадри являють собою кінцеву мету розробки кадрової політики, реалізація якої передбачає формування, розподіл і раціональне використання висококваліфікованих працівників, зайнятих у виробничих і невиробничих галузях суспільного виробництва.

Отже, об'єктом кадрової політики в сучасних умовах постають людські ресурси, предметом - система управління людськими ресурсами, а метою - формування, підготовка, розміщення і раціональне використання висококваліфікованих кадрів різних галузей господарства і напрямів діяльності.

Визначення об'єкту і предмету кадрової політики має важливе значення і диференціації рівнів управління, людськими ресурсами (підприємства, галузі, держави), сфер організації соціального управління (демографічна політика, управління освітою, соціальна робота, управління зайнятістю, Менеджмент персоналу і т.д.), а також для організації підготовки спеціалістів у сфері людських ресурсів, названих рівнів управління і сфер діяльності.



Рис. 1.3. Рівні залучення персоналу

В соціальній сфері проявляються не тільки результати розвитку економіки, задоволення матеріальних і духовних потреб та інтересів людей, але й виражається ступінь організованості та управління суспільства. Соціальне руйнування неминуче супроводжується кризою влади й управління.

Основне завдання кадрової політики повинне бути пов'язано з формуванням демократичної еліти суспільства за рахунок вмілого використання соціальних законів і Циркулюючих у суспільстві основних цінностей. Таким чином, вся система підбору, оцінки, просування, вивільнення керівних працівників, реальна кадрова політика найбільш яскраво характеризує ступінь розвитку демократії у суспільстві - на тому чи іншому щаблі управління. В результаті ми приходимо до такого висновку: від рівня розвитку кадрової політики, залежить і рівень розвитку демократії.

Отже головним компонентом суспільного розвитку є людський фактор, який утворюється за безпосередньою участю людей в процесі створення ними духовних цінностей та надання соціально необхідних послуг.

Однією з характеристик населення, як виробника духовних і матеріальних цінностей, є його трудовий потенціал, що містить сукупність різних властивостей людей, які визначають їх працездатність. Трудовий потенціал - поняття більш широке за робочу силу, трудові ресурси, персонал, кадри. Це узагальнюючий показник людського фактора суспільного розвитку.

Таким чином, під людськими ресурсами потрібно розуміти сукупність різних властивостей людей, що визначають їх працездатність до виробництва матеріальних і духовних цінностей. Також людські ресурси - це узагальнений показник людського фактора розвитку суспільного виробництва. Розрізняють людські ресурси організації, регіону, галузі, країни. Наступною соціально - економічною категорією є робоча сила. Робоча сила безпосередньо поєднана із засобами виробництва. Носієм одиниці робочої сили є всі працездатні члени і суспільства, реальні або потенційні працівники всіх категорій (робітники, службовці, спеціалісти, керівники).

Об'єкт кадрової політики характеризується різними поняттями і визначеннями, найбільш широким з яких являється термін "людський фактор", а найбільш вузьким - "кадри". При цьому поняття людські ресурси належить одночасно як до найбільш широкого визначення об'єкту кадрової політики, так і до найбільш вузького.

Визначення об'єкту і предмету кадрової політики має важливе значення і диференціації рівнів управління, людськими ресурсами (підприємства, галузі, держави), сфер організації соціального управління (демографічна політика, управління освітою, соціальна робота, управління зайнятістю, Менеджмент персоналу і т.д.), а також для організації підготовки спеціалістів у сфері людських ресурсів, названих рівнів управління і сфер діяльності.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ “Лідер”

У 1996 році ЛКФ ЗАТ “Лідер” було вирішено створити власну мережу дистрибуції у формі торгових підприємств. Десять з одинадцяти дочірніх підприємств займаються реалізацією продукції ЛКФ ЗАТ “Лідер”. Майже усі ці підприємства розташовані у Львові або поблизу. Лише декілька розташовані в інших місцях в Криму, Києві, Москві. Ще три дочірніх підприємства не працюють з тих чи інших причин, серед яких: несплачений статутний фонд, звільнення директора або незавершена реєстрація підприємства. Всі торговельні дочірні підприємства є окремими юридичними особами, які повністю належать ЛКФ ЗАТ “Лідер”. Хоча ці підприємства займаються торгівлею на повністю комерційній основі як незалежні дистрибутори, їх персонал був переведений з ЛКФ ЗАТ “Лідер” у час їх створення і залишається у штатному розкладі ЛКФ ЗАТ “Лідер”. За цими фахівцями, також, зберігається їх пенсія та пільги. Хоча директори торгових підприємств несуть повну відповідальність за свої компанії і не є підзвітними ЛКФ ЗАТ “Лідер”, вони мають "дуже тісні робочі стосунки" з вищим керівництвом ЛКФ ЗАТ “Лідер”.

Систему дистрибуції було створено спеціально, проте не були чітко визначені пріоритети, спрямовані на максимальну ефективність та мінімальні затрати. Ефективність поточної системи дистрибуції не стала предметом ретельного аналізу. Вихідною точкою будь-якого аналізу є інформація. Відділ збуту не має ні часу, ані ресурсів, щоб зібрати таку інформацію, а потім проаналізувати її та визначити пріоритети роботи.

Основним завданням цих торгових підприємств є закупівля продукції ЛКФ ЗАТ “Лідер” та реалізація її безпосередньо на ринку. Зазвичай ці торгових представництва закупають продукцію із 10%-ою знижкою (рівень знижки може коливатись в залежності від обсягів та інших менш чітко визначених критеріїв). Поточні дані свідчать про те, що близько 13,5% обсягів продажу припадають на цей канал реалізації. З самого початку планувалось, що торгові підприємства будуть власною мережею дистрибуції продукції ЛКФ ЗАТ “Лідер”, що, по суті, могло б стати непоганою ідеєю, за умови, що усі операції ведуться суто на комерційній основі. Проте, ЛКФ ЗАТ “Лідер” надає деяким з цих підприємств фінансову допомогу, що свідчить про те, що не всі стосунки опираються на комерційну основу.

Більшість підприємств, займаються закупівлями та дистрибуцією продукції ЛКФ ЗАТ “Лідер” роздрібним торговцям у тому числі і торгове представництво в місті Херсоні.

Торговельна марка “Лідер” — гарантія того, що шоколадні вироби виготовлені з натуральних продуктів високої якості. ТОВ “Лідер ” реалізує два основних типи шоколадних плиток, які виготовляє ЛКФ ЗАТ “Лідер”: молочний шоколад із ніжним смаком молока і чорний — з високим вмістом какао-продуктів.

Крім того, у шоколадних плитках “Лідер” ретельно підібрані рецепти поєднання шоколаду з іншими інгредієнтами: горіхами, кокосом, грильязем, повітряним рисом, кремом і йогуртом.

Необхідно сказати, що ТОВ “Лідер ” реалізує продукцію більш ніж тисячі клієнтів в місті Херсоні. Асортимент постійно поновлюється, з’являються нові вироби. “Лідер” постійно оновлює свій асортимент і розробляє нові продукти, що дарують радість шанувальникам ласощів і приносять у їхній будинок святковий настрій.

Як видно з таблиці 2.1. асортимент продукції, що реалізується є досить різноманітним. Як видно з таблиці ТОВ “Лідер ” має змогу закупати продукцію не тільки з 10% знижкою але й за додатковими умовами закупівлі.

Якщо ТОВ “Лідер” закупає продукцію з отриманням кредиту до 14 днів то гуртова відпускна ціна на 10,9% нижча за ціну в торговельній мережі, якщо придбання товару за готівку то гуртова ціна продажу на 16,3% нижча за ціну в торговельній мережі, якщо придбання товару за передоплата то гуртова ціна продажу на 14,4% нижча за ціну в торговельній мережі.

Тобто підприємству вигідніше закуповувати продукції у виробника за готівку, тому що відсоток знижки складатиме 16,3%.

На основі звітних даних наведемо дані щодо прибутковості та рентабельності за аналізований нами період 2017-2019 рр. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ “Лідер” за цей період представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ТОВ “Лідер”

Назва показника	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення, (+,-)					
				2018 р. до 2017 р.		2019 р. до 2018 р.		2019 р. до 2017 р.	
				Абсолютне	Відносне	абсолютне	Відносне	абсолютне	Відносне
1. Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	240,1	352,2	307,1	112,0	46,7	-45,1	-12,8	66,9	27,9
2. Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	200,1	293,5	255,9	93,4	46,7	-37,6	-12,8	55,8	27,9
3. Собівартість тис.грн.	223,2	222,1	235,4	-1,1	-0,5	13,3	6,0	12,2	5,5
4. Валовий прибуток, тис.грн.	-	71,4	20,4	71,4	-	-50,9	-71,4	20,4	-
5. Рівень рентабельності, %	-	32,1	8,7	32,1	-	-23,5	-73,0	8,7	-
6. Чистий прибуток, тис.грн.	-	50,0	14,3	50,0	-	-35,7	-71,4	14,3	-

Як видно із таблиці 2.1, ТОВ “Лідер” загальні показники діяльності підприємства за 2017-2019 роки показали такі результати.

Наведені дані демонструють значне погіршення економічних показників господарської діяльності ТОВ “Лідер”. За період 2017-2019 рр. підприємство від збитків у 23,1 тис. грн. досягло рентабельності 4,7 %, що практично відбулося лише внаслідок зростання обсягу вироблення продукції за рахунок підвищення цін на продукцію підприємства у 2018 р. в середньому на 32,6% (табл. 2.2).

У 2019 р., порівняно з 2018 р., ціни були майже однакові, але господарські показники організації значно погіршилися: чистий дохід підприємства зменшився на 37,6 тис. грн. або на 12,8 %; валовий прибуток зменшився на 50,9 тис. грн. або на 71,4 %; чистий прибуток теж зменшився на 35,7 тис. грн. на 71,4%.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі проміжні висновки:

1) зменшення чистого доходу на 37,6 тис. грн. зумовлено зменшенням суми податку на додану вартість на 7,5 тис. грн. та обсягу наданих послуг на 45,1 тис. грн.;

2) зменшення валового прибутку на 50,9 тис. грн. зумовлено зменшенням чистого доходу на 37,6 тис. грн. та зростанням собівартості на 13,3 тис. грн.

3) зменшення чистого прибутку на 35,7 тис. грн. є наслідком зменшення валового прибутку на 50,9 тис. грн. та суми податків з прибутку у розмірі 15,3 тис. грн.

Отже здійснивши аналіз організаційно-економічної діяльності системи ТОВ “Лідер” за період 2017-2019 рр., ми можемо зробити такі висновки:

Відносно організаційно системи ТОВ “Лідер”, то склад керівництва за аналізований період практично не змінився, так як відбулося лише перепризначення його частин. Торгівельне представництво фірми “Лідер” має 2 оператори, 9 водіїв, 6 експедиторів, 2 комірники, 1 автомеханіка.

Організаційна структура управління приведена на рис. 2.1.

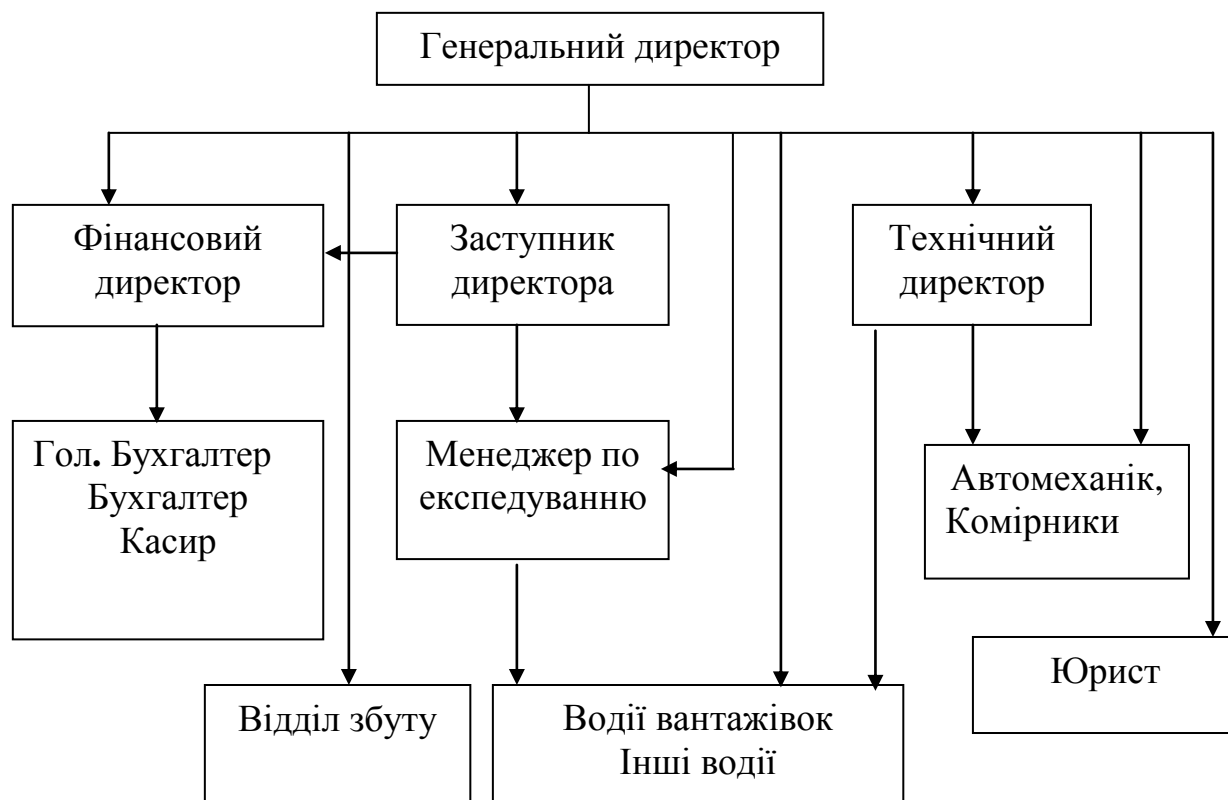


Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ “Лідер”.

Отже, діяльність ТОВ “Лідер” є рентабельною, але фінансовий стан є несприятливим внаслідок несвоєчасної оплати споживачами вартості продукції, що призводить до неспроможності торговельного представництва обслуговувати свої поточні фінансові зобов'язання та відповідного збільшення його кредиторської заборгованості.

2.2. Аналіз чисельності і структури персоналу ТОВ “Лідер”

Для того щоб побачити, які зміни в кадровому забезпеченні системи ТОВ “Лідер” відбулися за 2017-2019 рр. зробимо його аналіз. На наш погляд аналіз кадрового забезпечення необхідно проводити в таких напрямках:

1. Аналіз чисельності працівників за категоріями: керівників, спеціалістів, робітників.

2. Аналіз якісного складу персоналу:

2.1) аналіз чисельності працівників за рівнем кваліфікації та освітою;

2.2) аналіз чисельності працівників за віком;

2.3) аналіз чисельності працівників за статтю;

2.4) аналіз руху персоналу за останні 3 роки та ефективність роботи апарату управління;

2.5) аналіз продуктивності праці персоналу.

Вся кадрова звітність підприємства за аналізований період формувалася в окремих управлінських підрозділах, тому буде здійснено аналіз кадрового забезпечення як за окремими підрозділами ТОВ “Лідер”, так і по підприємстві в цілому.

Таблиця 2.2

Дані про чисельність персоналу протягом 2017 - 2019 рр.

Категорія персоналу	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Керівників	4	4	5
Спеціалістів	4	6	9
Службовців	11	10	12
Робітників	37	38	41
Всього	56	58	62

В таблиці 2.3 проаналізуємо зміну кількості працюючих за допомогою статистичних показників. Визначимо абсолютне відхилення за ланцюговим методом та темп зростання працюючих в ТОВ “Лідер”.

Чисельність персоналу ТОВ “Лідер”, становить 62 особи, тобто порівняно з 2017 р. зменшилася на 6 осіб, або лише на 10,71 %. З огляду на незначні структурні зміни у системі ТОВ “Лідер”, що відбулися за цей період часу, можемо зазначити про досить незначне збільшення чисельності персоналу. Це пов'язано насамперед з рішеннями адміністрації ТОВ “Лідер” про розширення торгового підприємства на основі збільшення обсягу збуту.

Таблиця 2.3

**Дані про динаміку чисельності персоналу ТОВ «Лідер»
протягом 2017 - 2019 рр.**

Категорія персоналу	Темп зростання,			Абсолютне відхилення		
	2018 до 2017 рр., %	2019 до 2018 рр., %	2019 до 2017 рр., %	2018 до 2017 рр, ос.	2019 до 2018 рр., ос.	2019 до 2017рр., ос.
Керівників	100	125	125	0	1	1
Спеціалістів	150	150	225	2	3	5
Службовців	90,909	120	109,09	-1	2	1
Робітників	102,7	107,89	110,81	1	3	4
Всього	103,57	106,9	110,71	2	4	6

При цьому як ми спостерігаємо зменшення чисельності службовців у 2018 році, одна людина звільнилася у зв'язку з невідповідним виконанням своїх обов'язків.

Наступним етапом аналізу кадрового забезпечення буде аналіз чисельності працівників за рівнем освіти.

Таблиця 2.4

Аналіз персоналу за рівнем освіти

Показники	Фактично за 2017 рік		Фактично за 2018 рік		Фактично за 2019 рік	
	чоловік	%	чоловік	%	чоловік	%
Персонал підприємства	56	100	58	100	62	100
Освітній рівень:						
неповна середня	3	5,35	3	5,17	-	0
середня спеціальна	23	41,07	16	27,58	14	22,58
неповна вища	10	17,85	14	24,13	18	29,03
вища професійна	20	35,71	25	43,10	30	48,38

Порівняння чисельності працівників за освітою показало, що значних змін не відбудеться.

Наступним етапом є аналіз чисельності працівників за віком, який представлено в таблиці 2.7. Найбільша питома вага припадає у 2017-2019 рр. на працівників за віком 18 - 25 років, найменша питома вага припадає на вікову категорію більше 50 років. Оскільки у ТОВ «Лідер» працює більшість молодих та енергійних працівників, то у підприємства є великий потенціал до застосування нових підходів та загального розвитку.

Таблиця 2.5

Аналіз чисельності працівників за віком

Показники	Фактично за 2017 рік		Фактично за 2018 рік		Фактично за 2019 рік	
	чоловік	%	чоловік	%	чоловік	%
Чисельність персоналу	56	100	58	100	62	100
До 18 років	0	0	0	0	0	0
З 18 до 25 років	24	42,85	28	48,27	32	51,61
З 26 до 37 років	11	19,64	10	17,24	12	19,35
З 37 до 50 років	14	25	11	18,96	13	20,96
Більше 50 років	7	12,5	9	15,51	5	8,06

З рисунку видно що найбільша питома вага припадає на чоловіків, це пов'язано зі специфікою роботи.

Наступним етапом аналізу кадрового потенціалу є аналіз руху персоналу за останні 3 роки.

2.3. Аналіз показників залучення персоналу ТОВ «Лідер»

Для характеристики руху робочої сили проводять розрахунок наступних показників:

1) коефіцієнт обороту робочої сили по прийому:

$$K_{np} = \frac{\text{чисельність прийнятого на роботу персоналу}}{\text{середньостисочна чисельність}} \quad (2.1)$$

$$K_{\text{пр}2017 \text{ р}} = 5:56=0,089$$

$$K_{\text{пр}2018 \text{ р}} = 10:58=0,17$$

$$K_{\text{пр}2019 \text{ р}} = 8:62=0,13$$

Як видно з розрахунків найбільша частина прийому персоналу припадає на 2018 рік. Найбільш стабільним був 2017 рік, оскільки коефіцієнт складав 0,089.

2) коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю:

$$K_{\text{виб}} = \frac{\text{чисельність звільнених робітників}}{\text{середньостисочна чисельність}} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{виб}2017\text{р}} = 4:56=0,07$$

$$K_{\text{виб}2018\text{р}} = 8:58=0,13$$

$$K_{\text{виб}2019\text{р}} = 4:62=0,06$$

Як видно з розрахунків найбільша кількість звільнених припадає на 2002 рік. Найбільш стабільним був 2003 рік, оскільки коефіцієнт складав 0,06.

3) коефіцієнт текучості кадрів:

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{чисельність звільнених з неповажних причин}}{\text{середньостисочна чисельність}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{тек}2017\text{р}} = 3:56=0,05$$

$$K_{\text{тек}2018\text{р}} = 8:58=0,13$$

$$K_{\text{тек}2019\text{р}} = 1:62=0,016$$

Як видно з розрахунків найбільша кількість звільнених з неповажних причин припадає на 2018 рік. Найбільш стабільним був 2019 рік, оскільки коефіцієнт складав 0,016.

При цьому звільненими із неповажних причин рахують звільнення за власним бажанням або за порушення фінансової або трудової дисципліни.

4) коефіцієнт постійності кадрів:

$$K_{\text{пос}} = \frac{\text{кількість робітників, відпрацювавших цілий рік}}{\text{середньостисочна чисельність}} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{пос}2017\text{р}} = 47:56=0,83$$

$$K_{\text{пос}2018\text{р}} = 39:58=0,67$$

$$K_{\text{пос}2019\text{р}} = 12:62=0,80$$

Як видно з наведених розрахунків у 2017 році та 2019 році коефіцієнт постійності кадрів був мав найбільше значення 0,83 та 0,80. Коефіцієнт постійності кадрів у 2018 році дорівнював 0,67, що свідчить про негативну трудове середовище.

5) рівень дисципліни кадрів:

$$D_{np} = \frac{\text{кількість неявок, на роботу, людино-днів}}{\text{фактично відпрацьовано, людино-днів}} \quad (2.5)$$

$$D_{np2017p} = 1:56=0,017$$

$$D_{np2018p} = 7:58=0,12$$

$$D_{np2019p} = 3:62=0,048$$

Рівень дисципліни кадрів, як видно з розрахунків був низький у 2018 році, найкраща дисципліна була у 2017 році.

Важливе значення для визначення можливостей підприємства має значення управлінського потенціалу. Найбільш загальним показником, що характеризує ефективність управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління. Більш загальна система показників, що рекомендується використовувати для вивчення результативності управління наведена нижче.

1. Ефективність управління

$$E_{упр} = \frac{\text{результат управління}}{\text{чисельність апарату управління}} \quad (2.6)$$

$$E_{упр2017p} = 200,1:4=50,025$$

$$E_{упр2018p} = 293,5:4=73,37$$

$$E_{упр2019p} = 255,9:5=51,18$$

Найвища ефективність управління була у 2018 році. Хоча попередній аналіз показав, що в цьому році були негативні умови праці.

2. Зайнятість персоналу в апараті управління

$$K_3 = \frac{\text{чисельність апарату управління}}{\text{чисельність виробничого персоналу}} \quad (2.7)$$

$$K_{з2017р} = 4:37=0,108$$

$$K_{з2018р} = 4:38=0,105$$

$$K_{з2019р} = 5:41=0,12$$

Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління у 2018 році мав найменше значення 0,105, у 2019 році коефіцієнт дорівнював 0,12.

3. Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління

$$K_{л/ф} = \frac{\text{чисельність лінійних керівників}}{\text{чисельність функціональних керівників}} \quad (2.8)$$

$$K_{л/ф2017р} = 1:4=0,25$$

$$K_{л/ф2018р} = 1:4=0,25$$

$$K_{л/ф2019р} = 1:5=0,2$$

4. Економічність праці апарату управління

$$E_{пр} = \frac{\text{Загальна сума витрат на управління}}{\text{Сума витрат на продукцію}} \quad (2.9)$$

$$E_{пр2017р} = 21,8:223,2=0,097$$

$$E_{пр2018р} = 29,5:222,1=0,13$$

$$E_{пр2019р} = 32,9:235,4=0,14$$

У 2017 році витрати на управління склали 9,7% від загальних витрат організації. У 2018 році цей показник збільшився на 0,033 пункти, при цьому витрати апарату управління склали 13% від загальних витрат, у 2019 році витрати апарату управління підвищилися ще на 1%.

5. Коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління

$$K_з = \frac{\text{чисельність апарату управління що вирішує спеціальні проблеми}}{\text{чисельність апарату управління}} \quad (2.10)$$

$$K_{з2017р} = 1:4=0,25$$

$$K_{з2018р} = 1:4=0,25$$

$$K_{з2019р} = 1:5=0,2$$

Показник зайнятості персоналу в апараті управління дорівнює 0,12, як видно значення цього показника не дуже високе що свідчить про неучасть персоналу у прийомі управлінських рішень. Економічність праці апарату управління дорівнює 0,14 це свідчить про те, що на апарат управління витрачається всього 14% коштів від витрат на виробництво.

Останнім етапом аналізу кадрового потенціалу є аналіз продуктивності праці персоналу, який представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок продуктивності праці за 2017-2019рр.

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	240,1	352,2	307,1
Чисельність персоналу, чоловік	37	38	41
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	6,489	9,268	7,490
Середня заробітна плата одного працюючого, грн.	7350,8	7370,5	7420,35

Як видно з таблиці за останній рік продуктивність праці знизилася, що негативно характеризує ТОВ “Лідер”.

Основним показником, який характеризує ефективність використання наявних трудових ресурсів, є продуктивність праці.

Рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції (об'ємом робіт, послуг), що припадає на одного працівника за одиницю робочого часу (годину, зміну, рік), або кількістю робочого часу, який витрачається на виробництво одиниці продукції (виконання роботи або послуги). Перший показник характеризує вироблення продукції, а другий - трудомісткість її виготовлення. Вибір методу визначення продуктивності праці залежить від специфіки діяльності підприємств і їх підрозділів, мети розрахунків і особливостей продукції.

Визначимо абсолютне відхилення зміни продуктивності праці за ланцюговим методом та темп зростання ТОВ “Лідер”.

Таблиця 2.7

Аналіз зміни показників продуктивності праці

Показник	Темп зростання,			Абсолютне відхилення		
	2018 до 2017рр., %	2019 до 2018рр., %	2019 до 2017рр., %	2018 до 2017рр, чол.	2019 до 2018рр., чол.	2019 до 2017рр., чол.
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	146,68	87,19	127,90	112,1	-45,1	67
Чисельність персоналу, осіб	102,70	107,89	110,81	1	3	4
Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	142,82	80,81	115,42	2,77	-1,77	1,001

Як видно з таблиці за останній рік продуктивність праці знизилася на 20% у співставленні з 2018 роком, це пов'язано зі вменшенням обсягу продукції на 13% та збільшенням чисельності на 7,89%.

Головною умовою, що забезпечує ефективне управління працею є досягнення оптимального співвідношення між темпами росту заробітної плати і продуктивності праці. Темп росту середньої заробітної плати працюючих повинен бути нижче відносного темпу росту продуктивності праці.

Таблиця 2.8

Темпи зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати

Показник	Темп зростання,			Абсолютне відхилення		
	2018 до 2017рр., %	2019 до 2018рр., %	2019 до 2017рр., %	2018 до 2017рр, чол.	2019 до 2018рр., чол.	2019 до 2017рр., чол.
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	142,82	80,81	115,42	2,77	-1,77	1,001
Середня заробітна плата одного працюючого, грн.	105,61	113,45	119,82	19,7	49,85	69,55

На ТОВ “Лідер” темп росту продуктивності праці у 2017 році був вище темпу росту заробітної плати, що є позитивною ознакою роботи підприємства в цілому, у наступних роках 2018-2019 рр. тенденція змінилася і це є негативним показником в діяльності ТОВ “Лідер”

Розрахуємо, як змінилася продуктивність праці 1-го працівника та 1-го робітника в 2017 та 2019 роках. Розрахунок продуктивності праці проведемо в діючих оптових цінах.

Розрахунок продуктивності праці в діючих оптових цінах :

$$2017 \text{ р. : } \text{ПП}_{1\text{прац}} = \text{ТП} / \text{Ч}_{\text{пвп}} = 240,1 / 56 = 4,287 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПП}_{1\text{роб}} = \text{ТП} / \text{Ч}_{\text{роб}} = 240,1 / 37 = 6,489 \text{ тис. грн.}$$

$$2018 \text{ р. : } \text{ПП}_{1\text{прац}} = \text{ТП} / \text{Ч}_{\text{пвп}} = 352,2 / 58 = 6,072 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПП}_{1\text{роб}} = \text{ТП} / \text{Ч}_{\text{роб}} = 352,2 / 38 = 9,268 \text{ тис. грн.}$$

$$2019 \text{ р. : } \text{ПП}_{1\text{прац}} = \text{ТП} / \text{Ч}_{\text{пвп}} = 307,1 / 62 = 4,953 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПП}_{1\text{роб}} = \text{ТП} / \text{Ч}_{\text{роб}} = 307,1 / 41 = 7,490 \text{ тис. грн.}$$

Як видно з поданих розрахунків, продуктивність праці в 2018 році значно збільшилася в порівнянні з 2017 роком. Продуктивність праці працюючих в діючих оптових цінах збільшилася на 1,785 тис. грн., а робітників – на 2,779 тис. грн. Продуктивність праці працюючих в діючих оптових цінах у 2019 році зменшилася на 1,119 тис. грн., а робітників – на 1,778 тис. грн. Ці зміни росту продуктивності праці зумовлені збільшенням чисельності працівників та скороченням обсягів випуску продукції.

Для вирішення проблеми підвищення продуктивності праці на підприємствах вивчають ті чинники, якими визначається рівень продуктивності праці в умовах конкретного виробництва. Ці чинники можна об'єднати в наступні групи:

- 1) матеріально-технічні;
- 2) організаційні (ґрунтуються на вдосконаленні виробництва і праці);
- 3) економічні (вдосконалення систем оплати праці, участі працівників в

доходах і ін.);

4) соціальні (створення відповідного етично-психологічного клімату, нематеріальне заохочення, поліпшення системи підготовки і перепідготовки персоналу і ін.);

5) природні умови і географічне розміщення підприємств (ця група чинників виділяється і аналізується на підприємствах добувних і деяких переробних галузей промисловості).

Основною метою управління персоналом (трудовими ресурсами) підприємства є забезпечення мінімізації витрат підприємства на формування і зміст трудових ресурсів і максимізація результатів від їх використання.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні задачі:

1) визначити чисельність і склад працівників підприємства;
2) вибрати найефективніші форми залучення трудових ресурсів на підприємство;

3) створення необхідних організаційних і економічних умов для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства і його власників;

4) забезпечення високих і стабільних темпів зростання продуктивності праці;

5) пошук нових ефективних форм мотивації і матеріального стимулювання праці персоналу.

Плануючи збільшення продуктивності праці, необхідно звертати увагу на встановлення правильного співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і заробітної платні - остання повинна відставати по темпах зростання від продуктивності праці.

Для будь-якого керівника підприємства однією з основних задач є підвищення продуктивності праці. В основі цього лежить розвиток мотиваційного механізму.

Організація заробітної платні завжди є відображенням особливостей економічної системи, мети і особливостей стимулювання їх досягнення, а також політики держави щодо регулювання відносин розподілу.

В нинішніх умовах підприємствам надана самостійність в організації матеріального стимулювання працівників. При цьому в основу діючих систем матеріального стимулювання частіше за все закладаються основні принципи тарифної або безтарифної систем оплати праці.

Отже, підсумувавши вищезазначене можна дійти висновків:

ТП фірми “Лідер ” має змогу закупати продукцію не тільки з 10% знижкою але й за додатковими умовами закупівлі. Якщо ТОВ “Лідер ” закупає продукцію з отриманням кредиту до 14 днів то гуртова відпускна ціна на 10,9% нижча за ціну в торговельній мережі, якщо придбання товару за готівку то гуртова ціна продажу на 16,3% нижча за ціну в торговельній мережі, якщо придбання товару за передплата то гуртова ціна продажу на 14,4% нижча за ціну в торговельній мережі.

Для вирішення проблеми підвищення продуктивності праці на підприємствах вивчають ті чинники, якими визначається рівень продуктивності праці в умовах конкретного виробництва. Ці чинники можна об'єднати в наступні групи:

- 1) матеріально-технічні;
- 2) організаційні (ґрунтуються на вдосконаленні виробництва і праці);
- 3) економічні (вдосконалення систем оплати праці, участі працівників в доходах і ін.);
- 4) соціальні (створення відповідного етично-психологічного клімату, нематеріальне заохочення, поліпшення системи підготовки і перепідготовки персоналу і ін.);
- 5) природні умови і географічне розміщення підприємств (ця група чинників виділяється і аналізується на підприємствах добувних і деяких переробних галузей промисловості).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Розробка стратегії залучення персоналу ТОВ “Лідер”

Висвітлені в аналітичному розділі недоліки в організації роботи з кадрами у ТОВ “Лідер” у місті Херсоні свідчать про те, що за стратегічними ознаками в існуючій кадровій політиці ТОВ “Лідер ” не використовується дієві інструменти управління. Інструменти, що використовуються з метою її впровадженню при цьому зводяться до таких як:

- * здійснення поточної кадрової роботи;
- * ефективне керівництво персоналом;
- * розробка заходів з розвитку виробництва;
- * підвищення рівня кваліфікації окремих працівників;
- * часткове вирішення соціальних кадрових проблем;
- * винагорода та мотивація персоналу.

Фактично, аналіз стану кадрової роботи у ТОВ “Лідер ” показав, що вона має цілий ряд проблем. Вирішення їх, на наш погляд, можливе за рахунок її активізації, тобто розробки стратегії управління персоналом або стратегічної кадрової політики.

Поетапність формування стратегії кадрової політики передбачає ряд заходів, що зводяться у 3 єдині блоки:

- I блок - нормування;
- II блок - програмування;
- III блок - моніторинг персоналу.

До вище перерахованих блоків доцільно напрацювати відповідні заходи. Для блоку “нормування”, основними заходами могли б бути такі, як:

- аналіз корпоративної культури, стратегії та етапів розвитку;

- прогнозування можливих змін;
- формування образу бажаного працівника;
- визначення шляхів та-цілей роботи з персоналом;
- побудова системи процедур та заходів з досягнення цілей з врахуванням (існуючого) досягнутого стану кадрового потенціалу;
- виокремлення індикаторів стану кадрового потенціалу.

Основними заходами блоку “програмуванні”, можуть бути такі, як:

- розробка програми постійної діагностики та механізмів вироблення і конкретних заходів з розвитку та використання знань, вмінь та навичок працівників;
- оцінка кадрових програм та розробка методів їх оцінки.

Для блоку “моніторинг персоналу”, основними заходами могли б бути такі, як:

- дослідження руху персоналу на підприємстві за категоріями, визначення якісних змін персоналу, основної та додаткової потреби в кадрах;
- аналіз стану мотивації праці;
- дослідження причин звільнення з роботи;
- визначення ступеню відповідності освіти та кваліфікації працівників їх посадам;
- виявлення кола потреб працівників;
- збір пропозицій керівників з напрямів забезпечення виявлених потреб персоналу;
- встановлення можливостей виникнення конфліктних ситуацій та усунення їх причин;
- оцінка індивідуального внеску кожного працівника та відповідна мотивація;
- розробка заходів у напрямі додаткового матеріального і психологічного стимулювання персоналу.

Розробка та впровадження груп заходів повинна бути спрямована на вирішення таких задач:

- дослідження внутрішньої психологічної атмосфери;
- узагальнення та запобігання необґрунтованим звільненням працівників;
- аналіз перспектив розвитку організації в цілому;
- задоволення потреби організації в необхідних кадрах;
- перепідготовка фахівців з метою збереження власного персоналу та економії ресурсів залучення нових працівників;
- забезпечення розміщення та посадового просування кадрів;
- ефективне використання потенціалу колективу підприємства.

Для реалізації вказаних задач кадрової політики, на нашу думку кадрова служба ТОВ “Лідер ” повинна виконувати такі основні функції як:

- прогнозування, визначення поточної й перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення;
- планування та регулювання руху та професійно-кваліфікаційного зростання кадрів, процесів їхнього вивільнення та перерозподілу;
- підготовка й перепідготовка кадрів, направлення працівників на навчання в різні навчальні заклади та стажування на провідних аналогічних підприємствах за кордоном і в структурних підрозділах ТОВ “Лідер ”, навчання керівників різного рангу провідним методам і формам роботи з кадрами;
- вивчення професійних, ділових і особистих якостей працівників на основі поточної оцінки (атестації), з використанням психологічних і соціологічних досліджень;
- розробка рекомендацій з раціонального використання кадрів відповідно до їх здібностей;
- вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін трудового колективу та розробка заходів з його стабілізації;
- забезпечення ефективного використання усіх форм матеріального і морального стимулювання працівників відповідно до їхньої трудової

діяльності, вивчення впливу стимулів на підвищення трудової й соціальної активності працівників тощо.

Для забезпечення аргументованого уявлення про напрями стратегічного розвитку кадрової політики ТОВ “Лідер” та майбутній стан організації слід постійно враховувати фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища (тимчасовість перспектив, коригування цілей, умови праці, якісні характеристики персоналу, стиль керівництва).

Сьогодні кадрову роботу необхідно трансформувати в ініціативу, творчу, побудовану на врахуванні мотиваційних процесів в колективі працюючих. На наш погляд, концепцію довгострокової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики ТОВ “Лідер” можна реалізувати за допомогою ефективного стратегічного кадрового планування. Закордонний досвід діяльності організацій свідчить, що система кадрового планування є однією з передумов ефективної діяльності будь якої організації. Суть його полягає в забезпеченні працівників робочими місцями в потрібний момент часу та в необхідній кількості - відповідно до їх здібностей, схильностей та вимог організації. На наш погляд, кадрове планування в ТОВ “Лідер” повинне здійснюватися у послідовності таких етапів (рис.3.1).

Виходячи з вищесказаного, основною формою, як стратегічного так і інших форм планування роботи з кадрами в ТОВ “Лідер” повинен стати на наш погляд “План соціального розвитку трудового колективу”, що на даний час не розроблявся в ТОВ “Лідер”. В “Плані соціального розвитку трудового колективу” ТОВ “Лідер”, окрім визначення загальної чисельності персоналу, його професійного і кваліфікаційного складу, затвердження штатного розпису на наше бачення потрібно визначити пріоритетний тип кадрової політики, що найкращим чином міг би враховувати потреби працівників на перспективу. Його базові показники повинні відповідати існуючій соціально-професійній структурі трудового колективу та враховувати його соціально-психологічні особливості. Контроль за виконання „Плану соціального розвитку колективу” покладений на Генерального директора ТОВ “Лідер”.

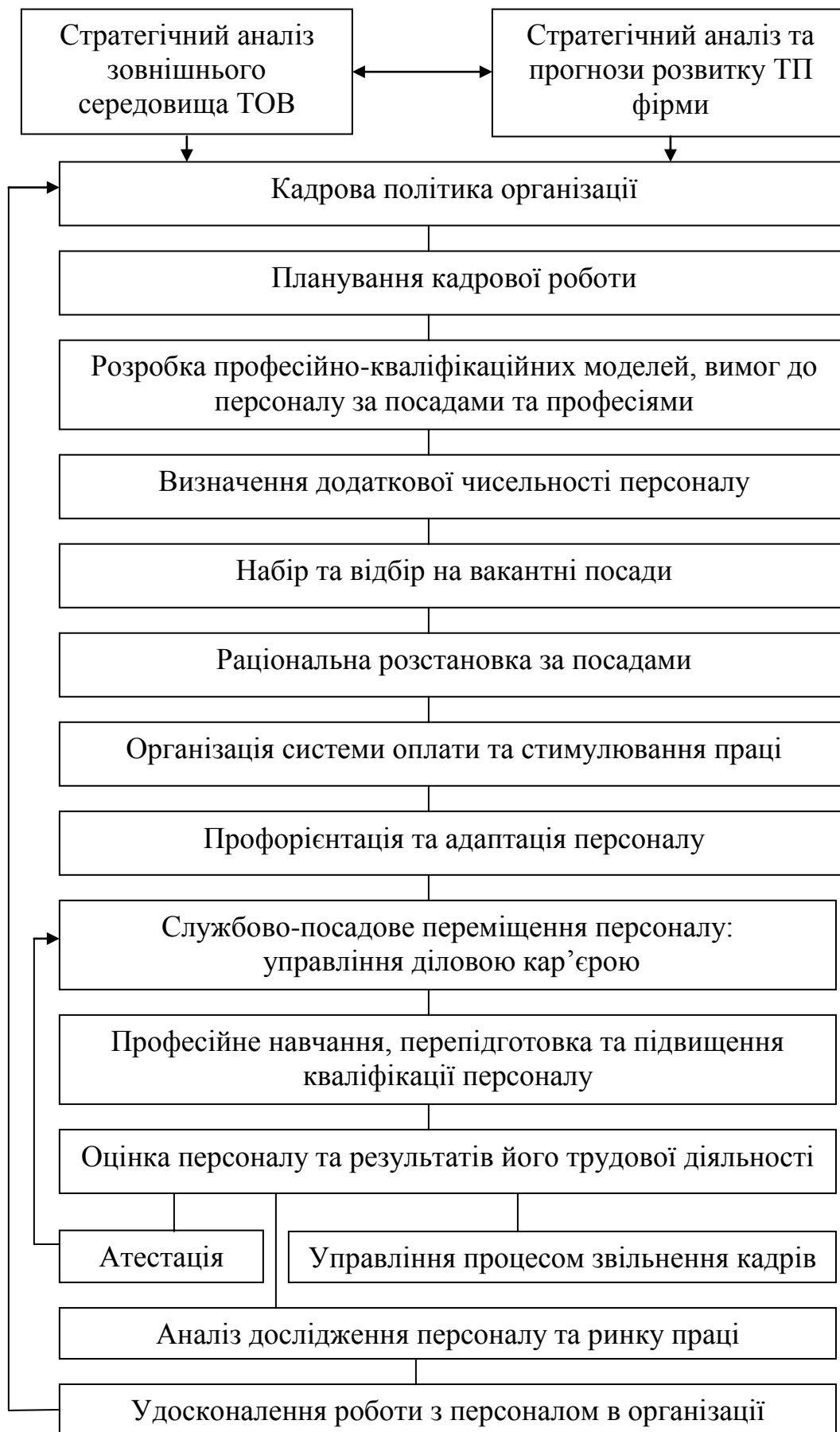


Рис. 3.1. Місце кадрового залучення персоналу в стратегії роботи з персоналом на ТОВ “Лідер”.

На нашу думку, такий план повинен складатися з 4-х розділів. Кожен розділ такого плану повинен містити перелік конкретних заходів з удосконалення соціального розвитку трудового колективу.

Перший розділ плану „Вдосконалення соціальної та професійно-кваліфікаційної структури” повинен містити заходи, пов'язані з підбором, підготовкою і підвищенням кваліфікації кадрів з метою створення продуктивного колективу.

Другий розділ плану „Вдосконалення умов та охорони праці працівників, її оплати” повинен містити заходи, спрямовані на покращення санітарно-гігієнічних умов праці, створення відповідного виробничого середовища з дотриманням встановлених норм промислової санітарії, з впровадження ефективних форм стимулювання праці персоналу, ефективних форм оплати праці.

Керівники, які є відповідальними за виконання заходів даного плану для їх виконання мають право залучати необхідних посадових осіб Товариства.

Третій розділ плану „Підвищення життєвого рівня та культурно-побутових умов працівників” повинен містити комплекс заходів з вдосконалення механізму розподілу результатів праці, використання фондів виробничого і соціального призначення.

Таблиця 3.1.

Вдосконалення соціальної та професійно-кваліфікаційної структури персоналу ТОВ «Лідер»

№ з/й	Назва заходів	Відповідальні особи (посада)
1	2	3
1.	Визначення існуючого та необхідного профілю кадрового складу	Генеральний директор
2.	Визначення чисельності персоналу, що відповідає вимогам, не потребує навчання	Начальник відділу кадрів

продовження таблиці 3.1.

3.	Визначення чисельності персоналу, що не відповідає вимогам, потребує перенавчання звільнення	Начальник відділу кадрів
4.	Визначення основної та додаткової потреби в кадрах	Заступник директора
5.	Визначення шляхів добору спеціалістів на вакантні посади: ➤ ротація; ➤ переміщення; ➤ використання кадрового резерву; ➤ зовнішній добір	Начальник відділу кадрів
6.	Визначення необхідних форм навчання персоналу: ➤ перепідготовка; ➤ стажування; ➤ направлення до навчальних закладів; ➤ самоосвіта	Начальник відділу кадрів
7.	Організація роботи зі звільненими	Начальник відділу кадрів
8.	Аналіз руху кадрів за категоріями	Начальник відділу кадрів
9.	Аналіз причин звільнення працівників	Начальник відділу кадрів
10.	Аналіз якісного складу персоналу	Начальник відділу кадрів
11.	Визначення потреби в бронюванні спеціалістів на випадок надзвичайних ситуацій	Генеральний директор

Четвертий розділ плану „Підвищення трудової і громадської активності працівників, розвиток самоуправління” повинен містити такі заходи з розвитку громадської трудової діяльності колективу, активізації людського фактору:

- визначення необхідних інструментів розвитку трудової та громадської діяльності колективу
- розробка пропозицій з активізації людського фактору
- складання плану вдосконалення роботи з трудовим колективом

- напрацювання форм та методів підвищення ефективності контролю за діяльністю адміністрації
- напрацювання переліку соціальних питань потребуючих першочергового визначення
- забезпечення умов соціальної справедливості

”План соціального розвитку трудового колективу ТОВ “Лідер” повинен стати перспективною соціальною програмою діяльності адміністрації ТОВ “Лідер”, оскільки для удосконалення та здійснення активної кадрової роботи розробка таких планів є необхідною. Він повинен розроблятися керівниками ТОВ “Лідер” з урахуванням пропозицій трудового колективу на основі узагальнення та після їх розгляду керівниками структурних підрозділів ТОВ “Лідер”.

3.2. Вдосконалення методів залучення персоналу ТОВ “Лідер”

Як відомо, попередньою стадією планування кадрів є прогнозування їх чисельності, що застосовується для передбачення зміни структури та динаміки кадрової роботи в майбутньому на підставі аналізу минулого та теперішнього стану організації. Підвищення ролі прогнозування кадрів пов'язане з ефективністю застосування якісного підходу до планування трудових ресурсів. Відповідно до нього професійний склад, кваліфікаційний і освітній рівень працівників визначається вже не штатним розписом, розробленим в минулому, не на підставі існуючого технічного рівня організації, а на підставі прогнозів і оцінок майбутньої потреби у відповідних кваліфікованих кадрах для здійснення господарської діяльності в нових умовах. В умовах ринку завдання кадрового забезпечення організації повинне стати самостійною економічною функцією.

Базовими показниками при плануванні необхідної чисельності працівників, їх професійного та кваліфікаційного складу повинні бути виробнича програма, норми праці і структура робіт.

Загальна потреба в кадрах у ТОВ “Лідер” на сьогоднішній день розраховується штатним методом, який базується на типових організаційних структурах і штатних розписах.

На нашу думку, такий метод визначення потреби в кадрах є неприйнятним в ринкових умовах, тому ми пропонуємо у ТОВ “Лідер” планування чисельності здійснювати на основі продуктивності праці та обсягів наданих послуг. При цьому пропонована нами формула (3.1) має такий вигляд:

$$Ч_{пл} = Ч_{баз} * \left(\frac{I_q}{I_w} \right) \quad (3.1)$$

де I_q - індекс обсягу продукції,

I_w - індекс продуктивності праці,

$Ч_{баз}$ - середньоспискова чисельність чоловік.

Відповідно до даних наведених у другому розділі та наведеної формули, нами розрахована планова чисельність персоналу на 2017 р. яка в цілому в ТОВ “Лідер” становить 67 чоловік. Тобто, порівняно з існуючою чисельністю персоналу ТОВ “Лідер”, майбутня потребує збільшення.

$$Ч_{пл} = 62 * \left(\frac{0,87}{0,80} \right) = 67 \text{ осіб}$$

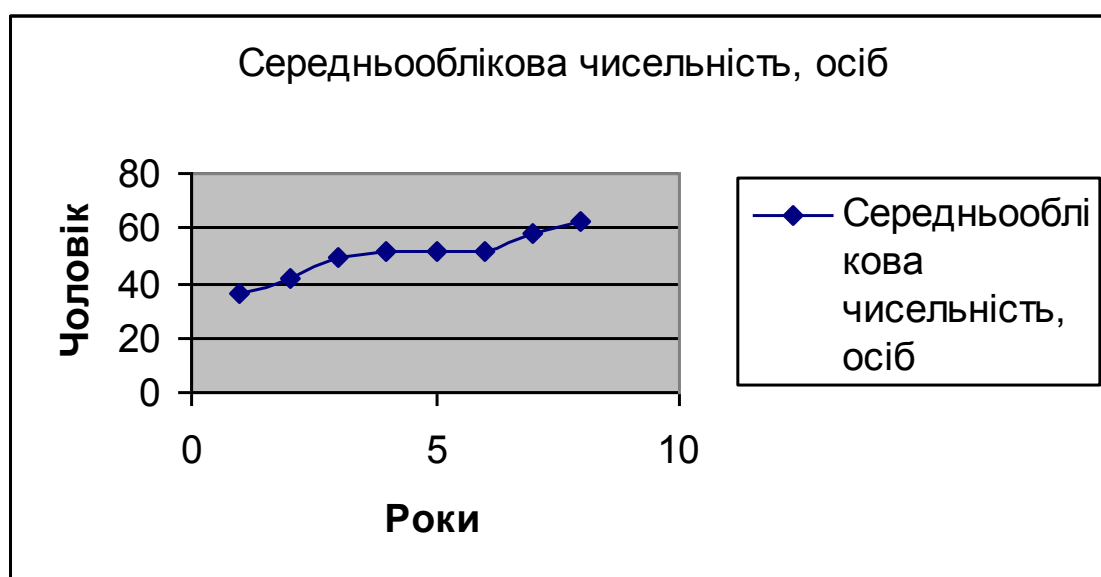
На нашу думку, прогнозування чисельності персоналу доцільно здійснювати на основі аналізу рядів динаміки, тобто використовувати для цього технологію аналізу та прогнозування на основі трендів.

Для цього ми пропонуємо використовувати табличний процесор Excel. Для наведення прикладу застосування цієї технології нами буде здійснено прогноз чисельності персоналу ТОВ “Лідер” на майбутні 3 роки на підставі даних табл. 3.2. Виходячи з даних таблиці 3.2 та за допомогою пакета аналіз даних табличного процесору Excel отримуємо статистичні дані щодо тенденції зміни вище зазначених даних

**Дані про середньооблікову чисельність персоналу ТОВ “Лідер” за
період 2012-2019 рр.**

Роки	Номер року	Середньооблікова чисельність, осіб
2012	1	36
2013	2	42
2014	3	49
2015	4	52
2016	5	51
2017	6	52
2018	7	58
2019	8	62
Контрольна сума		402

За наведеними даними було побудовано графік на якому видно зміну чисельності персоналу за всі вісім років.



**Рис. 3.2. Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ “Лідер” за
період 2012-2019 рр.**

За отриманими даними було розраховано основні статистичні дані наведені нами у табл. 3.2.

Наступним етапом прогнозування за трендами є отримання прогнозів середньооблікової чисельності персоналу, виходячи з отриманих трендових рівнянь та відбір того прогнозу, який найбільш співпадає з контрольною сумою та відповідає дійсним тенденціям розміру середньооблікової чисельності персоналу ТОВ “Лідер”.

Таблиця 3.3

Статистичні дані щодо до тенденції зміни середньооблікової чисельності за період 2012-2019 рр.

Показник	Значення показника	Показник	Значення показника
Середнє значення	50,25	Мінімум	36
Стандартна похибка	8,2592	Максимум	62
Медіана	51,5	Сума	402
Мода	52	Рахунок	8
Стандартне відхилення	7,7257	Рівень надійності (95,0%)	
Дисперсія вибірки	68,214	Асиметричність	-0,459
Ексцес	0,1514	Довірчий інтервал	3,932
Середнє	=СРЗНАЧ(С2:С9)	Мінімум	=МИН(С2:С9)
Стандартна похибка	=СТАНДОТКЛОН(С2:С9)	Максимум	=МАКС(С2:С9)
Медіана	=МЕДИАНА(С2:С9)	Сума	=СУММ(С2:С9)
Мода	=МОДА(С2:С9)	Рахунок	=СЧЁТ(С2:С9)
Стандартне відхилення	=СТАНДОТКЛОНП(С2:С9)	Рівень надійності (95,0%)	
Дисперсія вибірки	=ДИСП(С2:С9)	Асиметричність	=СКОС(С2:С9)
Ексцес	=ЭКЦЕСС(С2:С9)	Довірчий інтервал	=ДОВЕРИТ(0,15;В16;8)

Заключним етапом, прогнозу на основі трендів є розрахунок довірчих інтервалів прогнозу, виходячи з отриманих статистичних даних, наведених у таблиці 3.1. Дані довірчих інтервалів кількості чисельності наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Дані довірчих інтервалів прогнозу середньооблікової чисельності персоналу ТОВ “Лідер” на період 2020-2022 рр.

Рік	Прогноз за трендом	Довір чи інтервали прогнозу чисельності	
		Нижня границя, мінімум	Верхня границя, максимум
2020	60,929	56,997	64,86103944
2021	61,3061	57,3741	65,23813944
2022	62,3846	58,4526	66,31663944

З отриманих нами даних прогнозу та його довірчих інтервалів, можна зазначити про можливість відхилення даних прогнозу всього на 2,01%. При цьому слід зауважити, що незначне відхилення для даних будь-якого прогнозу допустимо це не говорить про недоліки прогнозування за трендами.

Отже, відповідно до даних прогнозу можна зазначити про збільшення чисельності персоналу в майбутньому на незначний відсоток.

В цілому, що до розрахунку планової чисельності та отриманих даних її прогнозу приведення існуючої чисельності персоналу до потрібної ТОВ “Лідер” практично можна здійснити шляхом більшої чисельності прийнятих працівників порівняно з чисельністю звільнених з ТОВ “Лідер” за власним бажанням.

Будь-яка інноваційна діяльність організації не можлива без попереднього визначення відповідних заходів з досягнення цілей її діяльності. Тому з метою узгодження принципів та інструментів роботи з персоналом на етапі реструктуризації ТОВ “Лідер”, ми пропонуємо систематизувати елементи, пов’язані з набором кандидатур на вакантні посади. Для забезпечення формування образу бажаного працівника, визначення для організації ступеню потреби прийняття його на роботу необхідно розробити формалізовані

характеристики робіт: в них зазначити ціль роботи, роль цілей в організації, основні завдання, права працівників тощо, На підставі цих визначень потрібно сформулювати кваліфікаційні вимоги до кандидатур на зайняття посад, можливості їх просування, розвитку певних здібностей. З метою попередньої оцінки кандидата на посаду у формі заяви про прийняття на роботу варто передбачити вказання додатково до існуючих відомостей: причини звільнення з попереднього місця роботи, схильність до небажаних звичок, питання з самооцінки тощо.

Зважаючи на існування стану закритої кадрової політики та пов'язаної з нею недоцільності напрацювання програм інтенсивного добору персоналу завдяки послугам кадрових агентств, засобів масової інформації ми пропонуємо побудувати систему процедур та заходів по відборі кадрів, закріплених документально.

При відборі кандидатів на особливо важливі посади ми пропонуємо здійснювати такі заходи у ТОВ “Лідер”:

- застосовувати рейтингові схеми претендентів як елементи процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації, при цьому використовувати показники стану кадрового потенціалу (табл. 3.11-3.12);
- розробити методики оцінки кадрових програм з питань формування кадрової політики.

Таблиця 3.5

Вимоги до претендентів на посаду

Вимоги до претендентів	Градація за важливістю		
	Важливо	Дуже важливо	Бажано
<u>Професійні якості та освіта</u>	2	3	4
1	2	3	4
Спеціальність			
1. Вища	X		
2. Інші види освіти			X
3. Іноземні мови			X
4. Досвід професійної діяльності: Професійний досвід, з вказанням досвіду роботи у відповідних сферах		X	

продовження таблиці 3.5.

5. Останнє місце роботи та причини звільнення _____	X		
6. Спеціальні знання		X	
<u>Особисті якості:</u>			
7. Здатність до аналізу проблем, з вказанням яких саме	X		
8. Організаційні здібності		X	
9. Особиста ініціатива, вміння проявляти ініціативу, вимовляти ідеї у зв'язку з _____ Приклад _____		X	
10. Здібність до прийняття рішень, ступінь самостійності при прийнятті рішень та здатність до їх відстоювання		X	
1	2	3	4
11. Вміння вести комерційні переговори			X
12. Здатність до фізичного та психологічного навантаження, вміння якісно виконувати роботу в обмежений термін		X	
13. Досвід ведення нарад		X	
14. Комунікбельність		X	
15. Шкідливі звички			X

В умовах існуючої кадрової політики адекватними до кадрових програм можуть бути різного типу цільові заходи, або плани дій з забезпечення кадрової потреби, що необхідно напрацьовувати, виходячи із потреби організації на різних етапах її розвитку.

При цьому запропоновані в роботі елементи, пов'язані з набором персоналу, разом із системою норм, нормативів і організаційних заходів, що спрямовані на вирішення кадрових проблем, необхідно розглядати як механізм їх реалізації.

Як елемент роботи з кадровим резервом на даному етапі розвитку організації доцільно, на наш погляд, використовувати такі традиційні методи, як:

- * заміщення працівників на період тривалої відсутності;
- * цільове стажування кандидатів на висування у ТОВ “Лідер” та на сморідних закордонних підприємствах;
- * виконання кандидатами на висування функцій дублера;
- * надання формалізованої оцінки їх діяльності тощо.

Таблиця 3.6

Перевірочні випробовування кандидатів А, Б, В

Показники оцінки	Данні значно вище норми	Данні вище норми	Данні відповідають норми	Данні нижче норми
1	2	3	4	5
1. Вища		А, Б		
2. Інші види освіти	А		Б, В	
3. Іноземні мови				
4. Досвід професійної діяльності		А, Б, В		
5. Останнє місце роботи та причини звільнення			А, Б, В	
6. Спеціальні знання	Б	А, В		
7. Здатність до аналізу проблем		А, Б, В		
8. Організаційні здібності		А, Б		
9. Особиста ініціатива,			А, Б, В	
10. Здібність до прийняття рішень			А, Б, В	
11. Вміння вести комерційні переговори	Б		А, Б	
12. Здатність до навантаження	Б	А, В		
13. Досвід ведення нарад	А, Б, В			
14. Комунікабельність			А, Б, В	
15. Шкідливі звички				А, Б, В

Отже, основною формою, як стратегічного так і інших форм планування роботи з кадрами в ТОВ “Лідер” повинен стати “План соціального розвитку трудового колективу”, що на даний час не розроблявся в ТОВ “Лідер”. В “Плані соціального розвитку трудового колективу” ТОВ “Лідер”, окрім визначення

загальної чисельності персоналу, його професійного і кваліфікаційного складу, затвердження штатного розпису на наше бачення потрібно визначити пріоритетний тип кадрової політики, що найкращим чином міг би враховувати потреби працівників на перспективу. Його базові показники повинні відповідати існуючій соціально-професійній структурі трудового колективу та враховувати його соціально-психологічні особливості. Контроль за виконання „Плану соціального розвитку колективу" покладений на Генерального директора ТОВ “Лідер”.

В цілому, щодо розрахунку планової чисельності та отриманих даних її прогнозу приведення існуючої чисельності персоналу до потрібної ТОВ “Лідер” практично можна здійснити шляхом більшої чисельності прийнятих працівників порівняно з чисельністю звільнених з ТОВ “Лідер” за власним бажанням.

Зважаючи на існування стану закритої кадрової політики та пов'язаної з нею недоцільності напрацювання програм інтенсивного добору персоналу завдяки послугам кадрових агентств, засобів масової інформації ми пропонуємо побудувати систему процедур та заходів по відбору кадрів, закріплених документально.

ВИСНОВКИ

Втілення в наш час радикальних соціально-економічних перетворень в управлінні всіма галузями діяльності, в зміну організаційних структур, спрямованих на стимулювання ефективної діяльності підприємств, не завжди досягає поставлених цілей. Однією з основних причин цього є недостатня забезпеченість здійснюваних реформ висококваліфікованими кадрами, здатних не традиційно, творчо, на високому професійному рівні вирішити складні господарські завдання підприємств у період переходу до ринкової економіки. Вирішенню даної проблеми, на наш погляд, повинна сприяти продуманий, науково - обґрунтований, перевірений на практиці механізм залучення персоналу на підприємство.

Саме кадрова політика є діючим кермом управління, яке стосовно підприємства формується його керівництвом. З метою визначення необхідного для досягнення бажаного управління в організації яка досліджується, кадрову політику, нами розглянуто: у широкому розумінні - як діяльність по наданню послуг м. Києву, управління існуючими кадрами організації з відповідним якісним рівнем; у вузькому розумінні - як діяльність керівного складу організації з питань підбору, розстановки, розвитку кадрів, регулювання відносин в трудовому колективі.

З урахуванням розгляду основних понять та категорій кадрової політики безпосередньо вітчизняних підприємств нами проведено - більшість з них може бути віднесена до понять формуючих кадрову політику ТОВ "Лідер" у місті Херсоні, як складової частки галузі.

З метою безпосереднього визначення впливу організаційної структури на економічну діяльність організації нами виконано дослідження організаційно - економічної діяльності на протязі 2017-2019 рр.

Відповідно до нашого дослідження політику залучення персоналу ТОВ "Лідер" потрібно визначити як успадковану, пасивну, та закриту за своєю сутністю. Цьому слугують факти звільнення працівників, невеликі зовнішні

набори, орієнтації на свій персонал (переміщення, заміщення вакантних посад). Активізації роботи з персоналом практично не відбулось. При цьому досліджено присутність завантаженості працівників управлінського апарату.

В цілому аналіз політики залучення персоналу ТОВ “Лідер” свідчить, що: 1) планування трудових ресурсів, їх оцінка - як елементи програми розвитку ТОВ “Лідер” знаходяться у зачатковому стані; при цьому як наслідок, виникли передумови перед стресових обставин; регламентуюча кадрову роботу документація потребує суттєвого переопрацювання; 2) розстановка працівників кадрового апарату потребує зміни з метою досягнення умов їхньої спеціалізації за функціональними ознаками, а не за набором робіт; 3) кадровий персонал потребує перенацілення, перенавчання, професійного відбору за ознаками роботи.

Відносно визначення основних напрямів формування політики залучення персоналу ТОВ “Лідер” в частині перспективи покращання організації роботи з кадрами додатково до існуючих слід визначити 3 блоки заходів за такими напрямками, як нормування, програмування та моніторинг персоналу.

В процесі дослідження нами встановлена практична відсутність стратегії залучення персоналу ТОВ “Лідер”, зокрема плану соціального розвитку трудового колективу. В умовах ринку завдання кадрового забезпечення за умов недостатності коштів, невизначеності з інвестиційними програмами розвитку ТОВ “Лідер”, повинно стати самостійною економічною функцією в ТОВ “Лідер”.

Стратегія залучення персоналу як напрям управління повинна бути зорієнтованою на успіх ТОВ “Лідер” в цілому. Головними при цьому повинні бути такі механізми як управління, планування, мотивація, контроль. Засобом реалізації цих механізмів має стати ефективний відбір персоналу організації, який в свою чергу дозволить покращити кінцевий результат роботи підприємства в цілому.

На етапі набору персоналу, разом із системою норм, нормативів, організаційних заходів, як механізму їх реалізації в ТОВ “Лідер” доцільно

використати такі нововведення: змінити методичні основи оплати праці усіх категорій працівників, при цьому використати диференційований підхід; змінити мотиваційні складові з врахуваннями існуючої та перспективної потреби персоналу; напрацювати для впровадження перелік показників якості трудового життя персоналу; організувати роботу з вивчення показників та усунення передумов виникнення стресового стану; виконувати на постійній основі атестацію працівників. Майбутня кадрова політика при цьому повинна бути зорієнтована на забезпечення стратегічних цілей ТОВ “Лідер”. При цьому поряд з іншими цілями стратегії, заходи з кадрової політики повинні інвестуватись в достатній мірі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про власність : Закон України //21.10.1991.
2. Про підприємство : Закон України // Відомості Верховної Ради України, 1991 р, №14.
3. Про підприємства в Україні // Відомості Верховної Ради України, 1991 р., №24.
4. Про господарські товариства: Закон України // Відомості Верховної Ради України, 1991 р., №49.
5. Про внесення змін та доповнень до Закону України «Про господарські Товариства »// Відомості Верховної Ради України, 1994 р., № 3.
6. Ансофф Н. Стратегічне управління - М., Економіка, 1989 р.
7. Дезант С. Економіка: раціональна організація труда // Імпакт: наука и общество; 1993 р., № 1, ст. 3.
8. Єгорник А. П. Управління персоналом - П.- Новгород; НИМБ, 1997 г.
9. Зудіна А. Н. Організація управлінської праці. Учебний посібник. -М: ИНФРА - М; Новосибірськ: НГАЭ и У, 1997 р.
10. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: Навч. Посібник. - К.: МАУП, 1999. - 176 с.
11. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій. -К: МАУП, 1998.-188 с.
12. Евдокимова Т. Г., Маховикова Г. А. Краткий словарь делового человека. /М.: Финансы и статистика, 1991. - 128с.
13. Жизнин С. З. Как стать предпринимателем. - М.: Новости, 1990. 136 с.
14. Завьялов П. С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг (Сто вопросов -сто ответов о том, как эффективно действовать на внешней рынке) - М.: Международные отношения, 1988 - 304с.
15. Егоров А. Ю. Комплексный анализ в системе маркетинговой деятельности. - М., 1994.-254с.

16. Ігнат'єва І. А. Аналіз і синтез інвестиційної привабливості підприємств. //ВІСНИК ДАЛПУ №2, 1999 с.200.
17. Ильин О. П., Макарова Н. В. Статистический анализ и прогнозирование экономической информации в электронной таблице EXCEL. -СПб.: СПбЦЭФ, 1996. -140с.
18. Іщук Г. П. Маркетингове регулювання виробництва товару : Автореф. дис. кан. екон. наук. - К, 1993.-18с.
19. Кабаков В. С. и др. Менеджмент: проблемы, программа, решение. Л., 1990. -220с.
20. Как читать балансовый отчет. / Международная организация труда: Перев. с англ. - М.: Финансы и статистика, 1992. - 208 с.
21. Карич Д. Підприємницький маркетинг в сучасних умовах господарювання. Автореф. дис. канд. екон. наук. К., 1993. -22 с.
22. Кац И. Я. Предприятие в условиях перехода к рынку (на примере легкой промышленности). - М.: Легпромиздат, 1992. - 150 с.
23. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991.- 239с.
24. Калина А. В., Конева М. Л., Ященко В. О. Сучасний економічний аналіз і прогнозування (мікро- та макро- рівень). -К.: МАУП, 1998.- 272 с.
25. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М., 1982.
26. Клиланд Д., КИнг В. Системный анализ и целевое управление. - М.: Сов. радио. 1974.-279с.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1990. - 736 с.
28. Ковалев А. И. Методика формирования маркетинговых программ машиностроительных предприятий. - М.: Центр экономики маркетинга, 1995.-32 с.
29. Круглое М. И. Стратегическое управление компанией. - М.: Русская Деловая Литература, 1998. - 768 с.

30. Крутик А. Б., Маркушевич О.Г. Механизм управления предприятием в условиях свободной экономики. - СПб. Политехника, 1992. -360 с.
31. Кудашев В. И., Кравец В.В. Маркетинг товаров и услуг. ММ, 1991. 46с.
32. Кудашов В. И. Научно-технические нововведения: организационно - экономический механизм управления в условиях перехода к рынку. Минск, - Университетская, 1993, -232 с.
33. Кунельский Л. Э. Заработная плата и стимулирование труда (социально-экономический аспект). - М.: Экономика, 1981. -247 с.
34. Кунц Г., Одоннел С. Управление: системный и ситуационный анализ. Тт. 1,2. М., 1982.
35. Курс анализа хозяйственной деятельности /Под. ред. С. К. ТАтура, А. Д. Шеремета. - М.: Экономика, 1974. -395 с.
36. Канун XXI в.: Новые формы труда II Бизнес УИК. - 1995 р., № 7, с. 16-23.
37. Котлер Ф. Основы маркетинга., М, 1996 р.
38. Курочкін А.С. Організація управління підприємством., К., 1996 р.
39. Мартиненко М. М. Менеджмент фірми., К., МП «Леся», 1995 р.
40. Менеджмент в области инвестиций и персонала: Особенности в переходной экономике. (Соболев В.М., Шедяков В.Е.), Харків, «Бізнес Інформ», 1996 р.
41. Монден Я. Как работают японские компании. - М.:Экономика.-1989 р.
42. Неверовская А. Оценка эффективности труда специалистов. - М.: Финансы и статистика. - 1992 р.
43. Саати Т. Аналитическое планирование. - Организация систем. - М.: Радио и связь.-1992 р.
44. Санталеинен Т. Управление по результатам. - М.: Прогресс.-1993 р.
45. Синякова К. М. "Компетентнісні особливості забезпечення оптимальної професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства

в сучасних умовах господарювання." Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки 17 (2010): 464-468.

46. Синякова, К. М. (2010). Мотиваційний механізм забезпечення професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства. Економічний простір: зб. наук. праць, (36), 219-227.

47. Тюхтенко Н. А., Синякова К.М. "Макроекономіка." Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 2016. 352 с.

48. Щекін Г. В. Основи кадрового менеджменту: Посібник. Книга 1. Планування і організація управління кадрами., К., 1993 р.

49. Щекін Г.В. Основи кадрового менеджменту: Посібник. Книга 2. Підбір, навчання та розвиток персоналу, К., 1993 р.

50. Економіка підприємства (В. Я. Хринач, А. К. Головачев, И. В. Головачева и др.) під ред. Хринача. - Мн, 1994 р.