

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

**На тему: «ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ
ПОЛІТИКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»)**

*Допущено до захисту
«__» _____ року*

Студентки групи М 01-23
факультету туризму, бізнесу і
психології
освітньої програми
Управління та адміністрування
бізнес—процесами
за спеціальністю 073 Менеджмент
Мелашенко Анастасії Олегівни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)*

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Решетник Н. І.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність та завдання кадрової політики.....	6
1.2 Сучасні моделі управління кадрами організації.....	12
1.3 Чинники, що впливають на кадрову політику організації.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ».....	25
2.1 Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності в ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ».....	25
2.2 Аналіз кадрової політики та управління персоналом в ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ».....	30
2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом в ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ».....	40
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ».....	46
3.1 Пропозиції щодо сучасних підходів до управління кадровою політикою ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ».....	46
3.2 Економічне обґрунтування пропозицій удосконалення управління кадровою політикою організації.....	51
ВИСНОВКИ.....	56
РЕЗЮМЕ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Висококваліфікований персонал є ключем до успіху організації. Враховуючи темп розвитку ринку, кадри змушені підлаштовуватись під його умови, адже вимоги при працевлаштуванні стають все жорсткішими. Кадрова проблема, яка виникла на українських підприємствах, потребує нових модернізованих рішень, спрямованих на залучення, втримання та ефективного використання кадрів. Дана ситуація виникла через ряд соціально-економічних чинників. Ці фактори викликали необхідність аналізу елементів формування, використання та зростання кадрового потенціалу компанії як основного напрямку вдосконалення його кадрової політики.

Метою даної роботи є аналіз теоретичних засад та надання практичних пропозицій стосовно впровадження інноваційних підходів до управління кадровою політикою на підприємстві.

Для досягнення мети даної роботи було сформовано наступні **завдання**:

- розкрити сутність та завдання кадрової політики;
- охарактеризувати сучасні моделі управління кадрами організації;
- навести чинники, що впливають на кадрову політику організації;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»;
- проаналізувати кадрову політику та процес управління персоналом в ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»;
- оцінити ефективність системи управління персоналом в ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»;
- запропонувати сучасні підходи до управління кадровою політикою ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ».

Об'єкт дослідження — кадрова політика підприємства.

Предметом дослідження є інноваційні підходи до управління кадровою політикою організації на прикладі ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ».

Емпірична (експериментальна) база дослідження — ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ».

У даній дипломній роботі використано наступні **методи дослідження**: спостереження, порівняння, статистичний та економічний аналізи, графічний та розрахунково-аналітичний методи.

Метод спостереження був використаний під час безпосереднього дослідження функціонування підприємства на практиці та аналіз процесу управління кадровою політикою всередині компанії. Порівняння було використане під час аналізу економічних показників підприємства та його конкурентів. За допомогою графічного аналізу вдалося побудувати таблиці, гістограми та схеми. Під час аналізу фінансових звітностей та проведених на їх основі розрахунків використовувався розрахунково-аналітичний метод дослідження.

Елементи наукової новизни. У кваліфікаційній роботі наведено абстрактно-логічні доводи, ключові результати, рекомендації та висновки, направлені на покращення процесу управління кадровою політикою підприємства «КРОССХІМ КИЇВ».

Практична значущість отриманих результатів зосереджена на формулюванні суті кадрової політики на прикладі підприємства та вираженні проблемних місць в процесі управління кадровою політикою та його оптимізації завдяки запропонованим методам.

Апробація результатів роботи була проведена 16-17 травня 2024 року на Міжнародній науково-практичній конференції “AD ORBEM PER LINGUAS. До світу через мови” та 25 квітня 2024 року на Міжнародному конкурсі студентських наукових робіт «Управлінські, соціальні та поведінкові науки у реалізації засад сталого розвитку».

Інформаційною базою стали наукові праці як вітчизняних, так і іноземних вчених, які вивчали процеси управління персоналом та кадрову політику. Також, безпосереднім джерелом інформації послугувала статистично-звітна документація та статут ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та завдання кадрової політики

За своєю суттю кадрова політика втілює відданість організації своїм працівникам, визнаючи їх цінними активами, вирішальними для її успіху. Він окреслює принципи та стандарти, які регулюють відносини роботодавця-працівник, забезпечуючи справедливість, справедливість і послідовність у процесах прийняття рішень. Суть кадрової політики полягає в її ролі як плану для узгодження управління людським капіталом з організаційними цілями, цінностями та юридичними зобов'язаннями (Armstrong, 2017).

Кадрова політика представляє собою інструмент, за допомогою якого здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом. Кадрова політика організації – це система роботи з персоналом, що поєднує в собі різні види діяльності та має на меті формування соборного та відповідального ефективного колективу для реалізації цілей та досягання мети організації (Момот&Шведа, 2018).

Кадрова політика визначає поведження, права, обов'язки та стосунки людей в організації. Це плани, за якими працює організація – правила та процедури, які захищають працівників (і організацію) від зловживань, дають їм можливість контролювати свою роботу та не допускають помилок, які завдадуть шкоди організації чи один одному. (Kramer&Rabinowitz, 2023)

Найбільш точно та об'єктивно зміст поняття кадрової політики дано Т. Ю. Базаровим, Ю. Г. Одеговим, М. Г. Лабаджяном, в якому інтереси роботодавця досягаються враховуючи інтереси та побажання працівників (Шаповал, Іваній&Гальченко, 2018). Узагальнюючи думки дослідників, можна дійти висновку, що кадрова політика – це збалансована кадрова робота, яка спрямована на досягання цілей та завдань підприємства через:

- 1) формування ефективного, згуртованого колективу, спроможного вчасно реагувати на непостійні вимоги ринку;
- 2) створення програми з реалізації поставлених цілей з врахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища.

Кадрова політика є одним із найважливіших механізмів впливу на всі процеси колективу та на розвиток економічного спектру країни, адже вирішення більшості господарських питань залежить від коректності використання персоналу. Робота з кадрами є одним із ключових моментів діяльності кожної організації як елементу економіки держави (Ліганенко&Стойнова, 2022).

У сучасному бізнес-середовищі найважливішим ресурсом підприємства є його працівники.

Основним напрямом роботи кадрової політики є утримання працівників на фірмі, забезпечення їх подальшого професійного розвитку в залежності від вимог компанії та ринку. (Мартиненко&Руденко, 2014).

За Базаровим, цілями кадрової політики є:

- 1) вчасне забезпечення кадрами, які володіють необхідним рівнем професійних знань та навичок;
- 2) створення всіх необхідних умов для реалізації співробітником своїх прямих обов'язків, відповідно до трудового законодавства;
- 3) ефективне використання кадрового потенціалу;
- 4) створення та подальша підтримка продуктивної роботи кадрів.

Виходячи з мети та цілей, можна виділити основні завдання кадрової політики (Смелянecь, 2015).

Встановлення керівних принципів залучення та відбору відповідних кадрів для організації є одним із першочергових завдань кадрової політики. Це передбачає визначення вимог до роботи, розробку процесів найму та

забезпечення різноманітності та включення в практику найму. Визначаючи чіткі критерії та процедури, кадрова політика допомагає пом'якшити упередженість, сприяти рівним можливостям і підвищувати якість найму.

Ефективна кадрова політика наголошує на важливості безперервного навчання та розвитку персоналу для задоволення мінливих потреб бізнесу та індивідуальних кар'єрних прагнень. Він окреслює стратегії оцінки потреб у навчанні, розробки відповідних програм і оцінки їхнього впливу на продуктивність працівників (Шаповал, 2017). Інвестуючи в розвиток співробітників, організації сприяють розвитку культури зростання, розширення можливостей та інновацій, зрештою підвищуючи продуктивність і конкурентоспроможність.

Кадрова політика є головним інструментом у механізмі продуктивності підприємства, адже забезпечує зворотній зв'язок та визнає досягнення своїх кадрів. Вона описує системи оцінки ефективності, процес постановки цілей і механізми винагороди для стимулювання високої продуктивності та конструктивного вирішення проблеми недостатньої роботи. Розвиваючи культуру підзвітності та прозорості, кадрова політика покращує залученість, моральний дух та утримання працівників (Стрехова, 2012).

Справедлива й конкурентоспроможна винагорода має важливе значення для залучення, мотивації та утримання найкращих талантів (Шитікова, 2015). Кадрова політика встановлює керівні принципи для визначення структури заробітної плати, бонусів, заохочень і виплат працівникам з урахуванням ринкових тенденцій, внутрішнього капіталу та бюджетних обмежень. Забезпечуючи рівну оплату праці та прозорість, кадрова політика допомагає зміцнити довіру та відданість співробітників, зменшуючи плинність кадрів і зміцнюючи репутацію організації.

Підтримка позитивних стосунків між працівниками має вирішальне значення для створення гармонійного робочого середовища та запобігання

конфліктам. Кадрова політика встановлює канали зв'язку, розгляду скарг і вирішення спорів, сприяючи відкритому діалогу та взаємній повазі. Швидко та справедливо вирішуючи проблеми працівників, кадрова політика допомагає виховувати культуру довіри, співпраці та командної роботи, підвищуючи організаційну згуртованість та стійкість (Роженко, 2019).

Важливим є розгляд кадрової політики, як інструменту управління кадровим потенціалом організації. Кадрова політика представляє собою систему правил і норм, прагнень та обмежень у взаємовідносинах між керівництвом та співробітниками у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. Формування кадрової політики на підприємстві здійснюється у декілька етапів (Мартиненко&Руденко, 2014).

Першим етапом йде нормування. Ціллю є погодження та затвердження принципів і цілей роботи в напрямку стратегічного розвитку організації. Для цього проводять аналіз корпоративної культури, стратегії та стану розвитку організації. Після цього виявляють можливі напрями розвитку та вдосконалення цілей роботи зі співробітниками. Останнім елементом йде опис вимог до працівників, створення посадової інструкції та характеристика подальшого покращення здібностей персоналу.

Другим етапом є програмування. Суть полягає в розробці програми та детального опису процесу досягнення цілей кадрової політики з передбаченням можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. До цього етапу відноситься розробка системи заходів по досягненню цілей у форматі офіційного документу, на основі стану організації і урахування можливих змін. Наступним кроком є розробка програми відбору персоналу. Наприклад, через засоби масової інформації чи своїх співробітників. І фінальним кроком є розробка тестів, опитувальних анкет та завдань для проведення співбесіди при наймі на роботу нових співробітників.

Третім, фінальним етапом формування кадрової політики в організації є контроль та моніторинг персоналу. Ціллю роботи з кадрами є розробка процедури аналізу та прогнозування кадрової ситуації в компанії. Для цього необхідно провести аналіз кадрового потенціалу та розробити програму постійної діагностики та дій щодо підвищення кваліфікації персоналу, поглиблення їхніх знань та вдосконалення навичок. Важливим є моніторинг ефективності кадрових заходів та вчасне проведення заходів для її поліпшення. Основним способом поліпшення роботи колективу є мотиваційні важелі, до яких відносяться матеріальні та соціально-психологічні методи. В залежності від цілей та можливостей організації, керівництво обирає методи зовнішнього чи внутрішнього стимулювання, задля підвищення ефективності роботи персоналу.

Виділяють п'ять типів кадрової політики: авантюристичну, активну, пасивну, превентивну та реактивну. Ключовими рисами кадрової політики є наявність чіткої стратегії з приводу роботи з персоналом, аналіз можливих причин та майбутніх наслідків негативних подій, а також гнучкість у системі управління.

Пасивна кадрова політика характеризується нечітко вираженою програмою дій з приводу працівників, а кадрова політика спрямована на вирішення проблемних питань (Дороніна&Рязанов, 2019). При пасивній кадровій політиці відсутнє прогнозування майбутніх кадрових потреб та оцінка ефективності праці персоналу.

При наявній реактивній кадровій політиці відділ кадрів займається прогнозом можливих негативних явищ, таких як конфлікти на робочому місці, відсутність мотивації тощо, та приймає рішення для їх скорішого усунення (Бутенко&Петряєв, 2020).

Сутністю превентивної кадрової політики є прогнозування розвитку можливих ситуацій, проте керівництво не впливає на неї. У кадровій службі

компанії наявні інструменти діагностики працівників та методи прогнозування кадрової ситуації на середньотривалі терміни. Загалом, прогнози в майбутній потребі в персоналі робляться на короткострокові та середньострокові терміни.

Активний тип кадрової політики характеризується якісним діагнозом керівництва з приводу ситуації в організації та прогнозом розвитку при кризовій ситуації. При активному типі кадрової політики прогнози в майбутній потребі в персоналі робляться на середньостроковий та довгостроковий терміни.

При авантюристичному типі кадрової політики керівництво організації не передбачує виникнення можливих проблем, проте при їхній появі намагається якнайшвидше їх ліквідувати.

Згідно аналізу В. П. Мартиненка та Н. В. Руденка, найбільш ефективною є активна кадрова політика. Друге місце займає реактивна, а на останньому пасивна кадрова політика.

Об'єктом здійснення кадрової політики підприємства є його персонал. Персонал — це сукупність трудових ресурсів, які входять до складу компанії та є активними елементами процесу її господарської діяльності. До персоналу відносяться працівники, які займають посаду в даний момент часу та знаходяться у декретній відпустці або на курсах підвищення кваліфікації. Трудовими ресурсами підприємства вважаються не тільки працівники, що закріплені за конкретними посадами, але й співробітники, що фактично не знаходяться на своєму робочому місці, наприклад, в декреті, у відпустці або на лікарняному.

Більш вузькою категорією працівників на підприємстві є кадри. Кадрами називають всіх працівників підприємства, які мають необхідну кваліфікацію для роботи в ньому та офіційно працевлаштовані. Кадри виконують всі

необхідні завдання та доручення, які відповідають їхнім посадовим інструкціям та вимогам компанії.

Різниця між поняттями «персонал» та «кадри» закладається в тому, що поняття персоналу є ширшим та охоплює більшу частину робочої сили компанії. До неї відносять людей, які працевлаштовані на підприємстві та входять до складу постійних працівників. Кадри в свою чергу складаються з осіб, які мають необхідну кваліфікацію та займають відповідні посади в даний момент.

1.2 Сучасні моделі управління кадрами організації

Модель управління персоналом — це сукупність методів, які застосовуються для ефективного використання робочого потенціалу персоналу компанії. Для розкриття творчого потенціалу та забезпечення високої продуктивності персоналу, модель управління має створювати для працівників комфортні умови праці та забезпечувати їхній подальший розвиток у професійній сфері (Балабанова&Сардак, 2019).

Такі фактори, як організаційна структура, культура, виробництво та технологічний процес впливають на класифікацію моделей управління персоналом (Гуріна, Кишковська&Скрипник, 2019).

Перший підхід базується на історичній еволюції. Він класифікує моделі управління персоналом на основі їхнього історичного розвитку. За цим підходом виділяють чотири моделі управління кадрами.

Традиційне управління персоналом зосереджено на адміністративних завданнях, таких як наймання, нарахування заробітної плати та відповідність вимогам.

Модель людських стосунків зосереджена на задоволеності працівників та мотиваційних важелях. Більша частина уваги приділяється соціально-психологічному клімату в колективі та внутрішній мотивації співробітників.

Наступний метод полягає в управлінні людськими ресурсами (з англ. HRM). Увага керівництва зміщується на стратегічне управління працівниками, узгодження практики управління персоналом із цілями організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами (з англ. SHRM) інтегрує практики управління персоналом із загальною стратегією організації.

Другий підхід ґрунтується на основі функції. Відповідно до цього підходу моделі управління персоналом розрізняють на основі функцій, які вони виділяють. До загальних функцій відносять:

- набір та підбір персоналу;
- навчання та подальше підвищення кваліфікації;
- управління продуктивністю та результативністю роботи відділ чи окремих працівників;
- компенсації та пільги;
- відносини між працівниками, клімат в колективі та взаємовідносини між співробітниками та керівництвом;
- відповідність законодавству та нормативно-правовим актам на підприємстві.

Третій підхід полягає в стратегічній орієнтації. Він класифікує моделі на основі їхнього стратегічного узгодження з цілями організації. До цього підходу відносяться:

- адміністративна модель. Зосереджена на відповідності та операційній ефективності діяльності організації.
- модель розвитку. Зосереджена на потенційному розвитку професійних якостей співробітників, покращенню наявних та здобуттю нових навичок.
- модель стратегічного партнерства. Зосереджена на тісному поєднанні функцій відділу кадрів із загальною бізнес-стратегією для досягнення успіху організації.

Четвертий підхід базується на культурній перспективі. Деякі класифікації розглядають культурні чинники, які впливають на формування

моделей управління персоналом. Виділяють чотири основні моделі: американську, японську та європейську.

П'ятий підхід ґрунтується на інтеграції з новітніми технологіями. Із швидким розвитком науково-технічного прогресу деякі класифікації враховують ступінь технологічної інтеграції в моделях управління персоналом. Даний підхід поділяє діяльність організацій на традиційну та технологічну моделі. Традиційна модель полягає в залежності від процесів ручної та паперової роботи. Технологічна ж модель використовує HRIS (Human Resource Information Systems), штучний інтелект та аналітику для підбору персоналу, оцінки ефективності та інших функцій HR.

Ці підходи пропонують різні погляди, через які можна класифікувати моделі управління персоналом, пропонуючи розуміння їх характеристик, сильних і слабких сторін. Організації часто поєднують елементи з кількох моделей, щоб створити індивідуальний підхід, який відповідає їхнім унікальним потребам і обставинам.

При виборі моделі управління персоналом, сучасні науковці в області менеджменту виділяють особливість національного менталітету. Тому, найбільш поширеними зараз є моделі що базуються на культурній перспективі. До них відносять американську, японську та європейську (Тодорюк, 2022). Ознаки американської моделі наведено на рис. 1.1.

Сутність даної моделі полягає у концентрації на об'єкті управління, а саме на особистості працівника. Приділяється увага до людини, як до виконавця, працівника із притаманними якостями, знаннями та здібностями. Ведення кадрової політики при даній моделі спрямоване на отримання прибутку від застосування трудових ресурсів.

Загальним принципом є принцип «зверху-донизу», тобто наявна класична ієрархічна система управління. Рішення приймаються незначною кількістю людей, що надає йому індивідуального характеру.

Лідер діє як голова команди, що приймає рішення. Відбувається підготовка вузькоспеціалізованих керівників.

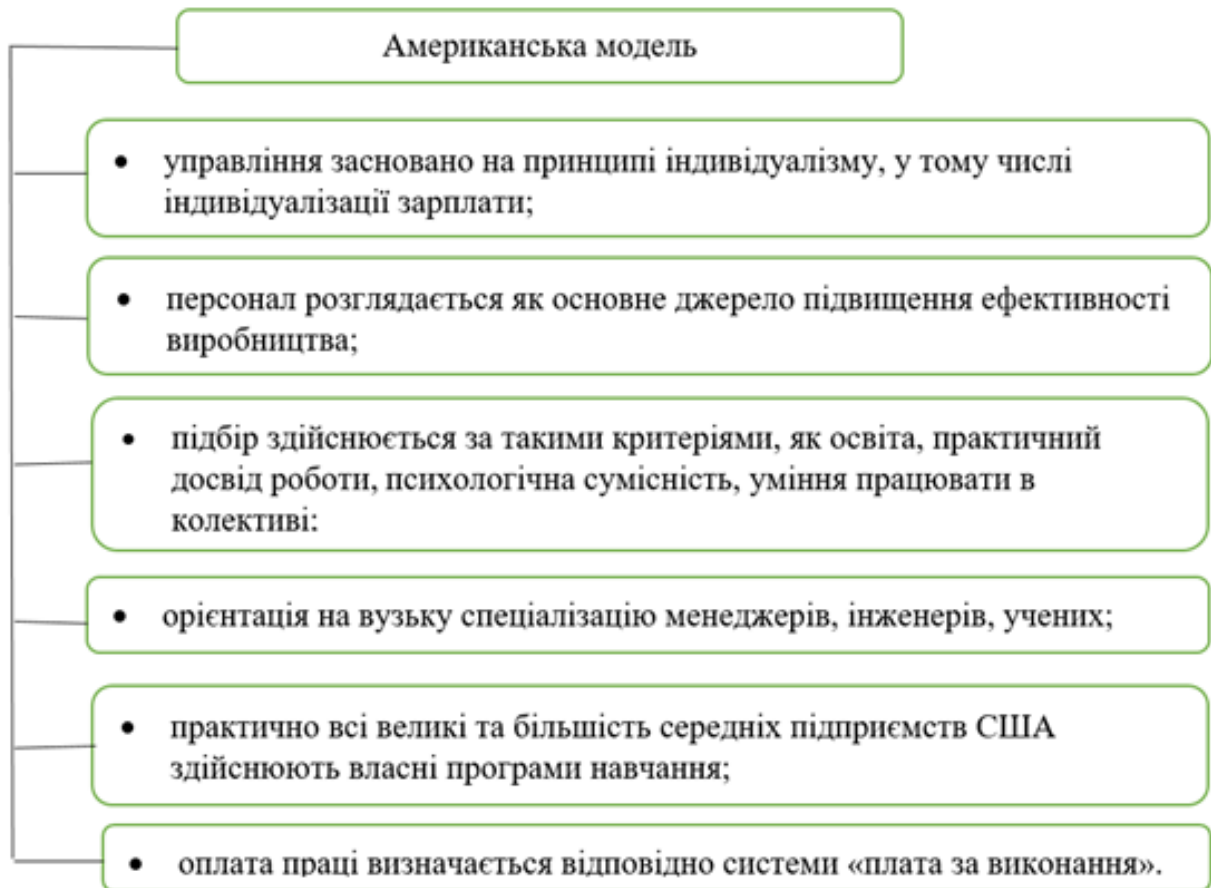


Рис. 1.1 Американська модель кадрової політики

Джерело: Чигур & Глущенко, 2020.

У даній моделі відсутня загальна організаційна культура, основний акцент робиться на кваліфікації та професії працівників, аніж на компанії. Оцінюється індивідуальний результат роботи працівників.

Кар'єра персоналу заснована на короткочасному найманні на контрактній основі за стрімкого кар'єрного зростання, зумовленого особистими результатами. Головним способом боротьби з плинністю кадрів є забезпечення персоналу можливостями підвищення кваліфікації та покращення професійних навичок. Процес вдосконалення кваліфікаційних знань відбувається окремо у кожного співробітника в залежності від сфери та досвіду роботи. Розподіл повноважень між співробітниками відбувається за принципом функціональної підпорядкованості і має чіткі межі повноважень.

Мотивування відбувається індивідуально, в залежності від особистих досягнень працівника.

Компанії, що працюють за американською моделлю ведення кадрової політики, приділяють особливу увагу вдосконаленню організації та мотивуванню своїх працівників. Маючи ієрархічну структуру управління, основна відповідальність за прийняті рішення покладається на керівництво компанії, проте відходячи від принципів ієрархічної системи, вони мають можливість розширити коло повноважень між своїми співробітниками (Чигур&Глущенко, 2020).

Японська модель кадрової політики сконцентрована на почутті лояльності та зіставленні інтересів співробітників з інтересами компанії. Співробітники різних рівнів представляють інтереси компанії, незалежно від рангу чи статусу в організації. В японській моделі передбачається, що керівник має бути спеціалістом широкого спектру, тому підвищення кваліфікації відбувається у різних сферах діяльності.

Як і в американській, в японській моделі кадрової політики наявна ієрархічна система управління «зверху-донизу». Однак, важливу роль відіграє людський чинник, адже основним об'єктом управління кадрової політики є поліпшення взаємовідносин між персоналом та керівництвом.

Прийняття рішень відбувається за принципом консенсусу із залученням багатьох людей до процесу прийняття рішень. Керівництво компанії, що діє за японською моделлю, намагається уникнути будь-яких конфліктних ситуацій та створити комфортну атмосферу для роботи в компанії. Порівнюючи з американською моделлю, японська спрямована на підготовку універсальних керівників різної направленості.

Властивості японської моделі вказано на рис. 1.2.

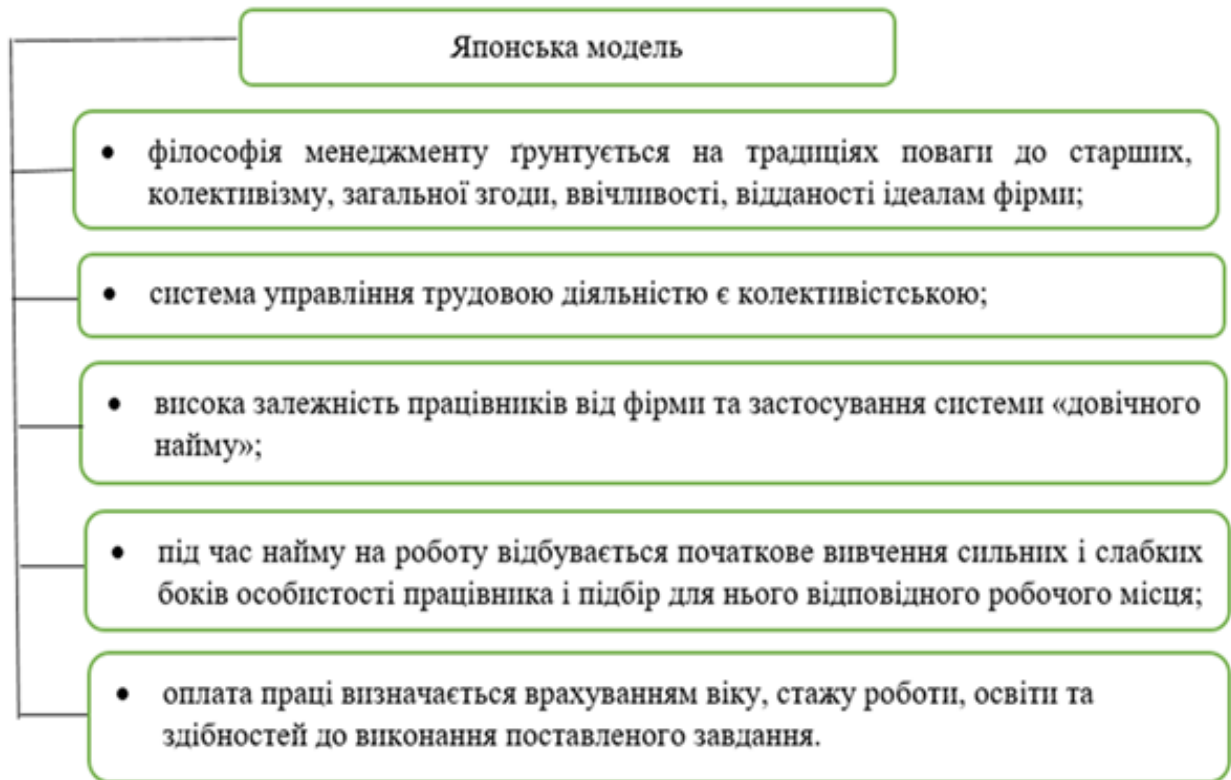


Рис. 1.2 Японська модель кадрової політики

Джерело: Чигур & Глущенко, 2020.

Організаційній культурі притаманна власна філософія. Продуктивність роботи організації оцінюється за колективним, а не індивідуальним результатом. Кар'єра персоналу базується на довічному наймі, при цьому кар'єрне зростання повільне, згідно з урахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми. Працівники підвищують професійну кваліфікацію без відриву від виробництва, що вважається довгостроковою інвестицією.

Проте, розподіл повноважень між учасниками трудової діяльності відбувається без чітко визначених посад і завдань усередині організації. Оплата праці здійснюється базуючись на показниках роботи групи, а також стажем роботи працівника. Основним мотиваційним механізмом є ментальні цінності та нематеріальні методи стимулювання.

Головним принципом найму персоналу в Японії є: «Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі».

Європейська модель кадрової політики відображає загальні принципи, які характерні для більшості європейських країн. Властивості європейської моделі наведено на рис. 1.3.

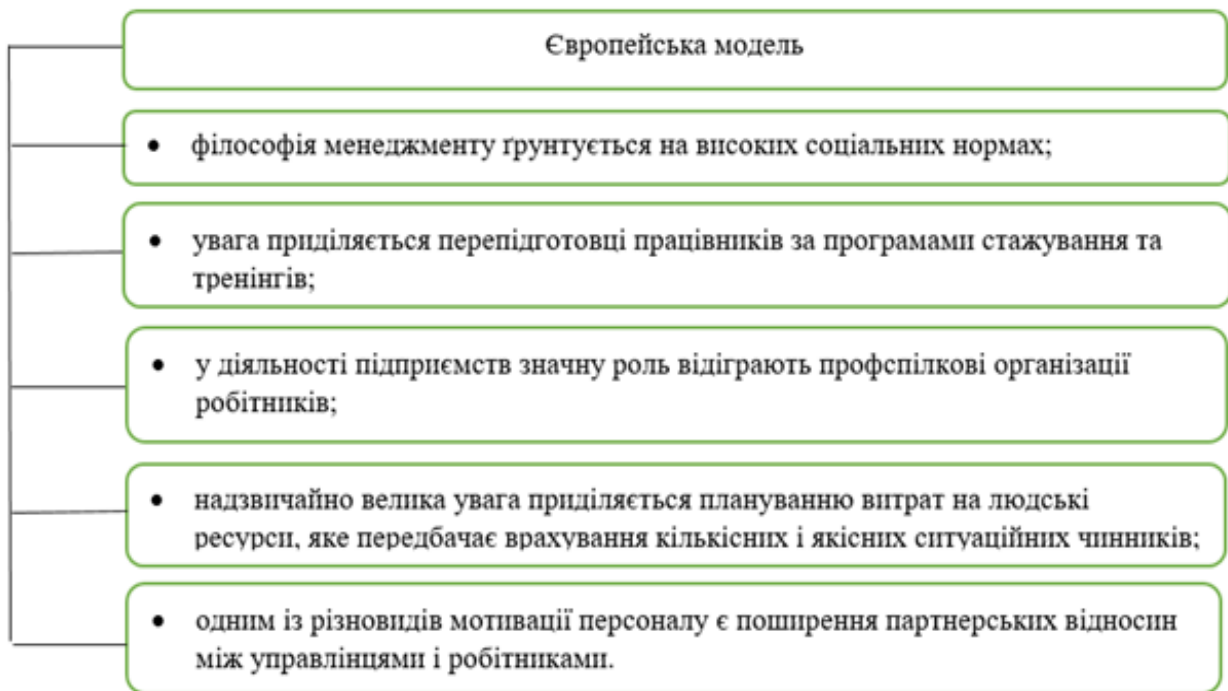


Рис. 1.3 Європейська модель кадрової політики

Джерело: Чигур & Глуценко, 2020.

Проте, попри наявність спільних рис, кожна європейська країна має свій ряд особливостей. Наприклад, у Франції обов'язком є проходження курсу з психології спілкування, незалежно від посади в компанії. Також, при заміщенні певної посади, відбувається конкурс, про який повідомляється всім співробітникам компанії (Сукрушева, 2022). Після вибору кандидата, починається ретельна перепідготовка та підвищення кваліфікації.

У Великобританії популярною є система під назвою «Інвестори в людей». Суть системи закладається у зростанні можливостей персоналу для досягнення цілей компанії. Дана система допомагає підтримувати почуття лояльності співробітників та залучати потенційних інвесторів.

У Німеччині особлива увага приділяється перепідготовці співробітників на суміжних посадах. Важливим є забезпечення працівників всіма необхідними тренінгами та курсами, щоб мати необхідний рівень знань та

практичних вмінь. Посадові інструкції мають збалансований характер та складаються з відповідних прав та обов'язків. Сума заробітної плати нараховується залежно від індивідуальних досягнень на робочому місці, володіння іноземними мовами та введення інновацій у вирішення робочих питань. Керівництво створює певні виробничі ради, які складаються з персоналу та представників капіталу (Кустріч&Кустріч, 2022).

Розглядаючи вітчизняну модель кадрової політики, варто зауважити, що вона має багато спільних рис з європейською, аніж з американською чи японською. Причиною цього є наявність схожого менталітету, історії та економічного розвитку.

Проте, незважаючи на подібність української моделі кадрової політики з європейською, вона є доволі недосконалою. Властивості української моделі наведено на рис. 1.4.

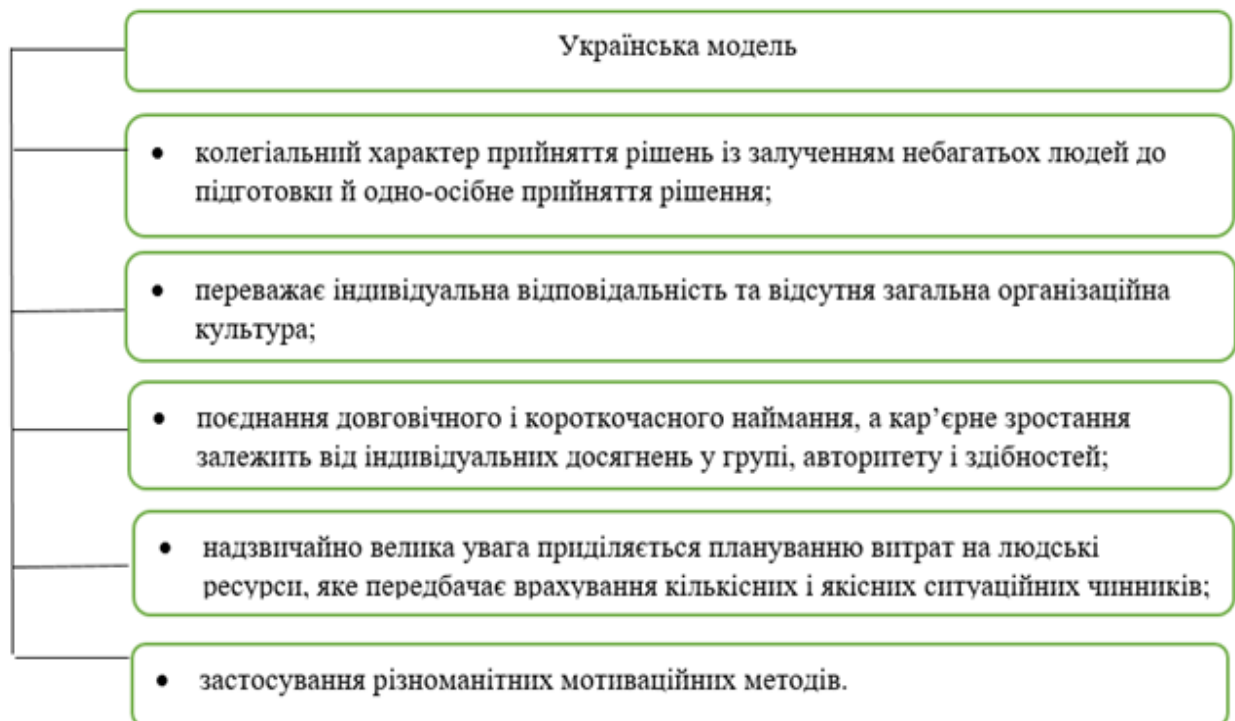


Рис. 1.4 Українська модель кадрової політики

Джерело: Чигур & Глуценко, 2020.

Українські моделі кадрової політики притаманна висока плинність кадрів, низька вмотивованість працівників та відсутність лояльності

персоналу до компанії, в якій вони працюють. Відсутність фінансів на розвиток працівників у професійній сфері призводить до зниження їх продуктивності та відсутності кар'єрного зросту. Для поліпшення ситуації, варто звернути увагу на досвід інших країн та змінити наявну вітчизняну модель.

Характеризуючи українську модель, варто зауважити що об'єктом є персонал, для якого головним є зосередження на кваліфікаційних навичках. Порівняно з японською, увага до людини є формальністю, увага приділяється лише до виконання своїх робочих обов'язків. Загальна організаційна культура відсутня, а рішення приймаються невеликою кількістю людей.

Кар'єра персоналу відбувається поєднанням довговічного і короткочасного наймання. У залежності від індивідуальних досягнень та рівня вмінь відбувається кар'єрне зростання. Підвищення кваліфікації є обов'язковим та відбувається без відриву від роботи.

1.3 Чинники, що впливають на кадрову політику організації

Кадрова політика формується сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці фактори впливають на розробку, впровадження та ефективність кадрової політики в організації. Основні чинники, що впливають на кадрову політику наведено на рис. 1.5.

В першу чергу на формування кадрової політики впливає організаційна культура підприємства. Культурні цінності та переконання в організації формують політику, пов'язану з поведінкою працівників, спілкуванням і загальним робочим середовищем (Яковенко&Петряєв, 2020).

Наступним чинником впливу є організаційна структура. Ієрархічна організаційна структура впливає на процеси прийняття рішень, зворотній зв'язок і звітність, що впливає на кадрову політику.

Склад працівників також впливає на формування кадрової політики. Склад робочої сили, включаючи вік, стать і рівень кваліфікації, може впливати на політику щодо різноманітності, навчання та розвитку кар'єри.



Рис. 1.5 Чинники впливу на кадрову політику

Джерело: Яковенко & Петраєв, 2020.

Вибір напрямку формування кадрової політики визначається, в першу чергу, керівництвом організації. Стиль керівництва та філософія вищого керівництва можуть впливати на політику, пов'язану із залученням працівників, їх мотивацією та управлінням продуктивністю.

Не менш важливим фактором є фінансовий стан підприємства. Фінансові ресурси організації визначають доцільність певних політик, особливо тих, що стосуються винагород, пільг і навчання.

У залежності від цілей та мети організації формується стратегія її діяльності. Загальна стратегія та цілі організації впливають на політику щодо залучення талантів, планування робочої сили та розвитку навичок.

І на останок, важливим при формуванні кадрової політики є психологічний клімат всередині організації та відносини з працівниками (Зось-Кіор, 2016). Об'єднання в профспілки допоможуть краще згуртувати колектив та сформувати командний дух всередині колективу. У профспілкових середовищах колективні договори та профспілкова політика можуть суттєво впливати на кадрову політику.

Характеризуючи зовнішні чинники впливу, варто виокремити наступні:

- економічні умови;
- соціальні та культурні фактори;
- технологічні зміни;
- глобалізація;
- політичне середовище;
- тенденції галузі (Овчарук, 2021).

Економічні умови світового ринку безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства та його матеріальні можливості. Такі економічні чинники, як інфляція, рівень безробіття та ринкові тенденції, можуть впливати на політику підприємства щодо компенсацій і пільг. Це в свою чергу впливає на формування мотиваційних важелів щодо стимулювання персоналу та зміни умов праці.

Врахування соціальних та культурних факторів є не менш важливим при формуванні кадрової політики підприємства. Демографічний склад робочої сили та суспільні цінності впливають на політику, пов'язану з різноманітністю, інтеграцією та культурною чутливістю. Неправильно підібрана політика може нанести шкоди на механізм роботи персоналу та призвести до збільшення плинності співробітників.

Технологічні зміни та розвиток науково-технічного прогресу безпосередньо впливає на оновлення стандартів вмінь та обов'язків персоналу. Автоматизація та технології є важливим зовнішнім чинником, адже технологічний прогрес може вплинути на робочі ролі, необхідні навички та політику навчання в організації.

Глобалізація та міжнародна інтеграція несуть за собою певний ряд змін при формуванні кадрової політики підприємства. Якщо організація працює в усьому світі, їй необхідно враховувати міжнародне трудове законодавство, культурні відмінності та ринкові коливання аби запобігти негативному іміджу на ринку праці та високої плинності кадрів.

Варто враховувати і політичне середовище в країні. Зміни в державній політиці можуть вплинути на кадрову політику, особливо на пільги, охорону здоров'я та оподаткування.

Тенденції галузі впливають не лише на формування кадрової політики підприємства, але й на його функціонування в цілому. Практика конкурентів і галузеві стандарти можуть впливати на політику, пов'язану з наймом, винагородою та підвищенням кваліфікації співробітників.

Таким чином, формування кадрової політики є складним і багатограним заходом, на який впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів. Успішні організації визнають важливість узгодження своєї політики з організаційною культурою, структурою та можливостями людських ресурсів, залишаючись чуйними до вимог законодавства, соціально-економічних тенденцій, конкурентного тиску та технологічного прогресу. Дотримуючись тонкого балансу між цими факторами, організації можуть розробити кадрову політику, яка сприятиме сприятливому робочому середовищу, залучатиме й утримуватиме таланти та сприятиме стабільній продуктивності організації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

2.1 Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності в ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» — це організація, яка займається випуском та збутом неорганічних хімічних речовин, а саме AdBlue. Компанія була заснована у 2018 році та швидко зарекомендувала себе на внутрішньому та зовнішньому ринках в якості надійного партнера та високоякісного виробника. «КРОССХІМ КИЇВ» є членом міжнародної бізнес групи «CrossChem International» (КРОССХІМ КИЇВ, 2018). Дана бізнес група спеціалізується на виробництві та розповсюдженні хімічних продуктів та обладнання, які націлені на вдосконалення екологічних показників (YouControl, 2024).

Головний офіс знаходиться у Києві, на проспекті Перемоги, 71-А. Виробництво та склад підприємства знаходиться у Київській обл., в с. Зурівка, за адресою вул. Ярова, 11-Б (Opendatabot, 2024).

Для виробництва AdBlue використовують тривку сировину та новітнє обладнання, за допомогою якого процес виготовлення реагенту стає більш продуктивним та становить менше школи для навколишнього середовища.

За відносно короткий період діяльності група «CrossChem» зарекомендувала себе як виробник продукції міжнародного рівня, що відповідає ISO стандартам, постачаючи товари на локальні ринки та експортує їх у понад 50 країн. Власна наукова база і досвід дозволяють компанії забезпечувати клієнтів продукцією, яка відповідає сучасним екологічним вимогам та стандартам.

Організація займається випуском високоякісних товарів, які відповідають стандартам ISO 22241 та DIN 70070, що є основою для

виробництва від німецької компанії «Verband der Automobilindustrie Verband der Automobilindustrie e. V.» (VDA).

Якість AdBlue (AUS 32) має вирішальне значення для його надійного застосування в автотранспорті, тому стандарти ISO 22241-1-4 визначають необхідні вимоги. Усі ліцензіати VDA повинні дотримуватися цих стандартів без винятку. Щоб отримати ліцензію VDA, виробники повинні спершу звернутися до «VDA-QMC» для проведення аудиту якості свого виробництва та системи збуту (КРОССХІМ КИЇВ, 2018). Сертифікат відповідності наведено у Додатку А.

Товариство з обмеженою відповідальністю «КРОССХІМ КИЇВ» має як українських, так і латвійських засновників. Загалом, компанія налічує два засновники та чотири власники (YouControl, 2024).

На підприємстві наявна ієрархічна організаційна структура. Даний тип структури передбачає чітко визначені обов'язки та функції для кожного з працівників (Кармінська-Белоброва, 2012). Вище керівництво приймає рішення, а представники середньої ланки доповідають про них іншим працівникам компанії. Структуру компанії наведено на рисунку 2.1.

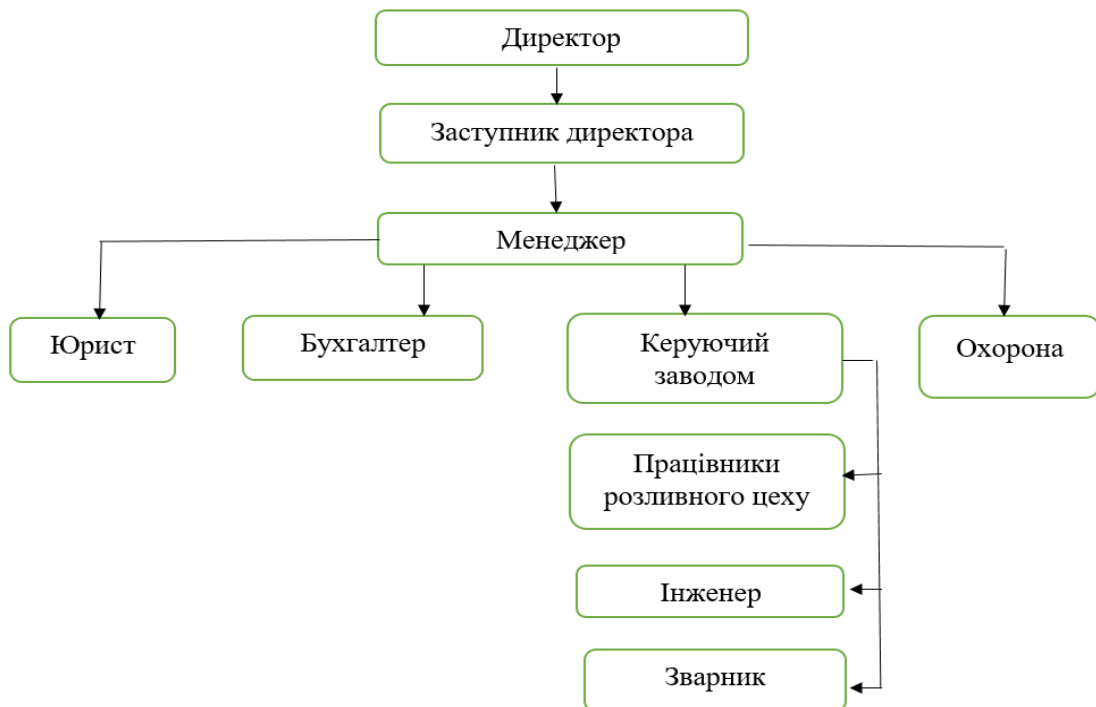


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

Джерело: розроблено на основі статуту підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства є одним із головних показників успішності його діяльності. Характеристику фінансової звітності діяльності ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансова звітність ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» за 2021-2023 рр.

Показники	2023 рік	2022 рік	2021 рік	Зміни	
				2022-2023 рр.	2021-2022 рр.
				Σ	Σ
Дохід, тис. грн.	218 677,4	198 723,5	70 089,7	19 953,9	128 633,8
Чистий прибуток, тис. грн.	22 981,8	41 941,9	9 819,8	-18 960,1	32 122,1
Активи, тис. грн.	151 538,3	87 151,5	36 271,4	64 386,8	50 880,1
Зобов'язання, тис. грн.	75 033,5	30 525,6	21 314,8	44 507,9	9 210,8
Рентабельність власного капіталу, %	15	48	27	-33	21

Джерело: фінансова звітність ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» за 2021-2023

рр.

Аналізуючи економічний стан ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» у період 2021-2023 рр., варто звернути увагу на головні показники його фінансової діяльності, а саме: дохід, чистий прибуток, активи та зобов'язання за рік.

Порівнюючи показник доходу у період 2021-2023 рр. наявний приріст у 2022 та 2023 рр. У 2022 р., порівнюючи з 2021 р., приріст склав 128 633,8 млн. грн.; у 2023 р., порівнюючи з 2022 р., приріст склав 19 953,9 млн. грн.

Аналізуючи суму чистого прибутку, спостерігається спад у 2023 р., порівнюючи з попереднім, який склав 18 960,1 млн. грн. У 2022 р. присутній приріст загального чистого прибутку, порівнюючи з 2021 р., який склав 32 122,1 млн. грн.

Проаналізувавши суму активів ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» за період 2021-2023 рр., найбільша сума наявна у 2023 р., та складає 151 538,3 млн. грн., що на 64 386,8 млн. грн. більше, ніж у 2022 р. та на 115 266,9 млн. грн., ніж у 2021 р.

Показники зобов'язань ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» з кожним роком, у досліджуваній період, стають вищими. Якщо у 2022 р. зобов'язання зросли на 9 210,8 млн. грн., то у 2023 р. — на 44 507,9 млн. грн.

Графічно, дані результати можна зобразити на рисунку 2.2.

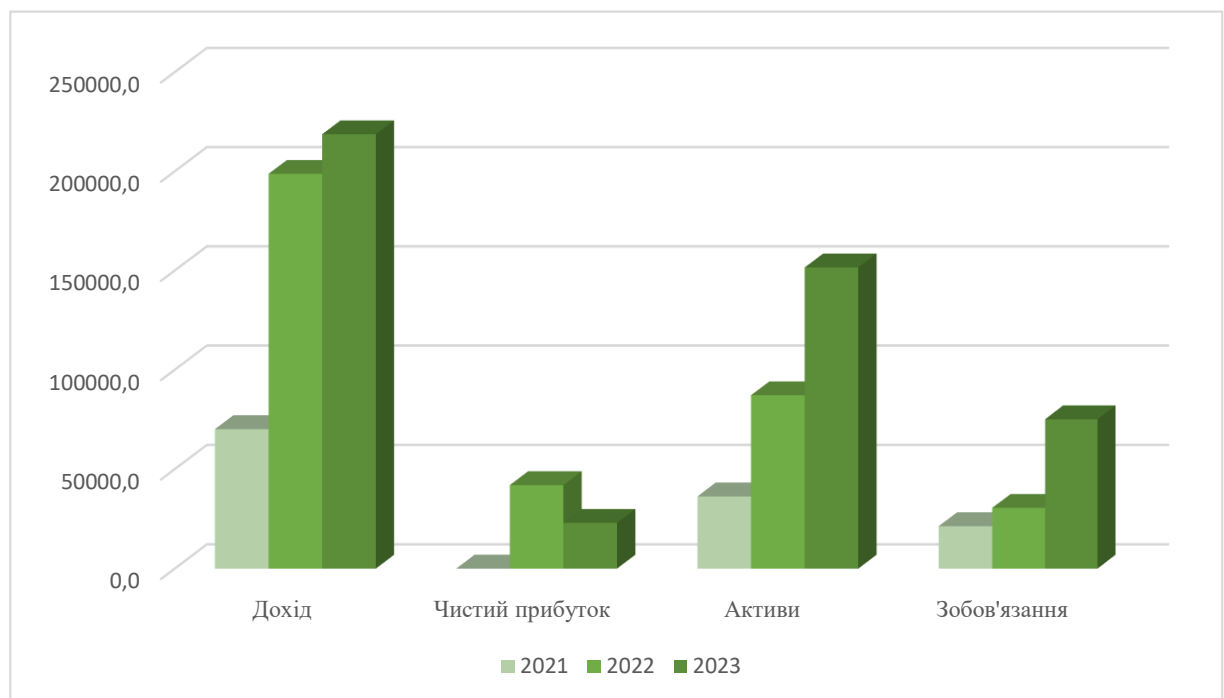


Рис. 2.2 Фінансові показники господарської діяльності ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» в період 2021-2023 рр.

Джерело: фінансова звітність ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» за 2021-2023 рр.

Аналізуючи показники рентабельності, можна зауважити, що у 2022 р. показник перевищував попередній на 21%, проте у 2023 р. знизився до 15%, що пов'язано з інфляційними процесами, які знецінюють фінансові ресурси.

Розглядаючи конкурентне середовище ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» можна виокремити кілька основних гравців, а саме: «ТІЗ-Карбогаз» (Tizinox, 2021) та «Chemical Elements Ukraine» (PureDrive, 2021). Це єдині виробники AdBlue в Україні які є ліцензіатами Асоціації автомобільної промисловості Німеччини.

Аналізуючи прибутковість вищеперахованих компаній за період 2021-2023 рр., ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» є найприбутковішим, із загальним прибутком у 74 743 500 грн (див. рис. 2.3).

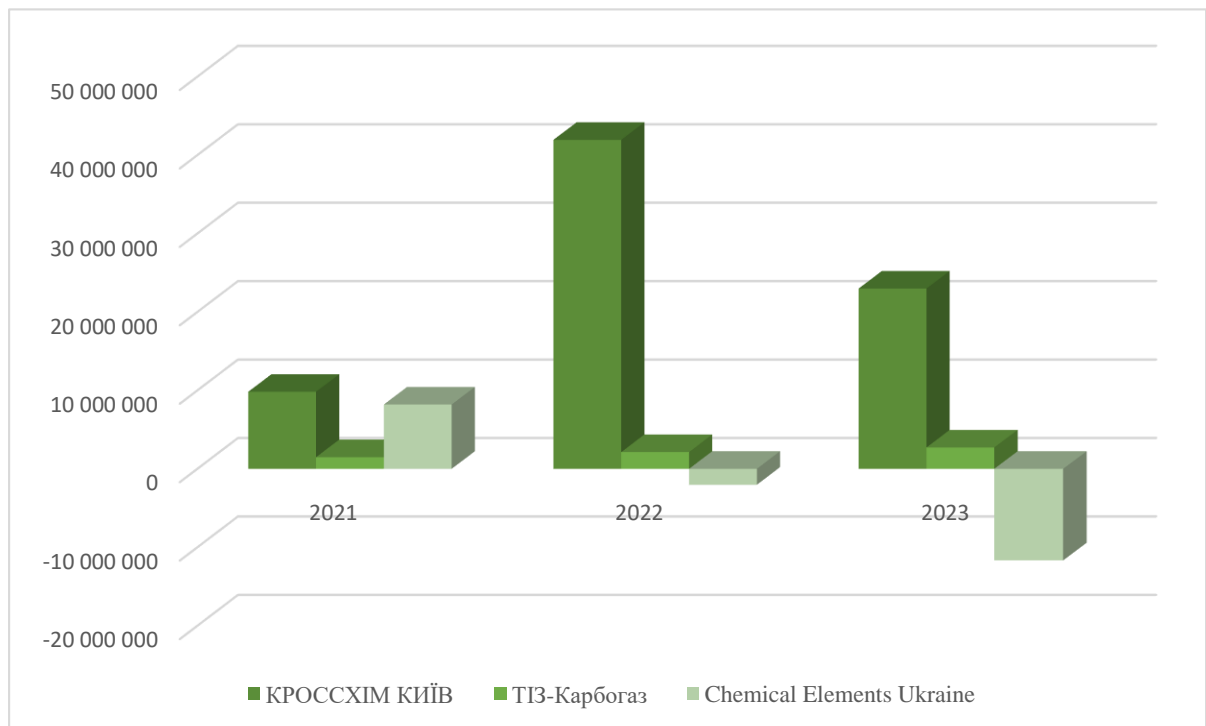


Рис. 2.3 Фінансові показники прибутковості за період 2021-2023 рр.

Джерело: фінансова звітність ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ», ТОВ «ТІЗ-Карбогаз» та ТОВ «Chemical Elements Ukraine» за 2021-2023 рр.

ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» робить усе можливе, щоб продукція AdBlue була доступною для українців у всіх куточках країни. Компанія співпрацює із великими АЗС країни, такими як: «КЛЮ», «ОККО» та «WOG». ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» всього за 6 років існування вже встигла зарекомендувати себе на ринку з позитивного боку та планує розширювати своє виробництво у Львові, Одесі та Дніпрі (Скрибка&Сіренко, 2020).

Тобто, «КРОССХІМ КИЇВ» є надійним партнером як для фізичних так і юридичних осіб. Компанія займається постійним розвитком та вдосконаленням, аби залишатись лідерами на ринку товарів основних неорганічних хімічних речовин. Дана компанія має найбільші показники прибутку серед своїх конкурентів та має перспективи розвитку у даній сфері діяльності.

2.2 Аналіз кадрової політики та управління персоналом в ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

Персонал будь-якого підприємства чи організації є ключем до успіху та основним рушійним важелем у досягненні стратегічних цілей. Керівництво ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» залучає нових співробітників незалежно від статі, раси, чи віросповідання та акцентує увагу на тому, що головним при виборі кандидата є прагнення людини до навчання, вдосконалення власних навичок та побудова успішного кар'єрного шляху.

Станом на 2024 р. кількість працівників на підприємстві становить 21 особу (Opendatabot, 2024). Персонал компанії складає директор, заступник директора, юрист, бухгалтер, керуючий заводом, працівники розливного цеху, інженер, зварник, охоронці та прибиральниці.

Проаналізувавши персонал за рівнем кваліфікації вдалося визначити, що 53% працівників мають середню спеціальну освіту (11 осіб); 19% мають повну середню освіту (4 особи); 14% мають повну вищу освіту (3 особи) та 14% мають неповну вищу освіту (3 особи).

Графічно, дані результати можна зобразити на рисунку 2.4.

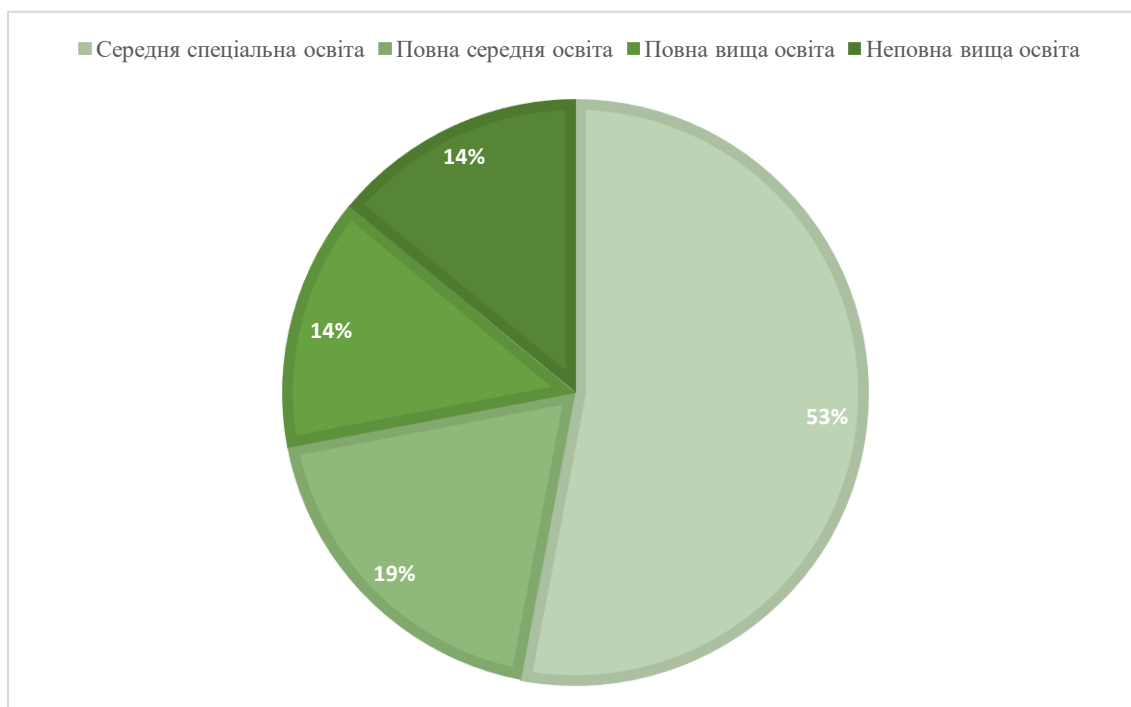


Рис. 2.4 Рівень кваліфікації персоналу ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

Джерело: штатний розпис ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

Аналізуючи персонал за віковою групою, працівників вдалося поділити на три групи: від 21-30 років; від 31-40 років та від 41-50 років.

Вікова група «від 21-30 років» складається з 13 осіб, що становить 62% від загальної кількості працівників.

Вікова група «від 31-40 років» складається з 4 осіб, що становить 19% від загальної кількості осіб.

Вікова група «від 41-50 років» складається з 4 осіб, що становить 19% від загальної кількості працівників.

Графічно, дані результати можна зобразити на рисунку 2.5.

Аналізуючи персонал за тривалістю трудового стажу, працівників компанії можна поділити на три умовні групи (див. рис. 2.5).

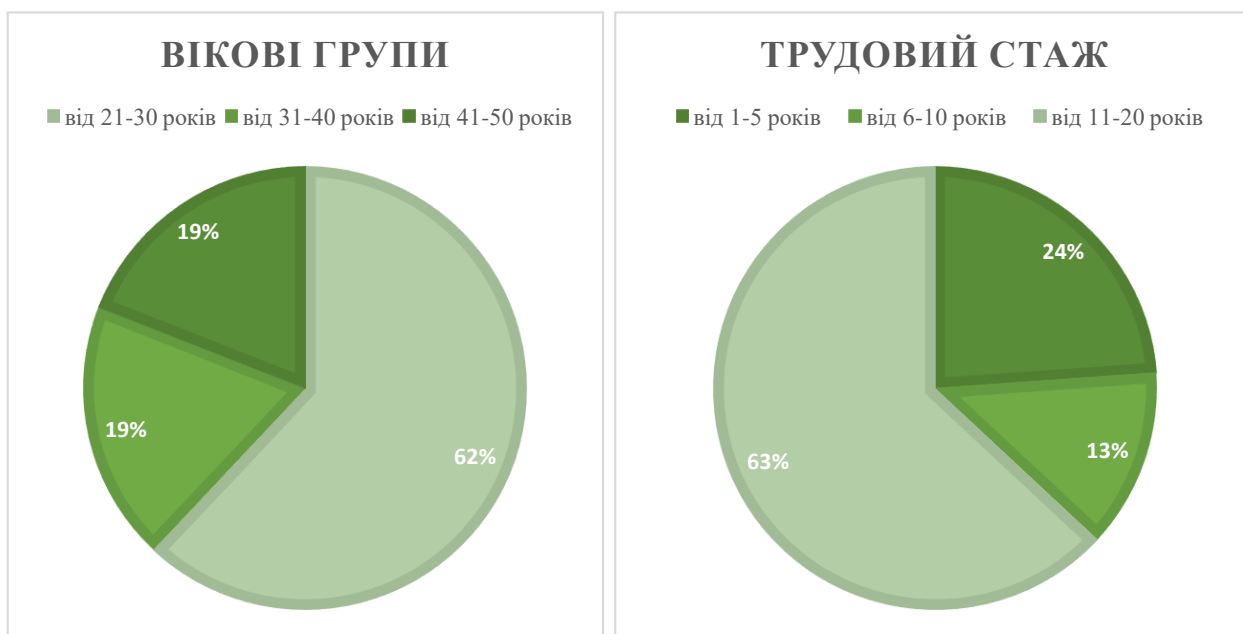


Рис. 2.5 Аналіз вікових груп та трудового стажу працівників на підприємстві ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

Джерело: розроблено авторкою.

Перша група працівників, з трудовим стажем від 1-5 років, налічує 11 осіб, що становить 53% від загальної кількості .

Друга група працівників, з трудовим стажем від 6-10 років, налічує 6 осіб, що становить 29% від загальної кількості.

Третя група працівників, з трудовим стажем від 11-20 років, налічує 4 особи, що становить 19% від загальної кількості.

Провівши аналіз співвідношення працівників за статтю, вдалося визначити, що із загальної кількості у 21 особу, лише 4 з них є жінками. Тобто, 82% працівників на підприємстві — чоловіки.

Аналізуючи людські ресурси компанії, спостерігається приріст кількості працівників до 2023 р., та підвищена плинність у 2024 р. (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чисельність працівників компанії «КРОССХІМ КИЇВ»

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість працівників	20	23	33	21

Джерело: штатний розпис ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

Є декілька причин плинності кадрів у 2024 р. В першу чергу, через відсутність гнучкості в графіку. Працівники компанії працюють за чітко встановленим графіком, а саме з 9:00 до 17:00, з перервою на обід та не мають можливості змінити його. У такому випадку працівника очікує штраф, догана чи звільнення від виконання обов'язків.

Іншою можливою причиною звільнень є відсутність можливостей кар'єрного зростання. Так як підприємство є невеликим за розміром та передбачає невеликий штат людей, деякі співробітники можуть не бачити можливостей для кар'єрного чи особистісного розвитку або підвищення кваліфікації в компанії, що слугує причиною переходу в інші організації, де існують такі можливості.

Наступним фактором є емоційне вигорання працівників. Високий рівень стресу або незбалансованість роботи та особистого життя може негативно впливати на стан співробітників. Якщо робоче навантаження надто високе, або співробітникам важко знайти баланс між роботою та особистим життям, це може призвести до вигорання та бажання змінити роботу.

Економічні фактори також мають колосальний вплив на задоволеність працівників. У періоди економічних криз співробітники можуть шукати нові можливості на ринку праці та шукати кращі пропозиції.

І наостанок, головною причиною звільнень на підприємстві є зміна особистих обставин співробітників. Переїзди, зміна сімейного стану або особистісні зміни у житті можуть впливати на відношення до компанії чи певних умов праці.

Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та реалізація кадрової політики не може бути без кадрового планування.

Кадрове планування передбачає систему заходів та рішень, які спрямовані на подальшу реалізацію цілей компанії та потенціалу кожного співробітника (Bagheri, 2016). Дана система дозволяє:

- забезпечити підприємство працівниками відповідно до необхідної кількості та вимог кожної робочої посади;
- підібрати кадри, які будуть сприяти досягненню цілей та стратегії організації;
- забезпечити високий рівень кваліфікації співробітників.

У ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» кадрове планування відбувається у три етапи: аналіз наявного персоналу, оцінка майбутніх потреб та подальша розробка їх втамування.

Зокрема компанія вкладає договір про партнерство з іншим підприємством на постачання фіксованої кількості товару з певним інтервалом. Керівництво аналізує штат працівників та визначає продуктивність кожного з них. Якщо після отриманих результатів керівництво розуміє, що наявної кількості працівників не вистачає, щоб задовольнити потреби підприємства, проводиться прорахунок якої саме кваліфікації співробітників не вистачає та в якій кількості. Після чого відбувається залучення нових працівників та їхнє подальше працевлаштування.

З метою підвищення кваліфікації, ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» забезпечує своїх співробітників безперервним поглибленням професійних знань та збагаченням новим досвідом. Для цього працівники відвідують тренінги, лекції та курси. Також, за бажанням, працівники мають змогу відвідати вебінари чи майстер-клас за своїм родом діяльності. По завершенню короткострокового навчання, співробітник отримує сертифікат чи диплом та можливе підвищення на робочому місці, збільшення заробітної плати або збільшення робочих зобов'язань та повноважень.

За 2023 р. четверо працівників ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» підвищили свою кваліфікацію у професійній сфері. Були задіяні онлайн-курси від «Bes-UA», «Online Law School» та «Coursera», а також офлайн-курс від навчального центру «Пульс».

Аналізуючи процес управління персоналом, варто звернути увагу на організаційну структуру підприємства. Як зазначалось раніше, у ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» наявна ієрархічна організаційна структура. Даний тип структури передбачає чітко визначені обов'язки та функції для кожного з працівників. Вище керівництво приймає рішення, а представники середньої ланки доповідають про них іншим працівникам компанії.

З метою підвищення продуктивності праці співробітників, в ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» побудована система мотивації, яка включає в себе матеріальні та нематеріальні важелі впливу. До матеріальних відносять заробітну плату та преміювання.

Заробітна плата співробітників ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» складається зі ставки та бонусів, наявна відрядно-преміальна система оплати праці. За виконання та перевиконання конкретних показників роботи працівникам нараховується премія. Використовуючи дану політику нарахування заробітної плати керівництво ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» прагне зацікавити своїх співробітників у досягненні кращих результатів.

Преміювання співробітників підприємства направлене як на винагородження за високі результати праці, так і стимулювання на майбутні успіхи діяльності. Премії є способом визнання та подяки працівникам за їхні внески і досягнення, що підвищує їхнє почуття власної значущості та причетності до успіху компанії (Прохоровська, 2023). В загальному, преміювання є ефективним засобом підвищення мотивації та залучення працівників, що сприяє розвитку бізнесу і досягненню стратегічних цілей організації.

Також, невід'ємною частиною матеріального стимулювання є соціальний пакет. Соціальний пакет зазвичай складається з додаткових пільг та компенсацій, які роботодавець надає працівникам на додаток до основної заробітної плати (Кушина, 2019). Мета соціального пакета полягає в покращенні добробуту працівників, підвищенні їх мотивації та лояльності до компанії. «КРОССХІМ КИЇВ» наразі пропонує всім своїм співробітникам соціальний пакет в який входить:

- 1) корпоративний мобільний зв'язок;
- 2) проведення корпоративних заходів;
- 3) забезпечення комфортних та безпечних умов праці для співробітників;
- 4) надання матеріальної підтримки;
- 5) новорічні подарунки для дітей;
- б) медичне страхування.

Окрім вже наявних методів матеріального стимулювання, компанія постійно прагне до покращення та розширення даного переліку, відповідно до посади співробітника та результативності його роботи.

До нематеріального мотивування відносять: мотиваційний клімат в колективі, умови праці та важелі нематеріального стимулювання (Васюта&Бульбаха, 2016).

Результати застосування нематеріального виду стимулювання залежить створеного керівником робочого клімату. Для створення приємного робочого клімату, керівникам необхідно (Коттов, 2022):

- 1) інформувати працівників про цілі організації;
- 2) створення приємного психологічного клімату в колективі;
- 3) заохочення співробітника за високі результати праці;
- 4) надання можливості співробітникам впливати на процеси прийняття рішень;
- 5) підтримувати ініціативи працівників з приводу розвитку компанії;
- б) організація наставництва.

Окрім цього, ознаки нематеріального стимулювання наявні у інших конкретних діях керівника. Керівник має з'ясовувати думку колективу з приводу важливих робочих питань, приймати колективні рішення, а також регулярно інформувати персонал про важливі для них питання. Наявний демократичний стиль управління, але контроль залишається прискіпливим та суворим. Так, керівник спілкується з підлеглими у форматі прохань, рекомендацій, побажань, при цьому залишаючись доброзичливим та ввічливим, проте при необхідності застосовує накази та догани.

Аналіз існуючої нематеріальної мотивації персоналу виявив деякі недоліки. Зокрема, керівництво не враховує, що різні працівники мають різні цілі та бажання, отже, їм потрібно надавати різні можливості для роботи та професійного зростання. Неможливо мотивувати всіх працівників загальними програмами; для підвищення мотивації необхідно знаходити індивідуальний підхід до кожного співробітника.

Таким чином, мотивування є однією з важливих чинників вдалої роботи кадрової політики ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ». Керівництво, в свою чергу, мотивує персонал стабільною роботою, з приємним психологічним кліматом та високою заробітною платою.

Отже, в механізмі мотивування в «КРОССХІМ КИЇВ» наявні певні недоліки, а саме: відсутність творчої роботи, нерівномірна завантаженість протягом робочого часу, що в свою чергу призводить до підвищеної плинності кадрів на низьких посадах та не високою зацікавленістю самих працівників у процесі досягання цілей компанії.

Проаналізувавши кадрову політику «КРОССХІМ КИЇВ» було виявлено, що керівництво підприємства турбується про вмотивованість свого персоналу та робить все можливе, аби співробітники прагнули досягати нових цілей та кращих результатів з кожним новим днем. Керівництво використовує як матеріальні (заробітна плата, премії, соціальний пакет), так і нематеріальні (грамоти, подяки, наставництво) стимули.

Метою системи управління персоналом є робота з власними співробітниками, відповідно до стратегії розвитку товариства з обмеженою відповідальністю.

Об'єктом управління є персонал, мотивація, компетентність, потенціал та розвиток кожного підлеглого в організації. До процесу управління персоналом відносять принцип менеджменту, методи управління персоналом, функції управління та організаційну структуру.

Елементи процесу управління персоналом ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» наведено на рис. 2.6.



Рис. 2.6 Елементи процесу управління персоналом ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

Джерело: розроблено на основі Стратегії розвитку ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

Основними принципами на яких будується система управління персоналом в компанії є (Лозова, 2017):

1. Об'єктивна оцінка своїх кандидатів чи підлеглих в процесі найму чи безпосередньої роботи на підприємстві. Під об'єктивністю розуміється оцінка кожного співробітника чи кандидата відповідно до критеріїв, які є однаковими відповідно до конкретної посади.
2. Обґрунтованість дій. Тобто, будь-які дії, які здійснюються на підприємстві несуть у собі мету підвищення ефективності роботи кадрів та швидшої реалізації цілей та завдань, відповідно до стратегії розвитку «КРОССХІМ КИЇВ».
3. Саморозвиток та навчання своїх співробітників. Керівництво підприємства забезпечує доступ своїм підлеглим до курсів, вебінарів та тренінгів для вдосконалення вже наявних та здобуття нових навичок та здібностей.
4. Націленість на результат. Усі працівники мають чітке уявлення результатів своєї роботи на визначений термін. Усі розпорядження даються за системою SMART.

Основний вплив на роботу в ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» здійснюється через певні методи правління. Загалом, виділяють три основні групи методів управління: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (Мартиненко&Легеза, 2018).

Адміністративні методи базуються на організаційних заходів, нормативних документів та наказів. Вони включають розробку політик і процедур поведінки на робочому місці, контроль і нагляд за виконанням завдань. До адміністративних методів відносять стягнення, розпорядження, вказівки, посадові інструкції та статuti.

Економічні методи використовують економічні інструменти для мотивації працівників, такі як: система оплати праці, матеріальне стимулювання та фінансове планування і бюджетування. До економічних методів відносять медичне страхування, соціальні пакети, компенсації, премії, бонуси.

Соціально-психологічні методи спрямовані на створення сприятливої психологічної атмосфери в колективі. Вони включають мотивацію та залучення персоналу, з використанням різних видів нематеріального заохочення, комунікація та формування корпоративної культури. До соціально-психологічних методів відносять похвалу, зауваження та створення комфортних умов праці.

Система управління персоналом в ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» є організованою та структурованою, адже всі види документів регламентуються та вказується конкретний відправник та одержувач. Основними видами документів є: накази, статuti, вказівки, протоколи, звіти, плани, акти та рішення.

Отже, метою системи управління персоналом є залучення висококваліфікованих фахівців, їхнє подальше вдосконалення як працівників та створення комфортних та гідних умов праці для кожного співробітника.

2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом в ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

Для оцінки ефективності системи управління персоналом необхідно проаналізувати декілька основних показників. До них відносяться: продуктивність праці, плинність кадрів, задоволеність працівників та рівень кваліфікації (Селезньова&Іпполітова, 2020).

Продуктивність праці може визначатись як в рамках галузі, підприємства, так і окремого цеху чи працівника. Показник продуктивності вимірюється співвідношенням обсягу виробленої продукції до чисельності персоналу. Загалом, виділяють два основні показники, які є взаємо зворотними один до одного, а саме показники виробітку та трудомісткості (Харцій&Сохач, 2009).

Виробіток — це показник, що характеризує кількість продукції, виробленої працівником або групою працівників за певний проміжок часу. Виробіток може вимірюватися в одиницях продукції (штуки, тонни і т.д.) на

годину, день, тиждень тощо. Вищий виробіток означає вищу продуктивність праці. Щоб визначити виробіток необхідно обсяг виробленої продукції поділити на затрати робочого часу (Васюта&Чечіль, 2014).

Таким чином, щоб визначити виробіток на підприємстві «КРОССХІМ КИЇВ» за місяць, необхідно:

$$V = \frac{Q}{T}, \quad (2.1)$$

де V — виробіток підприємства за певну одиницю часу;

Q — обсяг виробленої продукції;

T — кількість часу, необхідного для виготовлення певної кількості продукції.

Розраховуючи за вищевказаною формулою, вдалося визначити, що виробіток «КРОССХІМ КИЇВ» за один місяць у 2023 році становить 607 437 літрів реагенту AdBlue.

Трудомісткість — це показник, що відображає кількість робочого часу, необхідного для виконання певного обсягу робіт або виробництва одиниці продукції. Трудомісткість вимірюється у людино-годинах, днях або інших одиницях часу. Чим менша трудомісткість, тим менше часу потрібно на виробництво продукції, що свідчить про вищу ефективність виробничих процесів.

Таким чином, щоб визначити трудомісткість на підприємстві «КРОССХІМ КИЇВ» за місяць, необхідно:

$$T_p = \frac{T}{Q}, \quad (2.2)$$

де T_p — трудомісткість на одиницю продукції;

T — кількість часу, необхідного для виготовлення одиниці продукції;

Q — обсяг виробленої продукції.

Розраховуючи за вищевказаною формулою, вдалося визначити, що трудомісткість «КРОССХІМ КИЇВ» на одиницю продукції у 2023 р. склала 0,008 людино-годин на одиницю продукції.

Розраховуючи трудомісткість підприємства «КРОССХІМ КИЇВ», вдалося визначити, що у 2021 р. трудомісткість склала 0,014 людино-годин/літр; у 2022 р. — 0,006 людино-годин/літр (див. рис. 2.7).

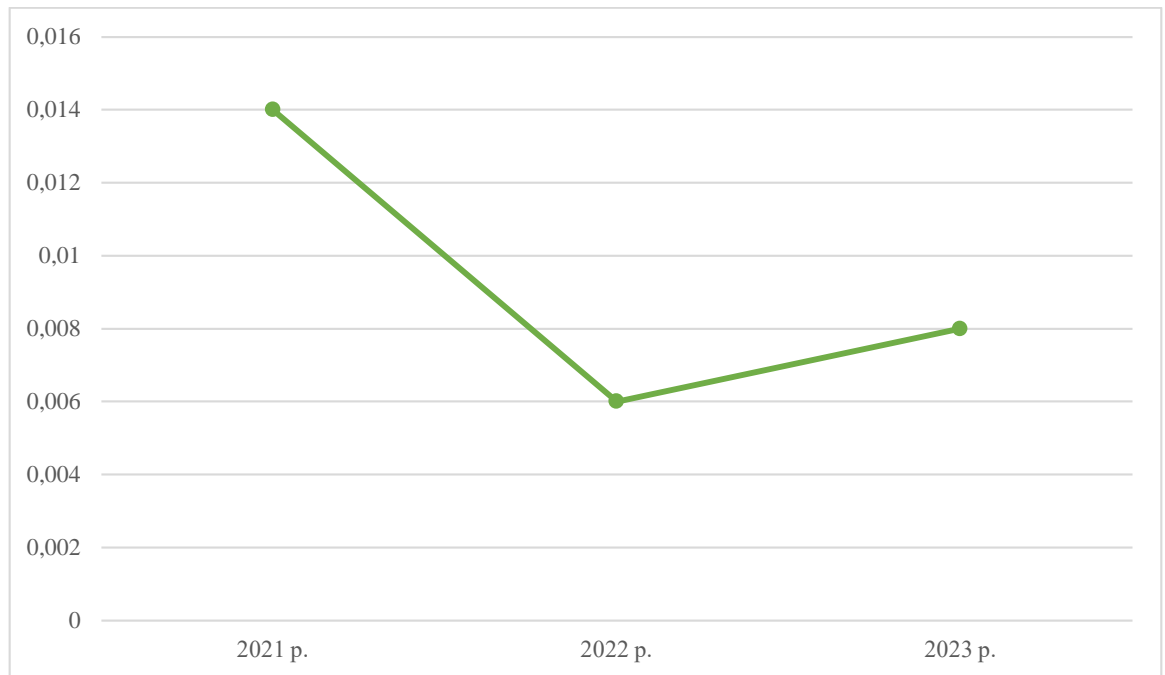


Рис. 2.7 Трудомісткість підприємства «КРОССХІМ КИЇВ» у період 2021-2023 рр.

Джерело: фінансова звітність ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» за 2021-2023 рр.

Тобто, аналізуючи дані показники, можна дійти висновку, що найпродуктивнішим підприємство було у 2022 р., адже чим менша трудомісткість, тим більше одиниць продукції можна виготовити за той самий час.

Дані показники свідчать про те, що підприємству «КРОССХІМ КИЇВ» необхідно знизити показники трудомісткості шляхом автоматизації виробничих процесів та скорочення часу простоїв в очікуванні сировини.

Аналізуючи плинність кадрів на підприємстві «КРОССХІМ КИЇВ», варто зауважити, що до 2024 р. кількість штатних працівників збільшувалась, проте через певний ряд причин даний показник виявив негативну динаміку.

Можна виокремити наступні причини:

- негнучкий графік;

- мала можливість кар'єрного зросту;
- емоційне вигоряння працівників;
- конкуренція.

Задоволеність працівників — це стан, коли співробітники конкретного підприємства задоволені своєю роботою та тим, наскільки роботодавець вгамовує їхні потреби (Пилипенко, 2021).

В процесі опитування співробітників для оцінки задоволеності від праці в компанії, було опитано п'ятнадцять респондентів. Зразок анкети подано в Додатку Б.

Проводячи опитування серед працівників компанії «КРОССХІМ КИЇВ» вдалося визначити, що співробітники є лояльними по відношенню до керівництва та компанії, в цілому. Керівництво, в свою чергу, займається постійним підвищенням задоволеності своїх працівників вдаючись до різних практик.

В першу чергу, що є дуже важливим при роботі з людьми, керівництво компанії визнає успіхи та досягнення своїх працівників, акцентуючи увагу на їхніх сильних сторонах. Це допомагає мотивувати та підтримувати кожного окремого співробітника, що позитивно впливає на продуктивність їхньої роботи.

Наступним, не менш важливим компонентом вмотивованого та задоволеного колективу є комунікація. Безперервне та відкрите спілкування несе в собі позитивний вплив на робоче докільля. У комфортній емоційній атмосфері співробітник відчуває себе більш вільно, що дозволяє йому краще ділитися своїми особистими негараздами, які заважають йому сконцентруватись на роботі. У наслідок чого, продуктивність організації залишається високою.

Компанія забезпечує своїх працівників постійними можливостями для особистісного та професійного росту. Для того аби мати висококваліфікований персонал, керівництво «КРОССХІМ КИЇВ» забезпечує постійний доступ співробітників до різноманітних професійних тренінгів та

курсів. Даний метод допомагає підтримувати цікавість працівників до особистої справи та допомагати підприємству досягати спільних цілей.

Оцінюючи рівень кваліфікації штату ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ», варто звернути увагу на наступні фактори:

- рівень загальних і спеціальних знань;
- професійний стаж;
- організаційні навички.

Під час аналізу кваліфікаційного рівня персоналу «КРОССХІМ КИЇВ» з'ясувалося, що приблизно 53% працівників мають середню спеціальну освіту, 19% — повну середню, 14% — повну вищу, і ще 14% — неповну вищу освіту.

Дослідження трудового стажу працівників компанії показали, що близько 63% працівників є новачками в своїй справі та мають досвід роботи від 1-5 років; 24% співробітників компанії мають середній стаж роботи від 6-10 років; 13% мають великий досвід роботи, а саме від 11-20 років.

Організаційні навички — це особистісні навички людини, які потребують постійно розвитку та вдосконалення (Соловей, 2023).

Персонал «КРОССХІМ КИЇВ» володіє наступними організаційними навичками:

1. Планування. Планування є неабияк важливим у процесі функціонування підприємства. Постійна розробка стратегій та планів з виробництва є необхідним при досяганні поставлених цілей. Дане підприємство використовує техніку «SMART», тобто ставить конкретну ціль, з чітким терміном виконання, яка є досяжною та важливою.
2. Організація простору. Працівники підприємства самостійно займаються організацією власного робочого місця та простору, що позитивно впливає на атмосферу в компанії. Дана практика дозволяє працівникам розвинути в собі вміння розподілення ресурсів та організації робочого місця, щоб всі необхідні ресурси в ньому були легкодоступними.
3. Самоменеджмент. Вміння оцінювати власні сили, а також аналізувати свої успіхи та невдачі є важливими навичками для працівника будь-якого рангу.

Самоменеджмент допомагає визначати області які потребують вдосконалення та сприяти покращенню власних навичок.

4. Командна праця. Вміння працювати в команді допомагає швидше та продуктивніше досягати спільних цілей. Саме через це, керівництво «КРОССХІМ КИЇВ» займається тимблдингом та розвитком командного духу всередині власного колективу.

Отже, оцінюючи ефективність системи управління персоналом в ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» було проаналізовано продуктивність праці, плинність кадрів, задоволеність працівників та рівень кваліфікації. Вдалося визначити, що підприємство має високий рівень продуктивності праці, що позитивно вплинуло на його місце на ринку серед великої кількості конкурентів.

Незважаючи на негативну динаміку плинності кадрів у 2024 р., керівництво підприємства ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» займається постійним мотивуванням своїх працівників, що впливає на їхній рівень лояльності до компанії та задоволеності від праці.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

3.1 Пропозиції щодо сучасних підходів до управління кадровою політикою ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

Враховуючи складні та непередбачувані умови зовнішнього і внутрішнього середовища, питання постійного вдосконалення кадрового планування є неабияк актуальним. Через постійні зміни у бізнес-середовищі, компанії стикаються з проблемою ефективного управління власним персоналом. Продуктивність та ефективність підприємства напряду залежить від оптимізації роботи кадрової політики, яка з кожним роком відіграє все більшу роль у результативності його роботи (Тодорюк, 2022).

Підбір персоналу — є одним із найголовніших елементів кадрової політики. Сучасні підприємства використовують штучний інтелект та новітні технології для виявлення здібних працівників. Дані технології допомагають зменшити упередженість при відборі кадрів та збільшити різноманітність персоналу. Окрім, штучного інтелекту, деякі компанії використовують нетрадиційні методи найму, як-от гейміфікація та хакатони.

Хакатон — це організована подія, під час якої спеціалісти переважно одного профілю утворюють команди та вирішують завдання або за обмежений час придумують дієве рішення конкретної проблеми (Пасенко, 2020).

Хакатони допомагають обрати кращих з кращих та оцінити потенційних кандидатів опираючись на їхні здібності та креативність, а не лише на резюме. Наприклад, вже протягом двадцяти років відома всім компанія Google проводить конкурс Google Code Jam, щоб відібрати для своєї компанії найкращих працівників. На перший погляд головним призом вважається грошова винагорода, у розмірі \$ 50 тис., проте компанія використовує його у власних цілях, шукаючи спеціалістів з необхідними навичками (Айрапетова, 2016).

Головною проблемою ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» є висока плинність кадрів, через що варто звернути увагу на зарубіжний досвід компаній з подібною проблемою.

Formaposte — це французький поштовий сервіс, який довгий час не міг побороти високі показники плинності. Після випробувального терміну компанію покидало приблизно 25% працівників, а витрати на підбір та навчання нового персоналу наносили великий збиток бюджету компанії. Шукаючи можливий вихід із ситуації, керівництво компанії вдалося до гейміфікації.

Formaposte започаткував проєкт Jeu Facteur Academy, під час якого всі бажаючі, включаючи самих співробітників, протягом одного робочого тижня виконували роботу кур'єра. Цей симулятор дозволив зрозуміти потенційним кадрам свої робочі обов'язки та як необхідно себе поводити на робочому місці.

Дана практика стала успішною, адже коефіцієнт плинності знизився на 17 %, і кандидати, які претендували на посаду, ставили раціональні питання на співбесіді. Та були краще ознайомлені із своїми майбутніми обов'язками (Айрапетова, 2016).

HR-спеціалісти продовжують шукати нові способи для оптимізації роботи персоналу. Саме у вирішенні цього питання відділи кадрів мають нагоду скористатись цифровими інноваціями для генерації нових ідей та процесів. Розвиток напряму управління персоналом стимулює інновації та допомагає підприємствам розглянути нові способи управління власними співробітниками та звернути увагу на новітні та креативні методи управління. Останнім часом все більшої популярності набуває напрям HR-інновацій.

HR-інновації — це акти розробки та впровадження сучасних технологій і підходів до управління людськими ресурсами (Карпенкова, 2023). HR-інновації набувають різних форм та включають різні методи, наприклад, використання програмного забезпечення для більшої автоматизації та оптимізації управлінських процесів. HR-інновації базуються на впровадженні

штучного інтелекту та розробці нових політик, які сприяють ширшому залученню працівників, а також забезпечення їхнього подальшого добробуту.

Прикладом введення інновацій на підприємстві на основі штучного інтелекту може бути введення інструментів рекрутингу на основі ШІ. Ця технологія допомагає відділу кадрів отримати повну інформацію без залучення додаткової робочої сили чи збільшення витрат.

Сучасні компанії широко використовують ШІ для визначення найбільш ідеальних кандидатів на конкретні посади. Кероване штучним інтелектом програмне забезпечення цифровізувало процес підбору персоналу за допомогою автоматизації. Таким чином, процес перевірки резюме, супровідних листів та інших матеріалів став простішим, а відбір кваліфікованих кандидатів — швидшим. Також, дана технологія допомагає відхилити заявки кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам до роботи.

Прикладами інструментів, які надають змогу наймати персонал на основі ШІ є Manatal, Eightfold та Fetcher AI.

Manatal — це програмне забезпечення для відбору персоналу на основі ШІ, яке допомагає оцінювати кандидатів за певними критеріями.

Manatal було створено з баченням демократизації програмного забезпечення для найму персоналу та місією змінити спосіб, у який компанії набирають персонал у глобальному масштабі.

Дотримуючись цього бачення, розробники створили інтуїтивно зрозумілу та просту у використанні систему відстеження кандидатів на основі штучного інтелекту, щоб спростити весь процес найму.

З моменту створення, Manatal охопила понад 135 країн і співпрацює з понад 10 000 компаній (Manatal, 2018).

Eightfold — це платформа, на основі штучного інтелекту, яка спрощує процес найму та займається пошуком, перевіркою, плануванням та аналітикою талантів.

Каліфорнійська компанія пропонує платформу Eightfold Talent Intelligence Platform, рішення на основі штучного інтелекту, призначене для оптимізації процесів залучення, управління та розвитку талантів. Платформа використовує глобальні набори даних, щоб допомогти організаціям повністю розкрити потенціал своєї робочої сили.

Цільове розуміння штучного інтелекту та автоматизація на основі корпоративних даних, ринкових даних і взаємодії користувачів дають динамічне розуміння кадрів у контексті роботи — на всіх етапах життєвого циклу (Eightfold, 2016).

Fetcher AI — це рекрутингова платформа, яка націлена на автоматизацію пошуку кандидатів і охоплення.

Місія компанії полягає в тому, щоб допомогти лідерам залучати найкращих талановитих кадрів і перетворювати їхні бізнес-прагнення в реальність, створюючи значний вплив у світі.

Fetcher був створений невеликою командою і з тих пір розширив свою діяльність на чотирьох континентах. Компанія співпрацює з більш ніж 1000 організаціями в різних галузях, допомагаючи їм наймати інженерів, команди з виходу на ринок, керівних кадрів тощо (Fetcher, 2016).

Наступним прикладом HR-інновацій є цифрове робоче місце. По суті, це зміна фізичного робочого місця в більш цифровізоване.

Цифровізація робочого місця передбачає забезпечення працівників необхідними для роботи технологіями, щоб співробітники могли працювати віддалено або в середовищі розподіленої команди. Так як на підприємстві «КРОССХІМ КИЇВ» наявні проблеми з гнучкістю в графіку, то дана методика була б корисною для забезпечення працівників компанії більш гнучким графіком роботи та можливістю працювати у будь-якому зручному місці.

Існує великий перелік інструментів, які допомагають у створенні цифрового робочого місця. До них відносяться: комунікаційні платформи, інструменти для відеоконференцій та системи планування ресурсів

підприємства. Такими інструментами є: Asana, Trello, Dropbox, Slack та Microsoft Teams.

Наступною великою річчю у HR-технологіях є мобільні додатки. Вони дають змогу працівникам отримувати доступ до новин компанії, керувати власним графіком та відслідковувати власну продуктивність у будь-який час. Зазвичай, мобільний додаток компанії має такий функціонал:

- 1) стрічка новин;
- 2) внутрішня комунікація;
- 3) навчання;
- 4) контроль продуктивності.

Створення власного додатку є доволі бюджетозатратним, проте якщо компанія не володіє достатньою кількістю коштів, можна скористатись вже готовим рішенням. Наприклад, використовуючи Bamboo HR, яка є HR-системою з власним мобільним додатком.

Одним із найпопулярніших трендів у сфері управління персоналом є зосередженість на психологічному та емоційному здоров'ї працівників. Більше ніж 68% керівників відділу кадрів вважають психологічне благополуччя працівників головним пріоритетом (Карпенкова, 2023).

Використання платформ та застосунків є одним із інноваційних підходів для підтримки гарного самопочуття співробітників. Портали для оздоровлення, такі як Wellspace, пропонують доступний сервіс, головна функція якого підтримка самопочуття, а також надання повноважень відстежувати його на робочому місці керівництву організацій. Ці інструменти зазвичай інтегруються з системами управління персоналом і платформами управління виплатами.

Отже, інноваційні підходи до управління кадровою політикою є важливими для компаній, які прагнуть залишатись конкурентоспроможними та процвітати у сучасному бізнес-середовищі. Використання штучного інтелекту у підборі кадрів, введення цифрового робочого місця, впровадження мобільного додатку та цілісних програм благополуччя співробітників

допоможуть створити більш згуртовану, міцну та продуктивну робочу силу. Загалом, ці практики сприяють розвитку підприємства, залучаючи висококваліфікованих кадрів, стимулюючи інновації та зростання на конкурентному ринку.

3.2 Економічне обґрунтування пропозицій удосконалення управління кадровою політикою організації

Під час залучення нових працівників підприємство зазнає великих витрат пов'язаних з процесами рекрутингу та підготовки до роботи. До них відносяться аналіз резюме кандидатів та, у випадку відповідності вимогам до роботи, подальше навчання з адаптацією у робочий процес.

Пошук нових працівників здійснюється через платформи з пошуку роботи та рекрутингові агентства. Розміщення оголошень в соціальних мережах та на спеціальних платформах потребує затрат, адже необхідно сплатити комісію за оголошення та за кількість натискань на нього. Використовуючи рекрутингові агентства компанія має сплатити відсоток за нового співробітника у розмірі 10-20% від його річної заробітної плати. Проте, якщо підприємство не має змоги користуватись послугами рекрутингових агентств, воно може самостійно зайнятись відбором кадрів.

Визначення рівня витрат при підготовці нових кадрів до роботи включає аналіз компонентів, які пов'язані з навчанням, адаптацією та інтеграцією.

Організація тренінгів в межах компанії включає оплату послуг коучів, необхідного обладнання та матеріалів для навчання. Якщо ж навчання відбувається поза межами підприємства, то керівництво сплачує не лише за участь співробітників у навчальних програмах, а й за проїзд та проживання.

У процесі стажування керівництво компанії призначає наставника з-поміж власних співробітників. Це допомагає майбутньому працівнику краще зрозуміти обов'язки та відчувати себе комфортніше на новому робочому місці. За цих умов враховуються витрати на робочий час, який наставник витрачає на підготовку кадра.

В ході розрахунку витрат на стажування, враховуються і затрати випробувального терміну. Заробітна плата виплачується всім співробітникам, що проходять стажування, навіть якщо вони не досягають поставлених керівництвом цілей. Якщо після закінчення випробувального терміну кандидат не підходить вимогам підприємства, то воно несе додаткові витрати на звільнення та пошук іншого співробітника.

Для розрахунку витрат на підготовку співробітника необхідно скористатись наступною формулою:

$$Z_B = NT + N + M_B + A_B,$$

де Z_B – загальні витрати на підготовку одного співробітника;

NT – витрати на навчання та тренінги;

N – витрати на наставництво;

M_B – матеріальні витрати;

A_B – адміністративні витрати.

Використовуючи дану формулу, розрахуємо середні витрати на підготовку одного співробітника в ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»:

$$Z_B = 15\,000 + 5\,000 + 7\,000 + 5\,500 = 32\,500 \text{ грн.}$$

Таким чином, в середньому, компанія витрачає 32 500 грн на підготовку та адаптацію одного співробітника.

Аналізуючи вищевказану інформацію можна дійти висновку, що пошук та підготовка нових працівників у ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» займають великий проміжок часу та є доволі високовартісними.

Основною проблемою на підприємстві є висока плинність кадрів. Якщо не почати вирішувати цю проблему негайно, то виникне простій у функціонуванні підприємства. Це, в свою чергу, порушить весь механізм його роботи та негативно вплине на показники ефективності та прибутковості.

Для того, щоб оцінити економічні наслідки втрат персоналу, варто розрахувати витрати під час простою підприємства.

Для того, щоб визначити витрати підприємства через простій, необхідно:

$$B_{\Pi} = D_{\Pi} * C_{\text{оп}} + З_{\Pi_{\text{д}}} + D_{\text{в}},$$

де B_{Π} – витрати через простій;

D_{Π} – денна продуктивність працівника;

$C_{\text{оп}}$ – ціна за одиницю продукції;

$З_{\Pi_{\text{д}}}$ – заробітна плата співробітника;

$D_{\text{в}}$ – додаткові витрати.

За даною формулою вдалося визначити, що продуктивні витрати ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» становлять 40 992 грн, а загальні витрати на день простою — 41 998 грн.

Для того, щоб запобігти простою та скоротити витрати через плинність кадрів, варто модернізувати процес роботи компанії шляхом введення HR-інновацій. Це допоможе покращити економічні показники діяльності, підвищити задоволеність персоналу та відмовитись від додаткових витрат на рекрутингові агентства.

Введення HR-інновацій дозволить автоматизувати процес рекрутингу всередині компанії. Система управління кандидатами допоможе проаналізувати резюме, рекомендації та інші супровідні документи без сторонньої допомоги. Це скорочує витрати на послуги рекрутингових агентств та додаткових співробітників.

Ведення цифрових баз даних допоможе централізовано зберігати необхідну інформацію, через що процес управління документацією стає простішим та менш затратним, адже немає необхідності витрачати кошти на зберігання та обробку даних.

Цифровізація робочого місця передбачає впровадження технологій для віддаленої роботи, електронний документообіг та HR-системи для відстеження продуктивності працівників. Завдяки віддаленій роботі, компанія зможе запропонувати своїм співробітникам гнучкий графік роботи та зменшити витрати на офісне приміщення, комунальні послуги та обладнання, необхідне для роботи в офісі.

Окрім оптимізації роботи підприємства в цілому, HR-інновації відіграють важливу роль в індивідуальному стимулюванні працівників. Їх використання дозволяє компанії зменшити витрати на управління персоналом, підвищуючи при цьому продуктивність та залученість співробітників.

Програми з підтримки здоров'я та психологічного стану допоможуть скоротити плинність працівників через стрес або емоційне вигорання. Регулярне відстеження настрою сприяє розвитку культури відкритого зворотного зв'язку та поліпшує клімат у колективі, що також позитивно впливає на продуктивність та залученість працівників. Висока плинність працівників є дороговартісною для керівництва, тому забезпечуючи індивідуальний підхід, підприємство має нагоду скоротити витрати на пошук нових співробітників.

Власний мобільний додаток дає змогу працівникам керувати особистими даними, відстежувати робочий час, відправляти заявки на відпустку, отримувати корпоративні новини та слідкувати за власною продуктивністю.

Мобільний додаток робить HR-процеси зручнішими та доступними для працівників, що підвищує їхню залученість і задоволеність роботою. Підвищена лояльність знижує плинність кадрів, що економить кошти на підбір і навчання нових працівників. За оцінками, зниження плинності на 5% може зекономити компанії до 15% від витрат на рекрутинг.

Впровадження таких HR-інновацій, як цифровізація робочого місця, програма з підтримки здоров'я та мобільний додаток, може суттєво знизити витрати підприємства на адміністрування, підвищити продуктивність працівників і зменшити плинність кадрів. Всі ці фактори напряму сприяють підвищенню ефективності бізнесу та економічної рентабельності, забезпечуючи швидку окупність інвестицій в HR-технології.

ВИСНОВКИ

Сутність кадрової політики полягає в систематичному управлінні персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Кадрова політика визначає принципи, напрями, методи та підходи до роботи з персоналом, зокрема щодо підбору, розвитку, мотивації та утримання працівників.

Кадрова політика сприяє залученню висококваліфікованих спеціалістів та їх подальшому професійному розвитку. Окрім залучення, відділ кадрів займається формуванням корпоративної культури та розробкою системи стимулювання працівників компанії.

Таким чином, кадрова політика спрямована на забезпечення організації компетентними кадрами та створення сприятливих умов для їхнього розвитку та продуктивної роботи.

Серед існуючих моделей управління кадрами найбільш поширеними є американська, японська та європейська.

Американська модель характеризується ієрархічною системою управління, в якій оцінюється індивідуальний результат роботи працівників та процес прийняття рішень відбувається із залученням невеликої кількості людей.

Японській моделі притаманна колективістська система управління та застосування «довічного найму». Особливістю даної моделі є підготовка універсальних керівників різної направленості та застосування нематеріальних методів стимулювання.

Європейська модель ґрунтується на високих соціальних нормах. У даній моделі особлива увага приділяється профспілковим організаціям робітників та плануванню витрат на людські ресурси. Одним із різновидів мотивації є розповсюдження партнерських відносин між управлінцями та робітниками.

Чинники впливу на кадрову політику поділяються на внутрішні та зовнішні.

До основних внутрішніх факторів відносять організаційну структуру, стиль керівництва та фінансові ресурси. Ці чинники впливають на створення, запровадження та подальшу ефективність кадрової політики на підприємстві.

Зовнішніми факторами взаємодії є економічні умови, соціальні фактори, політичне середовище та тенденції галузі. Зовнішні чинники є важливими при формуванні кадрової політики, адже зовнішнє середовище функціонування компанії на пряму визначає ефективність від впровадження конкретної моделі кадрової політики.

На основі ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» було досліджено процес управління кадровою політикою підприємства. Встановлено, що на підприємстві наявна ієрархічна система управління та розвинена система кадрового планування. З метою підвищення продуктивності на підприємстві наявна розвинена система стимулювання праці, яка складається з матеріальних та нематеріальних важелів. До матеріальних відносяться заробітна плата, преміювання та соціальний пакет; до нематеріального — створення комфортного психологічного клімату, надання співробітнику можливості участі в процесі прийняття рішень та делегування повноважень.

ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» надає своїм працівникам можливість поглиблення професійних знань та підвищення кваліфікації. У співробітників компанії є можливість відвідувати тренінги, курси та майстер-класи за своїм родом діяльності. Після проходження додаткового навчання, працівника очікує підвищення на робочому місці або збільшення заробітної плати.

Проте, на підприємстві наявна проблема з плинністю кадрів. Основними причинами плинності є відсутність гнучкого робочого графіку, емоційне вигорання та особисті обставини.

Для вирішення проблеми плинності можливим є впровадження HR-інновацій. Дана методика допоможе автоматизувати робочі процеси та підвищити задоволеність працівників. До них відносяться: інструменти рекрутингу на основі ШІ (наприклад, Manatal, Eightfold та Fetcher AI),

цифровізація робочого місця, створення мобільного додатку компанії та використання платформ для підтримки психоемоційного стану працівників.

Таким чином, на сучасному динамічному ринку праці через зростаючі вимоги до кадрів, процес управління персоналом повинен безприпинно підвищувати ефективність своєї роботи. Використання штучного інтелекту є одним із інноваційних інструментів, які допомагають оптимізувати процеси в роботі з персоналом. ШІ допомагає автоматизувати рутинні завдання та забезпечити високу точність у прийнятті рішень.

Основними перевагами використання штучного інтелекту є підвищення рівня ефективності роботи, оскільки завдяки автоматизації багатьох процесів, як-от обробка резюме та ведення кадрового обліку, менеджери компанії мають змогу зосередитись на більш стратегічних завданнях. Через впровадження ШІ на підприємстві менеджери можуть приділити більше часу розвитку корпоративної культури, навчанню та управлінню кадрами. Окрім підвищення продуктивності, впровадження програмних забезпечень на основі штучного інтелекту допомагає знизити витрати та потребу в додаткових кадрах для виконання адміністративних задач.

Впровадження штучного інтелекту на підприємстві допомагає керівництву покращити рівень якості прийнятих рішень. Завдяки аналітичним можливостям ШІ, прийняті рішення будуть більш обґрунтовані, адже спиратимуться на дані, а не на суб'єктивні оцінки.

РЕЗЮМЕ

Тема дипломної роботи: **«Інноваційні підходи до управління кадровою політикою організації на прикладі ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ».** Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних засад та створення практичних пропозицій щодо впровадження інноваційних підходів до управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ».

У ході дослідження даної теми, було проаналізовано теоретичні аспекти, а саме сутність кадрової політики, її завдання та моделі. Наведено зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на її формування. Охарактеризовано організаційно-економічну діяльність ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» та було проаналізовано кадрову політику даного підприємства.

Під час проведеного дослідження кадрової політики на підприємстві було виявлено недолік, а саме підвищена плинність кадрів. Головними причинами цього є: негнучкий графік роботи, емоційне вигорання та економічні фактори. Для врегулювання цієї проблеми було запропоновано певні рекомендації, а саме: введення інструментів на основі ШІ в процес рекрутингу, цифровізація робочого місця, створення додатку компанії та використання платформ для підтримки ментального почуття співробітників.

Дані рекомендації допоможуть знизити витрати на найм персоналу, зробити робочий процес більш гнучким та підвищити задоволеність працівників від роботи на підприємстві. Дотримуючись запропонованих методів, вдасться створити більш згуртований та дружній колектив, а також стимулювати інновації та зростання на конкурентному ринку.

Ключові слова: кадрова політика, HR-інновації, мотивація, управління, персонал.

Дипломна робота складається з 69 сторінок, містить 2 таблиці, 12 рисунків, 4 формули, список використаних джерел містить 50 найменувань та 2 додатки.

SUMMARY

Topic of the thesis: "Innovative approaches to the management of the personnel policy of the organization on the example of CrossChem Kyiv LLC." The purpose of the qualification work is to analyze the theoretical foundations and create practical proposals for the implementation of innovative approaches to personnel policy management at the CrossChem Kyiv LLC.

During the study of this topic, theoretical aspects were analyzed, namely the essence of personnel policy, its tasks and models. External and internal factors influencing its formation are given. The organizational and economic activity of "CrossChem Kyiv" LLC was characterized and the personnel policy of this enterprise was analyzed.

During the study of personnel policy at the enterprise, a shortcoming was revealed, namely, increased staff turnover. The main reasons for this are: inflexible work schedule, emotional burnout and economic factors. Certain recommendations have been proposed to address this issue, namely: introducing AI-based tools into the recruiting process, digitizing the workplace, creating a company app, and using platforms to support employee mental health.

These recommendations will help to reduce the cost of hiring personnel, make the work process more flexible and increase employee satisfaction with work at the enterprise. Following the proposed methods, it will be possible to create a more cohesive and friendly team, as well as stimulate innovation and growth in a competitive market.

Keywords: personnel policy, HR innovations, motivation, management, personnel.

The thesis consists of 69 pages, contains 2 tables, 12 figures, 4 formulas, the reference list contains 50 names and 2 appendices.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айрапетова О. С, (2016, листопад 4). П'ять компаній, що успішно використовують гейміфікацію для найму персоналу. Staff Capital. <https://staff-capital.com/gamification-personala/>
2. Балабанова Л. В. & Сардак О. В. (2019). *Управління персоналом*. Київ: Центр навчальної літератури.
3. Бутенко М. К. & Петряєв О. О. (2020, березень 20). *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*. Велико-Тирново: Access Press.
4. Васюта В. Б. & Бульбаха Л. І. (2016, червень 17). Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. №6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
5. Васюта В. Б. & Чечіль Т. В. (2014). Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. №12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3663>
6. Гуріна О. В., Кишковська О. Л. & Скрипник К. М. (2019, грудень 20). Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. №12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554>
7. Дороніна О. А. & Рязанов М. Р. (2019, травень 13). Обґрунтування типу кадрової політики в системі управління закладом вищої освіти. *Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи*. <https://jnos.donnu.edu.ua/article/view/6517>
8. Зось-Кіор М. В. (2016). Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Економіка та управління підприємствами*. №13, 259-263.
9. Кармінська-Белоброва М. В. (2012). Організаційні структури управління підприємством. *БізнесІнформ*. (12), 192-195.

10. Карпенко А. М. (2023, травень 3). 10 найкращих прикладів успішних HR-інновацій у 2024 році. Whatfix. <https://whatfix.com/blog/hr-innovation/>
11. Коттов, О. М. (2022, березень 28). Як створити сприятливий клімат в колективі: поради керівнику. DevEducation. <https://deveducation.com/uk/blog/yak-kerivniku-stvoriti-spriyatliviy-klimat-u-kolektivi/>
12. Кустріч Л. О. & Кустріч В. І. (2022). Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. №4, 34-38. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5163&i=5>
13. Кушина О. А. (2019, серпень 22). Що включається в соцпакет та як його правильно оформити. Утека. <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-zarplaty-i-kadry-3-cho-vklyuchaetsya-v-socpaket-i-kak-ego-pravilno-oformit>
14. Ліганенко І. В. & Стойнова М. Г. (2022, жовтень 1). Кадрова політика, як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. №34, 63-67. [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-09).
15. Лозова О. В. (2017). Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Ukrainian journal of applied economics*. 2(4), 37-45.
16. Мартиненко В. П. & Легеза Н. В. (2018, березень 11). Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. №3. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/6.pdf
17. Мартиненко В. П. & Руденко Н. В. (2014, квітень 16). Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*. №4. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900>
18. Момот О. І. & Шведа Н. М. (2018). Сутність кадрової політики сучасного підприємства. *Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій*. 2(1), 317-318.

19. Овчарук О. М. (2021). Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. №61, 61-65.
20. Пасенко А. М. (2020, жовтень 22). Хакни що завгодно: що таке хакатон і навіщо брати в ньому участь. Happy Monday. <https://happymonday.ua/shho-take-hakaton-i-navishho-braty-v-nomu-uchast>
21. Пилипенко С. В. (2021, серпень 21). Що таке задоволеність персоналу? Hurma. <https://hurma.work/blog/shho-take-zadovolenist-personalu/>
22. Прохоровська С. А. (2023). Мотивація персоналу підприємства в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2(2), 45-48.
23. Роженко О. В. (2019). Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. *Торгівля і ринок України*. №1, 58-65. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_9
24. Селезньова Г. О. & Іпполітова І. Я. (2020, березень 3). Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. №3. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf
25. Скрибка Є. І. & Сіренко О. М. (2020, жовтень 3). Наша мета – зробити AdBlue доступним в Україні. НафтоРинок. <https://www.nefterynok.info/stati/oleksandr-vaschenko-nasha-meta--zrobiti-adblue-dostupnim-v-ukran>
26. Смелянець Н. І. (2015). Кадрова політика підприємства: цілі за та завдання. НУХТ. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2522d6bd-ade3-4121-8443-cb5a5837c44e/content>
27. Соловей О. А. (2023, травень 2). Hard Skills та Soft Skills: як розвинути важливі навички для влаштування на роботу. Genius Space. <https://genius.space/lab/hard-skills-ta-soft-skills-yak-rozvinuti-vazhlivi-navichki-dlya-vlashtuvannya-na-robotu/>
28. Стрехова С. В. (2012). Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис XXI*. №3-4,

- 66-76. <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48219/19-Strekhova.pdf?sequence=1>
29. Сукрушева Г. О. (2022). Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. №35, 1-5. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1126>
30. Тодорюк С. І. (2022, червень 14). Інноваційні методи управління персоналом. *Theoretical and science bases of actual tasks*. №23, 185-187. https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=Hf00gIIAAAJ&citation_for_view=Hf00gIIAAAJ:2P1L_qKh6hAC
31. Харцій А. А. & Сохач С. М. (2009). Підвищення продуктивності праці через стимулювання працівників за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. №3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=66>
32. Чигур І. В. & Глущенко Л. Д. (2020). Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. ВНТУ. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29006/8787.pdf?sequence=3&isAllowed>
33. Шаповал О. А., Іваній А. О. & Гальченко А. О. (2018). Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 5(17), 149-151.
34. Шаповал О. Г. (2017). Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. №9, 712-715. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf
35. Шитікова Л. В. (2015). Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства. *Держава та регіони*. №1, 130-133. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/1_2015/25.pdf
36. Яковенко І. В. & Петряєв О. О. (2020, березень 20). Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права*

- та економіки в інноваційному суспільстві. №1, 257-262.
<https://openarchive.nure.ua/entities/publication/9f0c82fd-26dc-468e-89ef-f3ba8e741f0b>
37. Гончаренко Н. Г. (2018). Аналіз ринку праці та проблеми зайнятості населення України. *Економіка та управління національним господарством*. №25, 35-38. http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/9.pdf
38. Мельничук Л. С. (2012). Основні проблеми зайнятості населення України. *Наукові праці. Економіка*. 177(189), 105-108. <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/>
39. Марченко В. М. & Хондока В. А. (2017). Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №20, 440-443. <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf>
40. AdBlue PureDrive. (2021). Головна сторінка. PureDrive. <https://puredrive.life/>
41. Armstrong M. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Limited.
42. Bagheri, J. (2016). Overlaps between human resource' startegic planning and strategic management tools in public organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 430–438.
43. CrossChem Україна. (2018). Головна сторінка. CrossChem Україна. <https://crosschem.com.ua/>
44. Eightfold. (2016). About Us. Eightfold AI. <https://eightfold.ai/>
45. Fetcher. (2016). About Us. Fetcher AI. <https://fetcher.ai/about>
46. Kramer R. & Rabinowitz P. (2023). Developing Personnel Policies. Community Tool Box. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/hiring-and-training/personnel-policies/main>
47. Manatal. (2018). About Us. Manatal. <https://www.manatal.com/about-us>
48. Opendatabot. (2024). ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ». Опендатабот. <https://opendatabot.ua/c/42125820>
49. Tizinox AdBlue. (2021). Головна сторінка. Tizinox. <https://tizinox.com.ua/>

50. YouControl. (2024). ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ». YouControl.
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42125820/

ДОДАТКИ

Додаток А

Сертифікат відповідності якості AdBlue

Annex no.1

CrossChem
UKRAINE

Date of printed: 06-03-2023

CERTIFICATE OF QUALITY / СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ
AdBlue®
(NH₃)₂CO

Batch No/ Серія №	UAM96			
Date of manufacture / Дата виробництва	01.03.2023			
Quality conforms/ Якість відповідає	ISO 22241-3-2-3:2017 DIN70070			
Report made by/Звіт, зроблений	CrossChem KIEV LLC/ ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» Address/адреса: Ukraine, 08000, Kyiv region, Makariv district, village Zurivka, Gorkogo street 11B Phone +380 44 33 77 485 E-mail address: crosschem@ukr.net			
Report made for/Звіт зроблений для	Company/Компанія Mr. /в особі _____ Phone No/номер телефону: _____ E-mail address: _____			
Property /Характеристики	Unit /одиниця	Method/Метод	Specification/Специфікація	Result /Результат
Urea Concentration/Вміст сечовини	%(w/w)	ISO 22241-2 (9)	99,8 – 99,9	99,8
Density at 20°C/Щільність при 20°C	kg/m ³	ISO 12289	1067,0 – 1069,0	1068,7
Refractive Index at 20°C/Показник заломлення при 20°C	—	ISO 22241-2 (3)	1,3818 – 1,3822	1,3821
Alkalinity as NH ₃ /Щуальність	%(w/w)	ISO 22241-2 (2)	< 0,2	< 0,05
Ammonia/Аммоніа	%(w/w)	ISO 22241-2 (8)	< 0,1	0,23
Aldehyde/Альдегіди	mg/kg	ISO 22241-2 (8)	< 5	0,00
Insoluble matter/ Нерозчинні речовини	mg/kg	ISO 22241-2 (9)	< 20	< 0,8
Phosphorus (PO ₄)/ Фосфор(PO ₄)	mg/kg	ISO 22241-2 (9)	< 0,5	< 0,00
Sodium(Ca)/ Кальцій(Ca)	mg/kg	ISO 22241-2 (9)	< 0,5	< 0,05
Iron(Fe)/ Залізо(Fe)	mg/kg	ISO 22241-2 (9)	< 0,5	< 0,05
Copper(Cu)/Мідь(Cu)	mg/kg	ISO 22241-2 (9)	< 0,2	< 0,05
Zinc(Zn)/ Цинк(Zn)	mg/kg	ISO 22241-2 (9)	< 0,2	< 0,05
Selenium(Se)/Селен(Se)	mg/kg	ISO 22241-2 (9)	< 0,2	0,00
Nickel(Ni)/Нікель(Ni)	mg/kg	ISO 22241-2 (9)	< 0,2	< 0,00
Lithium(Li)/Літій(Li)	mg/kg	ISO 22241-2 (9)	< 0,5	< 0,00
Magnesium(Mg)/Магній(Mg)	mg/kg	ISO 22241-2 (9)	< 0,5	< 0,05
Iodine(Io)/Йод(Io)	mg/kg	ISO 22241-2 (9)	< 0,5	< 0,00
Potassium(K)/Калій(K)	mg/kg	ISO 22241-2 (9)	< 0,5	< 0,00
Quality according to (Fourier transform infrared spectroscopy/Якість за даними інфрачервоної спектроскопії з швидкої трансформації)	Yes/Так	ISO 22241-2 (9)	Identical to the reference/Ідентично до посилання	Yes/Так
Quality of batch conforms to ISO 22241 and DIN70070 /Якість партії відповідає стандартам ISO 22241 та DIN70070				Yes/Так

AdBlue® — знак є власністю Verbandder Automobil industrie V (VDA) — Використання цього/її знаку дозволяється по договору субліцензії;
AdBlue® - Registered trademark of Verband der Automobil industrie V (VDA) — це є зареєстрований знак відповідно до ліцензійного договору


Гарантійний термін зберігання – 36 місяців

Control by/ Контролюється  O.Ivashchenko /О. Івашченко

ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ» Юр.адреса: 03062, м. Київ, пр.-т Перемоги, 71 А Код ЄДРПОУ 42125820 р/р UA 453218420000016008053026084. Банк «ПРИВАТБАНК» МФО 321842 ІПН 421258226571	Адреса виробництва: Україна, 08000, Київська область, Макарьївський район, село Зурилка, вулиця Горького, 11Б. Електронна пошта: crosschem@ukr.net	
---	---	---

Додаток Б

Зразок анкети опитування співробітників для оцінки задоволеності від праці
в компанії



Опитування для оцінки задоволеності працівників ТОВ «КРОССХІМ КИЇВ»

1. Наскільки Ви задоволені своєю роботою в "КРОССХІМ КИЇВ"?

- Надзвичайно задоволений (-а)
- Задоволений (-а)
- Важко відповісти
- Незадоволений (-а)
- Надзвичайно незадоволений (-а)

2. Наскільки ви погоджуєтесь із наступними твердженнями?

	Абсолютно згодний (-а)	Згодний (-а)	Важко відповісти	Незгодний (-а)	Абсолютно незгодний (-а)
Я буду рекомендувати «КРОССХІМ КИЇВ» як хорошого роботодавця					
Працівники «КРОССХІМ КИЇВ» розуміють її цілі					
Я добре розумію як допомагаю «КРОССХІМ КИЇВ» досягти її цілей					
Керівники добре спілкуються з підлеглими					
Підлегли добре спілкуються з керівниками					



3. Що Вам найбільше подобається у «КРОССХІМ КИЇВ»?

4. Які вдосконалення Ви б запропонували «КРОССХІМ КИЇВ»?

5. Наскільки Ви згодні із наступним твердженнями?

	Абсолютно згодний (-а)	Згодний (-а)	Важко відповісти	Незгодний (-а)	Абсолютно незгодний (-а)
Моя робота важлива					
У мене дуже стресова робота					
У мене складна робота					
Завдяки дорученим завданням я зростаю професійно					
Я вчуся завдяки дорученим завданням					
Я знаю про можливості отримати підвищення					
У мене помірне навантаження					
Ми добре спілкуємось з колегами					



6. Оберіть три фактори, які найбільше впливають на Вашу задоволеність роботою.

- Ми добре спілкуємося з колегами
- Я знаю про можливості отримати підвищення
- Я отримую необхідне навчання
- Я вчуся завдяки дорученим завданням
- Завдяки дорученим завданням я зростаю професійно
- Програма пільг "КРОССХІМ КИЇВ" відповідає моїм потребам
- У мене хороша зарплата
- У мене складна робота
- У мене спокійна робота
- Моя робота важлива

7. Наскільки ви задоволені своїм керівником?

- Надзвичайно задоволений (-а)
- Задоволений (-а)
- Важко відповісти
- Незадоволений (-а)
- Надзвичайно незадоволений (-а)

8. Наскільки Ви згодні із наступними твердженнями?

	Абсолютно о згодний (-а)	Згодний (-а)	Важко відповісти	Незгодний (-а)	Абсолютно незгодний (-а)
Мою роботу занадто контролюють					
Мені легко спілкуватись з керівником					
Мій керівник мотивує мене бути максимально продуктивним (-ою)					
Я розумію очікування мого керівника					
Я отримую зворотний зв'язок щодо моєї продуктивності					
Керівник ставиться до всіх підлеглих однаково					
Керівник поважає мою думку					



9. Наскільки Ви згодні з наступними факторами?

	Надзвичайно задоволений (-а)	Задоволений (-а)	Важко відповісти	Незадоволений (-а)	Надзвичайно незадоволений (-а)
Зарплата					
Переваги/привілеї					
Страхування					
Відпустка					
Ваша кар'єра у «КРОССХІМ КИЇВ» до теперішнього часу					
Можливості подальшого професійного розвитку у «КРОССХІМ КИЇВ»					

10. Чи є інші фактори, які впливають на Вашу задоволеність роботою у «КРОССХІМ КИЇВ»?