ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Зав. кафедрою ЕП
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
“6” грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему:

«Удосконалення кадрової політики підприємства (на прикладі АТП 1161 м. Кропивницький)»
«Improvement of the personnel policy of the enterprise (on the example of ATP 1161, Kropyvnytskyi)»

Виконав здобувач вищої освіти 2 курсу, групи ЕП21м-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Задорожній А.Л.
«6» грудня 2022 р.

Керівник роботи: к.е.н, доцент
_____ Сергій НІСФОЯН
«6» грудня 2022 р.

Рецензент: _____
к.е.н., доц. Ольга В'ЮНИК

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет *Економічний*

Кафедра *Економіки та підприємництва*

Рівень вищої освіти *другий (магістерський)*

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність *051 –«Економіка»*

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма *Економіка підприємства*

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

_____
(*підпис*)
д.е.н., проф Володимир ЗАЙЧЕНКО
(*наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище*)

« 9 » вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Задорожній Анатолій Леонідович
(*прізвище, ім'я та по-батькові*)

1. Тема роботи *«Удосконалення кадрової політики підприємства (на прикладі АТП 1161 м. Кропивницький)»*

2. Керівник роботи ***Нісфоян Сергій Сергійович**, к.е.н., доцент*
(*прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання*)

3. Строк подання роботи до захисту *6 грудня 2022*

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи *Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретико-методологічних основ удосконалення кадрової політики підприємства. розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її рівня на основі застосування сучасних застосування сучасних методів оцінки кадрової політики. Завдання: розкрити теоретико-методологічні засади забезпечення удосконалення кадрової політики; розкрити сутність поняття «кадрової політики»; проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності кадрової політики підприємства з метою виявлення найбільш ефективних; розкрити сутність та складові системи та механізму удосконалення ефективності кадрової політики підприємства; провести аналіз діяльності підприємства; визначити напрями подальшого розвитку досліджуваного підприємства; обґрунтувати методи комплексної оцінки компетентності персоналу.*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	*Ознайомлення з літературними джерелами*	*06.09.22-20.09.22*	
2.	*Написання вступу та першого розділу «Теоретико*		
	методичні основи кадрової політики	*21.09.22-10.10.22*	
3.	*Написання другого розділу «Аналіз кадрової*		
	Політики АТП 1161»	*11.10.22-11.11.22*	
4.	*Написання третього розділу «Рекомендації щодо*		
	Удосконалення кадрової політики»	*12.11.22-21.11.22*	
5.	*Оформлення кваліфікаційної роботи*	*22.11.22-25.11.22*	
6.	*Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність*		
	та виявлення академічного плагіату	*25.11.22-1.12.22*	
7.	*Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання*		
	відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії,		
	рецензії, підготовка до захисту	*1.12.22-06.12.22*	

Дата видачі завдання
«9» вересня 2022 р.

Керівник роботи_____ *Нісфоян С.С.*
(*підпис*) (*прізвище та ініціали*)

Завдання прийняте до виконання
«9» вересня 2022 р.

Здобувач_____ *Задорожній А.Л.*
(*підпис*) (*прізвище та ініціали*)

АНОТАЦІЯ

Задорожній А.Л. Удосконалення кадрової політики підприємства (на прикладі АТП 1161 м. Кропивницький) Дипломна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 051 «Економіка». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2022.

У першому розділі роботи розглянуто сутність та видів кадрової політики, цілі оцінки персоналу. В другому розділі здійснено аналіз ефективності персоналу та кадрової політики АТП 1161 (за результатами опитування експертів). У третьому розділі надано пропозиції щодо підвищення ефективності кадрової політики.

Ключові слова: кадрова політика, політика розвитку персоналу, планування персоналу, трудові відносин, економічна ефективність, вдосконалення планування.

ANNOTATION

Zadorozhnii A.L. Improvement of the personnel policy of the enterprise (on the example of ATP 1161, Kropyvnytskyi). Diploma thesis for the second (Master's) level of higher education in specialty 051 «Economy». – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2022.

The first chapter deals with the essence and types of personnel policy, goals of personnel evaluation. The second chapter presents the analysis of personnel efficiency and personnel policy ATP 1161 (according to the results of a survey of experts). The third chapter presents proposals for the increasing the effectiveness of personnel policy.).

Keywords: human resources policy, staff development policy, staff planning, trudovi vidnosin, economic efficiency, planning improvement.

ЗМІСТ Стор.

ВСТУП 4

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ .. 7

1.1. Сутність кадрової політики 7

1.2. Планування й формування персоналу підприємства 14

1.3. Витрати на реалізацію кадрової політики 20

1.4. Управління інвестиціями в персонал 26

2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АТП 1161 34

2.1. Загальна характеристика підприємства 34

2.2. Аналіз стану управління персоналом на АТП 1161 35

2.3. Оцінка кадрової політики АТП 1161 (за результатами опитування експертів) 46

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ 64

3.1. Розробка положення щодо удосконалення кадрової політики 64

3.2. Методика комплексної оцінки компетентності персоналу 69

3.3. Пропозиції щодо відбору кандидатів при прийомі на посаду та до кадрового резерву 78

ВИСНОВКИ 82

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 88

ВСТУП

Актуальність теми. Головним джерелом розвитку економіки країни є люди – найбільш важливий елемент продуктивних сил. Існує пряма залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення, від якості трудового потенціалу, тобто їх кваліфікації, освіти та підготовки.

В сучасних умовах успішність роботи підприємств в значній мірі залежить від кадрової політики підприємства, відповідність її кадровій стратегії та від підготовки персоналу до самостійного вирішення проблем виробництва. Особливу актуальність набуває проблема забезпечення постійної ефективної роботи підприємства, при непередбачуваних змінах як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

Одним із шляхів вирішення цієї складної проблеми є розробка кадрової політики, яка включає розвиток персоналу, його підготовку та навчання, добір на відповідну посаду, атестацію та адаптацію.

Найважливіші тенденції розвитку кадрової політики пов'язані з її довгостроковим аспектом. До найважливіших напрямів її розвитку прийнято відносити наступне:

– перехід від адміністративних методів дії до економічних, а далі – до соціальних і духовних;

– досягнення оптимального ступеня універсалізації кадрів;

– раціоналізація інтенсивності обороту кадрів;

– зростання інвестицій в людський капітал.

Кадрова політика повинна не тільки створювати сприятливі умови праці, але й гарантувати можливість просування по службі та необхідну впевненість у майбутньому. Тому основним завданням кадрової політики підприємства є забезпечення врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу.

Кадрова політика не є сенсом існування самої організації. Хороша кадрова політика виникає з основних комерційних або функціональних цілей

організації і відображає їх. Саме стратегія розвитку підприємства є визначальний в її виборі, так тільки вона визначає, які кадри потрібні підприємству, фінансові можливості для їх набору і інтереси працівників, які повинні враховуватися

Кадрова політика підприємства повинна проводитися усвідомлено, включаючи наступні кроки: нормування – узгодити принципи та цілі роботи з працівниками, з принципами і цілями підприємства в цілому, його стратегією і етапом розвитку; зіставлення корпоративної культури та стратегії та передбачення можливих змін, визначення шляхів формування співробітників та цілей роботи з ними.

Кадрова політика – це розрахована на тривалий час лінія розвитку людських ресурсів, вдосконалення всієї системи використання трудового потенціалу. Формування й розвиток висококваліфікованих кадрів на всіх рівнях є основним стратегічним завданням у сфері кадрової політики.

Характеристика сучасного і перспективного розвитку полягає в тому, що людські, соціальні та особистісні якості є необхідними і продуктивними. По-перше, теорія і практика економічного життя включає і приймає кількісну і якісну оцінку конкуруючих якісних характеристик людського фактора: освіти, знань, кваліфікації, накопиченого досвіду, навичок, особистих якостей. Зростає потреба в кваліфікованих робітниках, які отримали високий рівень загальної освіти, широкопрофільну професійну підготовку, здатні швидко освоювати нові технології, здатні справлятися з мінливою динамікою виробництва, готові вдосконалювати свої знання та навички та бути конкурентоспроможними на існуючому ринку праці. Підвищення кваліфікаційного рівня працівника супроводжується підвищенням продуктивності праці та сприяє підвищенню якості праці.

Використання нових виробничих та управлінських технологій, посилення конкуренції, швидкі зміни зовнішнього середовища зумовили необхідність удосконалення кадрової політики.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики.

Об'єктом дослідження є процеси формування кадрової політики підприємства у сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні питання що визначають кадрову політику.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

– *уточнено та доповнено* поняття витрат на реалізацію кадрової політики;

– *набула подальшого розвитку* методика оцінки кадрової політики;

– *розроблено* положення щодо удосконалення кадрової політики.

Практичне значення одержаних результатів*:* полягає у розробці положення щодо удосконалення кадрової та пропозицій щодо відбору кандидатів при прийомі на посаду та до кадрового резерву. Їх використання дозволить керівництву підприємства усунути недоліки в системі організації виробництва, уможливить точність, повноту і правильність відповідних управлінських рішень, дієвість контролю, чіткість постановки завдань виконавцям, зацікавлення їх у високопродуктивній праці і досягнення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Апробація результатів та публікації.

Задорожній А.Л., студ., Чумаченко О.С. Маркетингові заходи у соціальних мережах підприємства сфери послуг// Економіко–правові дискусії // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих учених 30 квітня 2020 р. – Кропивницький: ЛА НАУ, 2020 – С. 146 – 148

Дипломна робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуті питання: сутності та видів кадрової політики, цілі оцінки персоналу. В другому розділі проведено аналіз ефективності персоналу та кадрової політики підприємства. У третьому розділі розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності кадрової політики.

Робота складається з 90 сторінок та розроблених 32 таблиць, 8 рисунків.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Сутність кадрової політики

Ефективність функціонування бізнесу визначається типом організаційної стратегії, організаційним і особистісним потенціалом, кадровою політикою.

Політика щодо людських ресурсів — це система правил і стандартів (які мають бути визначені та структуровані певним чином), які узгоджують людські ресурси зі стратегією організації.

Загалом на кадрову політику, її зміст і характер конкретних програм і кадрових дій впливають два типи факторів: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори можна розділити на дві групи: нормативні обмеження, умови ринку праці

Враховуючи ситуацію на ринку праці, важливо проаналізувати наявність чи відсутність конкуренції, інституційні структури, вільних кваліфікованих працівників, і потрібно знати більше про професійні організації, їх стратегію, традиції при створенні кадрових програм.

Серед факторів внутрішнього середовища найважливіші:

- Мета підприємства, його часова перспектива.

- Стиль управління. Підприємства з централізованою структурою управління, на відміну від децентралізованої структури, потребує персоналу різної кваліфікації.

- Умови праці. Основні риси, які приваблюють людей: відсутність фізичних або психологічних зусиль; шкідливості в роботи; місце роботи; тривалість та структура роботи; спілкування з іншими працівниками; розуміння цілі підприємства.

- Якісні характеристики колективу. Робота в успішній команді може стати додатковим стимулом до продуктивної роботи.

- Стиль управління. Яким би не був стиль управління того чи іншого керівника, важливими є наступні завдання: максимальне врахування досвіду кожного працівника; забезпечити конструктивну взаємодію в команді; отримання адекватної інформації про персонал, що сприятиме формуванню завдань кадрової політики.

В умовах ринкової економіки одним із факторів, що визначають ефективність і конкурентоспроможність підприємства, є наявність кваліфікованих кадрів. Сутність кадрової політики полягає у працевлаштуванні персоналу відповідно до концепції організаційного розвитку.

Кадрова політика є невід'ємною частиною будь-якої стратегічно орієнтованої організаційної політики. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу в процесі оновлення та збереження чисельного та якісного складу потенційної робочої сили в її розвитку відповідно до потреб організації, чинних нормативних вимог та умов ринку праці.

Виділяють наступні типи кадрової політики: пасивну, реактивну, превентивну, активну.

При використанні пасивної кадрової політики керівництво підприємства не має чітких рішень щодо працівників, а кадрова робота зводиться до усунення негативних наслідків.

Таке підприємство характеризується відсутністю прогнозування потреби в персоналі, методів оцінки трудових ресурсів і персоналу, діагностики стану персоналу в цілому.

Керівництво в процесі такої кадрової політики оперативно реагує на конфлікти що виникають, прагнучи будь-якими способами їх погасити, часто не намагаючись зрозуміти їх причини та наслідки. [3].

Відповідно реактивна кадрова політика керівництва підприємства відстежує симптоми негативного стану в роботі з працівниками, причини та обставини виникнення конфліктів: виникнення конфліктних ситуацій,

недостатня кількість людських ресурсів, кваліфікованих працівників для вирішення завдань, відсутність мотивації для успішного виконання завдання.

Керівництво підприємства вживає заходів для врегулювання кризи, прагнучи зрозуміти причини, що призвели до виникнення проблем у співробітників. Відділи кадрів у таких компаніях зазвичай вміють оцінювати ситуацію та надавати відповідну першу допомогу. Хоча в програмі розвитку підприємства кадрова проблема визначена та окремо розглянута, але основні труднощі виникають у середньостроковому прогнозі [3].

Застосування превентивної кадрової політики здійснюється лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтований прогноз того, як буде розвиватися ситуація. Але підприємство, яке характеризується превентивною кадровою політикою, не має можливості на це вплинути. Кадрові служби цих компаній володіють не тільки методами діагностики персоналу, а й методами прогнозування кадрової ситуації на середньострокову перспективу. Програми організаційного розвитку включають коротко- та середньострокові прогнози потреб у людських ресурсах, якісні та кількісні, а також сформульовані завдання розвитку людських ресурсів. Основною проблемою для таких організацій є розробка цільових кадрових програм [3].

Активна кадрова політика дає керівництву інструменти для впливу на ситуації, а не тільки прогнози, а відділ кадрів має можливість розробляти антикризові кадрові програми, здійснювати проводить контроль за ситуаціями та аналізує зовнішні та внутрішні параметри ситуації..

Але механізми, які керівництво може використовувати для аналізу ситуації, призводять до того, що основа для прогнозів і програм може бути як раціональною (усвідомленою), так і нераціональною (важко піддається алгоритмізації та опису).

Таким чином, виділяють два підтипи активної кадрової політики: раціональну та авантюрну.

У контексті раціональної кадрової політики керівництво підприємства має як якісну діагностику, так і раціональний прогноз розвитку ситуації та

засобів впливу на неї. Відділ кадрів компанії має не тільки засоби ідентифікації співробітників, але й засоби прогнозування на середнь- та довгострокову перспективу. Програма розвитку організації включає коротко-, середньо- і довгостроковий прогноз (якісний і кількісний) потреб працівників. Невід'ємною частиною планування є також програма кадрової роботи з варіантами її виконання.

В умовах авантюристської кадрової політики керівництво підприємства не проводить якісної діагностики, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, а прагне на неї вплинути. За загальним правилом, відділ кадрів компанії не має засобів прогнозування кадрової ситуації та кадрової діагностики, але програми розвитку компанії включають плани дій співробітників. В першу чергу він спрямований на досягнення ключових цілей розвитку. Його не аналізували з точки зору мінливих обставин. У цьому випадку плани дій персоналу базуються на ірраціональних, але дещо емоційних і реалістичних уявленнях про мету дій персоналу [3].

Проблеми можуть виникнути під час впровадження цих кадрових політик, оскільки ситуація швидко змінюється зі зростаючим впливом факторів, які досі не враховувалися. Наприклад, якщо відбуваються серйозні зміни на ринку, поява нових продуктів може витіснити існуючі товари у підприємства. З точки зору кадрів, необхідно перенавчати персонал, але швидке та ефективне перенавчання можна успішно провести, наприклад, на підприємстві з молодшим за віком персоналом.

Другою основою виділення кадрової політики є принципова орієнтація на власні чи зовнішні людські ресурси, ступінь відкритості зовнішньому середовищу в розвитку людських ресурсів. Виходячи з цього традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників усіх рівнів. Почати роботу можна як на найнижчому, так і на найвищому рівні управління. Підприємство готово взяти на роботу будь-якого професіонала, незалежно від досвіду роботи на будь-якій

посаді, якщо він має відповідну кваліфікацію. Така кадрова політика характерна для сучасних телекомунікаційних або автомобільних компаній, які готові «купити» людей на будь-які посади, незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Ця кадрова політика може підійти для нових організацій, які дотримуються агресивної політики завоювання ринку та орієнтовані на швидке зростання та швидке досягнення лідируючих позицій у своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим фактом, що організація зосереджена на наборі нових працівників з нижчих робочих рівнів на вищі, а плинність персоналу відбувається лише серед працівників організації. Такий тип кадрової політики характерний для підприємств, які орієнтовані на створення особливої корпоративної атмосфери, формування особливого духу участі, і компаній, що працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Кроки, пов’язані зі створенням кадрової політики, такі: необхідно пам’ятайте, що управління персоналом не починається з вакансій і не закінчується наймом. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований таким чином, щоб досягти бажаних результатів у найкоротші терміни. Тому при розробці кадрової політики в ідеалі повинні бути узгоджені такі аспекти:

• необхідно розробити загальні принципи кадрової політики, визначити пріоритетні завдання;

• організаційно-кадрова політика – планування потреб в кадрах, формування структури та штату, розстановка, створення резерву персоналу, просування по кар'єрних сходах;

• інформаційна політика – створення та підтримка систем передачі кадрової інформації;

• фінансова політика – потрібно сформулювати принципи розподілу коштів і забезпечити ефективну систему стимулювання праці;

• політика розвитку персоналу – надання програм розвитку, кар’єрної орієнтації та адаптації співробітників, планування особистого просування, створення команди, професійне навчання та професійний розвиток;

• оцінка результатів діяльності – аналіз дотримання кадрової політики та стратегії компанії, визначення проблеми в кадровій діяльності та здійснення оцінки кадрової можливості.

Процес розробки кадрової політики багаторічного підприємства (на вітчизняному ринку це характерно для підприємств, які тісно співпрацюють з іноземними партнерами та зарубіжними представництвами) включає програмний документ підприємства щодо персоналу, який передбачає стандарт. Процеси, заходи та нормативи працівників щодо їх виконання.

Значний відсоток керівників мають лише ідеї щодо роботи з персоналом, але вони не задокументовані та не знаходиться на стадії створення. Якщо ми будуємо компанію і дбаємо про те, щоб кадрова політика проводилася свідомо, нам потрібно зробити багато кроків при розробці кадрової політики.

1) Нормування. Основна мета полягає в узгодженні робочих принципів і цілей з персоналом, використовуючи загальноорганізаційні принципи і цілі, стратегії та етапи їх розвитку. На цьому етапі необхідно проаналізувати корпоративну культуру компанії, її стратегію та етап розвитку компанії, передбачити можливі зміни, визначити бажаний імідж співробітника, як його формувати та цілі співпраці з персоналом.

2) Програмування. Основною метою є розробка методу досягнення цілей зазначеної програми, кадрової діяльності з урахуванням поточної ситуації та можливості зміни обставин. Для досягнення мети має бути побудована система процедур та інструментів. Це HR-технологія, вбудована в документи та форми, яка враховує як поточну ситуацію, так і можливі зміни. Ключовим параметром, який впливає на розробку програми, є уявлення про прийнятні інструменти та те, як вони узгоджуються з цінностями підприємства.

3) Моніторинг персоналу. Мета – розробити процедури ідентифікації та прогнозування статусу персоналу. Необхідно визначити критерії статусу компетентності людських ресурсів, щоб розробити механізми для розробки постійних програм діагностики та спеціальних інструментів для розвитку та

використання знань, навичок і компетенцій людських ресурсів. Необхідно оцінити ефективність HR-програм і розробити методології їх оцінки [3].

Для підприємств, які постійно контролюють своїх співробітників, більшість індивідуальних робочих програм співробітників (оцінка та сертифікація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого середовища, планування) складаються з взаємопов'язаних внутрішніх завдань, діагностичних заходів і дій, в єдиній системі допуску та реалізація рішень. У цьому випадку можна говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

Політика кадрів підприємства повинна бути відображена в таких документах, як статут компанії, філософія компанії, трудовий договір, положення про атестацію співробітників, контракти..

Вона реалізує систему підходів, принципів, методів, інструментів, норм, традицій, практик, загальнопідприємницької культури та інших факторів, які використовуються для визначення взаємовідносин суб'єктів в організації та управління їхньою поведінкою. Політика кадрів підприємства зазвичай відображається у формі комплексних соціально-цільових програм (СЦП), у тому числі СЦП розвитку людських ресурсів.

Підпрограми соціально-цільових програм розвитку людських ресурсів, які охоплюються, є елементами людської політики, наприклад, підвищення ефективності зайнятості, адаптація, визначення мотивації, покращення стимулів, покращення умов праці та безпеки, вирішення проблем особистого розвитку. Для кожного напряму програми розвитку персоналу підприємства необхідно визначити обсяги, джерела ресурсів, умови та витрати, пов'язані з науковими методами, фінансовим, матеріальним, кадровим, правовим та інформаційним забезпеченням досягнення кожної мети та підмети. Розроблена таким чином програма може бути представлена на обговорення при складанні бізнес-плану підприємства, забезпеченні відповідності можливостям підприємства, при складанні умов колективного договору.

1.2. Планування та формування персоналу підприємства

Планування персоналу здійснюється на користь як організації, так і працівника. Для організації критично важливо мати потрібну кількість кваліфікованих працівників у потрібному місці в потрібний час для вирішення виробничих завдань і досягнення цілей.

Планування людських ресурсів має створювати умови, необхідні для максимізації продуктивності та задоволеності роботою. Однією з функцій кадрового планування є врахування інтересів усіх працівників підприємства. Кадрове планування повинно відповідати на такі питання:

- Скільки робітників, які навички їм потрібні, коли і де будуть потрібні?
- Як ми можемо залучити достатню кількість персоналу та скоротити зайвий персонал, не завдаючи соціальної шкоди?
- Як ви можете максимізувати потенціал вашого персоналу?
- Яким чином ви забезпечите навчання працівників для виконання кваліфікованих нових робіт і підтримаєте їхні знання відповідно до вимог виробництва?
- Які витрати запланованих кадрових заходів?

Термін «планування персоналу» включає всі аспекти кадрового забезпечення, які можуть виникнути в майбутньому. З одного боку, це план, спрямований на потреби працівників, а з іншого — план заходів, які необхідно вжити для навчання, розвитку, утримання, компенсації та звільнення.

Планування трудових ресурсів, одна з найважливіших функцій управління трудовими ресурсами, полягає у визначенні кількісних, якісних, часових і просторових потреб робочої сили, необхідних для досягнення цілей організації. Планування робочої сили слід розглядати у зв’язку з плануванням потенціалу робочої сили підприємства та плануванням кар’єри працівників, а саме:

- відкрита конкуренція: чим більше підприємства прагне до успіху, тим активно вона заохочує відкриту конкуренцію серед претендентів на роботу;

- постійне навчання та підвищення кваліфікації співробітників;
- резерв кадрового забезпечення.

Процес кадрового планування складається з трьох етапів:

- оцінка наявних ресурсів;
- розрахунок потреби в різних категоріях працюючих на певний період;
- створення програми забезпечення потреби в персоналі.

Отже, первинними даними для визначення необхідної чисельності робітників, їх професійного складу та кваліфікації є виробнича програма та склад і інтенсивність праці.

Формування кількісного та якісного складу персоналу здійснюється шляхом набору та відбору.

Підбір персоналу полягає у створенні резерву кандидатів на всі посади та робочі місця, щоб підприємство могла вибрати найбільш підходящого працівника.

Здійснюється зовнішній і внутрішній підбір персоналу. Методи зовнішнього підбору персоналу включають оголошення в газетах і журналах, оголошення відділу кадрів, а також усна реклама, тощо. Але більшість підприємств віддають перевагу внутрішньому працевлаштуванню, що передбачає кар’єрний ріст власних працівників.

На етапі відбору персоналу керівництво підприємства відбирає найкращих кандидатів з резерву, який створюється під час найму. Ефективний підбір персоналу є основною формою управління якістю людських ресурсів. Іспит, співбесіди та тести є найпоширенішими методами збору інформації для визначення відбору конкретних кандидатів на вакансії.

Найкраще використання праці досягається за таких умов::

- мотивація продуктивності;
- розвиток виробничих навичок співробітників шляхом навчання та самонавчання;
- забезпечення взаємодію за допомогою оптимальної структуризації груп співробітників.

Кадрове планування є продовженням кадрової політики, воно базується на ній, а також на стратегії розвитку підприємства.

Планування персоналу розглядається в трьох різних інтервалах часу. Виділяються наступні інтервали часу:

- короткострокове – поширюється на період не більше одного року;
- середньострокове – передбачає складання планів на період від одного до п’яти років;
- довгострокове – включає плани, які складаються на більш ніж п’ять років.

Тимчасова перспектива планування трудових ресурсів тісно пов’язана з відмінністю між типами стратегічного, тактичного та оперативного планування.

Стратегічний план формується на вищому рівні корпоративного менеджменту і вважається частиною корпоративного плану.

Тактичне планування відноситься до планів, створених у стратегічному плануванні, що робить їх незалежними частинами. Тактичне планування здійснюється керівниками вищої та середньої ланки компанії.

Планування кількісного та якісного складу персоналу здійснюється за допомогою розробки альтернативних планів штатних посад. На додаток до міркувань прийнятності, фізичну активність слід враховувати під час прийняття рішень про робоче місце.

Корпоративне планування кар'єри, службове та професійне просування повинні організовувати систематичне горизонтальне та вертикальне просування відповідно до системи посади чи робочого місця з моменту приєднання працівника до організації до запланованого звільнення.

Кар'єра кожного робітника залежить від багатьох факторів. Велику роль відіграють події. Але ж планувати кар’єрний ріст потрібно.

Розрізняють такі напрямки планування кар’єри:

- професійне;
- внутрішньо-організаційне;
- організаційне.

Професійне – стосується професійного розвитку і діяльності. Воно характеризується стадіями навчання, прийому на роботу, професійного зростання, підвищення кваліфікації. Такі стадії працівник може проходити в різних організаціях, кожного разу залишаючись бухгалтером або інженером.

Внутрішньо-організаційне – здійснюється в середині однієї організації вертикально або горизонтально.

Вертикальне просування по службових сходах є найбільш очевидним, оскільки його часто ототожнюють з поняттям кар'єри. Горизонтальне просування означає ротацію. Кар'єра заклечається у зміні власної позиції претендента та розширенні навичок виконання завдання.

В середині підприємства існує особливе, центрострімке просування. Під такою кар’єрою розуміється досягнення перших осіб, в саме просування до верхівки влади. Наприклад, керівник запрошує претендента на зустрічі, в тому числі на раніше відсутні або неформальні зустрічі, і надає йому додаткові джерела інформації. Це неофіційна кар'єра, яка за бажання обох сторін може перетворитися на вертикальне просування.

Організаційне – означає зміну роботи, а саме підвищення в зв'язку з переходом в іншу організацію.

Окрім виробничих вимог, існують побажання, потреби та очікування працівників. При цьому перш за все необхідно відповідати індивідуальним побажанням персоналу щодо підвищення кваліфікації та обміну досвідом, а також виробничим планам працівників.

Плани розвитку людських ресурсів включають діяльність із самопідготовки та навчання як всередині організації, так і за її межами.

Витрати на персонал набувають, у витратах підприємства, все більшої ваги. При плануванні витрат персоналу в першу чергу слід враховувати наступні статті витрат: основна і додаткова заробітна плата, соціальні внески, витрати на відрядження, навчання, перепідготовка та розвиток

персоналу. Це відшкодування додаткових витрат, харчування, житлово-побутового обслуговування, культурно-фізичного виховання, оздоровлення та відпочинку, послуги з обладнання дітей, придбання спецодягу. Воно повинно забезпечити трудовитрати, захист навколишнього середовища, здорову психологічну атмосферу.

Враховуючи важливість процесу безперервної освіти, слід мати на увазі, що в цілому ефективність навчального процесу залежить від рівня окремих освітніх заходів і типу освітньої програми.

Розрізняють такі програми навчання: «консервативні» та «інноваційні».

Метою “консервативного” навчання є засвоєння фіксованих поглядів, методів та правил для того, щоб ефективно працювати у відомих і повторюваних ситуаціях, для розвитку здібностей тих, хто навчається, вирішувати актуальні проблеми.

Так як цей тип навчання в основному зосереджений на підтримці поточної ситуації, то здійснення підготовки та навчання співробітників більше стосуються «роботи в минулому», ніж роботи «в майбутньому», і мало орієнтовані на те, що може відбуватися з підприємством і діяльністю працівників завтра.

“Інноваційне навчання” орієнтоване на перспективу, підготовку організації до роботи в нових умовах. Розробка інноваційної навчальної програми повинна передбачати очікування компанії щодо змін професійних та особистих компетенцій з урахуванням відповідних змін у зовнішньому середовищі, у технології діяльності й системі управління. Інноваційне навчання, як правило, пов’язане з проблемами, які можуть виявитися настільки унікальними, що не буде можливості вчитися методом спроб і помилок, вирішувати проблеми, відповіді на які ще не знайдені.

Цілі навчання, з точки зору роботодавця та самого фахівця, істотно відрізняються.

З точки зору роботодавця цілями безперервного навчання є:

- організація і формування персоналу управління;
- оволодіння вмінням визначати, розуміти й вирішувати проблеми;
- відтворення персоналу;
- інтеграція персоналу;
- гнучке формування персоналу;
- адаптація;
- впровадження нововведень

З погляду найманого робітника:

- підтримка на відповідному рівні підвищення професійної кваліфікації;
- набуття професійних знань поза сферою професійної діяльності;
- набуття професійних знань про постачальників і споживачів продукції, які впливають на роботу фірми;
- розвиток здібностей у сфері планування та організації виробництва.

Методи професійного навчання характеризуються тим, що навчання проводиться не в аудиторії, а на робочому місці, у процесі виконання тими, хто навчається, професійної діяльності.

До методів професійного навчання відносяться:

- навчання на робочому місці;
- наставництво;
- стажування;
- робоча ротація.

Навчання на робочому місці – це навчання для нових співробітників. Навчання на робочому місці має на меті не тільки дати працівникам знання, необхідні для роботи, але й отримати більш чітке уявлення про зміст їхньої професійної ролі.

Наставництво – є найпоширенішим методом навчання на робочому місці. Індивідуальний підхід до студентів – одна з головних переваг наставництва.

Стажування – стажування багато компаній використовують його для навчання спеціалістів і керівників навичкам і знанням, необхідним для

виконання нової роботи. Стажування – це спосіб утримати співробітників в організації та підвищити рівень їх відданості компанії.

Робоча ротація – це переміщення штатних працівників, спеціалістів або керівників з одного місця підприємства в інше з метою ознайомлення з різними видами робіт або організаційними підрозділами.

1.3. Витрати на реалізацію кадрової політики

Сучасна кадрова політика повинна бути спрямована на максимізацію віддачі від інвестицій шляхом створення системи, яка мотивує кожного працівника на досягнення цілей, поставлених бізнес-стратегією підприємства, об’єктивно оцінює ступінь досягнення результатів і може правильно оцінити людські ресурси, нагороджувати та заохочувати ефективність співробітників. Досягнення цілей і завдань, визначених кадровою політикою, потребує розвитку служб управління персоналом, відповідальних за реалізацію прийнятої політики, а також значних інвестицій у кадровий потенціал.

Таким чином, затрати на персонал, є інструментом здійснення кадрової політики підприємства.

Витрати на персонал відіграють важливу роль в структурі затрат сучасних підприємств. Так, в організаціях сфери послуг в США, більшість з яких відноситься до трудомістких видів бізнесу, витрати на компенсацію праці найнятих робітників досягають 80 центів з кожного долара доходів. У промисловому секторі ця частка нижча, але, проте, незалежно від того, чи складає частка цих витрат 15 або 60%, вони мають значний вплив на рентабельність компанії.

Витрати, пов’язані зі створенням, розвитком і використанням можливостей робочої сили підприємства, дуже відрізняються. Їх класифікація дозволяє поглянути на конкретні види витрат з різних боків і зрозуміти роль кожного виду (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до класифікації витрат на персонал

<table>
<tr><td colspan="8">По фазах процесу відтворення</td></tr>
<tr><td colspan="2">Витрати на виробництво робочої сили</td><td colspan="3">Витрати на розподіл робочої сили</td><td colspan="3">Витрати на споживання робочої сили</td></tr>
<tr><td colspan="8">Рівню підходу</td></tr>
<tr><td colspan="2">З позиції держави</td><td colspan="3">З позиції підприємства</td><td colspan="3">З позиції працівника</td></tr>
<tr><td colspan="8">За цільовим призначенням</td></tr>
<tr><td>На освіту</td><td>На підготовку кадрів</td><td>На перепідготовку кадрів</td><td colspan="2">На підвищення кваліфікації</td><td>На соц. захист і соц. страхування</td><td>На послуги соціально побутового призначення</td><td>На поліпшення умов праці, мед. обслугову-вання</td></tr>
<tr><td colspan="8">За джерелами фінансування</td></tr>
<tr><td>Фонди громадських організацій</td><td colspan="2">Держава</td><td colspan="4">Підприємство</td><td>Працівник</td></tr>
<tr><td></td><td>Централізовані фонди держ. бюджету</td><td>Місцеві джерела</td><td>Собівартість продукції</td><td>Прибуток</td><td colspan="2">Інші джерела</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="8">По характеру витрат</td></tr>
<tr><td colspan="3">Прямі</td><td colspan="5">Непрямі</td></tr>
<tr><td colspan="8">Час відшкодування</td></tr>
<tr><td colspan="3">Довгострокові</td><td colspan="5">Поточні</td></tr>
<tr><td colspan="8">По обов'язковості витрат</td></tr>
<tr><td colspan="3">Обов'язкові</td><td colspan="5">Необов'язкові</td></tr>
<tr><td colspan="8">Доцільність скорочення витрат</td></tr>
<tr><td colspan="3">Резервоутворюючі</td><td colspan="5">Нерезервоутворюючі</td></tr>
</table>

Відповідно до класифікації витрат за стадіями відтворювального процесу витрати відносять на формування («виробництва») кваліфікованих працівників, їх розподіл та використання. Фаза розподілу робочої сили на рівні підприємства пов’язана з рухом працівників усередині підприємства (по вертикалі та горизонталі) та витратами на залучення робочої сили зі сторони. Витрати на оплату праці на рівні використання включають, перш за все, фонд заробітної плати підприємства та фонди стимулювання та винагороди, які не включаються до фондів оплати праці, але збільшують доходи працівників. Сюди входять витрати на підтримання працездатності працівників (медичне обслуговування,

соціальні послуги тощо), а також витрати, пов'язані із соціальним захистом і соціальним страхуванням.

Управління витратами дозволяє проаналізувати структуру та динаміку витрат з точки зору конкретної програми в сфері управління людськими ресурсами.

Для підприємства дуже важливим є вибір джерела фінансування витрат. Включення витрат до собівартості забезпечує їх повернення після продажу продукції (роботи, послуги). Фінансування з прибутку в принципі може мати суперечності розподілу прибутку. При побудові системи заробітної плати і компенсацій важливо враховувати інтереси трьох сторін - акціонерів (власників), працівників і менеджерів. Акціонери компанії зацікавлені в отриманні цінних дивідендів і пред'являють свої вимоги керівництву. Керівництво постійно намагається скоротити всі витрати, в тому числі й оплату праці. Проте всі працівники прагнуть збільшити свій дохід. Цей конфлікт інтересів може розвиватися як конструктивно, так і деструктивно. Деструктивні заходи означають страйки, масові звільнення, конструктивні заходи означають підвищення продуктивності праці та створення оптимальних систем винагороди, які дозволяють цьому розвитку конфлікту інтересів розвиватися в позитивному напрямку.

Залежно від характеру витрат вони поділяються на прямі та непрямі. Прямі витрати на оплату праці стосуються оплати за відпрацьований час або обсягу виконаної роботи. Ці види витрат вважаються змінними, оскільки вони чітко пов’язані з робочим часом. Непрямі витрати виникають, тому що додаткові витрати повинні бути відшкодовані. Вони визначаються на одного робітника і значною мірою не залежать від кількості часу, який вони витрачають на роботу. Цей вид витрат ще називають постійними витратами. Західний досвід показує, що сукупні витрати підприємства на одного робітника більш ніж удвічі перевищують вартість праці.

За часом здійснення витрати – поділяються на: витрати поточні та довгострокові, а за часом відшкодування вони належать до різних бюджетів (оперативного і стратегічного).

Якщо розділяти витрати на обов'язкові та необов'язкові, останні цікаві для аналізу кадрової політики. Тому що через свої нормативні акти підприємство впливає на поведінку своїх співробітників відповідно до своїх цілей і забезпечує збільшення виробництва.

Класифікація, заснована на потенційній економії коштів і вигодах, ілюструє подвійну природу витрат на робочу силу. З одного боку, витрати на оплату праці є складовою собівартості продукції, як і інші види витрат на виробництво. Зниження витрат є важливим фактором збільшення прибутку. Іншими словами, планомірне скорочення витрат на оплату праці призводить до збільшення прибутку. Однак при цьому не враховується властива природа самого ресурсу, що вартість персоналу за своєю суттю є інвестицією. Таким чином, поточні заощадження можуть призвести до зменшення прибутків у майбутньому, не кажучи вже про інші негативні наслідки, такі як зниження конкурентоспроможності фірми в цілому. Однак це не означає, що витрати на робочу силу завжди повинні зростати. Поділ витрат на витрати, що формують резерви, і витрати, що не утворюють резерви, вирішує цю проблему.

Розподіл витрат за ступенем регулювання використовується для цілей планування та контролю. Повністю регульовані витрати відображають чіткий зв’язок між «входами» та «виходами» (наприклад, оплата за відпрацьовані години). Частково регульовані (довільні) витрати є результатом регулярно ухвалених управлінських рішень. Наприклад, немає чіткого причинно-наслідкового зв’язку між «входами» та «виходами», такими як витрати на розвиток людських ресурсів. Задані витрати (вільно регульовані) виникають через володіння довгостроковими активами. Ступінь регулювання витрат завжди має суб'єктивний характер, оскільки залежить від специфіки конкретного бізнесу та людей, які там працюють.

Вибір критеріїв класифікації витрат залежить, перш за все, від конкретних цілей і завдань політики кадрів.

Вибір критерію класифікації витрат залежить, в першу чергу, від конкретних цілей і завдань кадрової політики. Прикладом такої класифікації служить Міжнародна стандартна класифікація затрат на персонал. Відносно її, до витрат на персонал відносяться:

а). Пряма заробітна плата:

- основна заробітна плата погодинників;

- стимулюючі доплати погодинників;

- заробітна плата відрядників (виключаючи наднормові доплати);

- доплати за роботу в наднормовий і нічний час і святкові дні.

б). Оплата за невідпрацьований час:

- щорічні і інші оплачувані відпустки, включаючи відпустку за тривалий стаж роботи;

- державні і інші свята;

- інший неробочий час із збереженням заробітної плати (народження або смерть члена сім'ї, вступ до браку працівника, виконання офіційних обов'язків, профспілкової роботи і ін.);

- вихідна виплати, якщо вони не вважаються витратами в рамках соціального забезпечення.

в). Преміювання і подарунки:

- премії на при кінці року чи сезону;

- премії в порядку участі в прибутку;

- додаткові виплати до відпустки, крім основних відпускних, а також інші премії і подарунки.

г). Харчування, напої і інші виплати в натуральній формі.

д). Витрати на житло працівників, які несе работодавець:

- витрати на житло, що належить підприємству;

- витрати на житло, що не належить підприємству (субсидії, надбавки і тому подібне);

- інші витрати, пов'язані з житлом.

е). Витрати працедавців на соціальне забезпечення:

- обов'язкові (законодавчо встановлені) внески на соціальне забезпечення, до фондів пенсій через старість, інвалідність і у разі втрати годувальника, у зв'язку з хворобою і допомогою при народженні дитини, виробничих травмах, безробітті, а також у зв'язку з сімейною допомогою;

- колективно узгоджені, договірні і необов'язкові фонди соціального забезпечення і страхування (до фондів пенсій через старість, інвалідності і у разі втрати годувальника, у зв'язку з хворобою і допомогою при народженні дитини, виробничих травмах, безробітті, а також у зв'язку з сімейною допомогою);

- прямі виплати працівникам у разі відсутності на роботі через хвороби, народження дитини або виробничої травми з метою компенсації втрати заробітку;

- інші прямі виплати працівникам, що вважаються допомогою в межах соціального забезпечення.

- Витрати на медичні і аналогічні послуги:

- вихідна допомога, якщо її вважають витратами в межах соціального забезпечення.

ж). Витрати на професійну підготовку (гонорар і інші виплати за послуги зовнішніх консультантів навчальних закладів, навчальні матеріали, компенсація працівникам їх витрат на навчання і тому подібне).

з). Витрати на соціальні послуги:

- утримання столових та аналогічні послуги;

- утримання освітніх та культурних установ і надання відповідних послуг;

- субсидії на кредити профспілкам та вартість подібних послуги для робітників.

і). Інші витрати на персонал, наприклад, витрати, пов'язані з транспортуванням співробітників на роботу та з роботи, які несе працедавець (включаючи компенсацію витрат працівникам), робочим одягом, наймом і іншими елементами.

к). Податки, які розглядаються як витрати на персонал, наприклад, податки на число зайнятих або фонд заробітної плати, що включаються в чистому вигляді, тобто за мінусом знижок і пільг, що надаються державою.

У практиці єдиний показник, що включає весь перелік розглянутих вище витрат на робочу силу, підприємствами не розраховується.

1.4. Управління інвестиціями в персонал

Необхідною умовою нормального функціонування підприємства є кадровий склад і планування коштів, які спрямовуються на його обслуговування.

У наш час соціальна орієнтація праці працівників набуває все більшого значення як передумова зміни орієнтації кадрової політики шляхом врахування інтересів працівників та підвищення мотивації та продуктивності праці. Менеджери все більше стурбовані тим, як краще інвестувати ресурси в людей свого підприємства. У цього питання є дві сторони: як уникнути непотрібних витрат та як максимізувати ефективність інвестування.

Тип та розмір інвестицій в ідеалі повинні відповідати завданням, які стоять перед підприємством, і її можливостям. У цьому випадку рентабельність інвестицій буде максимальною. Керівники часто стикаються з проблемою вимірювання прибутку від інвестицій у персонал.

Підприємства починають інвестувати ще до найму робітників, оскільки потрібен час, щоб знайти та вибрати менеджерів і штатних працівників на різних рівнях. Хороший найм означає отримання саме тих спеціалістів, яких потребує підприємство. Інакше кажучи, ця інвестиція сприятиме діловому успіху відприємства в довгостроковій перспективі. Проте найбільша кількість інвестицій у працівників відбувається, звичайно, під час їх роботи в компанії.

Виділяють два основні способи інвестування в персонал: навчання і розвиток персоналу та нематеріальне стимулювання. Крім того, питання фінансових інвестицій у людські ресурси слід розглядати з точки зору різниці між «цінними» та «малоцінними» працівниками.

Потреба в постійному навчанні та розвитку співробітників виникає з кількох причин. До цих факторів, як правило, відносяться швидкий розвиток науково-технічного прогресу, динаміку зовнішнього середовища, зміни споживчого попиту, нові пропозиції конкурентів і т.д. Зрозуміло, що стале виробниче навчання потребує інвестицій у людський капітал.

У міжнародній практиці з 1990-х років інвестиції у внутрішньофірмове навчання стали обов'язковою статтею витрат. Така тенденція зароджується і в нашій країні. Незважаючи на позитивні зміни, західні країни та наша країна досі дуже різняться у ставленні до навчання як до засобу інвестування у працівників. На Заході вважають, що це «спосіб тримати співробітників у формі» та розвивати знання та навички, якими вони вже володіють. В нашій країні навчання має на меті озброїти співробітників новими знаннями та навичками, якщо це необхідно. Тому ми зосереджуємося в першу чергу на групах, які найбільше потребують нової інформації.

Якісне навчання працівників у потрібний час приносить значні переваги роботодавцям у формі підвищення продуктивності, досвіду, рівня відданості підприємству та загальної залученості працівників до бізнесу. В середньому західні компанії витрачають на навчання близько 60 мільярдів доларів. Вимоги організації до розвитку людських ресурсів формуються такими факторами, як швидке старіння досвіду та зниження професійної кваліфікації; швидкі технологічні зміни, що вимагають набуття нових знань, умінь і навичок; постійна конкуренція вимагає кращої якості надання послуг і більш ефективного використання ресурсів підприємства.

Професійне навчання – це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих завдань, переходу на нові посади та вирішення нових завдань, тобто розвитку нових сфер компетенції. Підприємства розробляють конкретні методики та системи управління для здійснення професійного розвитку - управління професійним навчанням, підготовка резервів менеджерів, кар'єрне зростання.

На крупних підприємствах є відділи професійного розвитку, які очолюють керівники, які підкреслюють їх важливість для організації. Провідні підприємства

виділяють на професійний розвиток 2-10% своєї фонду оплати праці. Навчання співробітників має бути чітко спланованим і орієнтованим на потреби підприємства, стратегії, перспективу та фінансові можливості. Треба створити план навчання для працівників усіх рівнів (різної тематики), а не лише керівників відділів. Основні кроки планування витрат, такі як інвестиції в людський капітал.

Перший крок. Засоби для проведення профорієнтації

На даному етапі навчальні заклади здійснюють професійну орієнтацію та підготовку майбутніх кваліфікованих спеціалістів і робітників. Це дорогий крок і фінансується переважно з державного бюджету. Але на даний час все більше людей навчаються за власні кошти або за кошти своєї організації. Таким чином, необхідно планувати та проводити профорієнтаційну роботу серед співробітників підприємства, які в подальшому будуть направлені в конкретні навчальні заклади, з якими будуть налагоджені коопераційні зв’язки: профінформування, профконсультування, а в деяких випадках – профорієнтація для підготовки за спеціальностями. Ця робота є частиною витрат на наймання професійного консультанта або оплату професійної роботи в рамках служби кадрів. Професійна інформація пов'язана з внутрішніми рекламними компаніями, такими як листівки, радіо, відеофільми.

Другий крок. Витрати для здійснення пошуку та підбір персоналу

Витрати носять постійний характер, оскільки пов'язані із систематичною роботою відділу кадрів з кадрового планування, оформлення первинних документів, програми тестування претендентів та укладання договорів із закладами освіти, службами зайнятості, професійними кадровими агентствами, тощо. На цьому кроку, на думку А.В. Лукашевича, фінансові затрати підприємств в два-три рази перевищують заробітну плату за відповідну посаду на 1-го робітника.

Третій крок. Витрати на оплату праці в адаптаційний період

Витрати даної категорії визначається заробітною платою новоприйнятих працівників. Кінець адаптаційного періоду працівників має збігатися з початком окупності інвестицій у працівників.

Цей етап передбачає фінансування програми адаптації, в якій приймають участь як окремі особи, так і робочі групи, а в деяких випадках і підприємство в

цілому. Невід’ємною частиною адаптивної технології є система заходів щодо введення нових співробітників на посади, стимулювання наставництва, ознайомлення всіх співробітників з матеріалом ідейного змісту.

Четвертий крок. Витрати на утримання персоналу в період накопичення потенціалу росту

Загальна їх величина дорівнює витратам на оплату праці. Однак на цьому етапі професіоналізму працівників недостатньо, щоб роботодавці отримували продукцію, яка приносить додатковий дохід. Іншими словами, компанія несе непрямі витрати на навчання.

П’ятий крок. Витрати на утримання персоналу в період досягнення професіоналізму

Витрати на утримання персоналу на даному етапі включають не тільки витрати по заробітній платі, але й витрати на різноманітні заходи, пов'язані з підвищенням мотивації та стимулювання. Однак рівень загальних витрат значно нижчий за отримані вигоди, оскільки віддача працівників не висока.

Шостий крок. Витрати на утримання персоналу під час навчання а також підвищення кваліфікації

Ця частина витрат має кілька особливостей. По-перше, ці витрати мають бути пов’язані з ефективністю навчальної програми та очікуваними результатами навчання, які необхідно оцінювати відповідно до потреб і можливостей підготовлених підрозділів. На вибір програми навчання впливають такі фактори, як визначення величини потреби в навчанні, його цілей і завдань, прогнозування очікуваних результатів. Інколи достатньо зробити необхідні умови для самопідготовки та самонавчання співробітників, іноді достатньо створити цілу систему цілей, які знижують опір співробітників нововведенням та мотивують їх залучатись до тренінгів.

Сьомий крок. Витрати на утримання персоналу під час капіталізації знань, що виникають у результаті підвищення кваліфікації

Зіставляємо розмір затрат із періодом досягнення професіоналізму. Це забезпечує відповідний додатковий стимул для практичного застосування

знань, умінь і навичок, отриманих під час цих тренінгів, і сприяє підвищенню прибутковості організації. На цьому етапі найбільший прибуток можливо отримати від використання людських ресурсів. Тривалість цього періоду може бути збільшена, якщо організація впровадить ефективний комплекс стимулів. Наприклад, участь працівників у розподілі прибутку. Також можливе використання нематеріального мотивування.

Восьмий крок. Витрати на утримання персоналу під час зниження та "морального старіння" професіоналізму

Рівень витрат повертається до періоду досягнення професіоналізму за винятком того, що попередня система стимулів більше не приносить позитивні результати, продуктивність працівників знизиться через випереджаючий розвиток науково-технічного прогресу та старіння накопичених знань та вмінь. Це призводить до зменшення кількості додаткового продукту, що виробляється працівником, та відповідного зменшення прибутку, отриманого підприємством.

Слід зазначити, що етапи інвестиційного циклу людського капіталу в певній галузі економіки мають свої особливості. Так, для багатьох промислових підприємств найбільш капіталомісткими витратами є підготовка кадрів та підвищення кваліфікації персоналу.

Ще одним доцільним способом інвестування коштів, призначених для роботи з персоналом, є розробка систем мотивації, особливо якщо мова йде про розробку нематеріальних способів стимулювання праці персоналу.

Система мотивації співробітників є засобом досягнення стратегічних цілей підприємства. Мотивований персонал є основою операційного успіху підприємства для реалізації стратегії та зміцнення позицій на ринку.

Винагороди є основним способом заохочення до наполегливої праці та позитивної діяльності.

Винагорода – це те, що людина вважає цінною для себе. Вона підрозділяються на внутрішні і зовнішні. Внутрішні – це позитивні відчуття, які людина відчуває в процесі роботи, оскільки вважається, що вони надаються самою роботою. Це самоповага, дружба та визнання важливості виконаної

роботи. Зовнішні забезпечуються організацією. До них належать кар’єрний ріст, символи службового статусу тощо. Для того, щоб визначити, які винагороди слід використовувати для конкретної людини, нам потрібно встановити систему потреб і мотивацій цієї людини.

При розробці системи мотивації персоналу підприємства можна врахувати низку факторів нематеріального стимулювання.

Залежно від конкретних умов М. Мурашов та Ю. Пустинникова припускають що, система нематеріальних винагород може виглядати по-різному, але в цілому зводиться до наступного.

Залежно від конкретних умов М. Мурашов та У. Пустінікова припускають, що системи нематеріальної винагороди можуть виглядати по-різному, але в цілому зводяться до наступного.

М. Мурашов та Ю. Пустинникова припускають, що системи нематеріального винагороди можуть виглядати по-різному в залежності від конкретних умов, але в цілому вони виглядають так:

а) Пільги, пов'язані з робочим часом. Перш за все, це компенсація за невідпрацьований час (святкові дні, відпустки, тимчасова непрацездатність, обідня перерва). Останнім часом у моді «банк неробочих днів» (відпусток та відгулів) дозволяє працівникам керувати своїм неробочим часом. Надання окремим категоріям працівників (студентам, пенсіонерам, молодим матерям) право на «пільговий» робочий день: скорочений робочий день або неповний робочий тиждень, ковзний або гнучкий робочий день.

б) Різноманітні заходи в масштабах компанії, не пов’язані з роботою. Це урочистості, присвячені важливим подіям в компанії, традиційним святам (наприклад, Новий рік), поїздкам та екскурсіям. Деякі експерти відносять централізовані обіди до цієї ж категорії.

в) Найважливіша і ефективніша група нематеріальних винагород - "винагорода-вдячності". Простір для фантазії тут дійсно необмежений, тому розглянемо її докладніше. Подяку можна висловити: письмово (власноручно написані листівки, оголошення подяки на інформаційному щиті підприємства

чи в газеті, грамоти в рамках); у прояві доброзичливої уваги з боку керівництва (невимушена розмова з працівником на робочому місці, публічна похвала на зборах, регулярні зустрічі та обіди з колективом); сприяти професійному розвитку працівників (орієнтація на конференції та семінари, розробка програм їх професійного розвитку); у розширенні повноважень (розподіл в розумних межах роботи за бажанням, самоуправління, представництво працівників свого відділу на нарадах різного рівня, участь у генерації ідей та визначенні напрямків роботи компанії).

г) Важливими формами нематеріального стимулювання є також зміни статусу співробітника (підвищення, пропозиція участі в нових проектах). До цих же категорій можна віднести і поліпшення умов праці, наприклад, збільшення офісних площ, придбання нового технічного обладнання, надання секретарів і службових автомобілів.

Останнім часом набуло популярності використання нематеріальних винагород, і спостерігається тенденція до їх систематичного використання. Відносно новим явищем у цій сфері є система «пакет послуг», при якій працівник сам може вибирати з кількох варіантів нематеріальної винагороди, що особливо актуально для нього в даний час.

Щоб усі ці методи працювали ефективно, вони повинні слідувати продуманій системі. Ключовими поняттями системи мають бути: справедливість, ясність і послідовність.

Аналіз розвитку концептуальних підходів до управління персоналом показує, що нині відбуваються серйозні зміни в системах управління персоналом, які принципово змінюють ставлення організацій до персоналу. Основними підходами до організації діяльності з управління персоналом є модель «управління людськими ресурсами» та модель «управління персоналом».

Модель концепції «управління персоналом» розглядає його як неминучий фактор витрат, який необхідно скоротити. Відмінною рисою «управління людськими ресурсами» є зміна ставлення компанії до людей як до цінного ресурсу та визнання економічної можливості інвестувати в нього.

У таблиці 1.2 наведено результати порівняння факторів, що впливають на структуру та суму витрат, коли витрати на персонал розглядаються як «об’єкти витрат та об’єкти інвестування».

Таблиця 1.2 - Класифікація витрат на персонал

Склад витрат	
Персонал - як об'єкт витрат	Персонал - як об'єкт інвестицій
1. На придбання працівників 2. На оплату праці і матеріальну винагороду 3. На розвиток персоналу 4. На підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників 5. На послуги соціально-побутового призначення 6. На соціальний захист і соціальне страхування 7. На поліпшення умов праці, медичне обслуговування	1. Профорієнтація майбутніх працівників 2. Пошук і найм персоналу і кадрів 3. Адаптація співробітників 4. Оплата праці в період накопичення потенціалу зростання. 5. Оплата праці в період досягнення професіоналізму. 6. Навчання і підвищення кваліфікації 7. Мотивування капіталізації знань 8. Нематеріальне стимулювання 9. Зниження професіоналізму («моральне старіння»)

Обрана підприємством кадрова стратегія повинна бути відчутною, і це досягається за допомогою планування людських ресурсів. Відповідно до обраної моделі управління персоналом, на деяких підприємствах під кадровим плануванням розуміють, перш за все, прогнозування вакансій при визначенні джерел витрат на заміщення вакансій.

В інших компаніях, які працюють за моделлю «HRM», де концепція «людського капіталу» є найважливішим елементом, планування людських ресурсів передбачає розробку та використання різноманітних заходів з навчання та розвитку людських ресурсів і нарощування потенціалу, а також складання планів просування по службі. Як і в першому, так і в другому випадках, відповідний напрямок витрат на персонал служить обґрунтуванням витрат на персонал, які оцінюються як «витрати» або «інвестиції».

Ми поділяємо думку експертів, які виділяють два основних способи інвестування в персонал – навчання та розвиток, а також нематеріальне заохочення співробітників. Кожне підприємство з його системою управління потребує обґрунтування витрат або інвестицій в персонал. Подібне обґрунтування неможливе без опрацьовування концепції і природи витрат, їх аналізу і планування.

2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АТП 1161

2.1. Загальна характеристика підприємства

Підприємство АТП 1161 «Кіровоградоблагробуд» є юридичною особою з власним розрахунковим рахунком у банку, власною печаткою, штампом господарства та іншими реквізитами.

Метою діяльності АТП 1161 «Кіровоградоблагробуд» є забезпечення безперебійної та надійної роботи усіх видів транспорту та механізмів, що має підприємство, для задоволення потреб споживачів у транспортних послугах.

Автотранспортне підприємство здійснює свою виробничо-господарську діяльність за наступними напрямками:

- надання транспортних послуг з перевезення вантажів та пасажирів;
- здійснення ремонтно-відновлювальних, навантажувально-розвантажувальних робіт;
- організація планово-попереджувальної системи технічного обслуговування, проведення поточних та капітальних ремонтів автотранспорту.

Крім цього, АТП 1161 «Кіровоградоблагробуд» здійснює торгівельну діяльність по реалізації паливно-мастильних матеріалів, запасних частин, агрегатів та матеріалів; надає транспортні послуги, виконує ремонтні роботи стороннім споживачам (підприємствам, організаціям приватним особам) за розрахунковими договірними цінами, здійснює маркетингову, переддоговірну та договірну діяльність по наданню транспортних послуг.

Підприємства здійснює володіння, користування і розпорядження власним майном відповідно до мети своєї діяльності.

Підприємства зобов’язане: здійснювати охорону навколишнього середовища від забруднення та іншого шкідливого впливу; забезпечити безпечне виробництво, санітарно-гігієнічні норми та вимоги щодо захисту здоров’я робітників, населення та споживачів продукції; виконувати інші обов’язки, які передбачаються чинним законодавством України.

Прибуток підприємство отримує з надходжень від його господарської діяльності після покриття матеріальних і витрат що прирівнюються до них та витрат по оплаті праці. Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства може бути використаний на: виплату дивідендів; створення та формування резервного капіталу; накопичення нерозподіленого прибутку.

Власний капітал підприємства це різниця сукупної вартості активів підприємства і вартості його зобов'язань перед іншими особами. Статутний капітал підприємства поділений на частки що мають однакову номінальну вартість, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. Розмір статутного капіталу підприємства становить 366177,00 гривень і поділений на 1464708 шт. простих іменних акцій номінальною вартістю - 0,25 грн. кожна.

Підприємства має право змінювати розмір статутного капіталу за рахунок підвищення номінальної вартості акцій або розміщення додаткових акцій існуючої номінальної вартості із залученням додаткових внесків.

Збільшення статутного капіталу підприємства з метою перекриття збитків не допускається. Підприємства не обмежує кількість акцій або кількість голосів за акціями, що належать одному акціонеру. Тобто акції можуть належати одній особі у разі придбання одним акціонером усіх акцій Товариства.

Керівництво автотранспортним підприємством здійснює Директор.

2.2. Аналіз стану управління персоналом на АТП 1161

Успішне функціонування автопідприємств, в сучасних умовах, все більше залежить від рівня конкурентоспроможності послуг. Посилення конкурентної боротьби вимагає від керівництва підприємств впроваджувати сучасний стратегічний менеджмент. І хоч на більшості підприємств, поки що, не запроваджено повномасштабне стратегічне управління, окремі його елементи і методи застосовуються у практиці управління. Керівництво провідних вітчизняних автопідприємств все частіше обирає ту чи іншу конкурентну

стратегію і спрямовує власну діяльність та діяльність персоналу на її реалізацію.

Таблиця 2.1 – Результати господарської діяльності підприємства АТП 1161 тис. грн.

Показники	Роки			2021 р. у % до 2019
	2019	2020	2021	
Валовий дохід	39897	51529	87950	220,4
Податок на додану вартість	6650	8588	14658	220,4
Чистий доход	33247	42941	73292	220,4
Собівартість реалізованої продукції на 1 грн. чистого доходу, коп.	36889 111,0	43705 101,8	74699 101,9	202,5 91,8
Валовий прибуток (збиток)	-3642	-764	-1407	37,7
Інші операційні доходи (+) і	39915	6990	3651	9,1
Інші операційні витрати (-)	8952	10138	9358	104,5
Прибуток від операційної діяльності (збиток)	27321	-3565	-7114	-126

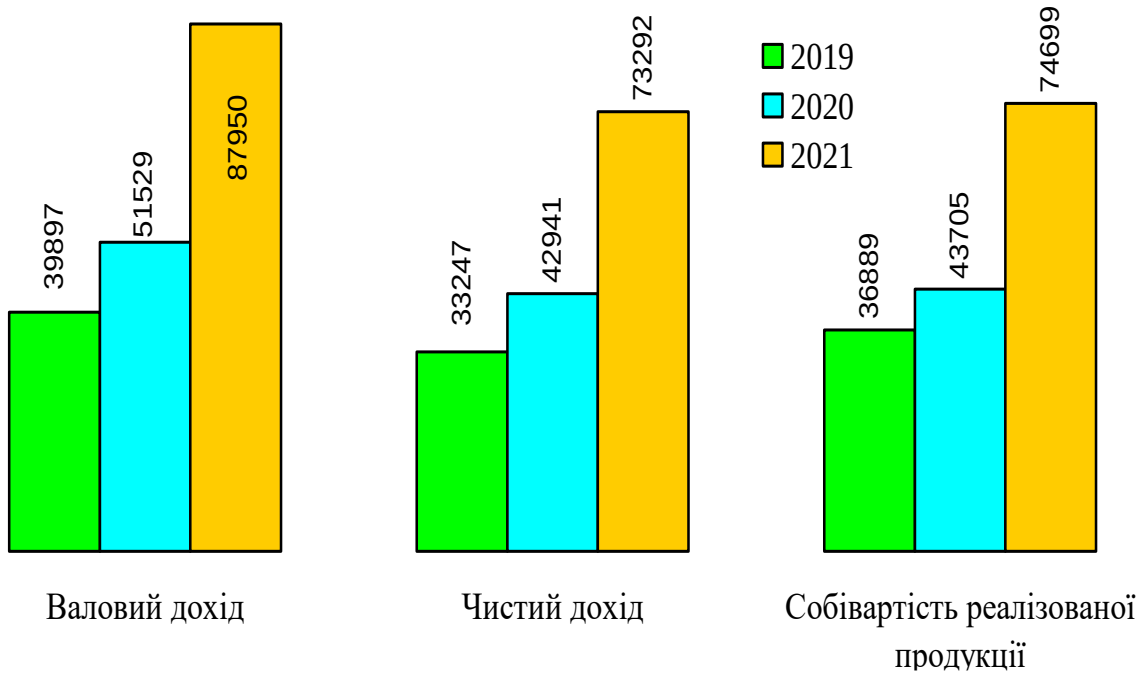

Рисунок 2.1 – Результати господарської діяльності підприємства АТП 1161

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що головною проблемою є збиткова робота підприємства, на що вказує динаміка результатів господарювання за останні

роки. Чистий дохід зростав більш високими темпами (220,4%) порівняно з темпом росту собівартості продукції (202,5%). Високий рівень інших операційних витрат обумовив збитковість підприємства у 2020 та 2021 роках.

Підприємство поки що має сильні сторони – значний нагромаджений досвід, знання конкурентів, знання ринку. В той же час існуючі сильні сторони підприємства можуть бути досить швидко зруйновані більш потужними конкурентами, Тобто загрози існують, і це найголовніша проблема, яку повинно вирішувати підприємство. Аналіз показує, що головними загрозами є, перш за все, загострення конкуренції, недосконала кадрова стратегія, дефіцит кваліфікованих кадрів. Однією з найважливіших функціональних стратегій є стратегія управління персоналом, яка сприяє мобілізації трудового потенціалу у вирішенні стратегічних завдань розвитку і досягнення високого конкурентного статусу підприємств.

Для виявлення стану управління персоналом підприємства був проведений аналіз динаміки чисельності та структури персоналу таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Чисельність та структура персоналу підприємства, осіб

Рік	Середньоспискова чисельність	Працівники основної діяльності, з них:					Невиробничий персонал
		Всього	Робітники	Службовці	Керівники	Спеціалісти	
2019	88	85	63	5	5	12	3
2020	85	82	60	5	5	12	3
у % до 2019 р.	96,6	96,5	95,2	100,0	100,0	100,0	100,0
2021	124	120	92	6	6	16	4
у % до 2019 р.	140,9	141,2	146,0	120,0	120,0	133,3	133,3

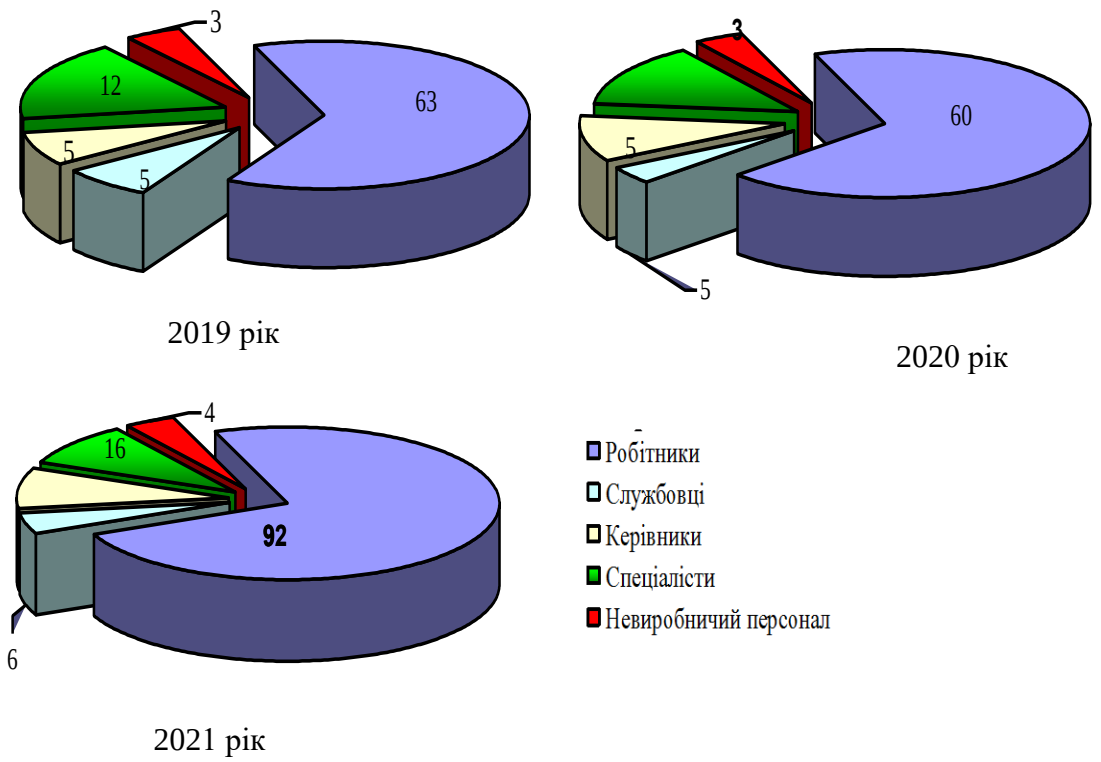

Рисунок 2.2 – Чисельність та структура персоналу підприємства

Існуюча економічна ситуація на АТП 1161 обумовлює суттєве коливання чисельності персоналу. У 2021 р. чисельність зросла на 140,9 %. В структурі працівників основної діяльності робітники становлять 76,7%, спеціалісти – 13,3%. У 2021 році в структурі основної діяльності робітники становлять 76,7%, спеціалісти – 11,7%. При цьому, у 2021 році в порівнянні з 2019 роком кількість робітників і керівників зросла на 146%, а кількість спеціалістів – на 133,3%. Отже структура персоналу підприємства дозволяє вирішувати технічні, організаційні та економічні завдання при умові ефективного використання наявних спеціалістів.

Важливим аспектом кадрової політики є процес формування персоналу підприємств шляхом найму та звільнення робочої сили (таблиця 2.3).

Дані таблиці 2.3 характеризують рух персоналу за 2019 – 2021 рр., свідчать, що на АТП 1161 проводиться цілеспрямована політика збільшення чисельності персоналу. Значно збільшився прийом кадрів і зменшилося їх вибуття, так у 2021 році вибуло з підприємства на 54 особи, що більше порівняно з 2020 роком, на 33 особи. При цьому кількість звільнених з

підприємства за власним бажанням – у 2021 році за власним бажанням вибуло 54 особи, а у 2020 і 2019 рр. Відповідно – 21 и 47 осіб. З причин скорочення штатів вибулих з підприємства не було. Коефіцієнт плинності кадрів менше одиниці, і 2019 - 2021 р. знизився з 0,53 до 0,44, що є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.3 – Рух персоналу на підприємстві

Показник	АТП 1161		
	Рік		
	2019	2020	2021
1. Прийнято на підприємство (чол.)	43	20	143
2. Вибуло з підприємства (чол.) з них: з причин скорочення штатів за власним бажанням	47 - 47	21 - 21	54 - 54
3.Середньоспискова чисельність працівників (чол.)	88	85	124
4. Коефіцієнт плинності кадрів	0,53	0,25	0,44
5. Коефіцієнт обороту з приймання	0,49	0,24	1,15

Оборот персоналу, що виникає внаслідок суб’єктивних причин, знижує ефективність його використання. Нових робітників необхідно адаптувати до конкретних умов праці на даному виробництві, відповідно виникає потреба у навчанні працівників та їх перепідготовці.

Ефективність кадрової політики в значній мірі визначається формуванням якісних характеристик персоналу, таких як: віковий склад, освітній рівень та забезпечення оновлення і підвищення професійних знань.

Віковий склад персоналу характеризує з одного боку, досвід, а відповідно, знання і навики, які для підприємств найважливіші, з іншого боку, швидку гнучкість та здатність до змін, якості, які більше притаманні молодим працівникам. Дані щодо вікового складу робітників представлені в таблиці 2.4, рис. 2.3.

Таблиця 2.4 – Віковий склад працівників підприємства

Підприємство	Рік	Вік, питома вага, %							
		15-28		29-49		50-54		55-59	
		Кіль кість	Пит. вага	Кіль кість	Пит. вага	Кіль кість	Пит. вага	Кідь кість	Пит. вага
АТП 1161	2019	20	22,7	50	56,4	9	10,2	9	10,2
	2020	20	23,5	48	56,4	10	11,8	7	8,2
	2021	32	25,8	70	56,4	12	9,7	10	8,1

Неефективна вікова структура персоналу сформувалася на АТП 1161. На високому рівні утримується частка працівників передпенсійного та пенсійного віку – близько 20%, однак у 2021 році вона знизилася до 17,8%. Позитивним є те, що працівників найбільш активного працездатного віку (34-49 рр.) на підприємстві близько 56,4%. Частки молоді зросла у 2021 році до 25,8%. порівняно з 2019 роком (22,7%).

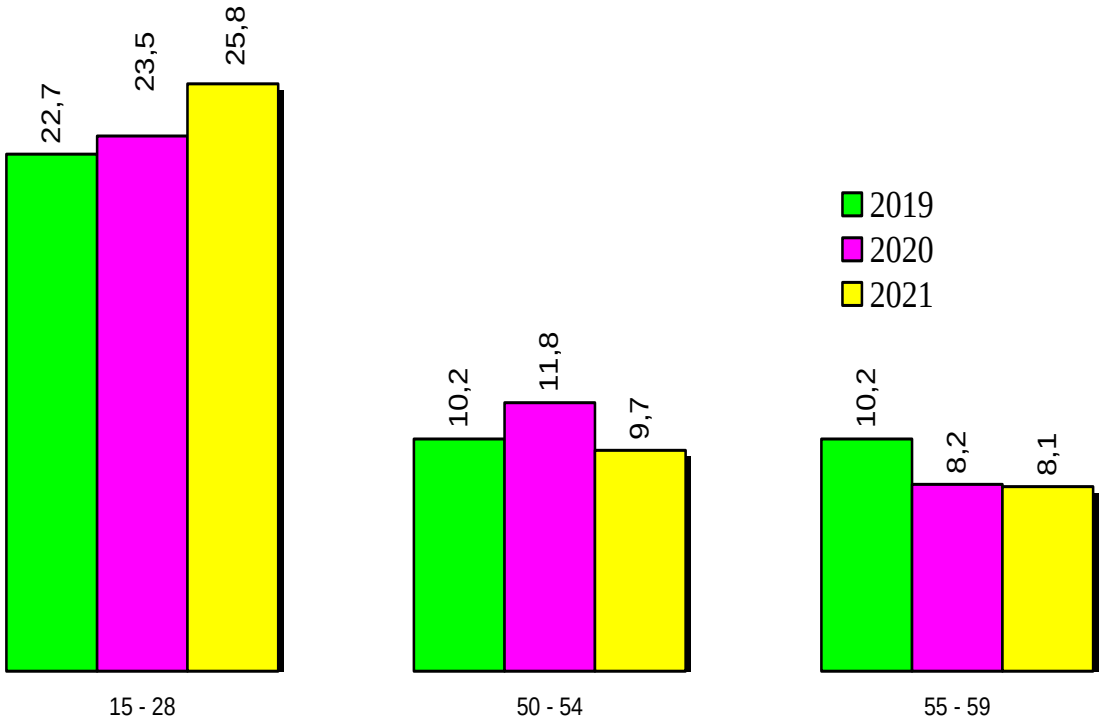

Рисунок 2.3 – Віковий склад працівників підприємства

Важливою якісною характеристикою персоналу є його освітній рівень.

Аналіз даних табл. 2.5 (рис. 2.4) свідчить, що якісний склад персоналу на підприємстві поліпшується, однак існують суперечливі процеси.

Таблиця 2.5 – Частка працівників підприємств, які закінчили вищі навчальні заклади, %

Закінчили вищі навчальні заклади	АТП 1161
I-II рівнив акредитації	
2019	16,2
2020	11,4
2021	16,6
2021рік у % до 2019	102,5
III-IV рівнів акредитації	
2019	22,1
2020	22,5
2021	34,8
2021 рік у % до 2019	101,8

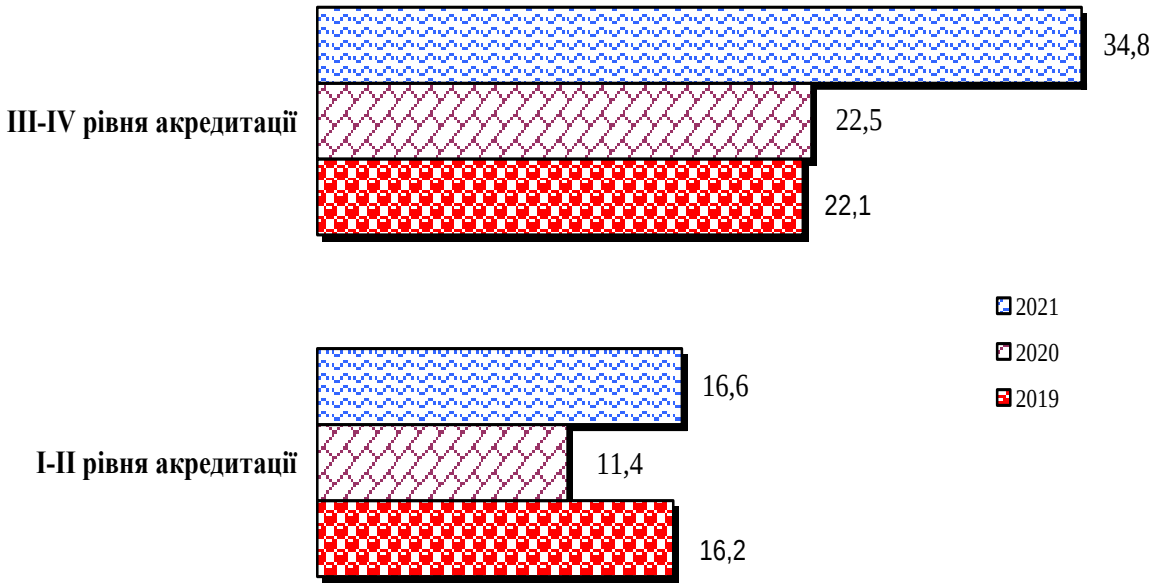

Рисунок 2.4 – Частка працівників, які закінчили вищі навчальні заклади

На АТП 1161 чисельність фахівців з вищою освітою суттєво зросла у 2020 р., що було зв’язано із збільшенням кількості персоналу. Підприємство мало 22,5 % працівників з дипломами вузів III-IV рівня акредитації, що майже забезпечує потребу в цих працівниках. Однак у 2021 році відсоток працівників, з дипломами III-IV рівнів зріс на 11,8 пунктів.

Важливим завданням кадрової політики підприємств є підвищення освітньо-професійного рівня працівників, а також підготовка і перепідготовка робітничих кадрів у відповідності до зростаючих вимог виробництва.

Концепція стратегічного управління передбачає розробку ефективної системи підготовки і перепідготовки персоналу, яка повинна базуватися на нових інформаційних технологіях навчання із залученням висококваліфікованих фахівців в цій сфері. Для реалізації концепції, а також для підтримки якості персоналу на належному рівні, який відповідає вимогам виробництва та конкурентній стратегії підприємства, необхідні своєчасне перенавчання і підвищення кваліфікації не тільки персоналу, який має бути залученим до стратегічного управління, а і взагалі всіх категорій працюючих.

На АТП 1161 робота щодо підвищення кваліфікації знаходиться у незадовільному стані, що обумовлено нестабільною діяльністю підприємства. Практично не підвищують кваліфікацію спеціалісти і службовці, що унеможливлює технічну модернізацію виробництва.

На АТП 1161 у 2021 році використовувалась тільки індивідуальна форма навчання.

Умовою раціонального використання трудових ресурсів та підвищення продуктивності праці є економне і ефективне використання робочого часу. Зниження втрат робочого часу та його нераціонального використання сприяє зростанню продуктивності праці без додаткових організаційно-технічних заходів та витрат.

Аналіз використання робочого часу (табл. 2.6) показує, що на АТП 1161 використання фонду робочого є ефективним.

На АТП 1161 втрати робочого часу у 2021 році в порівнянні з 2019 роком зменшились з 7,9%до 5,6%, неявки з дозволу адміністрації у 2021 році на 1,4 пункти, зменшились відпустки за ініціативою адміністрації у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. залишилися на тому ж рівні – 3,9% до невідпрацьованого часу. Втрати часу у зв’язку з тимчасовою непрацездатністю зросли в 2021 році порівняно з 2019 р. на 10%, що становить 1518 людино-годин, фактично один працівник не працював рік.

Таблиця 2.6 – Використання робочого часу

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
1.Фонд робочого часу, год	193413	180564	272926
2. Відпрацьовано люд.годин	179225	167713	258421
У % до фонду робочого часу	92,7	92,9	94,7
3. Відпрацьовано днів	246	240	248
Тривалість зміни (годин)	8,28	8,22	8,4
4. Не відпрацьовано, всього люд.-год	14188	12851	14505
У % до фонду робочого часу	7,3	7,1	5,3
Втрати робочого часу, люд.-годин	14188	12851	14505
У % до відпрацьованого часу	7,9	7,7	5,6
У тому числі за рахунок: відпустки	10220	9293	9015
У % до невідпрацьованого часу	72,0	72,3	62,2
Неявок з дозволу адміністрації	556	752	560
У % до невідпрацьованого часу	3,9	5,8	3,9
Відпусток за ініціативою адміністрації	-	-	-
У % до невідпрацьованого часу	-	-	-
Навчальних відпусток	-	-	-
У % до невідпрацьованого часу	-	-	-
Прогулів, простоїв та інших втрат	-	-	-
У % до невідпрацьованого часу	-	-	-
Тимчасової непрацездатності	3412	2806	4930
У % до невідпрацьованого часу	24,1	21,8	34,1

Отже, для підприємства важливим завданням кадрової політики є підвищення ефективності використання робочого часу. У зв’язку з цим особливу увагу слід приділити підвищенню рівня використання робочого часу, а також оптимізації чисельності кадрів.

Пріоритетним напрямком кадрової роботи на підприємстві є забезпечення зростання продуктивності праці, що є одним із основних чинників підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Зростання продуктивності праці досягається різними шляхами: удосконаленням технічного оснащення виробництва та підвищенням фондоозброєності праці; удосконаленням організації праці, зменшенням непродуктивних втрат робочого часу; підвищенням мотивації працівників до ефективної праці через систему підвищення рівня професійної майстерності працівників шляхом перенавчання та підвищення кваліфікації. Дані, наведені в табл. 2.7 характеризують рівень та динаміку продуктивності праці на АТП 1161.

Таблиця 2.7 – Рівень продуктивності праці

№ п/п	Показники	Один. вим.	Роки			2021р. у % до 2019р.
			2019	2020	2021	
1.	Обсяг продукції(послуг)	тис.грн.	39897	51529	87950	220,4
2.	Чисельність персоналу	осіб	88	85	124	140,9
3.	Чисельність робітників	осіб	63	60	92	146,0
4.	Середньорічний виробіток персоналу	грн./ осіб	453375	606221	709274,2	156,4
5.	Середньорічний виробіток робітників	грн./ осіб	633285,7	858817	955978,3	150,9
6.	Середньоденний виробіток одного робітника	грн./ день	2574,3	3578,4	3854,8	149,7
7.	Середньогодинний виробіток одного робітника	грн./ год.	310,9	435,3	458,9	147,6

На АТП 1161 спостерігається ріст продуктивності праці. У 2021 р. і у 2020 р. відбувається ріст продуктивності персоналу на 156,4%, а продуктивності праці робітників до 150,9%, середньоденний виробіток одного робітника зріс до 149,7%, а середньогодинний виробіток одного робітника до 147,6%. Отже, залучений на підприємство у 2021 р. персонал використовувався більш ефективно.

Аналіз зростання продуктивності праці буде не повним без аналізу взаємозв’язку з оплатою праці (таблиця 2.8). При цьому існує двостороння залежність: з одного боку, більш повне врахування в оплаті результатів праці мотивує до підвищення продуктивності праці, з іншого – зростання продуктивності праці є економічним підґрунтям для збільшення заробітної плати.

Аналіз оплати праці свідчить, що на підприємстві склався досить низький рівень заробітної плати. Середньомісячна зарплата на досліджуваному підприємстві у 2021 р. по відношенню до середньомісячної зарплати в Кіровоградській області склала – 62,9%, а відносно середньомісячної заробітної плати в Україні – тільки 48,1%.

Таблиця 2.8 – Оплата праці та її зв’язок з продуктивністю праці

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки			2021 у % до2019
			2019	2020	2021	%
1.	Чисельність працюючих	осіб.	88	85	124	140,9
2.	Загальний фонд оплати праці	тис.грн.	7931,4	7875,3	12484,6	157,4
3.	Річний фонд оплати одного працівника	грн./ос.	90129,6	92650,6	100682,4	111,7
4.	Продуктивність праці персоналу	грн./ осіб.	453375	606221	709274,2	156,4
5.	Середньомісячна заробітна плата	грн.	7510,8	7720,9	8390,2	111,7
6.	Середньомісячна заробітна платі в Кіровоградській обл.	грн.	9450	11392	13331	141,1
7.	Середньомісячна заробітна плата в Україні	грн.	12264	14179	178453	142,3

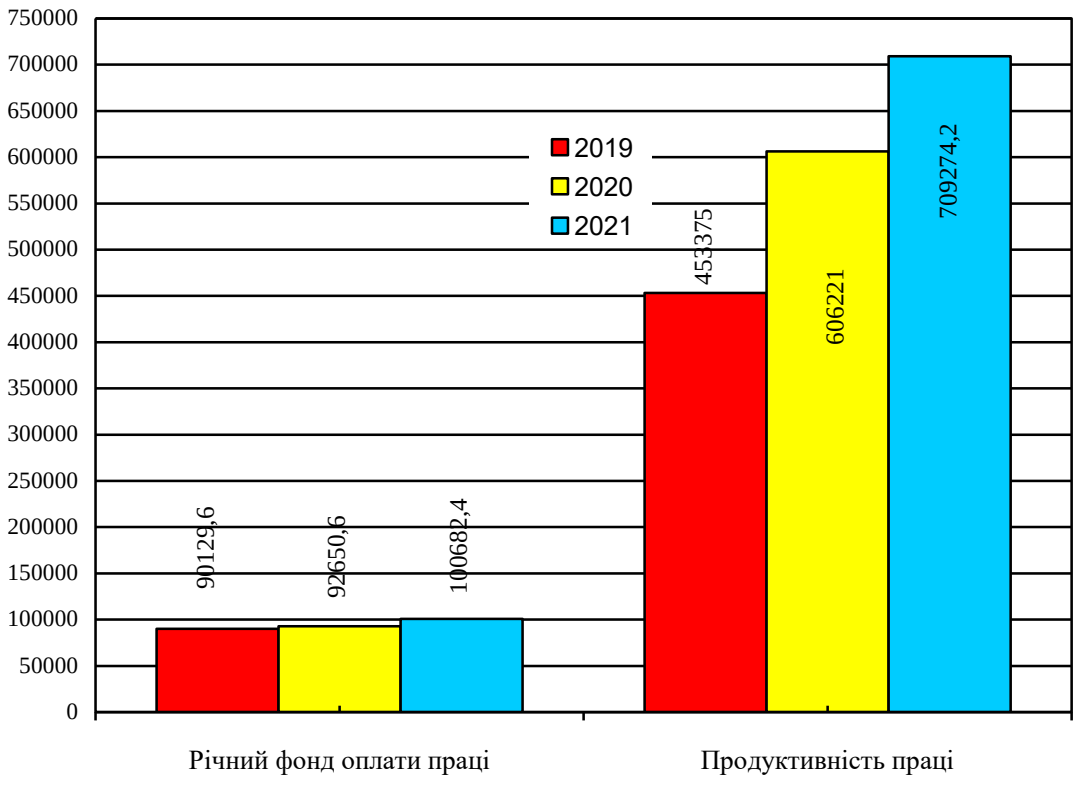

Рисунок 2.5 – Оплата праці та її зв’язок з продуктивністю праці

Низький рівень заробітної плати на підприємстві не сприяє підвищенню ефективності та якості праці. Низька вартість робочої сили, яка склалася на даному підприємстві обумовлена неефективною кадровою політикою.

На АТП 1161 у 2021 р. темпу росту продуктивності праці був значно вищим (158,4%), а темп росту заробітної плати склав тільки 111,7%, що вказує на можливості підприємства підвищити матеріальну мотивацію працівників.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновки, що на досліджуваному підприємстві, не впроваджено активну кадрову політику.

Середньомісячна зарплата на підприємстві значно нижча за середньомісячну заробітну плату в Кіровоградській області. Впродовж трьох останніх років питома вага оплати праці у виробітку знизилася з 19,9% у 2019 році до 14,2% у 2021 році, що вказує на неефективність політики у сфері оплати праці.

Існування зазначених проблем на підприємстві можна пояснити тим, що сьогодні менеджмент підприємства орієнтований на старі методи і стилі роботи.

Стратегія реалізації державної промислової політики полягає у створенні належних умов для розвитку підприємств на ринкових засадах, передбачає, серед інших важливих напрямків, вдосконалення кадрової політики. Однак, на практиці, в реальних умовах функціонування підприємств, що надають послуги, формування та реалізація державної кадрової політики здійснюється дуже повільно.

2.3. Оцінка кадрової політики АТП 1161 (за результатами опитування експертів)

Для визначення стану управління персоналом було проведено соціологічне дослідження спеціалістів і керівників АТП 1161. При дослідженні опитували спеціалістів і керівників низової та середньої ланки управління оскільки вони найбільш обізнані у функціонуванні системи управління персоналом, здатні висловити свої компетентні думки стосовно наявних проблем і шляхів їх вирішення і виступити в якості експертів.

Обґрунтування чисельності вибірки здійснювалося за формулою:

$$n = \frac{t^2 w(1-w)N}{\Delta^2 pN + t^2 w(1-w)} \qquad (2.1)$$

де N - число опитаних;

w - дисперсія; $w = [0,1]$

t - коефіцієнт довіри; $t = 2$

$\Delta^2 p$ - похибка вибірки.

Огляд соціологічних досліджень показує, що частіше за все похибка вибірки задається в діапазоні від 0,1 до 0,15. Число спеціалістів та керівників (N) на підприємстві, де проводилося дослідження, складає 30 осіб. При похибці вибірки $\Delta p = 0{,}12$ чисельність респондентів має складати 6 осіб. Нами було опитано 6 осіб, що є близьким до вибіркової сукупності.

Серед опитаних найбільшу частку становили спеціалісти та керівники середньої ланки що відповідає структурі кадрів даного підприємства.

Автопідприємства в Україні нині, у своїй більшості, знаходяться у скрутному економічному становищі. Не є винятком підприємство, яке досліджувалося. При оцінці стану та динаміки розвитку підприємства більшість опитаних фахівців вважали, що їхнє підприємство має фінансові труднощі (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка стану та динаміка розвитку підприємств

Варіанти	%
Динамічно розвивається, покращуються фінансові результати діяльності	0,0
Забезпечується стабільний економічний стан	10,0
Має певні фінансові труднощі	63,3
Знаходиться в скрутному економічному становищі	23,3
Підприємство фактично є банкрутом	23,3
Важко відповісти	0,0

Складний економічний стан підприємства вимагає від керівництва мобілізації всіх ресурсів на подолання кризи, формування та реалізації стратегічного підходу в управлінні підприємством та персоналом. Цього вимагає також необхідність пристосування підприємства до швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

В сучасних умовах більшість вітчизняних автопідприємств потребують радикальних стратегічних змін. Забезпечення стратегічного розвитку

підприємств не можливо без відповідної кадрової політики, адже персонал підприємства є найбільш важливим стратегічним ресурсом. На підприємстві, що досліджувалося, існує низка структурних підрозділів, які здійснюють роботу з персоналом: відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ охорони праці. Кадрові служби у своїй роботі з персоналом мають забезпечувати реалізацію стратегії підприємства. Це може здійснюватися завдяки розробці стратегії розвитку персоналу з урахуванням типу кадрової політики. При цьому кадрова робота повинна відповідати визначеній конкурентній стратегії підприємства.

Відповіді респондентів на питання щодо відповідності кадрової політики стратегії підприємства також свідчать про те, що або стратегія не визначена керівництвом, або визначена, але не доведена до персоналу, або доведена, але не роз'яснено її мету. Так, 36,7% респондентів вважають, що на це питання їм складно відповісти, тобто не знають чи правильно використовують персонал для досягнення стратегічної мети. В таблиці 2.10 наведені результати опитування щодо відповідності кадрової політики стратегії підприємства.

Таблиця 2.10 – Оцінка опитаними відповідності кадрової політики стратегії підприємства, %

Варіанти	%
Цілком відповідає	0,0
Відповідає в певній мірі	10,0
Майже не відповідає	43,3
Зовсім не відповідає	10,0
Важко відповісти	36,7

Дані свідчать, що респонденти не вважають, що кадрова політика відповідає стратегії підприємства (0%). Незначна частка – 10,0% опитаних вважають, що кадрова політика відповідає стратегії в певній мірі, Відносно велика кількість опитних (43,3%), які вважають, що кадрова політика майже не відповідає стратегії підприємства. З урахуванням тих, які відповіли негативно (10,0%), та які не змогли відповісти (36,7%), можна зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві кадрова політика майже не відповідає стратегії

підприємства. Отже, керівництво підприємства не забезпечує один з важливих принципів стратегічного управління – відповідність стратегії підприємства і стратегії управління персоналом.

Таблиця 2.11 – Думка респондентів щодо типу кадрової політики, який існує на підприємстві, %

Типи кадрової політики	%
Пасивна	73,3
Реактивна	0,0
Превентивна	13,3
Активна	0,0
Важко відповісти	13,3

При визначенні типу кадрової політики, яка існує на АТП 1161, (табл.2.11) переважна кількість респондентів (73,3%) вважають, що керівництво підприємства не має програми дій щодо розвитку персоналу, відсутній прогноз кадрових потреб, тобто тип кадрової політики – пасивний. Респонденти вважають, що на підприємстві не існує реактивної політики (керівництво підприємства контролює роботу з персоналом, розуміє причини, які призвели до кадрових проблем) становить – 0,0%, ті які вважають, що на підприємстві існує превентивна кадрова політика (кадрова служба проводить діагностику персоналу, прогнозує кадрову ситуацію на середньостроковий період) - 13,3%. Нажаль опитані зазначили, що на підприємстві не існує активної кадрової політики (підприємство має прогноз кадрової ситуації, розробляє антикризові кадрові програми, проводить моніторинг кадрової ситуації). Важко відповісти було 13,3% респондентам. Це вказує не те, що на підприємствах відсутні очевидні ознаки і дії керівництва щодо визначення кадрової політики.

Отже переважна кількість респондентів визначила тип кадрової політики як пасивний. Пасивна кадрова політика не забезпечує вирішення тих проблем, які існують на підприємстві, не сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства не має чіткої програми дій відносно персоналу, не забезпечує суттєвого впливу кадрової роботи на основні параметри діяльності підприємства (табл.2.12).

Таблиця 2.12 - Оцінка впливу діяльності служби управління персоналом на окремі аспекти роботи підприємства

Напрямки діяльності	Частка респондентів, які обрали певний варіант відповіді, %				
	Сильний вплив	Має суттєвий вплив	Незначний вплив	Зовсім не впливає	Важко відповісти
1.Забезпечення поточної діяльності	7,4	27,9	54,4	7,4	2,9
2.Забезпечення розвитку підприємства	8,8	27,9	42,7	11,8	8,8
3.Вирішення нагальних проблем підприємства	1,5	25,0	48,5	11,8	13,2
4.Підвищення конкурентоспроможності підприємства	5,8	25,0	32,4	26,5	10,3
5.Підвищення ефективності діяльності підприємства	5,9	23,5	39,7	23,5	7,4

Більшість опитаних вказали на те, що діяльність служби управління персоналом має незначний вплив на роботу підприємства (рис.2.6).

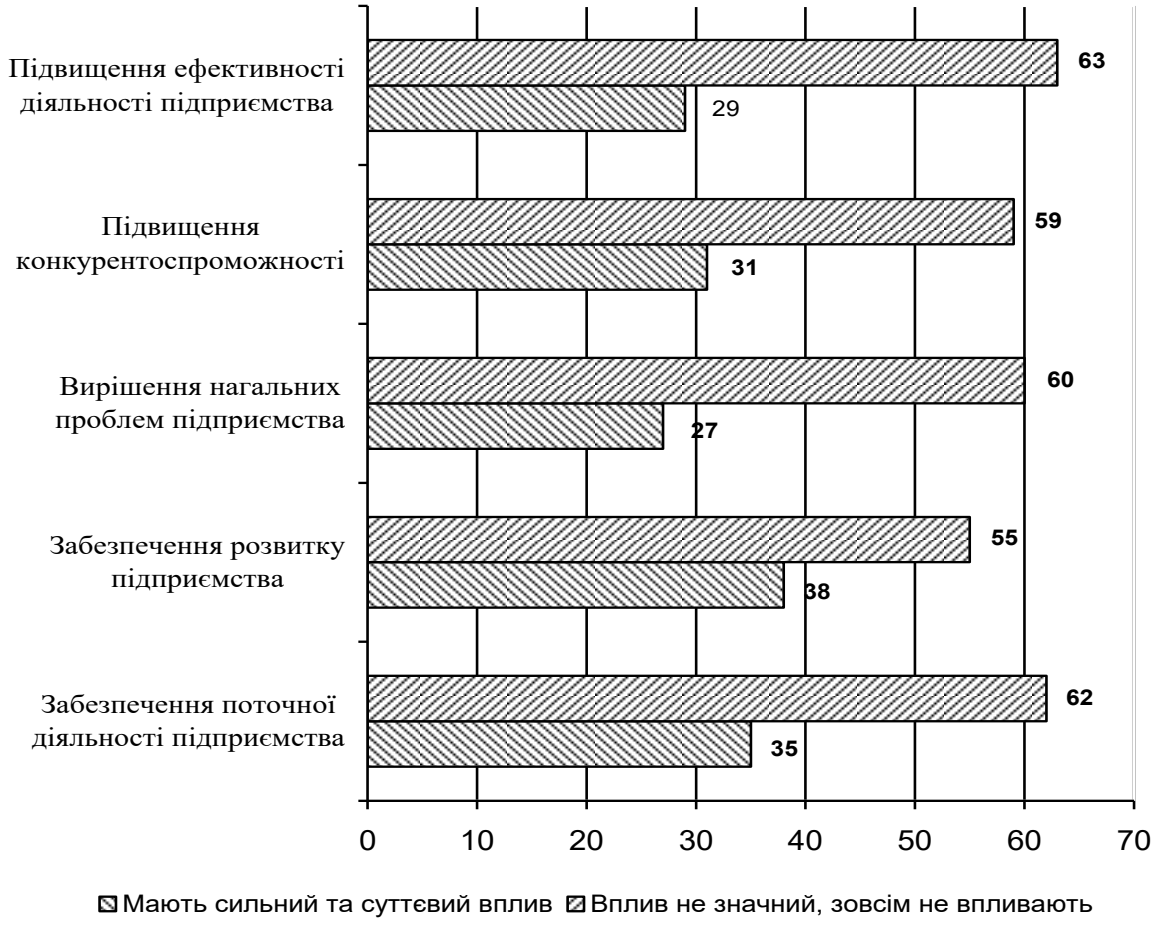

Рисунок 2.6 – Оцінка опитуваними впливу роботи служб управління персоналом (%) на окремі аспекти діяльності підприємства

Відчувається проблема у діяльності служби управління персоналом. Респондентам необхідно було оцінити за 5-бальною шкалою (де 1 бал-найгірша оцінка, а 5 балів – найкраща) виконання основних функцій службою управління персоналом. Перелік та оцінка їх виконання (середній бал) надається в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка виконання основних функцій служби управління персоналом, у балах

Функції	Середній бал
1. Розробка загальної кадрової політики	3,5
2. Пошук, відбір, найом персоналу	1,7
3. Організація праці на робочому місці	2,7
4. Нормування праці, облік результатів праці	3,3
5. Розробка системи стимулювання праці	1,8
6. Охорона праці, забезпечення санітарно-гігієнічних умов	3,6
7. Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації керівників і співробітників	4,2
8. Організація відпочинку, оздоровлення працівників	1,6
9. Формування морально – психологічного клімату, попередження конфліктів	2,1

Респонденти оцінили виконання функцій кадрової служби таким чином: лише оцінка трьох функцій з дев’яти мають середній бал більше 4, а решта важливих функцій має середні оцінки в діапазоні від 1,6 до 2,7 балів. Найнижче було оцінено респондентами організацію відпочинку, оздоровлення працівників – на 1,6 балів, це дуже серйозний сигнал керівництву на те, що концепція кадрової політики або не розроблена або не доведена до персоналу. А навіть, якщо вона розроблена, але персонал не відчуває її впливу, то такий стан є неприпустимим. Отримані низькі оцінки служби управління персоналом свідчать про незадовільний стан роботи, про наявність суттєвих проблем.

Опитувані фахівці дуже низько оцінили роботу по розробці системи стимулювання праці – середній бал 1,8. Тому не випадковою є проблема гострого дефіциту кадрів на підприємстві, про що, висловились 63,3% опитаних. Дефіцит окремих категорій працівників визначили 36,7% опитаних (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Оцінка респондентами забезпеченості кваліфікованими кадрами, %

Оцінка	%
Гострий дефіцит	63,3
Дефіцит окремих категорій	36,7

Ситуація цілком закономірна, оскільки економічна і соціальна криза 90-х років минулого століття призвела до низки негативних процесів в системі підготовки кадрів для промисловості. Вони обумовлені наступними причинами: 1) розпад державної планової системи підготовки і працевлаштування спеціалістів, а в подальшому і підвищення їхньої кваліфікації, не був компенсований адекватними ринковими регуляторами; 2) відбулася переорієнтація молоді при виборі професії і сфер професійної діяльності (надається перевага комерційно – фінансовому сегменту, а не виробничому, в результаті кількість економістів, і юристів значно більша); 3) різко знизився загальний рівень народжуваності в країні, що, безумовно, негативно вплине, в стратегічній перспективі, на відтворення кадрового потенціалу. Фактично втрачено ціле покоління спеціалістів, тому підприємства відчувають гострий дефіцит не тільки інженерно-технічних спеціалістів, а і фахівців робітничих професій. За результатами опитування було виявлено, що автопідприємства області відчувають найбільшу потребу у кваліфікованих робітниках, інженерно – технічних спеціалістах та інших кваліфікованих спеціалістах.

На підприємстві також існує проблема відповідності кваліфікації працівників тій роботі, яку вони виконують. Опитування показало, що це в значній мірі стосується спеціалістів та керівників.

Дефіцит кваліфікованих кадрів та невідповідність кваліфікації наявного персоналу вимогам виконуваної роботи засвідчує необхідність підвищення кваліфікації персоналу. Опитані фахівці не досить високо оцінили діяльність кадрових служб у цьому напрямку – середній бал становив 4,2 (табл. 2.16). Респондентам також було запропоновано оцінити діяльність керівництва підприємства щодо підвищення кваліфікації окремих професійних груп

персоналу. На рис. 2.7 наведені результати цієї оцінки, вираженої невисоким середнім балом.

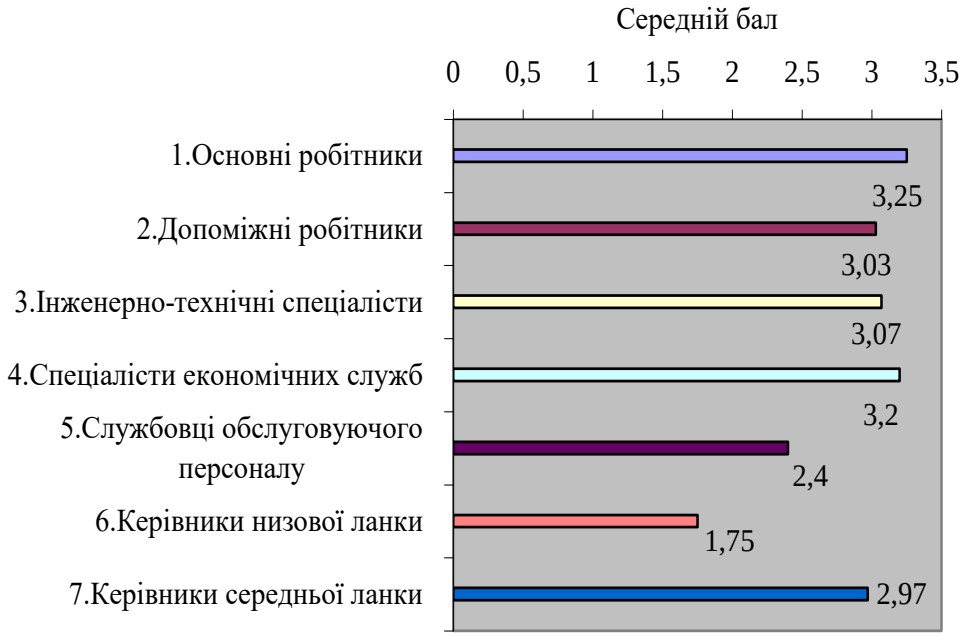

Рисунок 2.7 – Оцінка діяльності керівництва підприємства щодо підвищення кваліфікації окремих категорій персоналу

Найбільш високим балом оцінена діяльність по підвищенню кваліфікації основних робітників – 3,25, найменшим (1,75) – керівників низової ланки. Найгірше оцінена діяльність керівництва по підвищенню кваліфікації саме тих категорій працівників, які мають у цьому найбільшу потребу – керівників низової ланки. Отже, проблема підвищення кваліфікації була зазначена гострою. Нині такий стан не відповідає вимогам ринкової економіки, де постійно відбувається загострена конкурентна боротьба. Необхідно мати відповідну високу кваліфікацію персоналу, щоб утримувати існуючі позиції. Жодне суспільство не може забезпечити виробництво високоякісної продукції без висококваліфікованих працівників. Цілком очевидно, що керівництву підприємства необхідно посилити увагу по забезпеченню постійного підвищення кваліфікації, запровадженню системи безперервного професійного навчання.

Для ефективної та якісної підготовки та перепідготовки було визначено в яких напрямках необхідно підвищувати кваліфікацію окремих груп працівників (табл.2.15).

Таблиця 2.15 – Визначення напрямків підвищення кваліфікації, %

Думка респондентів щодо тих знань, яких не вистачає працівникам окремих категорій у зазначених сферах:	Категорії працівників		
	Робітники	Спеціалісти	Керівники
1. Сучасної техніки	60,3	33,8	23,5
2. Сучасних методів роботи	22,1	35,3	32,4
3. Сучасних методів забезпечення якості надання послуг	60,3	33,8	23,5
4. Сучасного менеджменту	7,4	23,5	75,0
5. Економіки, економічного аналізу	7,4	66,2	30,9
6. Права (господарського, трудового)	30,9	32,4	57,4
7. Комп’ютерної техніки, інформатики	50,0	75,0	66,2
8. Іноземної мови	10,3	26,5	48,5

Результати опитування свідчать, про нестачу знань у всіх категорій працівників. Однак чітко визначилися пріоритети у підвищенні кваліфікації різних категорій персоналу. Для робітників, в першу чергу, необхідні знання з сучасної техніки, з сучасних методів забезпечення якості послуг, з комп’ютерної техніки та інформатики. Для спеціалістів найважливішими є знаннях з комп’ютерної техніки та економіки. Для керівників пріоритети у напрямках підвищення кваліфікації визначаються таким чином: сучасний менеджмент, комп’ютерна техніка, право.

Отже, керівництву підприємства необхідно враховувати цю інформацію при визначенні форм навчання, напрямків проходження стажування, розробці робочих програм перепідготовки.

Для забезпечення підвищення кваліфікації працівників необхідно не тільки організувати професійне навчання, але й забезпечувати професійне зростання, шляхом підвищення розряду, посади та ін. При опитуванні було також виявлено, що на підприємстві, поки що, не приділяється уваги питанням кар’єрного зростання (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Оцінка можливості професійного зростання, %

Рівень задоволеності кар'єрного зростання	%
Талановитий працездатний робітник завжди отримає підвищення посади	0,0
Цілком задоволені, з часом кваліфікований спеціаліст отримає підвищення	36,7
Важко отримати більш високу посаду, отримати вищий розряд, навіть, якщо того вартий	56,7
Можливостей немає взагалі	6,7
Можна отримати при наявності зв'язків з керівництвом	0,0

Більшість опитуваних АТП 1161 (57%) вважають, що важко отримати більш високу посаду, отримати вищий розряд, навіть, якщо того вартий, ще 6,7% вважають, що можливостей для професійного зростання не має. Тому, керівництву підприємства слід при формуванні кадрової політики належним чином вирішувати цю проблему. Адже важко очікувати хороших результатів від діяльності працівників, які не бачать для себе ніяких перспектив професійного зростання.

Забезпечення відповідного професійного зростання та цілеспрямованого підвищення кваліфікації можливе лише на основі об'єктивної оцінки професійних рис персоналу. З цією метою в анкеті було запропоновано питання щодо здійснення оцінки персоналу. Результати опитування свідчать про відсутність чіткої процедури оцінки персоналу (табл.2.17).

Таблиця 2.17 – Здійснення оцінки персоналу

Оцінка	АТП 1161
Періодично проводиться атестація	66,7
Оцінку регулярно здійснює безпосередньо керівник та доводить до відома працівника	13,3
Практично не здійснюється	20,0
Важко відповісти	0,0

На думку переважної більшості респондентів на досліджуваному підприємстві періодично проводиться атестація. Це означає, що система оцінки персоналу не налагоджена, а відсутність регулярної об'єктивної оцінки персоналу ускладнює кадрову роботу і діяльність керівництва по об'єднанню

колективу, що формує благополучну атмосферу, яка забезпечує всім членам колективу умови для розкриття своїх сил і можливостей. Було проведено оцінку морально-психологічного клімату (рис.2.8).

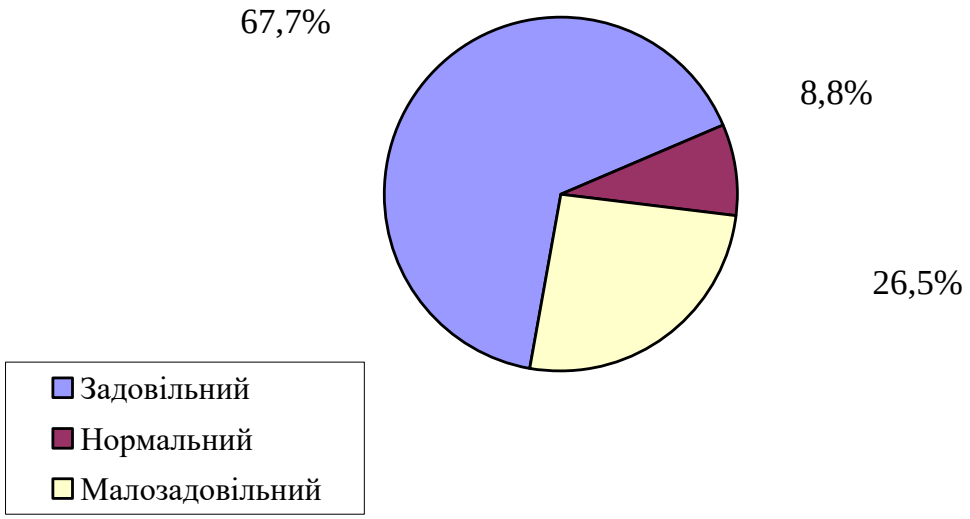

Рисунок 2.8 – Оцінка морально-психологічного клімату

Опитування показало, що морально-психологічний клімат на підприємстві в основному задовільний, однак не рідко працівники нарікають на недостатню увагу до їх думок і проблем з боку керівництва. Таке становище не є припустимим, тому що нормальний морально-психологічний клімат передбачає атмосферу взаємної підтримки, вимогливості, чіткості в організації і узгоджених дій працівників. Всі негаразди та гострі проблеми виявлені нами під час дослідження кадрової політики, так чи інакше, свідчать про недостатньо сприятливий морально-психологічний клімат. Це є і пасивний тип кадрової політики, який переважно існує на підприємстві, і відсутність стратегічних методів управління, і певні фінансові труднощі на підприємстві, і низький рівень соціального захисту працівників, і багато інших проблем, про які зазначалось вище. Отже, для покращення морально-психологічного клімату необхідно шукати шляхи рішення тих гострих проблем, які сьогодні існують на підприємстві.

На думку респондентів існує низка перешкод поліпшенню морально-психологічного клімату на підприємствах. (табл.2.18)

Таблиця 2.18 – Оцінка причин, які перешкоджають поліпшенню морально-психологічного клімату, %

Причини, що перешкоджають поліпшенню морально-психологічного клімату	Вся вибіркова сукупність
Кожний дбає тільки про свої інтереси	44,1
Відсутня взаємодопомога, підтримка серед колег по роботі	8,8
Стиль управління не сприяє формуванню сприятливог о клімату в колективі	39,7
Керівництво не цікавиться інтересами працюючих, їх проблемами	57,4
Надмірна диференціація доходів робітників, спеціалістів, керівників,	13,2
Нерівномірний розподіл соціальних благ	10,3
Відсутня виробнича демократія. Працівники фактично усунені від участі в управлінні підприємством	19,1
Перешкод немає	1,5

Переважна кількість респондентів 57,4% зазначили, що керівництво не цікавиться інтересами працюючих, їх проблемами, 44,1% респондентів вважають, що кожний дбає тільки про свої інтереси, а 39,7% опитуваних визначили, що стиль управління не сприяє формуванню нормального морально-психологічного клімату. Майже п’ята частка респондентів вказує на відсутність виробничої демократії.

Низька ефективність роботи кадрових служб підприємства, незадовільний фінансовий стан, відсутність чітких стратегічних орієнтирів обумовили те, що більшість працівників незадоволена умовами своєї праці. За оцінкою опитуваних фахівців (табл.2.19) в найбільшій мірі працівники не задоволені оплатою праці, взаємовідносинами з керівництвом та вирішенням соціальних проблем.

При оцінці задоволення оплатою праці, матеріальним стимулюванням, респонденти єдині в своїх думках та висновках – переважна кількість респондентів або зовсім не задоволена рівнем заробітної плати (64,7%) або мало задоволена (29,4%). Дуже низький середній бал (1,5), яким респонденти оцінили даний параметр, свідчить про наявність невирішених проблем в цьому напрямку.

Таблиця 2.19 – Оцінка задоволеності умовами праці

Параметри	Рівень задоволеності, %					Середній бал
	Дуже задово-лені	В основному задоволені	Мало задоволені	Зовсім не задоволені	Важко відпо-вісти	
Організація праці, матеріальне стимулювання	0,0	4,4	29,4	64,7	1,5	1,5
Організація та умови праці на робочому місці	0,0	41,2	38,2	19,1	1,5	2,7
Охорона праці	1,5	48,5	36,8	8,8	4,4	3,0
Соціальний розвиток, вирішення соціальних проблем	2,9	13,2	51,5	27,9	4,4	2,11
Підвищення кваліфікації	2,94	25,0	27,9	39,7	4,4	3,6
Взаємовідносини в трудовому колективі	4,4	67,7	22,1	2,9	2,9	3,5
Взаємовідносини працівників з керівництвом підприємства	1,5	26,5	52,9	10,3	8,8	2,6

Серед всієї кількості респондентів 41,2% в основному задоволені умовами праці на робочому місці, але 38,2% - мало задоволені і 19,1% зовсім не задоволені. Тобто мало задоволених і зовсім не задоволених умовами праці більше, ніж задоволених, а це означає, що і в цьому напрямку діяльності існують проблеми, які необхідно вирішувати. Середній бал, яким респонденти оцінили організацію та умови праці на робочому місці дуже низький - 2,7.

Більшість респондентів (48,5%) в основному задоволена охороною праці, однак через те, що значна частина опитаних (36,8%) мало задоволена, не можна погодитись з тим, що на підприємстві охорона праці на належному рівні. Середній бал, яким оцінили охорону праці (3,0) навряд чи сьогодні повинен влаштовувати персонал і керівництво. Стратегію управління охороною праці необхідно спрямувати на першочерговість впровадження заходів, що усувають фактори виробничого ризику, відносно заходів, спрямованих на компенсацію наслідків їх впливу на працівників. Формування сприятливого виробничого середовища та умов праці, їхнє поліпшення, охорона праці та її удосконалення є не тільки обов’язковою конституційною вимогою і неодмінною складовою соціального прогресу суспільства, а й важливим економічним завданням,

об'єктом і предметом економічного управління, передумовою і напрямком суттєвого підвищення ефективності виробництва, його подальшого розвитку.

При оцінці рівня задоволеності соціальним розвитком, вирішенням соціальних проблем респонденти або мало задоволені (51,5%) або зовсім не задоволені (27,9%). Це дуже важлива проблема, адже цей напрямок роботи відіграє велику роль при формуванні прихильності персоналу до підприємства.

Оцінка рівня задоволеності підвищенням кваліфікації свідчить, що 39,7% респондентів, більша частина від всієї сукупності респондентів, зовсім не задоволена становищем в цьому напрямку, інша частина респондентів – 27,9% мало задоволена. Середній бал, яким оцінили респонденти підвищення кваліфікації дорівнює 3,6, що ніяк не може бути задовільним. Адже необхідно усвідомлювати, що підготовка кадрів і безперервне навчання мають величезне значення і тільки кваліфіковані, підготовлені кадри можуть забезпечити стійке економічне зростання підприємств.

Рівнем взаємовідносин у трудовому колективі переважна кількість респондентів (67,7%) в основному задоволена, однак середній бал, яким оцінено морально-психологічний клімат дорівнює 3,5. Суперечливість думок вказує на наявність проблем і в цьому напрямку діяльності.

Низький рівень задоволеності найбільш важливими умовами праці перешкоджає формуванню стабільного колективу, обумовлює плинність кадрів. Серед основних причин звільнень переважають соціально-економічні (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Думка опитуваних щодо основних причин звільнення співробітників, %

Основні причини звільнення	%
Низька зарплата	88,2
Погані умови праці	10,0
Незадовільні взаємовідносини з керівництвом	10,0
Поганий морально-психологічний клімат на підприємстві	0,0
Невпевненість в стабільності підприємства	86,7
Несприятливі умови для професійного та кар'єрного зростання	33,3
Низький рівень соціального захисту	53,3
Через особисті причини	6,7

До основних причин, через які робітники звільняються з підприємства належать: низька зарплата – 88,2% респондентів, невпевненість в стабільності підприємства – 86,7% та низький рівень соціального захисту – 53,3%. Низькій рівень соціального захисту – 53,3% на АТП 1161 . Дійсно, причини, через які звільняються співробітники на підприємстві не можуть повністю співпадати, однак, існують найбільш поширені, що виникають через гострі проблеми в кадровій політиці, які зазначались вище.

Недосконалість кадрової політики, яку виявило проведене дослідження, потребує визначення шляхів та напрямків діяльності по підвищенню її дієвості і ефективності. Для цього необхідно визначити пріоритетні задачі, які витікають з наявних проблем. Їх було виявлено при отриманні вільних відповідей респондентів на питання: “Які, на Вашу думку, проблеми в кадровій політиці підприємства сьогодні стоять найбільш гостро?”. В таблиці 2.21 наведені найгостріші проблеми кадрової політики, зазначені респондентами.

Таблиця 2.21 – Найбільш гострі проблеми кадрової політики

Перелік гострих проблем кадрової політики	Вся вибіркова сукупність, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб’єктивне кар’єрне зростання тощо)	36,8
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	33,8
3. Відсутність кадрового резерву	11,8
4. Недосконалість системи підбору і найму персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	11,8
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	10,3
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	10,3
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетенцій.	8,8
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7,4
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об’єктивних критеріїв оцінки, суб’єктивна атестація)	7,4

Крім вказаних в таблиці 2.21 недоліків, респонденти зазначили ще наявність таких проблем як низький авторитет кадрової служби; відсутність уваги до молодих працівників з боку керівництва; відсутність аналізу взаємозв’язку стратегії розвитку персоналу із стратегією розвитку підприємства; відсутність стратегічних методів

управління; відсутність кадрової політики; відсутність аналізу причин і заходів щодо скорочення плинності (звільнення) кадрів; суб'єктивний підхід щодо кар'єрного зростання.

Опитування підтвердило наявність в кадровій політиці проблем, що потребують обов'язкового вирішення. Таким чином, необхідно постійно здійснювати заходи по підвищенню професійної компетентності (навчання, підвищення кваліфікації кадрів, тощо), від цього залежить ефективність діяльності підприємства та, врешті решт, власний добробут працівників, тому переважна кількість респондентів – 36,8% зазначають цей напрямок роботи як проблематичний. Більше третини (33,8%) респондентів відзначили недосконалість матеріального і морального стимулювання, яке проявляється у низькій оплаті праці, недостатньому зв'язку між заробітною платою, моральним заохоченням і трудовим внеском. Думки однакової кількості респондентів – 11,8% дозволяють нам зробити висновок, що наступними проблемами в кадровій політиці, за важливістю, є: відсутність кадрового резерву і недосконалість системи підбору і найму персоналу, відсутність чітко визначених критеріїв при відборі. Так, дійсно, проблема формування кадрового резерву працівників з високим рівнем професійної підготовки, новою системою поглядів і переконань стає важливою задачею в кадровій політиці. Створення такого резерву сьогодні повинно бути однією з головних складових стратегій розвитку підприємства, тому що може скластися ситуація, коли не буде підготовленого спеціаліста, здатного виконувати функціональні обов'язки на тій чи іншій вільній посаді, при явному дефіциті спеціалістів в промисловості взагалі, а в машинобудуванні особливо. Для прогнозування своїх потреб у персоналі і визначенні вимог до компетентності, потребує удосконалення система підбору і найму персоналу.

Серед зазначених проблем не можна визначити які є головні, другорядні, великі чи малі. Не вирішення однієї з проблем призведе, в майбутньому, до суттєвого погіршення в кадровій політиці, тому ними повинні займатися відповідні підрозділи на підприємстві. Зазначені проблеми є типовими для більшості вітчизняних підприємств, вони потребують комплексних підходів для їхнього вирішення.

Визначення найбільш гострих проблем допомогло опитуваним фахівцям окреслити пріоритетні напрямки роботи. Оскільки серед опитаних в основному були керівники різних рівнів та спеціалісти, найбільш обізнані в існуючих кадрових проблемах, їх компетентність може бути використана для розробки стратегії розвитку персоналу. На питання: “Якби Вам доручили розробляти стратегію розвитку персоналу, які пріоритетні напрями роботи Ви обрали б?” були отримані відповіді, представлені в таблиці 2.22

Таблиця 2.22 – Визначення респондентами пріоритетних напрямків роботи при розробці стратегії розвитку персоналу, %

Напрямки роботи	АТП 1161
Підвищення заробітної плати	40,0
Удосконалення системи матеріального і морального стимулювання	63,3
Поліпшення умов праці, забезпечення її відповідності санітарно-гігієнічним нормам	3,3
Удосконалення технічного оснащення робочих місць	53,3
Підвищення охорони праці, усунення небезпечних чинників	0,0
Забезпечення розвитку персоналу шляхом підвищення кваліфікації, перепідготовки	63,3
Забезпечення розвитку персоналу шляхом планування кар’єри, ротації кадрів	13,3
Вирішення соціально-побутових проблем	46,7
Формування відносин партнерства, колективізму, взаємної поваги	16,7

Значна кількість респондентів – 40,0% бажала б підвищення заробітної платні. Як вважають 63,3% респондентів наступною гострою проблемою є недосконалість матеріального і морального стимулювання. Необхідним є забезпечення розвитку персоналу, шляхом підвищення кваліфікації, перепідготовки, що є запорукою ефективного розвитку підприємства, так вважають 63,3% опитаних. Всі зазначені напрямки роботи є дуже важливими, про них неодноразово йшлось вище. Це черговий раз вказує, що на досліджуваному підприємстві існує пасивний тип кадрової політики. Середній бал, яким респонденти оцінили розробку загальної кадрової політики низький, становить лише 3,5. Також низький середній бал, яким респонденти оцінили виконання функцій служби управління персоналом (таблиця 2.22): пошук, відбір, найом персоналу; організація праці на робочому місці; нормування праці, облік результатів праці; охорона праці, забезпечення санітарно-технічних умов; навчання,

перепідготовка та підвищення кваліфікації керівників і співробітників; організація відпочинку, оздоровлення працівників; формування морально-психологічного клімату, попередження конфліктів, дозволяють зробити висновки про існування проблем в кожному з цих напрямків та про низький авторитет цієї служби.

Проведене соціологічне дослідження показує, що на підприємстві, що досліджувалось керівництво не займається розробкою та реалізацією стратегії управління персоналом, не створює відповідне кадрове забезпечення для реалізації конкурентної стратегії. Неефективний кадровий менеджмент обумовив виникнення низки кадрових проблем: внаслідок низької оплати праці спостерігається низька мотивація працівників до підвищення ефективності праці; недосконалість системи розвитку персоналу; дефіцит кваліфікованих кадрів; відсутність кадрового резерву; відсутність об’єктивних критеріїв оцінки персоналу; відсутність стратегічних методів управління; відсутність вимог до претендентів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей та ін.

Отже, не дивлячись на те, що з 90-х років XX ст. в теорії стратегічного управління змінюється загальна парадигма управління і персонал починають вважати основним ресурсом підприємства, який визначає, в першу чергу, успіх діяльності, на досліджуваному підприємстві виявляється, що це тільки теоретичне твердження. В усякому разі проведений нами аналіз, нажаль, змін на краще не виявив. Якщо такі серйозні проблеми виявлені на представленому підприємстві машинобудівної галузі, то, скоріш за все, вони є типовими і для інших підприємств. Тому керівництву необхідно докласти великих зусиль для вирішення зазначених проблем, оскільки людський фактор є головним для досягнення бізнес-успіху і ставлення з боку керівництва повинно бути відповідним.

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Розробка положення щодо удосконалення кадрової політики

Недолік при здійснення формування трудового потенціалу АТП 1161 це недосконала концепція кадрової політики. При даних обставинах не можна розраховувати на ефективне використання робітників. Реалізацію цілі та завдання управління персоналом здійснюють за допомогою кадрової політики.

Кадрова політика є головним напрямком у роботі з трудовими ресурсами, сукупність основних принципів, що реалізуються кадровими службами, являє собою стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом.

Оскільки формування персоналу пов’язано не з однозначним рішенням, а з альтернативністю можливих шляхів, з вибором найбільш ефективних з них, то правомірно рішення питання про вибір стратегії управління персоналом, із урахуванням усіх факторів і обставин, які характеризують сьогодення та майбутнє.

Обираючи кадрову політику враховують фактори, що властиві як для зовнішнього так і внутрішнього середовища:

- вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства;
- фінансові можливості підприємства, допустимий рівень затрат на управління персоналом;
- кількісні та якісні характеристики персоналу, а також направленість їхніх змін у перспективі та ін.;
- ситуація на ринку праці;
- попит на робочу силу з боку конкурентів, розмір оплати плати;
- вплив профсоюзів;
- вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з персоналом та ін.

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

- Кадрова політика має бути пов’язана з стратегією розвитку підприємства. В цьому вона являє собою кадрове забезпечення реалізації даної стратегії.

- Кадрова політика має бути досить гнучкою. Це значить, що вона має бути з одного боку, стабільною, так як саме із стабільністю пов’язані певні очікування робітника, з іншого – динамічною, а саме корегуватись відповідно із зміною тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації. Стабільними мають бути ті її напрямки, що направленні на урахування інтересів робітників та відносяться до організаційної культури підприємства. Культура включає цінності та переконання, які поділяють робітники.

- Так як формування кваліфікованих працівників пов’язано з певними затратами для підприємства, політика кадрів має бути обґрунтована економічно, а саме виходити з його реальних фінансових можливостей.

- Кадрова політика має забезпечити індивідуальні підходи до своїх робітників.

Тобто, політика кадрів у теперішній час направлена на створення такої системи роботи з персоналом, що орієнтована на отримання не лише економічного, а також соціального ефекту з дотриманням діючих нормативних актів, законодавства та урядових рішень.

З урахуванням вимог до кадрової політики та факторів, які на неї впливають, були розроблені положення відносно удосконалення кадрової політики АТП 1161. В положенні визначені головні напрямки кадрової стратегії. Забезпечити їх реалізацію мають служби управління персоналом через рішення та взаємозв’язок таких основних задач і видів діяльності: підбір кадрів і раціональне їх використання; підготовка, адаптація і розвиток персоналу, а також оцінка діяльності; планування кар’єри та забезпечення умов її реалізації, підготовка кадрового резерву; мотивація персоналу.

Пропонуємо наступні положення кадрової політики для АТП 1161.

1. Загальні положення.

Політика кадрів повинна розроблятися кадровою службою підприємства, а також керівництвом на основі плану стратегічного розвитку та затверджуватися Правлінням АТП 1161.

Ознайомлення з кадровою політикою підприємства тих працівників, які тільки приступають до роботи на підприємстві, покладається на працівників кадрової служби.

Обов'язкове доведенням положення політики кадрів до усіх робітників покладається на керівників структурних підрозділів підприємства.

Питання ознайомлення працівників з кадровою політикою підприємства має включатися в навчальні плани усіх груп підвищення кваліфікації та підготовки персоналу підприємства.

Усі внутрішні документи, що регулюють діяльність підприємства і стосуються персоналу, повинні бути розроблені у відповідності з принципами кадрової політики підприємства.

2. Планування персоналу.

Планування персоналу – це процес порівняння потреби у кількості та якості персоналу з наявними людськими ресурсами й визначення дій з корекції виявленого відхилення шляхом найму, навчання та перенавчання чи звільнення персоналу.

Планування персоналу на підприємстві повинно будуватися на основі перспективного плану виробництва з врахуванням демографічної ситуації, що склалася, існуючого рівня кваліфікації персоналу і спрямовано на усунення "перекосів" у структурі персоналу основних і допоміжних працівників, оптимізації кількості службовців та спеціалістів.

3. Підбір персоналу.

Підбір персоналу – це пошук на ринку праці можливих кандидатів на вакантні чи заплановані посади.

Підбір персоналу має здійснюватися спеціалістами кадрової служби підприємства чи з залученням спеціалізованих кадрових агентств і державної служби зайнятості на основі кадрових заявок керівників (менеджерів) структурних підрозділів за обумовленими критеріями.

4. Відбір персоналу.

Відбір персоналу – це процес відбору з підібраних кандидатів, що найбільше відповідають пред'явленим вимогам.

Спеціалісти кадрової служби при залученні спеціалістів та керівництва структурних підрозділів здійснюють підбір персоналу. Пріоритетне право зайняти посаду, за інших різних умов, надається кандидату з числа працівників підприємства.

5. Найом персоналу.

Найом персоналу – це виконання встановлених трудовим законодавством України процедур укладення трудових договорів.

Найом персоналу здійснюють спеціалісти кадрової служби підприємства.

6. Адаптація.

Адаптація персоналу – це поступове входження працівника у нові професійні та соціально-економічні умови праці.

Усі наймані працівники повинні проходити період адаптації під керівництвом керівників (менеджерів) структурних підрозділів чи спеціально призначених компетентних і висококваліфікованих спеціалістів-наставників.

7. Розвиток персоналу.

Розвиток персоналу – це комплекс методів навчання, систем ротації кадрів і стажування кадрового резерву, професійного росту й планування кар'єри.

Високий професійний рівень персоналу підприємства забезпечується реальною програмою регулярного навчання персоналу, що розробляється кадровою службою і реалізується через навчальний центр підприємства.

Програма підготовки кадрів передбачає для працівників можливість навчання на та поза підприємством на різних курсах та семінарах. Комплектування груп навчання та вибір тематики здійснюється спеціалістами навчального центру підприємства на основі заявок і направлень керівників структурних підрозділів у відповідності з програмою навчання.

Окремі категорії працівників можуть підвищувати свою кваліфікацію шляхом самопідготовки за індивідуально розробленими планами.

Працівники підприємства, які успішно засвоюють програму навчання, мають право переваги у професійному та посадовому рості.

8. Атестація персоналу.

Атестація персоналу – це процес оцінки відповідності досягнутої кожним працівником якості виконаної роботи відповідним критеріям оцінки роботи.

Результати атестації працівника можуть розглядатися як основа його подальшого професійного росту чи підстава для розриву з ним трудових відносин.

9. Планування кадрового резерву.

Кадровий резерв – це група керівників, спеціалістів та робітників що відповідають вимогам, які висуваються до посад, пройшли відбір і систематично підвищують кваліфікацію.

10. Охорона праці.

Охорона праці – це захист здоров'я працюючого від впливу техногенного характеру на робочому місці шляхом проведення організаційних, технічних і профілактичних заходів.

Захист здоров'я усіх працівників підприємства гарантується Законом України "Про охорону праці".

Керівники (менеджери) усіх рівнів несуть дисциплінарну, матеріальну і кримінальну відповідальність за забезпечення умов праці на робочих місцях працівників і визначають завдання та обов'язки із захисту довколишнього середовища.

11.Трудові суперечки.

Трудові суперечки – це конфліктні ситуації, що виникають між працівниками і адміністрацією підприємства у процесі реалізації трудових відносин.

Права працівників підприємства гарантуються "кодексом законів про працю" України, положенням колективного договору і обов'язками сторін, обумовленими в індивідуальному трудовому договорі, що укладені при наймі на роботу.

Керівники (менеджери) усіх рівнів зобов'язані дотримуватись й виконувати вимоги нормативних державних і внутрішніх документів, що регулюють трудові відносини і визначають права працівників.

Розгляд скарг, вирішення суперечливих і конфліктних ситуацій, проводиться комісією з трудових суперечок з огляду на доцільність і здоровий глузд, справедливе ставлення до сторін, що конфліктують, дотримання законності й принципів партнерства.

3.2. Методика комплексної оцінки компетентності персоналу

Для проведення атестації працівників, яка є складовим елементом політики кадрів, необхідно здійснити їх оцінку. Оцінка працівників є надзвичайно важливою, оскільки дає можливість визначити компетентність кожного робітника.

Для комплексного оцінювання робітників пропонуємо метод оцінювання за бальною системою.

Головною ідеєю даної оцінки є кількісне вираження, за допомогою балів, найсуттєвіших характеристик як самого робітника, так і виконуваної ним роботи. Для визначення компетентності робітника комплексному оцінюванню піддається його професійно-кваліфікаційний рівень та ділова якість, які є передумовою для виконання відповідних функціональних обов'язків.

Комплексне оцінювання кожного робітника визначається по формулі:

$$К_{О.П.} = 0,5 \cdot К_{П} \cdot Д_{П} + С_{Ф} \cdot Р_{Р}, \quad (3.1)$$

де $К_{П}$ – професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

$Д_{П}$ – ділові якості;

$С_{Ф}$ – складність функцій, що виконує працівник;

$Р_{Р}$ – досягнутий результат роботи.

Коефіцієнт 0,5 визначався емпіричним шляхом і вводився у формулу для підвищення значущості оцінки складності та результатів роботи.

Навички та рівень кваліфікації працівників визначаються набором об’єктивних критеріїв, доступних для всіх груп працівників. До них відносяться: освіта, професійний досвід у даній сфері, активна участь у системах підвищення професійної майстерності.

За освітою працівників поділяють на п’ять груп, кожна група має певну бальну оцінку (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1 – Групи персоналу за освітою та їх бальні оцінки

№ п/п	Групи персоналу	Оцінка в балах
1	Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,1
2	Після закінчення професійно-технічного училища (ПТУ), спеціального професійно-технічного училища (СПТУ)	0,15
3	Із середньою спеціальною освітою	0,25
4	З вищою та незакінченою вищою освітою	0,4
5	Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з ученим ступенем	0,5

Згідно даної методики оцінка стажу здійснюється наступним чином: менше 15-ти років за кожний рік – 0,01 бал, при 15-ти та більше роках – 0,15 бали.

Для загальної оцінки рівня професійної кваліфікації метод враховує активність працівника щодо участі в системі безперервного вдосконалення професійних навичок, тобто в різних формах навчання та підвищення кваліфікації, які діють в межах і поза даними. підприємства. Наприклад, для працівників оцінка активності участі в системі постійного підвищення кваліфікації виглядає так:

- короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення й масові форми навчання – 0,05 бала,

- отримання другої професії, спеціальності, підтверджене – 0,10 бала свідоцтвом;

- курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва про закінчення курсів чи навчання в коледжі – 0,15 бала;

- навчання у вузі – 0,20 бала.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначаємо по формулі:

$$К_П = (О + С + А) : 0,85, \quad (3.2)$$

де О – оцінка освіти,

С – оцінка стажу роботи за спеціальністю,

А – активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності,

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Специфічні елементи оцінки співробітників:

а) оцінка ділової кваліфікації працівників

Оцінка проводиться за найбільш універсальними ознаками, які мають великий вплив на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний стан колективу, а отже, загальну атмосферу трудового процесу та його фактичні результати. В таблиці 3.2 наведено перелік можливих ознак, які слід враховувати при оцінці ділових характеристик працівників

Таблиця 3.2 – Ділові якості робітників

Ознака	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1)	(2)	(3)
Професійна компетентність (знає справу)	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Виявляє винахідливість та ініціативу в роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Добре організовує роботу (без нагадувань і примусу), не допускає бездіяльності	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Точно виконує всі доручення, має розвинуте почуття обов’язку (відповідальний)	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Уміє ефективно працювати в колективі, допомагати іншим його членам, обмінюватись ідеями (контактний)	0,15	0,08	0,15	0,3	0,45
Сприйнятливий до змін на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей (відчуття новизни)	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційно витриманий	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Існує 4 рівні ознак ділової якості, які оцінюються за бальною системою: низький – 0,5, середній – 1, більше за середній – 2, високий – 3 бали.

Аналіз усіх частин ділової якості здійснюється шляхом узагальнення всіх ознак відповідно до їх важливості.

б) оцінка складності функцій виконуваних працівниками

Оцінка складності виконуваних робіт працівниками здійснюється за характеристиками, зазначеними в тарифно-кваліфікаційному довіднику та вказаними в тарифному розряді. Крім того, враховуються характеристики, які не входять в норму і кваліфікацію, але характеристики, які впливають на складність роботи робітників і вимагають від них більших зусиль, досвіду і зусиль: різниця - робота, управління відділом або бригадою, додаткова технологічна відповідальність у процесі (наприклад, виконання підсумкових завдань), діє із самоконтролем.

Перелік оцінок, що пропонуються для оцінки складності виконуваних робітниками функцій та питома вага в бальній оцінки наведено таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Бальні оцінки ознак, що визначають складність функцій, які виконуються робітниками

Назва ознак складності виконуваних функцій	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів					
		1	2	3	4	5	6
Характер робіт, що визначає зміст, складність праці й відображається в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,5	3,0
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,3	0,45	–	–	–
Керівництво (ланкою, бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	–	–
Додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролем	0,15	0,15	0,30	–	–	–	–

Коефіцієнт складності виконування функцій визначаємо як відношення суми оцінок по кожній із ознак враховуючи їх питому значимість та постійної величини 8,3 (максимальна бальна оцінка за всіма ознаками складності функцій

працівників). Це забезпечує порівнянність оцінок складності робіт від працівників, які виконують найпростіші завдання.

в) оцінка роботи співробітників

Ця оцінка враховує кількісні та якісні параметри виконуваних робіт та їх ритмічність.

У таблиці 3.4. наводяться ознаки, що характеризують результати праці працівників, і оцінка їх рівнів з урахуванням питомої важливості. У кожному структурному підрозділі можуть бути визначені показники діяльності.

Таблиця 3.4 – Бальні оцінки ознак, що визначають результати праці робітників

Назва ознак	Питома значущість оцінки (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів		
		1	2	3
Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,60

За даною методикою, проведемо комплексну оцінку трьох працівників робітників ремонтної дільниці, тобто визначимо бальні оцінки рівня професійної кваліфікації, ділових характеристик, функцій та досягнутих результатів роботи – Петров І. Б., Молоков С. О., Суржок П. М.

Комплексна оцінка робітників.

1. Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня

Петров І. Б. має:

- освіту – середню технічну (0,25 бала)
- стаж роботи за спеціальністю – 25 років (0,15 бала)
- слюсар, займається рихтуванням корпусів (3 розряду)

$$К_П = (0,25 + 0,15) : 0,85 = 0,47$$

Молоков С. О. має:

- освіту – після закінчення СПТУ – (0,15 бала)
- стаж роботи за спеціальністю – 19 років (0,15 бала)
- слюсар, займає суміжні професії (токаря, різальник металу,
- рихтувальник 3 розряду)

$$К_П = (0,15 + 0,15) : 0,85 = 0,35$$

Суржок П. М. має:

- освіту – після закінчення ПТУ (0,15) бала

- стаж роботи за спеціальністю – 2 роки (0,02 бала)

- слюсар 3 розряду

$$К_П = (0,15 + 0,02) : 0,85 = 0,02$$

2. Оцінка ділових якостей робітників.

Вихідні дані, які характеризують ділові якості працівників, занесемо до таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Дані для оцінки ділових якостей робітників

Назва ознак	Петров І.Б.	Молоков С.О.	Суржок П.М.
1. Професійна компетентність	0,51	0,34	0,17
2. Винахідливість і ініціатива	0,15	0,15	0,30
3. Уміння організувати роботу, не допускати бездіяльності	0,28	0,28	0,28
4. Відповідальність	0,26	0,26	0,13
5. Контактність	0,15	0,15	0,15
6. Відчуття новизни	0,15	0,30	0,30
7. Емоційна витримка	0,11	0,11	0,11

Загальна оцінка ділових якостей працівників визначається сумуванням числових значень:

- Петров І. Б.

$$Д_П = 0,51 + 0,15 + 0,28 + 0,26 + 0,15 + 0,15 + 0,11 = 1,61$$

- Молоков С. О.

$$Д_П = 0,34 + 0,15 + 0,28 + 0,26 + 0,15 + 0,30 + 0,11 = 1,59$$

- Суржок В. М.

$$Д_П = 0,17 + 0,30 + 0,28 + 0,13 + 0,15 + 0,30 + 0,11 = 1,44$$

Показник ділової якості у Петрова І. Б. вищий, ніж у Молокова С. О. і Суржка П. М. відповідно на 1,3% і на 11,8%.

3. Оцінка складності виконуваної функції.

Фактичне значення ознак, яке враховується при оцінці складності виконуваних робітниками функцій, занесемо до таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Дані для оцінці складності виконуваних функцій

Назва ознак	Петров І.Б.	Молоков С.О.	Суржок П.М.
Характер робіт, що визначає зміст, складність праці і відображається в тарифно-кваліфікаційному довіднику.	2,5	2	1,5
Різноманітність робіт	0,3	0,15	0,15
Керівництво (ланкою, бригадою)	–	–	–
Додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролюванням	0,15	0,15	0,15

Значення загальної оцінки складності виконуваних функцій:

- Петров І. Б.

$$С_Ф = (2,5 + 0,3 + 0,15) : 8,3 = 0,35$$

- Молоков С. О.

$$С_Ф = (2 + 0,45 + 0,15) : 8,3 = 0,31$$

- Суржок П. М.

$$С_Ф = (1,5 + 0,15 + 0,15) : 8,3 = 0,22$$

У робітника Молокова С. О. коефіцієнт складності виконуваних функцій нижчий, ніж у Петрова І. Б. на 13,9% і вищий, ніж у Суржка П. М. на 40,9%

2. Оцінка виконання роботи.

Характеристика результатів праці отриманих робітниками у звітному періоді представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Дані для оцінки результатів праці

Назва робіт	Петров І.Б.	Молоков С.О.	Суржок П.М.
Обсяг виконаних робіт	1,20	0,80	0,80
Якість виконаних робіт	1,20	1,20	0,80
Ритмічність	0,40	0,40	0,40

Значення загальної оцінки виконання роботи працівників визначається сумуванням числових значень ознак:

- Петров І. Б.

$$Р_Р = 1,20 + 1,20 + 0,40 = 2,8$$

- Молокова С. О.

$$Р_Р = 0,80 + 1,20 + 0,40 = 2,4$$

- Суржок П. М.

$$Р_Р = 0,80 + 0,80 + 0,40 = 2$$

5. Повна оцінка працівників. На основі розрахунку по кожному з пунктів оцінки отримано значення, які є вихідними даними для повної оцінки працівників. Дані значення занесемо до таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Елементи комплексної оцінки робітників

Елементи комплексної оцінки	Петров І.Б.	Молоков С.О.	Суржок П.М.
Професійно-кваліфікаційний рівень ($К_П$)	0,47	0,35	0,2
Ділові якості ($Д_П$)	1,61	1,59	1,44
Складність функцій $С_Ф$	0,36	0,31	0,22
Результати праці ($Р_Р$)	2,8	2,4	2

Значення комплексної оцінки по робітниках:

- Петров І Б.

$$К_{О.П.} = 0,5 \cdot 0,47 \cdot 1,61 + 0,36 \cdot 2,8 = 0,378 + 1,008 = 1,39$$

- Молоков С. О.

$$К_{О.П.} = 0,5 \cdot 0,35 \cdot 1,59 + 0,31 \cdot 2,4 = 0,278 + 0,744 = 1,02$$

- Суржок П. М.

$$К_{О.П.} = 0,5 \cdot 0,2 \cdot 1,44 + 0,22 \cdot 2 = 0,144 + 0,44 = 0,58$$

Комплексна оцінка робітників дає можливість керівництву краще зрозуміти хто на що здатен, хто володіє більшим потенціалом, кому необхідно вдосконалити свої знання, допомагає визначити, хто володіє більшою цінністю і корисністю для підприємства.

Так, виходячи з виконаної оцінки трьох робітників, можемо сказати, що найбільше балів набрав Петров І. Б., на 36,2% менше від нього у Молокова С. О., і найменшу кількість набрав Суржок П. М. Комплексна оцінка робітників допомогла визначити, хто із трьох робітників має найбільшу цінність для підприємства. Проведена оцінка ще раз підтвердила, що досвід, вміння, навички працівників відіграють надзвичайно важливу роль. І Суржку П. М. щоб досягти рівня своїх колег, необхідно не один рік натхненно працювати. Але у той же час Суржок П. М. має досить високі ділові якості, задовільні показники, які характеризують результативність праці. Тому в майбутньому, для підприємства, цей робітник є

більш цінним. Для підвищення професійно-кваліфікаційного рівня йому можна запропонувати проходження курсів цільового призначення.

Звичайно, дана методика оцінки не є ідеальною. Поряд з комплексною оцінкою персоналу існує і ряд інших, а саме – метод альтернативних характеристик, метод без попереднього встановлення показників оцінки і інші. Кожний з них є наближеним. Але, пам’ятаючи, що відсутність оцінювання – найгірша оцінка, рекомендуємо керівництву АТП 1161 застосувати методику комплексної оцінки співробітників за бальною системою. Використання комплексних рейтингових систем має позитивні наслідки для майбутнього розвитку компанії. Без оцінки робітнику неможливо повністю усвідомити свій внесок у розвиток підприємства.

Оцінка співробітників здійснює дві основні функції: орієнтуючу і мотиваційну. Функція орієнтації полягає в тому, що за допомогою соціального аналізу кожний робітник усвідомлює себе, своє становище і поведінку і в кінцевому підсумку має можливість визначити напрямок і спосіб подальшої діяльності. Мотиваційна функція оцінки полягає в тому, що віна формує в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджує користь чи помилковість обраного методу, спонукає її діяти в певному напрямку.

Використання методики комплексного оцінювання робітників на АТП 1161 надзвичайно важливо, адже це дасть змогу для збереження найкращих кадри, створювати умови для підвищення кваліфікації та відсіюючи неактивних, некваліфікованих та неперспективних працівників. При наймі співробітників необхідний метод комплексного оцінювання, щоб вибрати найкращого кандидата на посаду. Результати оцінювання можуть бути підставою для зарахування до кадрового резерву, при прийнятті рішення щодо необхідності підвищити кваліфікацію.

3.3. Пропозиції щодо відбору кандидатів при прийомі на посаду та до кадрового резерву

При відборі кандидатів на відповідні посади та при формуванні кадрового резерву, оцінка їх якостей проводиться керівником підрозділу на основі інтерв'ю з

потенційним кандидатом. Це призводить до суб'єктивної оцінки, оскільки невідомо за якими критеріями і як проводиться оцінка ділових якостей претендента.

В зв'язку з цим, пропонуємо впровадити анкету, яка містить 54 характеристики і дозволяє отримати значно більш об'єктивну оцінку за стандартизованим, для всіх претендентів, списком якостей та критеріями їх оцінювання.

АНКЕТА

оцінки ділових та особистісних якостей
керівників та спеціалістів ПАТ «АТП 13555»

Прізвище, ім’я, по батькові претендента	Прізвище, ім'я, по батькові експерта
Дата народження	Дата народження
Освіта	Освіта
Назва підрозділу	Назва підрозділу
Посада	Посада
Стаж роботи	Стаж роботи

ПАМ'ЯТКА ЕКСПЕРТУ

Вам треба буде дати оцінку ділових та особистісних якостей претендента. Пам'ятайте, що об'єктивні оцінки допоможуть працівнику, якого ви оцінюєте, знати колективну думку про себе, виправити недоліки, а керівникам зробити правильні висновки, щодо навчання та подальшого просування по службі.

Перед тим, як давати оцінку потрібно ознайомитися з посадовою інструкцією, або картою компетентності для посади, що обіймає працівник, якого необхідно оцінити.

Перед Вами анкета з набором показників, які характеризують діяльність і особистість працівника і дати повну відповідь на питання анкети, які оцінюють кожну характеристику в балах:

• характеристики виявляються завжди, або повністю відповідають вимогам - 5 балів;

• характеристики виявляються майже завжди, або майже відповідають вимогам - 4 бали;

• характеристики проявів та не проявів приблизно однакові, або частково відповідають вимогам - 3 бали;

• характеристики, які виявляються рідко, або не відповідають вимогам - 2 бали.

• якщо важко дати оцінку характеристиці (відповідь мала бути - "не знаю"), то в графі оцінки проставляється 0 балів.

При наявності у працівника відомих будь - яких якостей, які яскраво виявляються і є цінними, з Вашої точки зору, і не згаданих в анкеті, вкажіть їх, будь ласка, з відповідними балами.

З усіма неясними питаннями звертайтеся до керівника дослідження (прізвище, ім'я, по батькові, тел.) _____

Здайте заповнену анкету керівнику підрозділу, що займається персоналом

Обмін думками з іншими, щодо оцінки працівника, не допускається, а Ваша оцінка носить конфіденційний характер.

Дякуємо Вам за роботу.

№ з/п	Характеристики, які оцінюються (за групами)	Оцінка (бали)
	Професіональна кваліфікація та знання	
1	Освіта	
2	Конкретні знання в сфері виконуваної роботи	
3	Знання в сфері технології виробництва	
4	Знання в сфері організації виробництва	
5	Знання в сфері економіки виробництва	
6	Знання в сфері управління персоналом	
7	Знання в сфері психології та педагогіки	
8	Загальні знання (ерудиція)	
9	Знання в сфері законодавства з праці	
10	Знання в сфері управління якістю продукції (робіт)	
11	Знання в сфері охорони праці	
11	Виконання особистих планових завдань	
12	Виконання планових завдань колективом, яким він керує	
13	Трудова дисципліна (за останні три - п'ять, для молодих спеціалістів - один - три роки)	
14	Ставлення до підвищення своєї професійної кваліфікації	
15	Ставлення до підвищення кваліфікації підлеглих	
16	Ставлення до роботи	
	Сума балів по групі	
	Середній бал по групі	

Ділові та соціальні		
1	Принциповість	
2	Обов’язковість	
3	Діловитість, винахідливість, практичність	
4	Воля. Здатність доводити справу до кінця	
5	Вимогливість, до себе	
6	Вимогливість до підлеглих	
7	Відповідальність	
8	Здатність бачити перспективу (стратегічне мислення)	
9	Аналітичні здібності (здібність аналізувати ситуацію, знаходити шляхи виходу із скрутних ситуацій)	
10	Здатність переконувати людей	
11	Ставлення до недоліків, які зменшують ефективність роботи підлеглих, підрозділу, підприємства	
12	Якість праці	
13	Цілеспрямованість	
14	Самостійність у вирішені проблем (прийнятті рішень)	
15	Кмітливість	
16	Ініціативність	
17	Наполегливість (вміння відстоювати власну позицію)	
18	Творчі здібності (вміння вирішувати завдання , проблеми не традиційно)	
19	Організаторські здібності (здібність правильно розподіли ти роботу, організувати та стимулювати її ефективне виконання тощо)	
20	Вміння ставити чіткі цілі підлеглим	
	Сума балів по групі	
	Середній бал по групі	
Особисті		
1	Здоров’я	
2	Працездатність	
3	Фізична витривалість	
4	Рівень культури	
5	Почуття власної гідності	
6	Почуття тактовності	
7	Почуття справедливості	
8	Чесність	
9	Витримка	
10	Скромність	
11	Комунікабельність	
12	Почуття гумору	
13	Впевненість у собі	
14	Готовність вислухати думку інших людей	

15	Поважливе ставлення до підлеглих та колег	
16	Повага до думок людей, з якими спілкується	
17	Об'єктивна самооцінка	
18	Ставлення до свого зовнішнього вигляду та його відповідність прийнятим нормам	
	Сума балів по групі	
	Середній бал по групі	
	Загальний середній бал	

Обробка анкет полягає у визначенні середнього балу по кожній групі характеристик, загального середнього балу та інтерпретації отриманих оцінок кожним експертом.

При підрахунку середнього балу відповідної групи характеристик в розрахунок кількості показників (знаменник) не приймаються показники характеристик, які мають нульову оцінку. Ця ж вимога стосується розрахунку загального середнього балу.

Отримані величини середніх балів ($К_{срі}$) по групах інтерпретуються таким чином:

• $К_{срі}$ від 4,5 до 5 балів - висока зона, або зона кращого працівника;

• $К_{срі}$ від 3,5 до 4,5 балів - зона хорошого працівника;

• $К_{срі}$ від 2,8до 3,5 балів - зона слабкого працівника;

• $К_{срі}$ менше 2,8 балів - зона дуже слабкого працівника.

Цю ж анкету, на нашу думку, доцільно використовувати для самооцінки кандидатів до кадрового резерву. Співставлення даних обох анкет може дати додаткову інформацію про ступінь об'єктивності самооцінки та глибини знань керівників про своїх підлеглих та співробітників.

Крім того виставлені оцінки за окремими характеристиками нижче 3,5 бала надають, відносно об'єктивну, інформацію про слабкі місця в підготовці даного працівника або претендента, яка може бути використана при складанні планів їх навчання або саморозвитку.

ВИСНОВКИ

Політика щодо людських ресурсів – це система правил і стандартів (які мають бути визначені та структуровані певним чином), які узгоджують людські ресурси зі стратегією організації.

Виділяють наступні типи кадрової політики: пасивну, реактивну, превентивну, активну. Відповідно до цього виділяють два підтипи активної кадрової політики: раціональну та авантюрну.

Оновою виділення кадрової політики є принципова орієнтація на власні чи зовнішні людські ресурси, ступінь відкритості зовнішньому середовищу в розвитку людських ресурсів. Виходячи з цього традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту.

При розробці кадрової політики в ідеалі повинні бути узгоджені такі аспекти:

• необхідно розробити загальні принципи кадрової політики, визначити пріоритетні завдання;

• організаційно-кадрова політика – планування потреб в кадрах, формування структури та штату, розстановка, створення резерву персоналу, просування по кар'єрних сходах;

• інформаційна політика – створення та підтримка систем передачі кадрової інформації;

• фінансова політика – потрібно сформулювати принципи розподілу коштів і забезпечити ефективну систему стимулювання праці;

• політика розвитку персоналу – надання програм розвитку, кар’єрної орієнтації та адаптації співробітників, планування особистого просування, створення команди, професійне навчання та професійний розвиток;

• оцінка результатів діяльності – аналіз дотримання кадрової політики та стратегії компанії, визначення проблеми в кадровій діяльності та здійснення оцінки кадрової можливості.

Розробка кадрової політики передбачає такі етапи: перший – нормування; другий – програмування; третій – моніторинг кадрів.

Планування персоналу здійснюється на користь як організації, так і працівника. Для організації критично важливо мати потрібну кількість кваліфікованих працівників у потрібному місці в потрібний час для вирішення виробничих завдань і досягнення цілей. Кадрове планування повинно відповідати на такі питання:

- Скільки робітників, які навички їм потрібні, коли і де будуть потрібні?
- Як ми можемо залучити достатню кількість персоналу та скоротити зайвий персонал, не завдаючи соціальної шкоди?
- Як ви можете максимізувати потенціал вашого персоналу?
- Яким чином ви забезпечите навчання працівників для виконання кваліфікованих нових робіт і підтримаєте їхні знання відповідно до вимог виробництва?
- Які витрати запланованих кадрових заходів?

Оцінювання співробітників є важливою частиною кадрової політики. Теоретико-методологічно вона сьогодні недостатньо розроблена. На практиці застосовуються різні методи та способи оцінки, які дають результати з різним рівнем об'єктивності.

Оцінка працівників здійснюється за найбільш комплексними показниками, які суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат колективу, а отже, на клімат і реальні результати всього трудового процесу.

Сучасна кадрова політика повинна бути спрямована на максимізацію віддачі від інвестицій шляхом створення системи, яка мотивує кожного працівника на досягнення цілей, поставлених бізнес-стратегією підприємства, об’єктивно оцінює ступінь досягнення результатів і може правильно оцінити людські ресурси, нагороджувати та заохочувати ефективність співробітників. Досягнення цілей і завдань, визначених кадровою політикою, потребує розвитку служб управління персоналом, відповідальних за реалізацію прийнятої політики, а також значних інвестицій у кадровий потенціал.

Автотранспортне підприємство здійснює свою виробничо-господарську діяльність за наступними напрямками:

- надання транспортних послуг з перевезення вантажів та пасажирів;
- здійснення ремонтно-відновлювальних, навантажувально-розвантажувальних робіт;
- організація планово-попереджувальної системи технічного обслуговування, проведення поточних та капітальних ремонтів автотранспорту.

Крім цього, АТП 1161 «Кіровоградоблагробуд» здійснює торгівельну діяльність по реалізації паливно-мастильних матеріалів, запасних частин, агрегатів та матеріалів; надає транспортні послуги, виконує ремонтні роботи стороннім споживачам (підприємствам, організаціям приватним особам) за розрахунковими договірними цінами, здійснює маркетингову, переддоговірну та договірну діяльність по наданню транспортних послуг.

Успішне функціонування автопідприємств, в сучасних умовах, все більше залежить від рівня конкурентоспроможності послуг. Посилення конкурентної боротьби вимагає від керівництва підприємств впроваджувати сучасний стратегічний менеджмент.

Головною проблемою є збиткова робота підприємства, на що вказує динаміка результатів господарювання за останні роки. Чистий дохід зростав більш високими темпами (220,4%) порівняно з темпом росту собівартості продукції (202,5%). Високий рівень інших операційних витрат обумовив збитковість підприємства у 2020 та 2021 роках.

Для виявлення стану управління персоналом підприємства був проведений аналіз динаміки чисельності та структури персоналу. Існуюча економічна ситуація на АТП 1161 обумовлює суттєве коливання чисельності персоналу. У 2021 р. чисельність зросла на 140,9 %. В структурі працівників основної діяльності робітники становлять 76,7%, спеціалісти – 13,3%.

Важливим аспектом кадрової політики є процес формування персоналу підприємств шляхом найму та звільнення робочої сили. Дані

аналізу характеризують рух персоналу за 2019 – 2021 рр., свідчать, що на АТП 1161 проводиться цілеспрямована політика збільшення чисельності персоналу.

Ефективність кадрової політики в значній мірі визначається формуванням якісних характеристик персоналу, таких як: віковий склад, освітній рівень та забезпечення оновлення і підвищення професійних знань.

Позитивним є те, що працівників найбільш активного працездатного віку (34-49 рр.) на підприємстві близько 56,4%. Частки молоді зросла у 2021 році до 25,8%. порівняно з 2019 роком (22,7%).

Важливим завданням кадрової політики підприємств є підвищення освітньо-професійного рівня працівників, а також підготовка і перепідготовка робітничих кадрів у відповідності до зростаючих вимог виробництва.

Умовою раціонального використання трудових ресурсів та підвищення продуктивності праці є економне і ефективне використання робочого часу. Зниження втрат робочого часу та його нераціонального використання сприяє зростанню продуктивності праці без додаткових організаційно-технічних заходів та витрат.

Втрати часу у зв’язку з тимчасовою непрацездатністю зросли в 2021 році порівняно з 2019 р. на 10%, що становить 1518 людино-годин, фактично один працівник не працював рік.

На АТП 1161 спостерігається ріст продуктивності праці. У 2021 р. і у 2020 р. відбувається ріст продуктивності персоналу на 156,4%, а продуктивності праці робітників до 150,9%, середньоденний виробіток одного робітника зріс до 149,7%, а середньогодинний виробіток одного робітника до 147,6%. Отже, залучений на підприємство у 2021 р. персонал використовувався більш ефективно.

Аналіз оплати праці свідчить, що на підприємстві склався досить низький рівень заробітної плати. Середньомісячна зарплата на досліджуваному підприємстві у 2021 р. по відношенню до середньомісячної зарплати в

Кіровоградській області склала – 62,9%, а відносно середньомісячної заробітної плати в Україні – тільки 48,1%.

Низький рівень заробітної плати на підприємстві не сприяє підвищенню ефективності та якості праці. Низька вартість робочої сили, яка склалася на даному підприємстві обумовлена неефективною кадровою політикою.

На АТП 1161 у 2021 р. темп росту продуктивності праці був значно вищим (156,4%), а темп росту заробітної плати склав тільки 111,7%, що вказує на можливості підприємства підвищити матеріальну мотивацію працівників.

Середньомісячна зарплата на підприємстві значно нижча за середньомісячну заробітну плату в Кіровоградській області. Впродовж трьох останніх років питома вага оплати праці у виробітку знизилася з 19,9% у 2019 році до 14,2% у 2021 році, що вказує на неефективність політики у сфері оплати праці.

З урахуванням вимог до кадрової політики і факторів, які на неї впливають, було розроблено положення щодо удосконалення кадрової політики для АТП 1161. В положенні визначені головні напрямки кадрової стратегії. Забезпечити їх реалізацію повинні служби управління персоналом через рішення та взаємозв’язок таких основних задач і видів діяльності: підбір кадрів та їх раціональне використання; підготовка, адаптація та розвиток персоналу, а також оцінка діяльності; планування кар’єри та забезпечення умов її реалізації, підготовка кадрового резерву; мотивація персоналу.

Запропоновано комплексну методику оцінки персоналу, яка базується на застосуванні бальної системи. Основна ідея методики полягає в тому, щоб кількісно виразити за допомогою балів найбільш суттєві характеристики самого працівника і роботи, яку він виконує. Для характеристики працівника підлягає комплексній оцінці його професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, які створюють передумови для виконання відповідних функціональних обов’язків.

На основі даної методики було проведено комплексне оцінювання трьох працівників з метою визначення їх професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, здібностей та бальних оцінок за виконану роботу.

Комплексне оцінювання співробітників дозволяє керівництву краще зрозуміти, хто має найбільший потенціал і кому потрібно покращити свої знання.

Надано пропозиції щодо відбору кандидатів при прийомі на посаду та до кадрового резерву. Застосування методики оцінювання матиме позитивні наслідки в майбутньому для розвитку підприємства.

Використання методики комплексного оцінювання робітників на АТП 1161 надзвичайно важливо, адже це дасть змогу для збереження найкращих кадри, створювати умови для підвищення кваліфікації та відсіюючи неактивних, некваліфікованих та неперспективних працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокіна М.Е. Економіка і соціологія праці /М.:Юніті,1999

2. Аксенов С.Л. Менеджмент персоналу. – М: Асоціація авторів і видавців “Тандем”, видавництво “ЕКсмос”, 1998. ст. 57-124

3. Базаров Т.Ю. Управління персоналом – М.: Банки і біржі, Юніті, 1998, ст.30-216

4. Баранюк Ю. Особливості змісту трудових контрасті // Право України. – 1998. – № 9. – ст. 74-76

5. Васильченко О. Новые методы аттестации персонала// Справочник кадровика. № 4 .- 2004г. С46-50.

6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.:Юрист, 1998 ст. 50-112

7. Громкова М.Т. Організаційна поведінка. М.: Юніті-ДАНА, 1999, ст. 35-74

8. Дорошенко Л.С. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. - К.:МАУП, 1997, ст..22-42

9. Десслер Гари Управління персоналом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1997

10. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд – Н.Новгород, НИМБ, 2001, ст. 89-134

11. Вайцев Г.Г. Управление персоналом: Учеб. пособие - СПб: Северо-Запад, 1998 стр. 44-95

12. Кібанов А.Я. Основи управління персоналом. Підручник – М.:ИНФРА – М., 2002. ст.89-170

13. Кібанов А.Я. Управління персоналом. Підручник – М.:ИНФРА – М., 2002. ст.241-298

14. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. Посібник, 2-ге вид., СТЕР – К: Т-во “Знання”, 2001, ст.185-215

15.Королевский М.М. Поиск и отбор персонала. – М.:Бизнес-школа, “Интел-Союз”, 1998, ст.78-94

16.Лановенко Е. Компенсационный пакет: от каждого – по способностям, каждому – по труду// Справочник кадровика. №1- 2004г. С.85-89.

17.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шереметова – М.:ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1998, ст. 84-125.

18.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. Практ. Посібник. – К.: Т-во “Знання”, 2002, ст.. 46-84

19.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1998, ст. 15-36

20.Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент. Київ, 2001, ст. 420-449

21.Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.:Финстат-информ, 1997, ст. 48-63

22.Осовська Г.В., Прушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник . – Житомір: ЖІТІ, 2000 р., ст. 5-40

23.Основи управління персоналом / Під ред. Б.М. Генкіна. – М.: Вища школа, 1996, ст. 79-121

24.Персонал – новый объект подтверждения соответствия / Персонал, 2002 р., №7, ст. 90-95

25.Петюх В.М. Ринок праці. Навч. Посібник – К.:КНБУ, 1999, ст. 15-27

26.Практикум по управлінню персоналом / Під ред. А.Я. Кібанова. – М.:ГУУ, 1999, ст.. 15-24

27.Прокопенко В. Розмежування підстав припинення трудового договору за угодою сторін про звільнення з ініціативи працівника // Право України. – 1997. – № 3. – С. 31

28.Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник.- М.:Аспект Пресс, 1998. ст. 6-71

29.Рамуцкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов –3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация “Дашкова и К”, 2002., ст.837-862

30.Силин А.Н. Управление персоналом: учебник по кадровому менеджменту. – 2 –е изд, испр. и доп. – Тюмень: Вектор Бук, 1995, ст.12-38

31.Співак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000, стр.63-109

32.Стичинський Б. С., Зуб І. В., Ротань В. Г. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. – К., 2001.

33.Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. Пер. с англ. – М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, ст.68 – 119

34.Тренев Н.Н. Предприятие и его структура. Анализ, диагностика, оздоровление., М., 2002, ст. 25-78

35.Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА – М.,2001, ст.88-154

36.Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. / Изд.20е, изм и доп. М.: Издательство Норма, 2000. ст.28-46

37.Щокін Г.В. Концепція державної кадрової політики в сучасній Україні./Персонал, 2002 р., №10,ст. 40-44