

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіка підприємства»

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри ЕПР

_____ д.е.н., проф. В.М. Хобта
(підпис)

«___» _____ 20__ р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «Удосконалення кадрової політики підприємства»

Виконав: студент 2-го курсу, групи УПЕПм-19

спеціальності 073 «Управління персоналом та економіка праці»

Таран А. В.

(підпис)

Керівник: доцент кафедри ЕПР, к.е.н., доц. Следь О. М.

(підпис)

Рецензент: д.е.н., проф., зав. каф. УФЕБ О.Ю. Попова

(підпис)

*Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент

(підпис)

Покровськ – 2020 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра «Економіка підприємства»
Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри ЕПР
_____ /В.М. Хобта/
«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Таран Анатолія Володимировича

1. Тема роботи: «Удосконалення кадрової політики підприємства», керівник роботи Следь О. М. к.е.н., доцент, доцент кафедри ЕПР затверджені наказом по університету від «28» вересня 2020 р. №725.
2. Строк подання студентом роботи – «08» грудня 2020 р.
3. Вихідні дані до роботи: статистична звітність, опитування працівників, плинність кадрів, організаційна структура підприємства, чисельність та оплата праці персоналу КП «Покровськводоканал», інформація періодичних джерел.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
 1. Теоретичні засади формування кадрової політики організації.
 2. Аналіз кадрової політики підприємства КП «Покровськводоканал»
 3. Удосконалення кадрової політики в умовах розвитку підприємства КП «Покровськводоканал»
5. Перелік графічного матеріалу: демонстраційний матеріал на 20 листах формату А4.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Следь О. М. к.е.н., доцент, доцент кафедри ЕПР	14.09.2020	21.09.2020
II	Следь О. М. к.е.н., доцент, доцент кафедри ЕПР	12.10.2020	18.10.2020
III	Следь О. М. к.е.н., доцент, доцент кафедри ЕПР	10.11.2020	23.11.2020

7. Дата видачі завдання – «14» вересня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади формування кадрової політики організації.	15.09.2020- 23.09.2020	
2	Аналіз кадрової політики підприємства КП «Покровськводоканал»	14.10.2020- 23.10.2020	
3	Удосконалення кадрової політики в умовах розвитку підприємства КП «Покровськводоканал»	18.11.2020- 22.11.2020	
4	Вступ, Висновки за роботою	25.11.2020- 27.11.2020	
5	Оформлення роботи	28.11.2020- 01.12.2020	

Студент _____ А. В. Таран

Керівник роботи _____ к.е.н., доц., доц. каф. ЕПР Следь О. М.

АНОТАЦІЯ

Таран А. В. Удосконалення кадрової політики підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці»). – ДВНЗ «ДонНТУ», Покровськ, 2020.

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено теоретичний огляд кадрової політики в сучасних умовах. Визначено Критерії якості кадрової політики, досліджено зарубіжний досвід. Проаналізовано основні кадрові процеси та фінансово-економічні показники КП «Покровськводоканал». Здійснено аналіз кадрового потенціалу КП «Покровськводоканал». Обґрунтовано пропозицій щодо удосконалення кадрової політики підприємства КП «Покровськводоканал».

Ключові слова: кадрова, персонал, управління, політика, розвиток персоналу.

ANNOTATION

Taran AV Improvement the personnel policy of the enterprise / Graduation qualification work for obtaining the educational degree "Master" in the specialty 073 "Management" (specialization "Personnel Management and Labor Economics"). - SHEE "DonNTU", Pokrovsk, 2020.

In the final qualification work the theoretical review of personnel policy in modern conditions is carried out. Criteria of quality of personnel policy are defined, foreign experience is investigated. The main personnel processes and financial and economic indicators of KP "Pokrovskvodokanal" are analyzed. The analysis of the personnel potential of KP "Pokrovskvodokanal" is carried out. Proposals for improving the personnel policy of the enterprise KP "Pokrovskvodokanal" are substantiated.

Key words: personnel, personnel, management, policy, personnel development.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	15
1.1. Сутність і завдання кадрової політики в сучасних умовах	15
1.2. Елементи, форми і методи кадрової політики	27
1.3. Критерії якості кадрової політики.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	49
КП «ПОКРОВСЬКВОДОКАНАЛ»	49
2.1. Характеристика кадрової політики підприємства	49
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства	57
2.3. Оцінка управління кадровою політикою підприємства.....	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА КП «ПОКРОВСЬКВОДОКАНАЛ»	78
3.1. Вибір моделей кадрової політики.....	78
3.2. Пропозиції щодо покращення кадрової політики підприємства	89
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТОК А.....	114

ВСТУП

В умовах становлення в нашій країні соціально спрямованої ринкової економіки інноваційного типу особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм і методів управління персоналом в організаціях.

Управління людьми має довгу історію. Вивчення історії розвитку суспільства свідчить про те, що вже в давнину були великі організації, які мали формальну структуру та відповідні ієрархічні рівні управління. Поступово, з появою більш складних соціальних організацій, виникло управління персоналом, яке з часом розвинулось у цілісну систему, перетворившись на особливу функцію управління в цілому, яка потребує спеціальних знань, умінь та навиків.

Термін "менеджмент людських ресурсів" виник у 60-ті роки ХХ століття. В умовах сучасного етапу науково-технічної революції докорінним чином змінилася роль людини і організації. Якщо раніше вона розглядалася лише як один з факторів виробництва, який нічим, по-суті, не відрізняється від машин чи обладнання, то сьогодні вона перетворилася на головний стратегічний ресурс, головне надбання організації у конкурентній боротьбі. Це пов'язано зі здатністю людини до творчості, що зараз стає основною, вирішальною умовою успіху будь-якої діяльності. У зв'язку з цим витрати, які спрямовуються на розвиток персоналу, почали розглядатись не як витрати обмежених ресурсів, а як довгострокові інвестиції у людський капітал, який зараз визнано основним джерелом успіху і життєздатності організації. Ці витрати направлені на підготовку і підвищення кваліфікації персоналу, медичне обслуговування, відпочинок, заняття спортом, створення умов для різнобічного розвитку особистості.

Цінність людського капіталу як головного фактора успіху постійно зростає. Відповідно, зростає значення кадрової політики в організації та шляхи її системного удосконалення.

У системі заходів реалізації економічної реформи особливе значення надається підвищенню рівня роботи з кадрами, постановці цієї роботи на сучасний науковий фундамент, використанню накопиченого протягом багатьох років вітчизняного й закордонного досвіду. В умовах ринкової економіки управління кадрами повинно набути системності та завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, введення нових та вдосконалення існуючих форм та методів кадрової роботи.

Кадрова політика реалізується через кадрову роботу, що базується на системі норм, правил, традицій, процедур, комплексі заходів із здійсненням підбору кадрів, необхідної їхньої підготовки, розміщення, раціонального використання, перепідготовки, мотивації, забезпечення постійної і конструктивної взаємодії працівника і органів управління організації.

При всьому різноманітті існуючих підходів до цієї проблеми основними найбільш загальними тенденціями є наступні:

- формалізація методів і процедур відбору кадрів;
- розробка наукових критеріїв їхньої оцінки;
- науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі;
- висування молодих і талановитих працівників;
- підвищення рівня обґрунтованості кадрових рішень і розширення їхньої гласності;
- системне ув'язування важливих для організації рішень із основними елементами кадрової політики.

Саме тому тема даної кваліфікаційної роботи є особливо актуальною.

Мета кваліфікаційної роботи - теоретичне та практичне обґрунтування шляхів поліпшення кадрової політики організації та розроблення пропозицій щодо її вдосконалення в КП «Покровськводоканал» .

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні засади кадрової політики;
- дослідити сучасні форми і методи кадрової політики;
- проаналізувати кадрову політику КП «Покровськводоканал»;

- здійснити вибір оптимальної моделі кадрової політики організації;
- розробити й обґрунтувати проект удосконалення кадрової політики зазначеного підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування кадрової політики організації.

Предмет дослідження є теоретико-методичні і прикладні аспекти кадрової політики організації.

Для написання дипломної роботи були використані такі методи дослідження: системного підходу, статистичного аналізу, монографічний метод, економічного аналізу, соціологічного опитування, експертного оцінювання, моделювання. Основними джерелами при написанні даної роботи були українські й іноземні видання, присвячені сучасним економічним тенденціям та розгляду питань кадрової політики організації, менеджменту персоналу, А також аналітичні матеріали КП «Покровськводоканал».

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, що поділені на підрозділи, висновків, списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і завдання кадрової політики в сучасних умовах

Результати діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їхньої роботи з кадрами показують, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності виробництва й конкурентоздатності продукції. Проблеми в області управління персоналом і повсякденної роботи з кадрами, за оцінкою фахівців, у найближчій перспективі будуть постійно перебувати в центрі уваги керівництва. У майбутньому, з розвитком науково-технічного прогресу зміст й умови праці набуватимуть більшого значення, порівняно з іншими факторами виробництва.

Існує багато різних точок зору щодо визначення поняття «кадрова політика». Наприклад, О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук вважають, що: «Кадрова політика — це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [38, с. 112]. Є.В. Маслов визначає кадрову політику як «головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства» [45, с. 108]. На думку А.К. Саакяна, «...кадрова політика — система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління» [59, с. 48].

Таким чином, кадрова політика підприємства — це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи [20, с. 1].

Впровадження досягнень НТП у більшості випадків визначається якістю робочої сили й призводить до глибоких змін у трудовій діяльності людини.

Скасовуються й створюються нові робочі місця, що викликає структурні зрушення на ринку праці. З одного боку, створюються передумови збереження певного числа безробітних, з іншого боку, відчувається недолік у кваліфікованих кадрах, що відповідають вимогам використання нових технологій [72, с. 145 - 155].

В сучасних умовах господарювання відбуваються розширення й поглиблення функцій управління персоналом всіх категорій, зокрема провідного значення набувають стратегічні питання управління персоналом, перетворення його в цілісну систему.

При бурхливому розвитку нових технологій все більшу значимість здобуває забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами. Своєчасне комплектування потрібними кадрами всіх ключових підрозділів підприємства стає неможливим без розробки й реалізації кадрової політики [51, с. 166].

Сучасна кадрова політика підприємства (фірми, корпорації) має бути спрямована на ринкові умови господарювання. Головна її мета полягає в забезпеченні нині і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації.

Досягнення кінцевої мети кадрової політики суб'єктом господарювання передбачає виконання таких основних функцій [47, с. 73]:

- розробка і корекція стратегії формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання;
- формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація);
- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності (виробничо-технічне навчання, загальна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, просування на службі);

- оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва чи іншої сфери діяльності, аналіз ділових якостей працівників, висунення на певну посаду, службове переміщення);
- мотивація дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці;
- постійний моніторинг безпеки праці (виробничо-господарської діяльності);
- забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства (фірми, корпорації);
- підтримання постійних контактів між керівництвом (керівниками всіх рівнів) і представниками трудових колективів (профспілками).

Ці та деякі інші функції реалізуються службами персоналу (відділами кадрів) у тісній співпраці як з генеральною дирекцією (наприклад питання загальної стратегії або висунення на посади), так і з відповідними структурними підрозділами підприємства, які так чи інакше беруть участь у розробці та реалізації кадрової політики.

Будь-яка організація розробляє і здійснює свою функціональну політику у тому числі і кадрову. Такий підхід характерний не тільки для приватних організацій, а й для системи державної служби. В організаціях реалізується принципи відповідності функціональної політики і стратегії розвитку організації. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

Якщо підприємство створюється і його керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то необхідно здійснити ряд етапів по проектуванню кадрової політики. Гавкалова Н.Л. виділяє такі етапи проектування кадрової політики підприємства [12, с. 98]:

1. Нормування. Мета даного етапу — узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Необхідно провести аналіз

корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника підприємства, принципи його роботи у підприємстві, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і т. д.

2. Програмування. Мета даного етапу — розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливостей змін. Важливим параметром, що впливає на розробку таких програм, є уявлення про прийнятні інструменти і способи впливу, їхнє узгодження з цінностями підприємства. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації, навпаки, у цьому випадку при наборі персоналу важливо звертати увагу на кандидатів, що їх можуть порекомендувати працівники підприємства, та на випускників корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух «єдиної родини», недоцільно при наборі використовувати психологічні тести, - більше уваги варто приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т. д.

3. Моніторинг персоналу. Мета даного етапу — розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка і атестація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого клімату, планування і т. д.) включаються в єдину систему

внутрішньо пов'язаних задач, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку можна говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

У процесах управління персоналом з'являється необхідність організації думок й дій всіх працівників з урахуванням потреб партнерів по ринку. Кадрова політика в цей час повністю сполучається з концепцією розвитку підприємства. Ця політика орієнтується на тенденції й плани розвитку підприємства й покликана враховувати [33, с. 124]:

- довгострокове страхування персоналу підприємства;
- збереження його незалежності;
- одержання відповідних дивідендів;
- безперервне зростання підприємства;
- самофінансування росту;
- утримання рівня досягнутого прибутку.

У рамках загальної концепції розвитку підприємства виділяються три її найважливіші частини:

- виробнича концепція пов'язана з інформацією про попит споживачів, стан ринку, тенденціях його розвитку й т.д. ;
- фінансово-економічна концепція враховує основні аспекти грошових ресурсів;
- соціальна концепція пов'язана з розвитком і задоволенням потреб людини.

Сфера кадрової політики охоплює основні аспекти розвитку підприємства й представлена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Сфера кадрової політики [74, с. 48]

Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана із стратегією розвитку фірми. У цьому відношенні вона являє собою інструмент реалізації цієї стратегії. Вона має бути досить гнучкою, тобто з одного боку, стабільною, оскільки саме із стабільністю зв'язані очікування працівника, з іншого боку — динамічною, — коригуватися відповідно до змін тактики фірми, виробничої та економічної ситуації. Кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, такою, що враховує реальні фінансові можливості підприємства; і, нарешті — вона повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Кадрове планування стає найважливішим елементом кадрової політики, допомагає при визначенні її завдань, стратегії й цілей, сприяє їхньому виконанню через відповідні заходи.

Кадрове планування – складова частина планування на підприємстві. Якщо розглядати кадрове планування ізольовано, то воно буде малоефективним, оскільки на рішення по кадрових питаннях впливають інші плани підприємства: виробничий план, план науково-дослідних робіт, план обороту, фінансовий план. Але й інші плани підприємства, якщо вони не враховують кадрові рішення, ведуть до небажаних наслідків. Тому кадрове планування повинно враховуватися в діяльності підприємства [6, с. 205].

На першому етапі встановлюються головні завдання, виходячи із цілей підприємства. Вони полягають у тому, щоб забезпечити необхідну кількісну і якісну трудову ефективність на кожному робочому місці й у потрібний час. Окрім того, кадрове планування включає й інші завдання. До них належить, зокрема, стимулювання ефективності праці працівників.

На другому етапі кадрового планування розробляється кадрова стратегія підприємства у зв'язку із загальними умовами його розвитку й відновлення, щоб створювати передумови посадового й професійного просування працівників підприємства, установити необхідні умови праці з обліком його наукової організації й забезпечити реалізацію індивідуальних можливостей кожного працівника.

На третьому етапі визначаються конкретні цілі кожного співробітника й уточнюються принципи керівництва усередині підприємства.

Конкретні кадрові цілі є основою розробки кадрових заходів, які являють собою комплекс засобів, спрямованих на реалізацію кадрових завдань, цілей і стратегії з урахуванням потреб працівників на кожному робочому місці. (табл. 1.1) [8, с. 148]

Таблиця 1.1

Система кадрового планування [8, с. 148]

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ			
Кадрові завдання	Кадрова стратегія	Кадрові цілі	Кадрові заходи
Забезпечення необхідної кількісної і якісної ефективності праці в належному місці й у належний час, необхідної для досягнення цілей підприємства	Основи майбутньої політики підприємства. Створення можливості посадового й професійного просування працівників, здійснення принципу ефективності індивідуальної праці	Визначення конкретних цілей кожного працівника, що впливають із кадрових завдань і кадрової стратегії	План заходів, що сприяють реалізації конкретних цілей кожного працівника

Кадрове планування спрямоване як на задоволення потреб виробництва, так і на забезпечення інтересів співробітників і суспільства в цілому. Сьогодні доводиться в більшому ступені, ніж у минулому, шукати можливості для узгодження ринкових умов й інтересів співробітників.

Ціль планування - забезпечити фірму або компанію необхідною робочою силою і визначити необхідні для цього витрати [12, с. 134].

Відповідні заходи повинні супроводжувати процес підготовки всього персоналу підприємства: і робітників, і керівників, а також їх адаптацію до умов виробництва, що розвивається.

Найбільш раціональна схема кадрового планування представлена в такий спосіб (рис. 1.2)

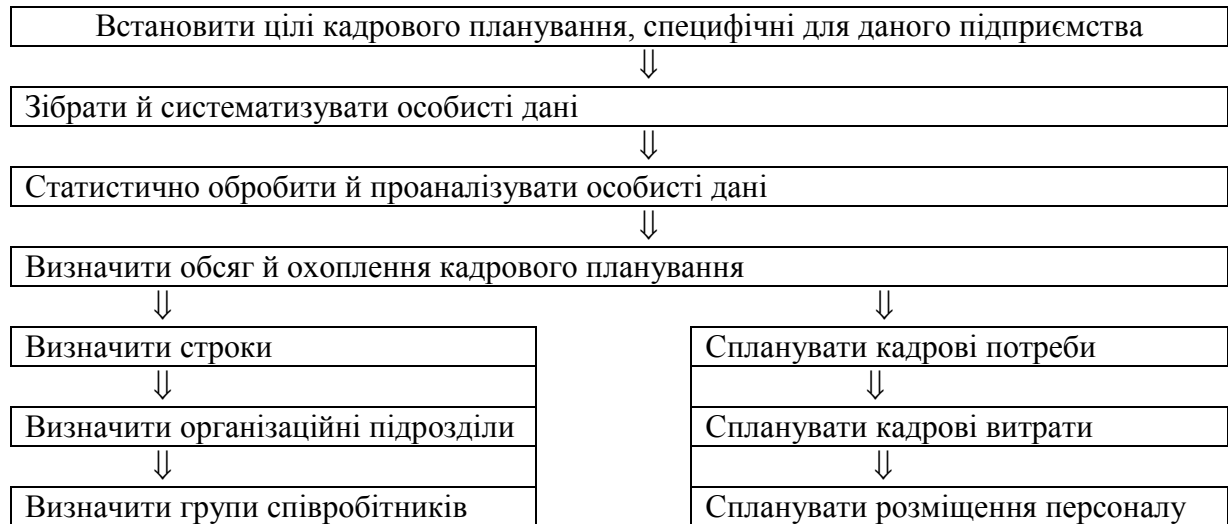


Рисунок 1.2. Рамковий план кадрового планування [6, с. 157]

Складність планування на тривалу перспективу обумовлена труднощами прогнозування поведінки людей. Тому доводиться вирішувати відповідні завдання з певним ступенем ризику, розглядати можливі альтернативи.

При залученні працівників необхідних професій і кваліфікації на фірму або в компанію насамперед аналізується наявна робоча сила і тенденції її зміни в розглянутій перспективі. Особлива увага приділяється вивченню молоді на ринку праці, формам її залучення на фірму, необхідним рекламним компаніям.

Важливе місце в кадровому плануванні займає підготовка заходів щодо адаптації робітників до нових умов виробництва, до складної економічної ситуації. При цьому кадри скорочуються, переміщуються на нові посади, залучаються нові працівники, перевчаються старі.

Кадрове планування покликане вирішувати завдання професійного й посадового росту працівників, створення необхідних для цих передумов й умов. Формований штатний розклад повинен визначити перспективні переміщення кадрів у майбутньому.

Розробляється план з кількісними і якісними показниками відповідно до організаційної структури й чисельністю штатів. Для досягнення поставлених підприємницьких цілей необхідно визначити обсяг робочої сили у відповідності зі штатною структурою. Планування якісного попиту потрібне для визначення необхідного потенціалу професійно-кваліфікаційної структури кадрів. Під впливом НТП відбувається зміна як змісту, так і характеру й прийомів праці, тому важливо враховувати всі зміни, що відбуваються в професійно-кваліфікаційній структурі кадрів [54, с. 485].

Аналіз і планування впливу технологічних інновацій на персонал, аналіз і прогноз розвитку ринку праці на регіональному рівні або на рівні підприємства є типовою сферою застосування стратегічного кадрового планування.

У цілому кадрове планування є гарною основою для цілеспрямованої кадрової роботи й дозволяє повніше використати потенціал персоналу.

Важливими методологічними аспектами є визначення суті, змісту й ролі стратегії та політики менеджменту персоналу. В літературі закріпились терміни “кадрова стратегія” і “кадрова політика”, які на наш погляд, не зовсім узгоджуються з сучасним розумінням менеджменту персоналу.

Для розуміння сутності стратегії менеджменту персоналу, на наш погляд, доцільно відштовхуватись від понять стратегії в широкому розумінні та стратегії організації. Сучасні словники тлумачать термін “стратегія” як загальний план (концепцію) діяльності в конкретній галузі.

Стратегія організації являє собою програму дій, спрямовану в майбутнє з метою забезпечення виживання і розвитку. Оскільки головним виробничим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність і розвиток організації, є її трудовий колектив, персонал, то стратегію менеджменту персоналу доцільно розглядати як центральну функціональну стратегію.

На нашу думку, під стратегією менеджменту персоналу слід розуміти перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб організації в конкурентоспроможному персоналі, узгоджений з генеральною стратегією.

Можливі різні варіанти узгодження генеральної стратегії організації та стратегії менеджменту персоналу:

- стратегія організації та стратегія менеджменту персоналу створюються одночасно як єдине ціле;
- спочатку формується стратегія організації, а потім як похідна і залежна від неї стратегія менеджменту персоналу;
- стратегія організації формується з урахуванням перспектив розвитку персоналу.

Стратегія менеджменту персоналу визначає істотні кількісні та якісні зміни в структурі персоналу на перспективу: збільшення або скорочення чисельності; зміни у професійно-кваліфікаційній структурі працівників; зміни в обсягах інвестицій в людські ресурси тощо.

На підставі стратегії менеджменту персоналу формується політика менеджменту персоналу, яка конкретизує напрями і принципи розвитку системи менеджменту персоналу. На наш погляд, політика менеджменту персоналу – це має бути комплекс концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню організації конкурентоспроможним персоналом. Політика в будь-якій сфері людської життєдіяльності пов'язана з відносинами між соціальними групами, носіями соціальних та економічних інтересів. Політика менеджменту персоналу має враховувати інтереси роботодавця і найманих працівників, включати взаємоприйнятні, взаємовигідні заходи формування, використання і розвитку персоналу. Важливими складовими політики менеджменту персоналу є:

- політика зайнятості;
- політика трудових доходів;
- соціальна політика організації.

Політика менеджменту персоналу має корегуватись з його принципами. У практиці діяльності організацій вона реалізується шляхом визначення та виконання конкретизованих завдань, що розподіляються поміж структурними підрозділами та окремими виконавцями.

До основних завдань менеджменту персоналу належать:

1. Планування чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу;
2. Планування витрат на персонал;
3. Аналіз робіт і формування вимог до працівників;
4. Професійний підбір і найм персоналу;
5. Виробнича і соціальна адаптація новоприйнятих працівників;
6. Поділ і кооперування праці, делегування повноважень, регламентація посадових обов'язків;
7. Розвиток персоналу;
8. Організація і обслуговування робочих місць;
9. Охорона праці, збагачення та полегшення праці;
10. Нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу;
11. Планування трудової діяльності колективів та індивідів;
12. Регулювання трудової діяльності персоналу;
13. Застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці;
14. Контроль і оцінювання діяльності трудових колективів і кожного працівника;
15. Розвиток соціального партнерства в організації;
16. Формування і здійснення ефективної соціальної політики в організації;
17. Забезпечення ефективної роботи служби персоналу;
18. Підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, виховання у працівників корпоративного (фірмового) патріотизму;
19. Вивільнення персоналу [4, с. 85].

Щоб процес менеджменту персоналу був безперервним і ефективним, він має бути чітко спланованим, регульованим і контрольованим. З цією

метою в організації всі завдання з менеджменту персоналу розподіляються між структурними підрозділами, лінійними і функціональними керівниками, відповідальними виконавцями.

1.2. Елементи, форми і методи кадрової політики

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації. Вона включає такі елементи, через які і реалізується: тип влади в суспільстві, стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації [38, с. 141].

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

Основними різновидами кадрової політики вважаються: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Вважається, що письмове оформлення кадрової політики дозволяє:

- чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства;

- переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства;
- поліпшити взаємодію підрозділів підприємства;
- внести послідовність у процес прийняття кадрових рішень;
- інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин;
- поліпшити морально-психологічний клімат у колективі і т.д.

Кадрова політика реалізується через кадрову роботу, що базується на системі правил, традицій, процедур, комплексі заходів, зв'язаних із здійсненням підбора кадрів, необхідної їхньої підготовки, розміщення, раціонального використання, перепідготовки, мотивації, забезпечення взаємодії працівника і фірми.

Кадрова політика значною мірою залежить від стилю керівництва. Типи влади в суспільстві сформували три основних і один комбінований стиль керівництва.

Авторитарний стиль — керівник при прийнятті рішень орієнтується на власні цілі, критерії та інтереси, практично не рахуючись з думкою колективу та обмежуючись вузьким колом однодумців. У впровадженні рішень в життя займає жорстку позицію, активно використовує методи адміністративного і психологічного впливу. Опозицію не визнає, звільняє «неугодних працівників». Завжди впевнений у собі, спирається на свої як знання, так і зв'язки з державними органами влади. Керівник такого типу може досягнути високих успіхів, але й може привести свою організацію до банкрутства.

Демократичний стиль базується на поєднанні принципу одноосібного керівництва і самоврядування. Керівник цього типу вибирається членами трудового колективу відкрито на зборах і повинен відстоювати і виражати його інтереси. Як правило, він може успішно виявляти, приймати і реалізувати стратегічні цілі розвитку підприємства, поєднуючи групові інтереси. В роботі опирається на групу однодумців, він є добрим «дипломатом», стратегом, політиком.

Ліберальний стиль — керівник у прийнятті рішень орієнтується на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує, щоб зберегти паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін. Переваги ліберального стилю полягають в груповому прийнятті управлінських рішень, проте часто ліберальний керівник не має сильної волі, чіткої цілі, глибоких знань. Це досить нестійкий стиль керівника і походить від охлократії.

Змішаний стиль — передбачає поєднання перерахованих вище типів керівництва.

Головною особливістю всієї системи розробки і реалізації ефективної кадрової політики на підприємстві є та обставина, що значну частку роботи з персоналом повинні виконувати самі лінійні керівники, а працівники кадрової служби зобов'язані допомагати їм у цьому і забезпечувати відповідну підтримку (витрати робочого часу лінійних керівників на виконання кадрових функцій у прогресивних підприємствах складають від 30 до 60 %). Основними правилами при цьому є такі:

- кожен керівник – це керівник персоналу;
- кожен директор – це директор з персоналу, незалежно від того за яку сферу діяльності він відповідає;
- кадрова грамотність є найважливішим елементом, що визначає просування за службою менеджерів усіх ланок.

Базаров Т.Ю. виділяє такі типи кадрової політики підприємств [70, с. 119]:

1. У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі типи кадрової політики:

1.1. Пасивна кадрова політика: керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків.

Для такого підприємства характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в

цілому. Керівництво в ситуації даної кадрової політики працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, а конфлікти прагне погасити будь-якими засобами, як правило, без виявлення їх причин і можливих наслідків.

1.2. Реактивна кадрова політика: керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи.

Керівництво підприємства орієнтоване на розуміння причин, що привели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги.

1.3. Превентивна кадрова політика: у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу.

Слід відзначити, що політика виникає лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак підприємство, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу раніше. Кадрова служба таких підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Основна проблема таких підприємств – розробка цільових кадрових програм.

1.4. Активна кадрова політика: керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Але механізми, якими може користатися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації та опису).

Відповідно до цього виділяють два підвиди активної кадрової політики:

- раціональна кадрова політика: керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації;

- авантюристична кадрова політика: керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у своєму розпорядженні засоби прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програмі розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом.

Проблеми при реалізації даної кадрової політики можуть виникнути у тому випадку, якщо підсиляться вплив чинників, які раніше не розглядалися, що приведе до різкої зміни ситуації (наприклад, при зміні ринку, появі нового товару, який може витиснути наявний зараз у підприємства). З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу, однак швидка та ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, на підприємстві, що має молодий персонал, ніж на підприємстві, що має дуже кваліфікований, добре спеціалізований персонал старшого віку.

2. У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики:

2.1. Відкрита кадрова політика: підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії та автомобільні концерни, що готові "купувати" людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних підприємствах. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

2.2. Закрита кадрова політика: підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства.

Такого типу кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Ще одна типологія кадрової політики заснована на визначенні цінностей, які лежать в її основі. Так, Д. МакГрегор сформулював ознаки автократичного стилю управління у вигляді теорії "Х", а демократичного – теорії "У". Перша передбачає, що людина – істота від природи безвідповідальна, намагається працювати якомога менше. Тому управління персоналом, або кадрова політика, повинна будуватися на зовнішньому

спонуканні, прямому регулюванню та контролі. Теорія "У" передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці. Тому управління персоналом повинно будуватися на принципі розподілу відповідальності і довірчих відносин.

З цих позицій кадрова політика може мати як демократичну, так і авторитарну орієнтацію. Однак зміни в зростанні кваліфікації працівників і ускладнення виробничих процесів, що відбулися в останні десятиріччя, потребують демократичного стилю управління.

Філософія (кредо) підприємства — це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної цілі підприємства. Філософія підприємства включає такі розділи:

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

Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм і звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній, нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю і Типовим правилам та враховувати специфіку підприємства. Він включає такі розділи:

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

Колективний договір — правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між найманими працівниками і роботодавцями. Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. У

Колективному договору встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

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

Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним законодавством і угодами, гарантії, соціально-побутові пільги.

Укладанню колективного договору передують колективні переговори. Терміни, порядок ведення переговорів, вирішення розбіжностей, що виникають під час їх ведення, порядок розробки, укладання та внесення змін і доповнень до колективного договору, відповідальність за його виконання регулюються Законом України «Про колективні договори і угоди».

Важливість підписання колективного договору підтверджується такими фактами:

- цей документ забезпечує стійкі відносини між колективом працівників і власником, чітко визначає права й обов'язки сторін;
- наймані працівники можуть задовольнити свої інтереси в більшому обсязі, якщо вони діють колективно, про що свідчить досвід країн з ринковою економікою;
- при діючих правилах партнерських відносин наймані працівники мають більше можливостей одержувати інформацію про фінансовий стан підприємства, про його позиції на ринку, що дозволяє визначитись у своїх вимогах до роботодавця, в першу чергу, відносно оплати, умов і охорони праці;
- у будь-якому випадку працівники мають можливість брати участь у прийнятті рішень, що послаблює абсолютну владу роботодавця.

Кадрова політика формується в загальній концепції підприємства, поряд з виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

Результативність (ефективність) господарювання на підприємстві великою (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багато векторну діяльність відповідних відділів (служб) підприємства, галузових органів та органів центральної виконавчої влади; вона охоплює низку функціональних підсистем, перелік яких з короткою змістовою характеристикою наведено нижче.

Підсистеми управління персоналом [26, с. 248]:

Умови праці: виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля.

Трудові відносини: аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносин керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика; взаємодія керівників із профспілками.

Оформлення та облік кадрів: оформлення та облік приймання, звільнення і переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості.

Маркетинг, прогнозування і планування персоналу: розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу.

Розвиток трудового потенціалу: техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників.

Стимулювання праці: нормування й тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі в прибутку та капіталі; управління трудовою мотивацією.

Надання юридичних послуг: вирішення правових питань трудових відносин; правове регулювання господарської діяльності; узгодження розпорядчих документів з управління персоналом.

Створення необхідної соціальної інфраструктури: організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку тощо.

Вибір і застосування організаційних структур управління: аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису (формуляру).

Найбільший успіх господарювання (діяльності) досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі й застосовуються одночасно.

Практичне застосування належної системи управління персоналом має спиратись на сучасну концепцію та відповідну стратегію менеджменту. Одним з важливих етапів реалізації вибраної системи управління персоналом є практичне здійснення набору необхідних фірмі категорій працівників.

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства організації, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці.

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації).

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами.

За домінуючої ролі соціально-економічних умов у основу будь-якої моделі мотивації покладаються передовсім психологічні аспекти [73, с. 12-15]:

1. Відокремлювані види потреб:

- фізіологічні
- безпеки та захищеності
- соціальні
- поваги
- самовиявлення

2. Чинники, що впливають на очікування

- очікування щодо співвідношення витрат праці та результатів
- очікування щодо співвідношення результатів та винагороди

передбачуваний ступінь відносного задоволення отриманою винагородою

3. Складові елементи справедливості

- суб'єктивне визначення співвідношення винагороди та затрат праці
- порівняння особистої винагороди із заохоченням інших людей, що

виконують аналогічну роботу

- зняття спеціального напруження через дотримання принципу справедливості (за наявності дисбалансу)

Вплив керуючої підсистеми підприємства на чинники поведінки залежить від пізнання елементів не лише індивідуальної психології, що визначає вчинки кожного працівника, а й колективної психології певних груп працівників. Це зумовлює сприймання мотивації як імовірного процесу: те, що мотивує одного працівника в конкретній ситуації, не впливатиме на нього в іншій ситуації або не впливатиме на іншого працівника за аналогічних умов. Саме цим пояснюється необхідність конструювання багатофакторних моделей мотивації, що в них остання стає функцією потреб, очікувань і сприймання працівниками справедливості винагороди. Результативність діяльності конкретного працівника зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та особистою заінтересованістю, а також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від оцінки працівником достатності рівня винагороди й упевненості в тім, що її буде отримано.

До факторів, котрі зумовлюють поведінку працівника і які треба враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності, належать передовсім такі: фізичний тип особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

Щодо колективної психології, то формування дійової системи мотивації спирається на постійний аналіз і вдосконалення відносин між: роботодавцями й найманими працівниками; керівниками та їхніми підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

Такі самі принципи покладаються в основу організації оплати праці на підприємстві (в організації).

Аналізуючи тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому, можна побачити, що у виконанні функції керівництва кадрами все більшого значення набувають стратегічні аспекти, однак зберігаються й класичні традиційні інструменти роботи з кадрами, такі, як планування в області кадрів, залучення робочої сили, підвищення кваліфікації кадрів, адміністрування кадрів.

1.3. Критерії якості кадрової політики

Технологія управління людськими ресурсами базується на інтеграції зі стратегіями організації.

Оптимізація технології управління людськими ресурсами спрямована на становлення в компанії сучасної й ефективної системи роботи з персоналом, що відповідає цілям розвитку організації. Кадрова політика за останні роки змінилася. Дефіцит кваліфікованої робочої сили, здатної працювати в нових умовах, обумовив відмову від розуміння роботи з кадрами як суто адміністративної роботи. Виникла необхідність більше

широкого обліку мотиваційних процесів, на підставі чого складається комплексне розуміння кадрової політики як єдності наступних дій:

- забезпечення всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою;
- створення мотивації працівника для високопродуктивної ефективної праці.

Кадровою політикою починають займатися всі рівні управління фірми: її вище керівництво, начальники підрозділів, кадрова служба.

Правильна кадрова політика — це не тільки висока ефективність виробництва, але і всебічна соціальна захищеність, сприятливий морально-психологічний клімат, комфортні умови праці, можливості для самореалізації особистості, коли люди вірять у стратегію і тим змінам, що залежать від кожного з них.

Технологія TQM, що забезпечує участь кожного працівника в процесі поліпшення якості, філософія TQM, що дає можливість людям розкрити свій потенціал, стає категорією культури підприємства. Корпоративна культура підприємства — один із кращих засобів для залучення і мотивації працівника. У процесі постійного поліпшення діяльності підприємства, ефективне використання персоналу неможливе без ідейного забезпечення, без філософії TQM. Класичні атрибути корпоративної культури багатьох західних компаній з давньою і славною історією (до речі, і всі радянські атрибути) — "кращий майстер," "кращий наставник," почесні грамоти, що вручаються генеральним директором фірми в присутності колективу, — використовуються менеджерами фірми в роботі з персоналом для мотивації співробітників, тому що потреба в повазі, і самовираженні одна з найдужчих мотивацій людини. Така форма визнання, як навчання на престижних тренінгах, закордонні поїздки фахівців для поглибленого вивчення GMP і системи забезпечення якості, участь у реалізації спільного робочого концепту, сприяє професійному росту і діловій кар'єрі фахівців. В кінці-кінців, це означає, що фірма піклується про свій авторитет, про авторитет своїх співробітників і своєї продукції [68, с. 318].

Чим вище соціальна відповідальність фірми перед працівниками, тим більше їх відданість.

Велике значення в реалізації кадрової політики мають ринкові умови, загальні положення трудового законодавства. Вони включають конституційні положення про волю розвитку особистості, гарантії власності, волі коаліцій. Заборонено довільні дії підприємця стосовно робітника, у тому числі й у частині звільнення. Прийом на роботу співробітників є компетенцією фірм і компаній.

Аналізуючи тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому, можна побачити, що у виконанні функції керівництва кадрами все більшого значення набувають стратегічні аспекти, однак зберігаються й класичні традиційні інструменти роботи з кадрами, такі, як планування в області кадрів, залучення робочої чинності, підвищення кваліфікації кадрів, адміністрування кадрів.

При формуванні ефективної кадрової політики важливого значення набуває соціальна і психологічна сумісність членів колективу. Соціальна сумісність полягає у певному взаємному поєднанні особистих інтересів працівників у колективі, їх ціннісних орієнтацій у сфері праці та дозвілля. Це означає не підбір працівників з однаковими інтересами чи нівелювання інтересів і орієнтацій, а узгодження цього підбору з інтересами колективу і суспільства в цілому.

Для психологічної сумісності характерна синхронність дій членів групи, позитивний характер емоційних, психологічних настанов, відсутність у колективі яскраво виражених егоцентричних прагнень. Соціальна психологія не рекомендує створювати групи працівників з однаковими, яскраво вираженими темпераментами (наприклад, з одних холериків чи флегматиків).

Особисті якості працівників не є незмінними, а в більшій мірі залежать від зовнішнього середовища, в якому існує підприємство. Якщо в 60 – 70-ті рр. минулого століття до працівників висувалися такі вимоги, як наявність

технічних знань, наполегливість, дисциплінованість, у 80-ті рр. – рішучість, непохитність, компетентність у галузі фінансів, маркетингу, то зараз головними виступають здатність адаптуватися, стратегічне мислення, навички комунікації, сприйнятливість до інновацій. Тому важливо періодично проводити оцінку якостей кадрової політики з урахуванням наведених вище компонентів.

Актуальність оцінки якостей кадрової політики пов'язана з тим, що при прийманні на роботу нових співробітників, при відборі кандидатів на нову посаду, при плануванні службової кар'єри, проведенні атестації виникає необхідність оцінити вплив найбільш вагомих складових.

Оцінка якостей має активну спрямованість. Вона дає можливість орієнтувати керівництво на здійснення оптимальних прийомів відносно управління персоналу. Виявлення здібностей до навчання сучасним технологіям дасть можливість керівникам реалізовувати просування у службовій діяльності працівників, підвищувати їх професіоналізм, мотивуватиме до підвищення ефективності діяльності персоналу у контексті обраної стратегії підприємства.

При визначенні критеріїв відбору показників для проведення оцінки якостей кадрової політики підприємства необхідно враховувати те, що не може бути жодних уніфікованих критеріїв чи систем оцінки, тому при відборі показників необхідно враховувати обумовленість останніх існуючими складовими. Так, для проведення оцінки професійно-кваліфікаційної складової можуть бути визначені такі групи критеріїв (індикаторів оцінки), як професійні, ділові, морально-психологічні, інтегральні.

Таким чином, зміст кожної групи критеріїв якостей залежить від наявності визначеної складової і кожна з них може мати свій набір критеріїв, які треба встановлювати та оцінювати.

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людини до правильного використання стимулів до праці.

Мотиви – це сукупність психічних рушійних причин, що обумовлюють поведінку, дію і діяльність людей [33, с. 172]. В основі мотивів лежать потреби, інтереси, схильності і переконання. Мотив не тільки спонукує людини до дії, але і визначає, як ця дія буде здійснена. Розуміння мотивів дає можливість менеджеру усвідомити суб'єктивні рушійні причини, якими керується людина у своїй діяльності.

Поведінка людини визначається не одним мотивом, а їхньою сукупністю, у якій мотиви можуть знаходитися у визначеному відношенні друг до друга. Стан різних мотивів, що обумовлюють поведінку людей, утворюють його мотиваційну структуру. У кожної людини вона індивідуальна й обумовлюється безліччю чинників: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями та ін. Мотиваційна структура окремої людини має визначену стабільність, однак вона може змінюватися, зокрема, свідомо в процесі виховання людини, його освіти.

Керівник, знаючи те, які мотиви лежать в основі дій його підлеглих, може спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною.

Мотивація складає серцевину й основу управління людиною.

Мотивування – це процес впливу на людину з метою спонукання його до визначених дій шляхом пробудження в ньому визначених мотивів [33, с. 175].

У вузькому змісті слова, мотивована діяльність – це вільні, обумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, спрямовані на досягнення своїх цілей, реалізацію своїх інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає свої дії залежно від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища. Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати визначені блага) за допомогою трудової діяльності. У структуру мотиву праці входять: потреба яку хоче задовольнити працівник; благо, здатне задовольнити цю потребу; трудова дія, необхідна для

одержання блага; ціна – витрати морального і матеріального характеру, пов'язані зі здійсненням трудової дії [33, с. 175 - 176].

Мотиви праці формуються, якщо:

- у розпорядженні суспільства (або суб'єкта управління) мається необхідний набір благ, що відповідає соціально обумовленим потребам людини;
- для одержання благ необхідні трудові зусилля працівника;
- трудова діяльність дозволяє працівникові одержати ці блага з меншими матеріальними і моральними втратами, чим будь-які інші види діяльності.

Мотивація, в організаційному контексті – це процес, за допомогою якого керівник спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їхні особисті бажання і потреби. Навіть, якщо створюється враження, що службовці працюють тільки заради досягнення загальних цілей організації, то все рівно вони поведуться так тому, що упевнені, що це кращий спосіб досягнення власних цілей. Робітники займаються важкою фізичною працею, погоджуються працювати додатковий час, витримують велику напругу, і все тому, що упевнені, що ці негативні аспекти їхньої роботи прийнятні, з огляду на ту нагороду, що вони одержують для себе і для тих, хто займає важливе місце в їхньому житті.

Деякі керівники перекручено пояснюють особистісну природу мотиваційного процесу. Вони впевнені, що їхні дії у постановці цілей, управлінню компанією, виконанню різних завдань і дотриманню строгої дисципліни будуть сприйматися підлеглими як гідний приклад, і будуть надихати їх на роботу, що відповідає чеканням керівництва. У короткому періоді може виявитися, що таке поведження керівництва і є ключем до мотивації. Але незабаром керівники зауважують, що їхнім підлеглим не вистачає натхнення, відповідальності і бажання робити більше необхідного мінімуму.

Відсутність ентузіазму в роботі найчастіше спостерігається там, де спостерігається недолік особистого інтересу в роботі. Як показано на рис. 1.3., проста модель процесу мотивації має три елементи: потреби, цілеспрямована поведінка, задоволення потреб.

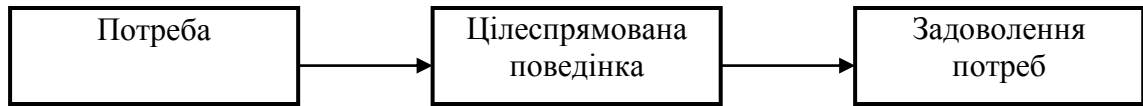


Рисунок 1.3. Процес мотивації [46, с. 85]

Намагаючись задовольнити свої потреби, люди вибирають ту чи іншу лінію цілеспрямованої поведінки. Робота на підприємстві теж являє собою один із способів цілеспрямованої поведінки. Спроби просунутися на керівну посаду підприємства – це інший тип цілеспрямованої поведінки, спрямованої на задоволення потреби у визнанні. Для того, щоб просунутися по службовим сходам, людина повинна направити свою особисту енергію на досягнення певної організаційної мети. Таким чином, задача керівника, який повинен мотивувати робітників, полягає в тому, щоб надати їм можливість задовольнити їхні особисті потреби в обмін на якісну роботу.

Роздратування мотивів відбувається під впливом стимулів, що виконують роль важелів впливу чи носіїв "роздратування", що викликають дію визначених мотивів. Розрізняють чотири основні види стимулів: примус, матеріальне та моральне заохочення, самоствердження.

Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;

- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Окрім загальновживаної класифікації методів мотивації (рис. 1.4), їх можна поділити ще й на індивідуальні та групові, а також на зовнішні — винагороди, що ззовні, та внутрішні — винагороди, що надаються самою працею (почуття значущості праці, самоповаги та ін.).

Економічні прямі:	Економічні непрямі:	Не грошові:
↓	↓	↓
Відрядна оплата	Пільгове харчування	Збагачення праці
Почасова оплата	Доплати за стаж	Гнучкі робочі графіки
Премії за раціоналізацію	Пільгове користування	Програми підвищення
Участь у прибутках	житлом, транспортом та ін.	якості праці
Оплата навчання		Участь у прийнятті
Виплати за максимальне		рішень на більш
використання робочого часу		високому рівні
(немає невиходів на роботу)		

Рисунок 1.4. Методи мотивації результативності діяльності [47, с. 61]

У теорії мотивації слово «винагорода» має ширше значення, ніж просто гроші або задоволення, з якими це слово найчастіше асоціюється. Винагорода — це все те, що людина вважає цінним для себе. Але розуміння цінності в людей неоднакове, а тому різною є оцінка винагороди та її відносного рівня. Персоналізація (індивідуальна або групова) форм і методів винагородження є фундаментом дійовості будь-якої моделі мотивації, а матеріальні потреби домінуватимуть іще достатньо довго.

Водночас варто зауважити, що заробітна плата не може бути єдиною

метою трудової діяльності. Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною лише за умови функціонування останньої як системи, що базується на таких основних принципах:

- комунікація, співробітництво та згода між працівниками та адміністрацією щодо загальних принципів системи;
- обґрунтована система оцінки робіт та визначення обсягу останніх;
- добре осмислені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки; виважені нормативи, контроль за ними, періодичний перегляд; чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності; винагородження, особливо додаткове, не за рівень результативності взагалі, а саме за той, що його передовсім зв'язано з якістю.

Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається стимулюванням.

Стимулювання принципово відрізняється від мотивування, але, як правило, не всі економісти вказують на дану відмінність. Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання є одним з методів мотивації. Концепція стимулювання ґрунтується на застосуванні стимулів як зовнішніх впливів на людину для координації її діяльності (наприклад, застосування покарання, заохочення, підвищення в посаді і т. ін.). Крім стимулювання до мотивації відносять такі зусилля керівника, що спрямовані на формування певної мотиваційної структури працівника. Керівник розвиває і підсилює позитивні мотиви працівників і послабляє небажані. За допомогою виховної і загальноосвітньої роботи він організує таку мотиваційну структуру працівників, що надалі не вимагає додаткового стимулювання.

Таким чином, застосування виховання і навчання як одного з методів мотивування людей, приводить до того, що персонал виявляє зацікавленість у справах підприємства, не одержуючи відповідного стимулюючого впливу. При цьому, чим вище рівень розвитку відносин на підприємстві, тим рідше у вигляді засобу керування людьми застосовується стимулювання.

Комплексний підхід до управління як єдності усіх функцій дозволив виділити нове в характері управління – функцію керівництва персоналом.

Керівництво персоналом як функція управління покликана об'єднувати, координувати, взаємопов'язувати та інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Чим складніше система функцій управління, більш диференційована, тим гостріше перед керівництвом встає задача постійного вдосконалення управління як усередині кожної функції, так і в міжфункціональному аспекті. У результаті, від функції керівництва все частіше відокремлюється специфічна функція – вдосконалення управління як самостійна функція.

Система управління, що складається з ієрархії різних ланок, припускає закріплення різних етапів управління за окремими керівниками чи органами (апаратом) управління. Ці керівники мають різні ранги. Головним завданням вищого керівництва є процес управління в цілому: координація різних функцій, їхнє узгодження; підбір керівників відповідних служб і підрозділів; організація ієрархії управляючої системи в цілому.

Керівники середнього і низького рівня виступають як організатори певних видів робіт. В їх обов'язки входить: складання загального плану роботи; об'єднання людей для роботи, управління роботою; узгодження роботи окремих частин організації й окремих працівників; контроль за роботою.

У сучасних умовах перетерпіла істотні зміни мотивація управління персоналом: переважне значення набули соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними; управління тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу й адміністрації для досягнення намічених цілей; одержав розвиток принцип колегіальності в управлінні.

Колегіальність в управлінні припускає, що роботодавці працюють у тісному контакті один з одним і пов'язані узами співробітництва і взаємозалежності, складаючи управлінський штат.

Метою управління персоналом стало спонукання до розвитку здібностей працівників для більш інтенсивної і продуктивної праці. Вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а направляти їхні зусилля, допомагати розкриттю їхніх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців.

Під впливом об'єктивних чинників людського розвитку на зміну мотиваційних теорій класичного типу прийшли теорії інноваційного типу, а практика отримала широкий перелік нових форм і методів мотивації праці.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА КП «ПОКРОВСЬКВОДОКАНАЛ»

2.1. Характеристика кадрової політики підприємства

Міське комунальне підприємство КП «Покровськводоканал» виробниче управління водопровідно-каналізаційного господарства».

На даний час підприємство підпорядковане Виконавчому комітету Покровської міської ради.

Складається підприємство з апарату управління, цеху водопостачання, цеху водопровідних мереж, цеху очисних споруд каналізації, автотранспортного цеху, відділу збуту, енергодільниці, ремонтно-будівельної дільниці.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- забезпечення виробництва питної води шляхом підйому неочищеної води водопідйомними механізмами та устаткуванням з поверхневих джерел, очищення її на очисних спорудах.
- транспортування і реалізація її споживачам по водоводам та водопровідним мережам;
- забезпечення транспортування стічних вод по колекторам та каналізаційним мережам, їх очищення на очисних спорудах з доведенням якості очистки стічних вод, що випускаються у водойму, до вимог санітарних правил і норм охорони поверхневих вод від забруднення.

Працівники цеху обслуговують 325,58 км водопровідних мереж та 130,58 км каналізаційних мереж.

На підприємстві працює близько 300 осіб. Керівництво та виробничо-економічну діяльність підприємства здійснюють досвідчені фахівці-професіонали, що мають високу кваліфікацію і великий практичний досвід роботи.

Організаційна структура підприємства КП «Покровськводоканал» є акціонерним товариством закритого типу.

КП «Покровськводоканал» відповідає типу лінійно-функціональних структур управління. На підприємстві існує два основних аспекти організаційного процесу:

1. Розподіл організації на підрозділи відповідно цілям і стратегіям.
2. Делегування повноважень.

Делегування, як термін, використовуваний у теорії керування, означає передачу задач і повноважень особі, що приймає на себе відповідальність за їхнє виконання.

Найпоширенішими напрямками, за якими в КП «Покровськводоканал» встановлюються цілі, є такі:

- прибутковість (розмір прибутку, рентабельність, дохід на акцію тощо);
- позиція на ринку (частка ринку, обсяг продажів, частка окремих послуг у загальному обсязі продажів);
- продуктивність (витрати на одиницю продукції, матеріалоемність; обсяг виготовленої за одиницю часу продукції тощо);
- фінансові ресурси (структура капіталу; рух коштів у організації; величина обігового капіталу);
- потужності підприємства (розмір зайнятих площ; кількість одиниць техніки тощо);
- розробка, виробництво продукту та оновлення технології (величина витрат на виконання проектів у галузі науково-дослідних робіт, строки введення в дію нового обладнання; строки та обсяги виробництва продукту; якість продукту тощо);
- зміни в організації та управлінні (завдання по строках організаційних змін);
- людські ресурси (кількість прогулів, плинність кадрів; підвищення кваліфікації робітників тощо);

- робота з клієнтами (швидкість обслуговування; кількість скарг з боку клієнтів тощо);
- надання допомоги суспільству (обсяг благодійності; строки проведення благодійних акцій тощо).

Короткострокові цілі впливають із довгострокових, вони підпорядковані їм та визначають діяльність організації в близькій перспективі.

Важливе місце в кадровій політиці займає рівень корпоративної культури. Корпоративна культура дозволяє об'єднати співробітників в єдину команду для досягнення бізнес-цілей, а це в декілька разів підвищує загальний рівень продуктивності праці. Розглянемо, який ступінь розвитку має організаційна культура в КП «Покровськводоканал».

Серед позитивних рис організаційної культури КП «Покровськводоканал», що позитивно впливають на її конкурентоспроможність, можна виділити:

1. Раціонально організовану систему навчання новачків: проходження іспитового терміну, що у більшості випадків сприяє кращій адаптації на робочому місці, закріплення досвідчених наставників, що допомагають розібратися в специфіці роботи.
2. Символіку фірми, випуск різної продукції з цією символікою.
3. Комплекс заходів. Наприклад, заходи з приводу закінчення навчання, стажування (урочисте вручення дипломів, сертифікатів).
4. Проведення заходів щодо спільного відпочинку, зокрема: ювілеї працівників, виїзди на природу, відвідування групи здоров'я, басейну, солярію й ін.
5. Запис на плівку основних подій у житті фірми: конференцій, семінарів, урочистих заходів і ін.

Також дуже відмітним є і те, що більшість працівників знають місію, мету, стратегію і структуру КП «Покровськводоканал», хоча інформацію про них вони одержали з різних джерел: частіше від колег, ніж від

безпосереднього керівництва. На підставі отриманих експериментально даних, можна зробити висновок, що в цілому, КП «Покровськводоканал» має основні складові організаційної культури, що допомагає зміцнити колектив, зберегти досвідчених працівників, що сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії і відповідно її конкурентоспроможності.

На підприємстві працює система управління якістю ISO 9001-2000. Нині проводиться підготовча робота з впровадження ISO 14001 «Охорона навколишнього середовища», ISO 18001 «Менеджмент охорони здоров'я і безпеки праці». На КП «Покровськводоканал» впроваджена автоматизована система управління підприємством на базі «1С Підприємство», версія 8.0.

Кадрова політика організації має за головну мету забезпечення тепер та у майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідної кваліфікації. Обсяг робіт щодо набору персоналу залежить перш за все від різниці між наявною чисельністю і майбутніми потребами.

Розрізняють зовнішні та внутрішні джерела набору. До зовнішніх відносяться такі, що забезпечують поповнення персоналу через:

- державні служби зайнятості;
- комерційні, у тому числі міжнародні агентства по працевлаштуванню;
- систему контрактів підприємств з вищими, середніми спеціальними та професійно-технічними учбовими закладами;
- об'яви у пресі, на радіо, телебаченні і т. ін.

Слід відзначити, що емпіричний підхід до набору персоналу, який значною мірою притаманний використанню перелічених джерел, породжує великий ступінь ризику помилок, а також втрати часу та грошей. Ось чому підприємства все більше звертаються до внутрішніх джерел набору, а саме:

- підготовка робітників через навчання на підприємстві;
- просування по службі своїх працівників (можливо, з перепідготовкою), що потребує менших витрат, створює кращий моральний клімат на підприємстві;

- пряме звертання до своїх працівників з проханням щодо рекомендації на роботу їх друзів та знайомих;
- регулярне інформування всього колективу працівників про вакансії, що виникають, і т. ін.

Можливим недоліком цього підходу до професійного підбору персоналу є те, що він обмежує приплив нових людей з власними нестандартними поглядами на процес управління певною сферою діяльності.

Отже, підбір персоналу починається з маркетингу персоналу. Управління по роботі з персоналом проводять внутрішній маркетинг персоналу та маркетинг персоналу на ринку праці. Орієнтуючись на зовнішні джерела підбору персоналу на підприємстві, створюється власна база даних потенційних кандидатів для зайняття вакантних посад або дається замовлення організаціям, які займаються підбором персоналу.

Це, зокрема, кадрові агентства, які володіють базами даних та сучасними методиками підбору персоналу. Проте більшість вітчизняних підприємств, підбираючи персонал, спираються на власні сили. Хоча все ж можна прослідкувати тенденцію до співпраці між двома зацікавленими сторонами - підприємствами та кадровими агентствами.

Послуги з підбору персоналу надають також служби зайнятості, які підпорядковані переважно місцевим органам влади і сприяють працевлаштуванню тимчасово безробітних спеціалістів. Як правило, вони надають послуги з підбору малокваліфікованої робочої сили.

Багато менеджерів з персоналу користуються послугами кадрових агентств, щоб заощадити час і уникнути труднощів у пошуках нових співробітників. Як правило, агентство, що добре працює, пропонує декількох кандидатів, з тим щоб роботодавець зробив свій вибір щодо посади, фаху, особистісних якостей запропонованих працівників.

Досвід провідних компаній дає змогу виокремити низку заходів, що традиційно вживаються при підборі персоналу [28, 115-119]:

- створення системи підбору, що включає співбесіди з працівниками управлінь по роботі з персоналом, керівниками підрозділів, психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці;

- використання "портрета компетенцій", тобто переліку професійних якостей спеціаліста на конкретну посаду, як основного інструменту визначення фахової придатності кандидата;

- перенесення акценту у відборі працівників із формальних моментів у біографії кандидата (освіта, фах, стаж роботи) на аналіз його компетенцій і життєвих цінностей;

- залучення фахових експертів для підбору персоналу. Якщо раніше такі питання вирішувалися вищим керівництвом, а участь консультантів зводилася до підбору кандидатів для співбесіди, то сьогодні кадрові агентства, що спеціалізуються у сфері підбору персоналу, повністю виконують цю функцію - описують виробничу поведінку, складають "портрет компетенцій", здійснюють пошук кандидатів, проводять їхнє тестування й оцінюють результати;

- продовження процесу підбору після прийому співробітника на роботу: випробувальний термін є сьогодні обов'язковим на більшості підприємств, оскільки ніякі тести не дають такого уявлення про кандидата, як робота певний час на займаній посаді;

- організація спеціальних програм адаптації для всіх прийнятих на роботу працівників, метою яких є не тільки і не стільки навчання фаховим навичкам, скільки знайомство нового працівника з цілями підприємства, його філософією.

При підборі персоналу мова йде про те, щоб із числа зацікавлених осіб (кандидатів), що подали анкету, вибрати тих, хто найкраще відповідає вимогам вакансії.

Для цього необхідно виявити показники придатності кандидатів (можливості, знання, досвід, ціннісні установки тощо) і порівняти їх із заздалегідь визначеними показниками вимог до вакансії.

Характерною особливістю сучасного виробництва є перехід від індивідуальних до колективних (групових) форм організації праці, які на практиці можуть бути досить різноманітними: спільне вирішення окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання), здійснення виробничого процесу в комплексі (автономні та напівавтономні бригади), виконання “наскрізних” робіт у процесі нововведень (цільові, проектні групи). Організовані робочі групи дозволяють акумулювати великий обсяг знань, забезпечують краще сприймання й розуміння проблем, виявлення альтернативних підходів у процесі підготовки і прийняття рішень. Саме в робочих бригадах, автономних і напівавтономних робочих групах досягається необхідна узгодженість трудових функцій, ефективна взаємодія та колективна відповідальність учасників спільної праці.

В «Покровськводоканал» застосовується погодинна форма оплати праці. Вона більшою мірою спрямована на стимулювання якісної роботи, але практично не зацікавлює працівників у збільшенні обсягів реалізації основних послуг, це є значним недоліком. Світовий досвід показує, що для оплати праці працівників, чия діяльність прямо впливає на суму доходу компанії, доцільно використовувати комісійну форму з/п, оскільки тільки вона реалізує основну функцію оплати праці - мотиваційну.

При побудові системи матеріальних стимулів праці, облік факторів, які відображають трудовий внесок у досягнення поточних результатів повинен здійснюватись через тарифну систему. На «Покровськводоканал» з урахуванням постійних факторів трудового бізнесу управлінському персоналу і службовцям встановленні відповідні кваліфікаційні категорії.

Важливим стимулом до підвищення трудової активності та зацікавленості робітників у збільшенні продуктивності праці є преміювання. Преміювання стимулює трудовий внесок в досягнення кінцевих результатів.

Із загальної суми коштів на об'єкті дослідження на преміювання кожна служба та підрозділ здійснює поточне преміювання всіх працівників (за підсумками місяця або кварталу).

Розмір коштів, які можуть бути спрямовані на преміювання в сумарному або в процентному виразі, в фонд основної зарплати, доводиться до керівників служб та підрозділів і розподіляється ними, враховуючи особистий внесок кожного працюючого в досягненні позитивних результатів праці.

При розгляді питань преміювання балансова комісія на своєму засіданні враховує різні види порушень окремими працівниками трудової та виконавчої дисципліни та відповідно зменшує розмір премії.

- | | |
|--|------------|
| - за неявку на роботу без поважної причини | - до 100% |
| - за появу на роботі в нетверезому стані | - до 100% |
| - за порушення виконавчої дисципліни | - до 50% |
| - за несвоєчасну здачу усіх затверджених форм звітності до вищого органу та статистичних органів | - до 100%. |

Згідно угоди в організації встановлювались наступні доплати і надбавки до посадових окладів:

Доплати:

- за суміщення професій - доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за посадовим окладом суміщеної посади;

- за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт - доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами, які могли б виплачуватися за умови додержання нормативної чисельності працівників;

- за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника - до 100% тарифної ставки або окладу відсутнього робітника;

Адміністрація залишає за собою право у випадках збитковості не нараховувати вказані доплати. У кожному випадку це має бути узгоджено з профкомом і обумовлено окремим наказом.

Надбавки:

- за високі досягнення у праці - до 50 % посадового окладу;
- за виконання особливо важливої роботи на певний термін - до 50% посадового окладу.

З метою здійснення соціальних заходів адміністрація підприємства:

- створює необхідні умови для медичного огляду 2 рази на рік відповідних категорій працівників;
- вживає заходи з покращення умов праці і побуту працюючих жінок; згідно з графіком, надає їм щорічні відпустки, а також соціальні відпустки, передбачені законодавством України;
- працюючим матерям, які мають дітей, виплачує усі види компенсацій, встановлених законодавством.

Одночасне (разове) преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів на КП «Покровськводоканал» не застосовується. Це є суттєвим недоліком у застосуванні матеріального стимулювання праці, що не дає у повній мірі зацікавити окремих працівників у збільшенні результативності власної праці.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Основними ресурсами, без яких неможлива діяльність будь-якого підприємства є трудові. Тому важливо проаналізувати їх стан та структуру, а також ефективність використання. Для аналізу використаємо дані офіційної звітності КП «Покровськводоканал» (табл. 2.1)

Отже, з даних КП «Покровськводоканал» збільшилась протягом аналізованого періоду 2018 – 2019 рр. Загальна кількість персоналу згідно штатних розписів у 2019 році збільшилась на 4 особи або 1,52%.

Для наглядності структуру персоналу КП «Покровськводоканал» покажемо на рис. 2.1.

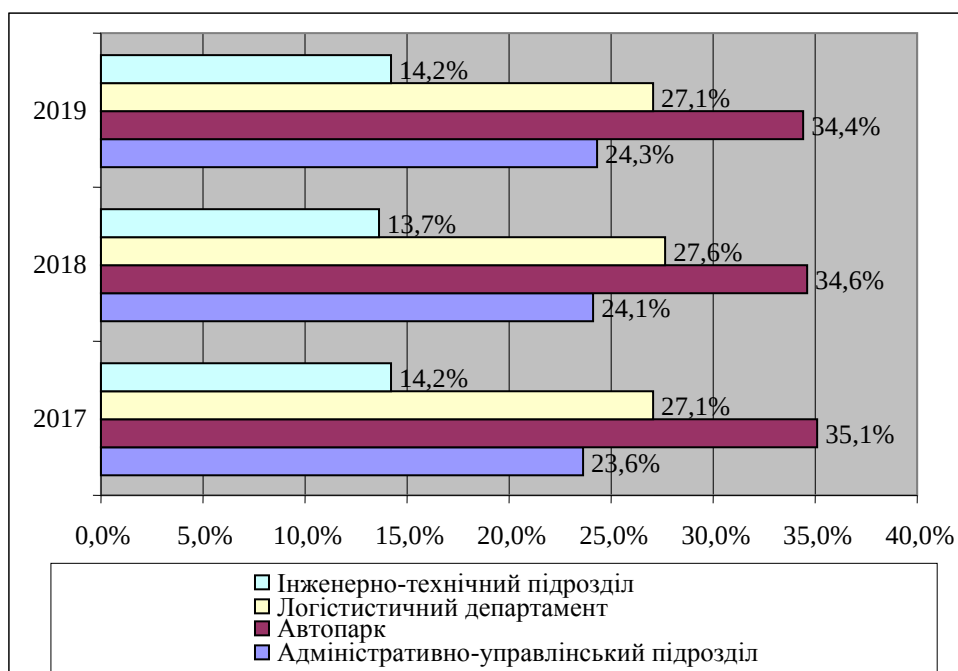


Рисунок 2.1. Структура персоналу КП «Покровськводоканал» за підкомплексами на 01.01.2020 р.

Таблиця 2.1

Чисельність працівників та оплата праці персоналу

КП «Покровськводоканал»

Показники	Роки			Відхилення 2018 р. від 2017 р.		Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
	2017	2018	2019	Абсол.	Відносне, %	Абсол.	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу (осіб)	260	264	267	4	1,54	3	1,14
Кількість штатних одиниць	199,25	199,25	199,25	0	0,00	0	0,00
Середня чисельність позаштатних працівників та сумісників (осіб)	61	65	68	4	6,58	3	4,63
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб)	3	3	3	0	0,00	0	0,00
Фонд оплати праці - всього (тис.грн.)	3855,072	4027,478	4413,24	172,406	4,47	385,762	9,58
Середня ЗП, грн.	1,236	1,271	1,377	0,036	2,89	0,106	8,35

Джерело: розраховано автором за даними КП «Покровськводоканал»

З рис. 2.1 бачимо, що найбільшу питому вагу в структурі персоналу мають працівники автопарку (34,4% у 2019 році). Працівники логістичного департаменту складають 27,1% всього персоналу. Достатньо велику питому вагу у загальній кількості працівників КП «Покровськводоканал» має адміністративно-управлінський персонал – 24,3%. Відповідно, з огляду на зростання адміністративних витрат підприємства, вважаємо, що саме в даному підрозділі є резерви для зменшення.

В процесі аналізу важливо також проаналізувати плинність кадрів на КП «Покровськводоканал». Для цього використаємо дані підприємства та занесемо їх до табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники руху кадрів КП «Покровськводоканал» за 2018-2019рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абс. зміна	Темп приросту
Середньооблікова чисельність персоналу	260	264	267	-4	-1,5%
Чисельність працівників на початок звітнього року	260	260	264	-4	-1,5%
Прийнято працівників	4	8	6	-2	-25,0%
Працівники, які працювали весь період	260	260	260	0	0,0%
Вибуло працівників (за власним бажанням)	4	4	3	0	0,0%
Чисельність працівників на кінець року	260	264	267	-4	-1,5%
Коефіцієнт обороту з приймання	0,084	0,06	0,084	0,024	40,0%
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,037	0,033	0,037	0,004	12,1%
Коефіцієнт плинності кадрів	0,037	0,033	0,037	0,004	12,1%
Коефіцієнт постійності кадрів	0,939	0,953	0,939	-0,014	-1,5%

Джерело: розраховано автором за даними КП «Покровськводоканал»

Отже, з даних табл. 2.2 можемо зробити наступні висновки.

Визначимо основні показники руху персоналу КП «Покровськводоканал» протягом 2017-2019 рр.

Середньооблікова чисельність за місяць визначається сумою чисельності працюючих за кожен день місяця, враховуючи святкові і вихідні дні, (за святкові і вихідні береться та чисельність, що і в день перед святковим і вихідним), поділеної на кількість календарних днів місяця.

Оборот зі звільнення це відношення кількості звільнених до середньооблікової чисельності за той самий період.

Коефіцієнт плинності – це відношення кількості звільнених по власному бажанню за прогули та інші порушення трудової дисципліни, до середньооблікової чисельності за той самий період.

Коефіцієнт постійності кадрів – це відношення кількості працюючих, які є в списках підприємства цілий рік до середньооблікової чисельності за рік.

Проаналізуємо описанні вище коефіцієнти. У 2019 році кількість прийнятих та вибулих працівників КП «Покровськводоканал» зменшилась на 4 особи. Про тенденції руху персоналу свідчать зменшення коефіцієнту обороту з приймання – на 0,076, збільшення коефіцієнту обороту зі звільнення – на 0,02, та плинності кадрів – на 0,02.

Отже, бачимо, що внаслідок проявів фінансової кризи в сучасних умовах економіки України КП «Покровськводоканал» проводить ефективну політику управління персоналом – за рахунок збереження існуючого персоналу та зменшення набору нового.

Створення міцного колективу, здатного вирішувати задачі незалежно від рівня їхньої складності, зацікавленість кожного співробітника підприємства в досягненні загального результату були і залишаються основними принципами кадрової політики КП «Покровськводоканал».

Таблиця 2.3

Структура персоналу КП «Покровськводоканал» станом на 01.01. 2020 р.

Код розділу Класифікатора професій	Назва розділу (кваліфікаційної групи професій)	Спискова чисельність штатних працівників, осіб
1.	Керівники	23
2.	Професіонали	55
3.	Фахівці	146
4.	Технічні службовці	28
9.	Найпростіші професії	15
Загальна спискова чисельність персоналу		267

Наочне уявлення про структуру працівників підприємства дає діаграма на рис. 2.2.

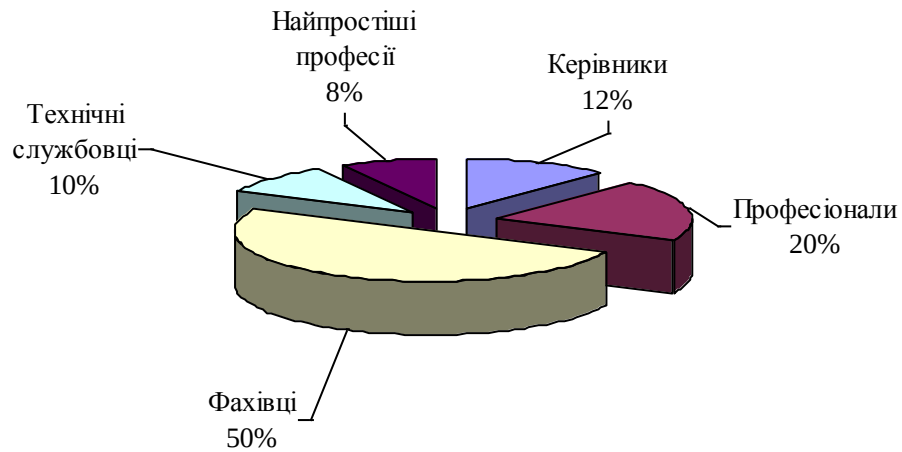


Рисунок 2.2. Структура персоналу КП «Покровськводоканал»

Ефективність використання трудових ресурсів КП «Покровськводоканал», рівня продуктивності праці необхідно розглядати в тісному зв'язку з оплатою праці.

Показник продуктивності праці працівників аналізованого КП «Покровськводоканал» за формулою:

$$П = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу}} . \quad (2.1)$$

Результати розрахунків наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок та динаміка продуктивності праці працівників

КП «Покровськводоканал»

№	Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018-2017		2019-2018	
					Абс (+/-)	Відн (%)	Абс (+/-)	Відн (%)
1.	Дохід (виручка) від надання послуг, тис. грн.	22892	23304,0	23637,0	412,0	1,80	333,0	1,43
2.	Середньооблікова чисельність персоналу	260	264	267	4,0	1,54	3,0	1,14
3.	Продуктивність праці	88,05	88,27	88,53	0,2	0,26	0,3	0,29

Джерело: розраховано автором за даними КП «Покровськводоканал»

За результатами розрахунків (табл. 2.4) бачимо, що порівняно з 2018 роком продуктивність праці працівників аналізованого КП «Покровськводоканал» у 2019 році збільшилась на 0,29%, що є позитивним результатом для підприємства.

З ростом продуктивності праці створюються реальні передумови для підвищення рівня його оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати. Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення.

Основними методами управління персоналом, які використовувалися на КП «Покровськводоканал» до початку фінансової кризи були економічні методи управління персоналом. Серед таких інструментів впливу можна назвати преміювання, доплати і надбавки за виконання та перевиконання плану, мотиваційна система. Існують також такі методи як штрафні санкції, а саме штрафи за невиконання своїх обов'язків або порушення режиму роботи.

Також практикувались і соціально-психологічні методи впливу. Серед таких заохочувань путівки в санаторії та бази відпочинку. Управління КП «Покровськводоканал» здійснюється відповідно до Статуту на основі

поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і принципів самоврядування трудового колективу.

Голова правління має наступні права:

- визначає структуру управління підприємством;
- приймає рішення про придбання цінних паперів підприємств та організацій;
- вирішує питання реорганізації та ліквідації філій, представництв, відділень та інших відособлених підрозділів підприємства;
- представляє організацію в Україні та за її межами, вирішує питання, пов'язані з заключенням контрактів, угод і договорів;
- розподіляє обов'язки між працівниками апарату підприємства, встановлює їх повноваження.

Питання соціального розвитку, включаючи поліпшення умов праці, життя і здоров'я, гарантії обов'язкового медичного страхування членів трудового колективу вирішуються профспілкою КП «Покровськводоканал» за участю уповноваженого власником органу відповідно до Статуту організації, колективного договору та законодавства України.

Керівництво КП «Покровськводоканал» забезпечує для всіх працюючих безпечні та нешкідливі умови праці і несе відповідальність у встановленому законодавством порядку.

Діяльність та обов'язки персоналу КП «Покровськводоканал» регламентуються в посадових інструкціях, які починаючи з 1992 року не змінювалися.

На 2019 рік між профспілковим комітетом та адміністрацією КП «Покровськводоканал» було укладено колективний договір, яким визначено такі питання як робочий час та час відпочинку працівників, питання оплати праці, порядок здійснення доплат, порядок здійснення преміювання працівників.

Згідно чинного законодавства тривалість робочого тижня в організації і встановлюється 40 годин. Для працівників з п'ятиденним робочим тижнем

встановлено режим роботи: з 8.30 до 17.15 з перервою на обід з 13.00 до 13.45.

В підрозділах КП «Покровськводоканал», де за умовами роботи не можна дотримати встановлений 5-ти денний робочий тиждень, для певної категорії працівників (водіїв, адміністраторів, охоронців, механіків) встановлюється підсумований облік робочого часу, але його тривалість не повинна перевищувати нормальної кількості робочих годин на рік.

Адміністрація КП «Покровськводоканал» зобов'язується надавати працівникам основну щорічну відпустку тривалістю 24 календарних дні згідно з чинним законодавством. Оформлення відпустки проводити за 3 дні, а видачу відпускних за 1 день до початку відпустки.

Основна заробітна плата працівників КП «Покровськводоканал» формується з посадових окладів згідно штатного розпису, який діє на КП «Покровськводоканал» де встановлено з 1 вересня 2020 року мінімальний посадовий оклад 5000,00 грн.

Перегляд штатного розпису проводиться згідно з діючим законодавством і нормативними документами КП «Покровськводоканал».

Матеріальне заохочення працівників КП «Покровськводоканал» нараховується у вигляді премій, надбавок та доплат, обсяг яких умовах наявності кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній сферах України одночасно скорочено. Отже, кризові умови створюють серйозні обмеження для кожної людини, стабільності її існування і зростання. Ці проблеми та негативні явища суттєво впливають на діяльність та функціонування КП «Покровськводоканал».

Преміювання працівників підприємства обумовлене Положенням про преміювання.

Так, згідно зазначеного документу, преміювання працівників КП «Покровськводоканал» застосовується з метою їх матеріального заохочення та стимулювання в покращенні результатів фінансово - господарської

діяльності підприємства, якості послуг, а також культури обслуговування та конкурентоспроможності організації за всіма напрямками його діяльності.

Премія виплачується усім категоріям працюючих при виконанні та перевиконанні показників плану, забезпеченні високої ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

В кризових умовах функціонування виплата премій була скорочена.

Основним видом премій, яка виплачувалась в КП «Покровськводоканал» - премія за виконання і перевиконання показників, затверджених правлінням КП «Покровськводоканал», тобто виконання плану з прибутку і обсягу надаваних послуг, виконаних робіт, що доведені планом на 2019 рік.

Дана премія нараховувалась на підставі фактичних бухгалтерських даних, тобто після зведення бухгалтерського балансу та здачі квартальних звітів.

Преміювання здійснювалось, як помісячно, так і поквартально, але розрахунок необхідних даних при цьому проводиться наростаючим підсумком з початку року.

Премія за результати нараховувалась працівникам за фактично відпрацьований час.

Максимальний розмір премії, що встановлювався в організації, такий: - за 100% виконання і перевиконання показників, затверджених правлінням КП «Покровськводоканал» (обсяг наданих послуг і прибуток) - до 50% посадового окладу.

Підсумовуючи вищевикладене, вважаємо за доцільне зазначити, що в КП «Покровськводоканал» в цілому проводиться достатньо ефективна політика управління персоналом, оскільки в досліджуваний період основні показники ефективності управління персоналом характеризувалися позитивними тенденціями. Так, зокрема внаслідок проявів фінансової кризи у 2019 році кількість прийнятих та вибулих працівників КП «Покровськводоканал» зменшилась на 4 особи. Про тенденції руху

персоналу свідчать зменшення коефіцієнту обороту з приймання – на 0,076, збільшення коефіцієнту обороту зі звільнення – на 0,02, та плинності кадрів – на 0,02. Це є підтвердженням того, що на підприємстві проводилась політика зменшення набору нового персоналу та збереження існуючого, яка за результатами 2019-2020 рр. показала свою ефективність. Проте на підприємстві існують резерви подальшого зменшення витрат на персонал за рахунок зменшення працівників адміністративно-управлінського підрозділу.

2.3. Оцінка управління кадровою політикою підприємства

Для оцінки факторів, що впливають на ефективність управління персоналом в КП «Покровськводоканал» побудуємо факторну модель оцінки:

$$E_z = E_e + E_c + E_o + E_y + E_p, \quad (2.2)$$

де E_z – загальна ефективність управління персоналом;

E_e - економічна ефективність;

E_p - психологічна ефективність;

E_y - юридична ефективність;

E_c - соціальна ефективність;

E_o - організаційна ефективність.

Для зручності виділимо по кожному критерію 5 факторів (хоч насправді їх можна виділити більше), кожен з яких оцінимо за 5-бальною шкалою наступним чином: 1 – найгірший стан цього фактору на підприємстві, 2 – виконується лише в поодиноких випадках, 3 – фактор вимагає суттєвого поліпшення, 4 – помилки, порушення даного фактору трапляються рідко, 5 – найкращий стан цього фактору в організації.

Кількість балів підсумуємо. Отже, максимальна кількість балів, якою може бути оцінений певний аспект за цією методикою – 25, це дасть нам

змогу побачити комплексну картину, зрозуміти в якому саме аспекті є порушення і на що вони впливають. Виділимо 5 основних законів, якими повинно керуватися підприємство, 5 основних організаційних моментів [8, с.11], психологічних, факторів соціального розвитку та 5 основних фінансово-економічних показників за 2019 рік.

Результати оцінки з поясненнями наведені у табл. 2.5:

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності управління персоналом КП «Покровськводоканал»

Аспект, що оцінюється	Оцінка	Пояснення
1	2	3
Юридичний		
Дотримання ЗУ „Про оплату праці”	5	Зарплата виплачуються регулярно двічі на місяць у повному обсязі, претензій і скарг з боку працівників немає
Дотримання ЗУ „Про колективні договори і угоди ”	5	Регулярно проводяться збори трудового колективу, де розбираються робочі питання, підписується колективний договір
Дотримання ЗУ „Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”	5	Трудові конфлікти і спори завжди вирішуються прилюдно на зборах, у порядку, визначеному законодавством
Всього:	15	
Організаційний		
Наявність делегування повноважень, чітке роз’яснення прав і обов’язків	4	Багато лінійних повноважень передається керівникам підрозділів, головному підприємства. Проте не завжди чітке роз’яснення прав і обов’язків працівникам нижчих рівнів
Забезпечення працівників якісними засобами праці і програмним забезпеченням	3	Неповне забезпечення канцелярією і оплата пересування (проїзд)
Наявність контролю	2	Контроль носить здебільшого поверховий характер та проводиться час від часу, що, звичайно, не сприяє хорошим показникам роботи
Наявність планування	2	Планування чисельності персоналу тут не проводиться взагалі, тому часто тут виникає проблема „абсентеїзму” – тривалої відсутності працівників на певному робочому місці, через що часом виникають збої у роботі.
Використання робочого часу	3	Часті затримки в позаробочий час працівників економічного відділу, ненормований робочий день
Всього:	14	

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Психологічний		
Наявність конфліктів	4	Незначне число конфліктів, є скарги з боку працівників до директора на керівників підрозділів, на нерівномірний розподіл обов'язків
Авторитет керівника	4	Керівник в певній мірі користується авторитетом
Справедливе, поважливе відношення до кожного з працівників	5	В організації присутнє справедливе, коректне відношення до працівників
Почуття гордості за організацію	5	У працівників добре розвинене почуття професійної гордості
Спільні справи захоплюють всіх	5	Доручені справи захоплюють всіх працівників, крім того, працівники часто проводять дозвілля разом
Всього	23	
Соціальний		
Забезпечення працівників житлом	0	Відсутнє
Забезпечення путівками у курортні місця, медичне обслуговування	3	Неповне забезпечення медичним обслуговуванням
Побутові умови	3	Побутові умови приміщень перебувають у задовільному стані, але вони потребують ремонту, помешкання погано опалюються
Турбота про дітей працівників	1	Відсутній відомчий дитячий садок, на Новий Рік і Св. Миколая працівникам, в яких є діти до 16 років щорічно виділяються подарунки
Оплата мобільного зв'язку	5	Присутня завжди
Всього	12	
Економічний		
Чистий прибуток	5	192971,79 грн.
Дохід на одного працюючого	5	ВВП/Чп=102,59 – більший за одиницю
Рентабельність за обсягом послуг	3	Пч/Вд *100% - 16% - невисоке значення
Доходність активів	4	33,2 %
Заборгованість	5	відсутня
Всього:	22	

Джерело: складено автором з використанням даних КП «Покровськводоканал»

Отже, видно, що при наявності хороших економічних результатів на КП «Покровськводоканал» є окремі порушення законодавства, недостатня турбота про соціальний розвиток організації та недосконала організація праці.

Методом експертних оцінок розрахуємо коефіцієнти ефективності для побудови моделі загальної ефективності:

Економічна ефективність	Психологічна ефективність	Юридична ефективність	Соціальна ефективність	Організаційна ефективність
22	23	15	12	14

Джерело: складено автором за узагальненням табл. 2.9

Загальна ефективність визначення сумою даних ефективностей:

$$E_z = E_e + E_c + E_o + E_y + E_p = 22 + 23 + 15 + 12 + 14 = 86 \text{ із } 125 \text{ можливих.}$$

Розрахунок і оцінка взаємозв'язку між коефіцієнтами може бути зроблений по різних методиках, зокрема, найбільш доцільною є методика, заснована на використанні коефіцієнта асоціації Юла. Застосування цієї методики дозволяє враховувати різні альтернативи ознак.

Таким чином, на основі запропонованої системи показників з'являється можливість оцінити ефективність управління персоналу. Причому різний ступінь деталізації дозволяє ухвалювати рішення щодо кожного працівника КП «Покровськводоканал» окремо.

Система антикризового управління персоналом КП «Покровськводоканал» в сучасних умовах фінансової та економічної кризи в Україні є сукупністю підсистем загального і лінійного керівництва, рядом функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними.

Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює: управління організацією в цілому, управління функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник (менеджер) організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, бригадири.

До складу системи управління персоналом входить цілий набір відносно самостійних функціональних підсистем: підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами;

підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління соціальним розвитком; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

В КП «Покровськводоканал» застосовується погодинна форма оплати праці. Вона більшою мірою спрямована на стимулювання якісної роботи, але практично не зацікавлює працівників у збільшенні обсягів реалізації основних послуг, це є значним недоліком. Світовий досвід показує, що для оплати праці працівників, чия діяльність прямо впливає на суму доходу компанії, доцільно використовувати комісійну форму з/п, оскільки тільки вона реалізує основну функцію оплати праці - мотиваційну.

При побудові системи матеріальних стимулів праці, облік факторів, які відображають трудовий внесок у досягнення поточних результатів повинен здійснюватись через тарифну систему. На КП «Покровськводоканал» з урахуванням постійних факторів трудового бізнесу управлінському персоналу і службовцям встановленні відповідні кваліфікаційні категорії.

Важливим стимулом до підвищення трудової активності та зацікавленості робітників у збільшенні продуктивності праці є преміювання. Преміювання стимулює трудовий внесок в досягнення кінцевих результатів. Із загальної суми коштів на об'єкті дослідження на преміювання кожна служба та підрозділ здійснює поточне преміювання всіх працівників (за підсумками місяця або кварталу). Однак одночасне (разове) преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів на КП «Покровськводоканал» не застосовується. Це є суттєвим недоліком у застосуванні матеріального стимулювання праці, що не дає у повній мірі зацікавити окремих працівників у збільшенні результативності власної праці.

Крім грошових методів мотивування праці на практиці застосовуються і негрошові методи, які підвищують зацікавленість працівників у підвищенні якості праці. Деякі з цих методів не досить повно застосовуються у діяльності КП «Покровськводоканал». При обстеженні приміщень підприємства була виявлена відсутність дошок пошани. Керівники підприємства вважають, що це є пережитком соціального устрою. Але це є невірною думкою на наш погляд, адже такий факт підвищує у працівника відчуття своєї значущості у діяльності товариства, що стимулює його до більш плідної праці.

В результаті проведення соціального опитування робітників КП «Покровськводоканал» було виявлено, що нематеріальне стимулювання праці застосовується не на вищому рівні. Такий метод стимулювання як вручення похвальних листів та грамот, зовсім не практикується в даній організації, а усна похвала та підбадьорення застосовується керівником досить рідко. Це є суттєвим недоліком у застосуванні методів мотивації праці, адже моральне стимулювання - це могутній вплив на людей, який досить широко використовується у діяльності провідних західних фірм. Незважаючи на вищевказані недоліки у застосуванні моральних стимулів, деякі позитивні зрушення все-таки є. Наприклад, у діяльності КП «Покровськводоканал» застосовується такий важливий метод морального стимулювання як занесення в списки на просування по службі. Це слугує працівникові своєрідним поштовхом до підвищення трудової активності та трудового ентузіазму.

Для відображення в тарифній системі факторів трудового внеску доцільно в межах кожної категорії запровадити сходинки трудової активності. За результатами соціологічних досліджень виявлено, що відчуття збільшення заробітної плати працівника досягається тоді, коли заробіток підвищується на 3-5% тарифу.

Можна виділити наступні основні проблеми управління персоналом КП «Покровськводоканал»:

- управлінська стратегія не відповідає сучасним цілям розвитку підприємства, менеджери не можуть використовувати потенціал трудового колективу.
- розуміння ролі та місця управління персоналом у системі господарювання не відповідає дійсному обсягу й характеру поставлених завдань. Відсутність обміну досвідом управління персоналом (деякі існуючі форми застаріли, нові, адекватні часу й ситуації ще не знайдені).
- не відпрацьована технологія вивчення і впровадження в практику наукових розробок в області керування персоналом.
- невміння, роботодавців точно задавати «специфікації» необхідних параметрів працівників, відсутність уміння проводити аналіз робочих місць і визначати кваліфікаційні вимоги до робочих місць, відсутність аналізу ринку праці й розрахунків ціни робочої сили.
- проблеми з якістю професійно-кваліфікаційної підготовки та перепідготовки персоналу. Багато керівників не вивчали у вузах ринкові відносини, а фахівці нової формації в основному навчені на закордонних підручниках, не адаптованих до умов стрімкого переходу до ринку та не розрахованих на вітчизняний менталітет.

Реалізація цілей оптимізації процесу управління персоналом, заснована на обліку специфіки історичного етапу, вимагає використання відповідних методів. Серед таких методів можна виділити метод впливу на персонал підприємства оновленою організаційною культурою.

Організаційна культура визначає для всіх працівників цінності та правила поведінки в організації. Можливою стратегією перехідного до ринку періоду в плані досліджуваної проблематики є освоєння персоналом підприємства філософії маркетингу за допомогою корпоративної цінності - маркетинг. У цьому випадку під маркетингом розуміється філософія функціонування підприємства в умовах ринку з орієнтацією виробничо-

збутової діяльності на задоволення потреб людей. Зі зміною колишніх умов, постановкою нових цілей визріває необхідність трансформації організаційної культури. У випадку заміни «соціалістичної» цивілізації на «ринкову» так ще в умовах прискорення науково-технічної революції змінюються внутрішні й зовнішні умови функціонування підприємства. В організаціях, що орієнтуються у своїй діяльності на споживача, що домінує формою керування стає ринкова форма, її критерій - прибутковість, технологічний інструментарій - маркетинг. Через сформовану нову (з маркетингової складової) організаційну культуру трансформується свідомість і якість роботи фахівців різних напрямків в туристській діяльності.

Ще однією важливою проблемою є розмір і розподілення матеріального заохочення персоналу як одного з методів управління персоналом.

Нерівномірність нарахування заробітної плати, премій, дотацій викликає в КП «Покровськводоканал». КП «Покровськводоканал» багато проблемних моментів. КП «Покровськводоканал» застосовує, принцип диверсифікації з/п за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями. Не враховується при виплаті з/п якість з якою працівник виконує роботу, тобто незалежно від того, яке робітник виконує завдання: найбільш відповідальне, важливе чи ні, заробітна плата залишається незмінною.

Як показав аналіз, у діяльності КП «Покровськводоканал» досить широко застосовується преміювання, але не застосовується разове преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів. З метою усунення цього недоліку доцільно запровадити одночасні винагороди за особливі успіхи, які прискорюють досягнення кінцевих результатів діяльності КП «Покровськводоканал». Запропонована коректива підвищить зацікавленість працівників у

самовідданий праці та слугуватиме стимулом для творчого підходу до трудового процесу.

Стратегічним напрямом антикризового управління персоналом у КП «Покровськводоканал» є розробка і вдосконалення професіограм, тобто визначення комплексу якостей, якими повинен володіти співробітник, що претендує на дану посаду. В основі професіограм, або моделей посад, лежить облік майбутніх потреб в персоналі тієї або іншої кваліфікації і професії, які можуть виникнути у зв'язку з орієнтацією організації на нову стратегію розвитку [32, с. 112-120].

Концепція антикризового управління персоналом КП «Покровськводоканал» на сьогодні спонукає керівників структурних підрозділів підприємства зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не «вписуються» в систему нових вимог і не здатних освоїти сучасні методи роботи; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні; залучення широких прошарків працівників до участі в управлінні організацією.

Важливим стратегічним напрямом системи антикризового управління персоналом є ефективне вживання кадрового маркетингу. Це забезпечується рядом способів: пошуком перспективних студентів вже з молодших курсів вузів і коледжів, яким надається можливість роботи в організації в період канікул, виплати стипендій за рахунок її ресурсів, допомога в проходженні виробничої практики, в підготовці і захисті дипломних робіт; співпрацею з державною службою зайнятості; використанням приватних фірм в підборі і підготовці менеджерів і іншого персоналу; взаємодією з організаціями, що

здійснюють лізинг персоналу; організацією прогностичних досліджень з проблем підготовки і перепідготовки кваліфікованих працівників організації.

Важливим завданням антикризового управління персоналом є також формування належної організаційної культури КП «Покровськводоканал». Опанування новітніх управлінських технологій неможливе без освоєння основ організаційно-культурного підходу, що дає інтегральне розуміння процесів функціонування і розвитку різних типів організацій з врахуванням психологічних і соціально-економічних механізмів поведінки людей в умовах складних кризових ситуацій.

Підводячи підсумки, вважаємо за необхідне зазначити, що управління персоналом у КП «Покровськводоканал» має велике значення для його подальшого функціонування, оскільки для підприємства управління людьми має провідне значення. Найчастіше ефективність системи управління забезпечується діяльністю досвідчених і грамотних менеджерів і фахівців, які досягають успіху і поставлених цілей з меншими витратами матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Аналіз основних показників діяльності КП «Покровськводоканал» показав початок негативної тенденції – у 2019 році порівняно з 2018 р. діяльність аналізованого підприємства стає менш прибутковою – зменшується питома вага чистого прибутку у доході на 0,77%, при тому, що збільшується обсяг виручки від реалізації продукції на 1,74% і обсяг чистого доходу на 1,46%. Рентабельність реалізації зменшується у 2019 році порівняно з 2018 на 26,66%.

Найбільшу питому вагу в структурі активів КП «Покровськводоканал» мають необоротні активи – 99,5%, при чому їх частка в майні підприємства залишається сталою протягом аналізованого періоду. Аналіз структури пасиву балансу свідчить про позитивний стан фінансової стійкості підприємства, адже частка власного капіталу в звітному періоді складає 98,7%. Можна сказати, що структура капіталу є неоптимальною

(підприємство не використовує залучений капітал, отже основні фонди оновлюються за власний рахунок). В структурі пасиву балансу відсутні довгострокові зобов'язання. Підприємство має лише поточну заборгованість, переважно кредиторську з оплати товарів і послуг постачальникам можемо відзначити, що протягом 2017 – 2019 років ефективність його діяльності суттєво знизилася. Оскільки на ефективність діяльності підприємства суттєво впливає персонал, в даному розділі було проаналізовано показники управління персоналом у КП «Покровськводоканал».

Загальна кількість персоналу КП «Покровськводоканал» збільшилась протягом аналізованого періоду 2018 – 2019 рр. Загальна кількість персоналу згідно штатних розписів у 2019 році збільшилась на 4 особи або 1,52%.

Найбільшу питому вагу в структурі персоналу мають працівники автопарку (34,4% у 2019 році). Працівники логістичного департаменту складають 27,1% всього персоналу. Достатньо велику питому вагу у загальній кількості працівників КП «Покровськводоканал» має адміністративно-управлінський персонал – 24,3%. Відповідно, з огляду на зростання адміністративних витрат підприємства, вважаємо, що саме в даному підрозділі є резерви для зменшення.

Загалом по підприємству порівняно з 2018 роком продуктивність праці працівників аналізованого підприємства у 2019 році збільшилась на 0,29%, що є позитивним результатом для підприємства.

Для оцінки факторів, що впливають на ефективність управління персоналом в КП «Покровськводоканал» було побудовано факторну модель оцінки $E_z = E_e + E_c + E_o + E_y + E_p$. Далі методом експертних оцінок розраховано коефіцієнти ефективності для побудови моделі загальної ефективності. Загальна ефективність була визначена сумою ефективностей факторів: $E_z = E_e + E_c + E_o + E_y + E_p = 22 + 23 + 15 + 12 + 14 = 86$ із 125 можливих.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА КП «ПОКРОВСЬКВОДОКАНАЛ»

3.1. Вибір моделей кадрової політики

Стратегія управління персоналом в економічній літературі визначається як специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного та кадрового потенціалу, а також виду стратегії управління персоналом.

Існують види моделей кадрової політики в межах двох стратегій управління персоналом. По-перше, це стратегія організації, основним продуктом діяльності якої є сам персонал. У даному випадку стратегія управління персоналом має самостійне значення і є генеральною для підприємства. По-друге, це організації, у яких персонал є одним з факторів їх діяльності. У даному випадку стратегія управління персоналом відноситься до групи функціональних стратегій, тобто, підпорядкована завданням реалізації головної стратегії і тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її.

Методологічною основою розробки стратегії управління персоналом підприємств сфери послуг, зокрема торгівлі та сервісу виступають базові стратегії:

Стратегія зростання.

Стратегія обмеженого росту (стабілізація).

Стратегія скорочення, або стратегія останнього засобу.

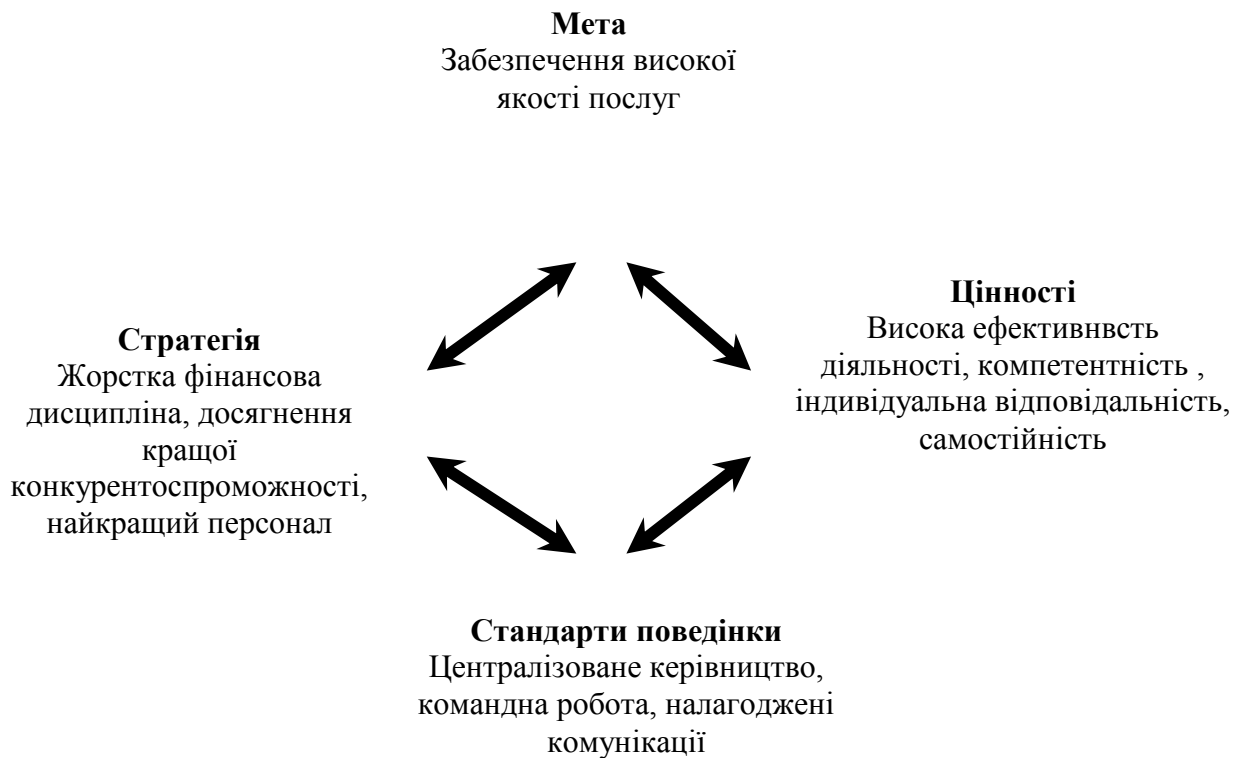


Рисунок 3.1. Модель місії КП «Покровськводоканал» [складено автором з використанням [67, с. 117]]

Стратегія зростання - стратегічна альтернатива характеризується цілями-ми, які багаторазово перевищують рівень минулих досягнень. Ця стратегія найчастіше застосовується в динамічно розвиваються, із швидко мінливою технологією. Для неї характерне встановлення щорічного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року. Цієї стратегії дотримуються підприємства сфери послуг, що прагнуть до диверсифікації своєї діяльності на ринку.

Стратегія обмеженого зростання (стабілізація) - стратегічна альтернативи, яка характеризується цілями, визначеними на рівні минулих досягнень підприємств сфери послуг, скоригованих з урахуванням інфляції. Цілі розвитку встановлюються "від досягнутого" і коректуються на умови, що змінюються (наприклад, інфляцію). Якщо керівництво в основному задоволене положенням підприємства на певний момент його розвитку і з

урахуванням ситуації на ринку послуг, то, очевидно, у перспективі воно буде дотримуватися тієї ж стратегії, так як це самий простий і найменш ризикований шлях дій.

Стратегія скорочення, або стратегія останнього засобу - стратегічна альтернатива характеризується встановленням цілей, які нижче рівня, досягнутого підприємствами торгівлі в минулому, або виключенням окремих напрямів їх діяльності. Для даного виду стратегії характерне встановлення цілей нижче рівня, досягнутого підприємством торгівлі в минулому. До стратегії скорочення вдаються тоді, коли показники діяльності підприємств торгівлі набувають стійкої тенденції до погіршення і ніякі заходи не змінюють цієї тенденції.

Комбінована стратегія являє собою поєднання розглянуто-них альтернатив - зростання, обмеженого зростання і скорочення. Даної стратегії, як правило, дотримуються великі підприємства торгівлі, які активно функціонують на ринку і займають значну частку цього ринку.

Основною метою розробки стратегії організації ефективного управління персоналом, як складової частини загальної стратегії розвитку підприємства, є постановка і вирішення завдань щодо його ефективного використання, орієнтованому на досягнення поставлених перед підприємством задач і отримання в кінцевому результаті прибутку від своєї діяльності.

На практиці стратегія організації ефективного управління персоналом підприємств торгівлі являє собою систему управлінських та організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань підприємств торгівлі.

Для КП «Покровськводоканал» пропонуємо застосувати стратегію розвитку персоналу, яка є однією з провідних приватних стратегій в загальній стратегії організації ефективного управління персоналом. Це

пояснюється тим, що входять до неї елементи певним чином пов'язані або зумовлені реалізацією інших приватних стратегій. Так, розширення компетенції працівників відділу маркетингу підприємств торгівлі та їхнє кар'єрне зростання пов'язані зі стратегією забезпечення кадрів і стратегією організації праці; оцінка роботи персоналу лінійним менеджером і професійне навчання - зі стратегією мотивації; програма перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу - зі стратегією забезпечення кадрів.

Запропонована стратегія організації ефективного управління персоналом маркетингу торгівельних підприємств сприяє оптимізації вибору управлінських альтернатив при розробці загальної стратегії розвитку підприємств торгівлі і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку торгівельних послуг.

Необхідність розробки підприємством загальної стратегії розвитку обумовлена таким:

вироблення довгострокової стратегії розвитку безпосередньо на рівні підприємства є новою функцією управління на вітчизняних підприємствах;

періодичні чи постійні зміни стратегічних напрямків стають реальними, тому що підприємства здійснюють свою діяльність в умовах високого рівня нестабільності зовнішнього середовища і впливу фактора невизначеності. Підвищення рівня управління персоналом у контексті обраної стратегії сприятиме формуванню та результативному використанню основного капіталу організації – людського капіталу.

Пропонуємо для КП «Покровськводоканал» при розробці стратегії розвитку персоналу скористатися алгоритмом Доровського М. (рис. 3.2) [25, с. 10]

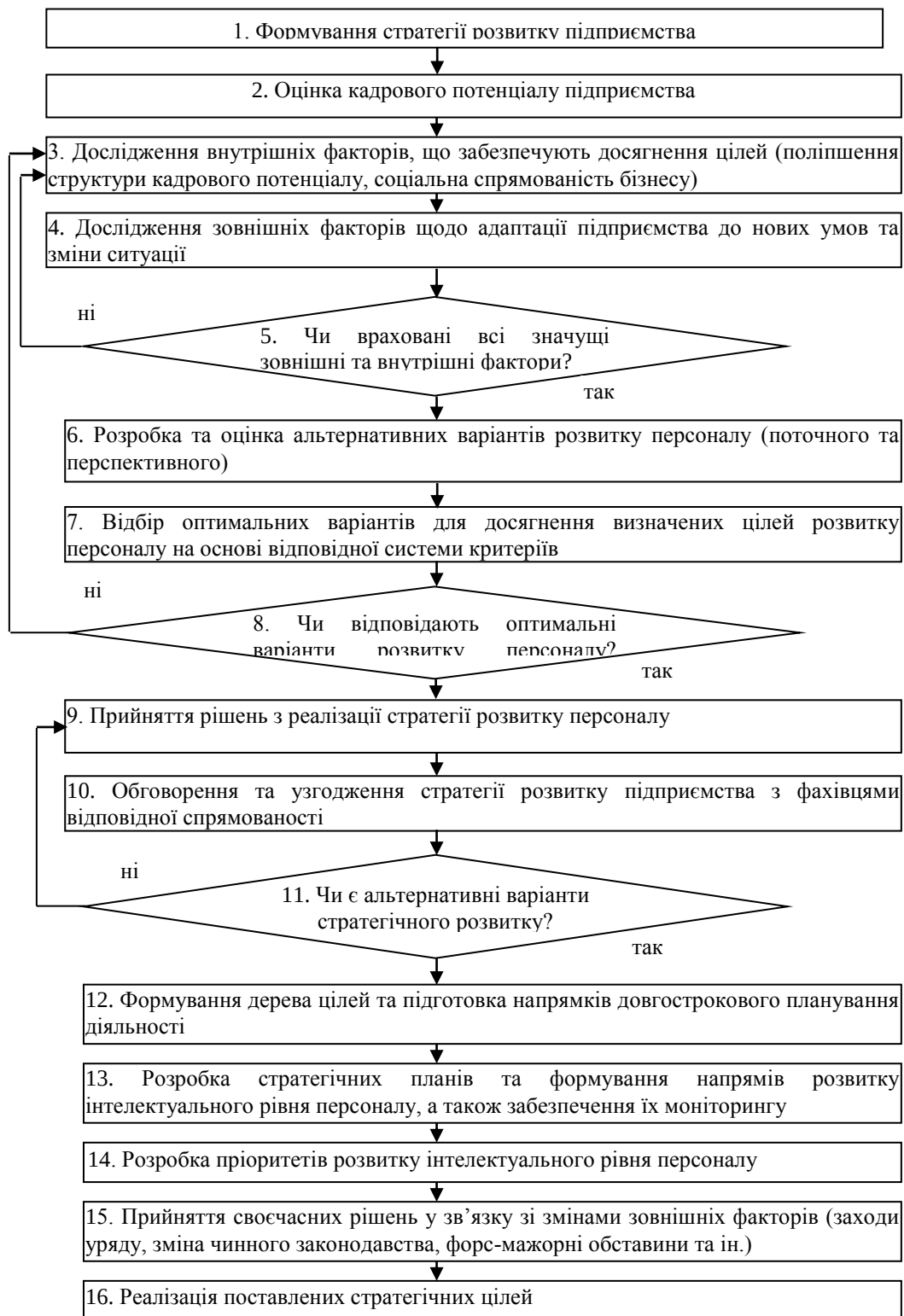


Рисунок 3.2. Алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства з урахуванням розвитку персоналу

Перевагами наведеного на рис. 3.2 алгоритму є його універсальність, тобто можливість використання на підприємстві будь-якого типу. Розроблений алгоритм можна вважати інноваційним, тому що у ньому містяться всі складові, що забезпечують високий рівень управління персоналом, мають місце нові підходи до розробки стратегії (на основі моніторингу), використовуються науково обґрунтовані підходи до прийняття управлінських рішень тощо.

Ефективне управління персоналом - одна з найважливіших умов досягнення успіху організацією. Адаптація організації до умов, що змінюються, може відбутися тільки завдяки зусиллям персоналу, який і буде втілювати необхідні нововведення в життя. Природно, що для організації, яка вже існує на ринку не один рік, корпоративна культура якої була побудована на фундаментальних цінностях і переконаннях, надзвичайно важко впроваджувати зміни, адже носіями цієї культури є співробітники організації. А людям, як відомо, властиво творити опір змінам, навіть, якщо усі факти говорять на користь майбутніх змін, а переваги і вигоди останніх — очевидні.

Вдосконалення організації праці в КП «Покровськводоканал» пропонується здійснювати за такими напрямками:

- розробка і впровадження раціональних форм поділу й кооперації праці;
- поліпшення організації, підбору, підготовки, розміщення, підвищення кваліфікації кадрів;
- вдосконалювання організації й обслуговування робочих місць;
- раціоналізація виробничого і трудового процесу на основі впровадження передових прийомів і методів праці;
- вдосконалювання нормування праці;
- впровадження раціональних форм і методів матеріального й морального стимулювання праці;
- поліпшення умов праці;

- зміцнення дисципліни праці і розвиток творчої активності працівників.

Раціональна організація праці сприяє впровадження продуктивної праці та прогресивної технології, вдосконалювання підготовки її матеріально – технічного забезпечення виробництва, раціональній організації основного виробничого технологічного процесу, раціональній організації допоміжних служб, що забезпечують комплексне обслуговування основного виробництва, здійсненню менеджменту й управління виробництвом.

Зміст цих основних напрямів організації праці в КП «Покровськводоканал»:

- вдосконалювання технологічного та професійно – кваліфікаційного поділу праці з урахуванням НТП;
- впровадження раціональних форм функціонального поділу праці в основних та допоміжних процесах;
- розміщення кадрів;
- забезпечення взаємозв'язку й синхронізації діяльності підрозділів та виконавців;
- сполучення професій;
- багатостаттєве й агрегатне обслуговування;
- впровадження колективних форм організації праці.

Поліпшення організації підбору, підготовки й підвищення кваліфікації кадрів у КП «Покровськводоканал» пропонується шляхом:

- професійної орієнтації та профвідбору;
- підготовки кадрів відповідно до потреб підприємства;
- залучення й адаптації молоді на виробництві;
- узгодження форм і методів підвищення кваліфікації.

Вдосконалювання організації й обслуговування робочих місць потребує вирішення таких питань:

- раціональне планування робочих місць;

- застосування раціонального оснащення і меблів, що відповідають ергономічним вимогам;
- використання ефективних систем комплексного обслуговування робочих місць, що забезпечують усунення втрат робочого часу основними робітниками.

Вдосконалювання нормування праці передбачає:

- розширення сфери нормування праці і поширення його на всі категорії працюючих;
- впровадження технічно обґрунтованих норм часу і норм обслуговування;
- поліпшення організації нормування праці;
- періодичний перегляд чинних норм.

Впровадження раціональних форм і методів матеріального й морального стимулювання праці включає вирішення таких питань:

- вдосконалювання тарифних систем оплати праці робітників та схем посадових окладів керівників, службовців і фахівців;
- застосування ефективних форм і систем поплати праці;
- використання систем преміювання й інших форм заохочення за підвищення продуктивності праці і якості продукції, зниження трудомісткості і собівартості, сполучення професій;
- розробка і впровадження ефективних форм морального заохочення та надання пільг за результати праці.

Поліпшення умов праці містить вирішення таких питань:

- застосування заходів для полегшення праці;
- механізацію й автоматизацію ручних і рутинних робіт;
- вдосконалювання трудових процесів з урахуванням психофізіологічних вимог;
- створення оптимальних санітарно – гігієнічних та кліматичних умов;
- застосування раціональних режимів праці і відпочинку;

- поліпшення побутових умов;
- охорона праці і техніки безпеки.

Зміцнення дисципліни праці і розвиток творчої активності працівників включає такі види робіт:

- виховання почуття від повільності за роботу;
- виховання почуття від повільності за роботу;
- створення творчого і сприятливого клімату в колективі;
- застосування дійової системи контролю;
- розвиток творчої активності працівників.

Дуже важливо, щоб службовці добре уявляли, що діється в їх організації, з якими труднощами прийшлося зіштовхнутися на протязі року і завдяки кому вдалося їх перебороти. Такий керівник завжди викликає враження лідера, завжди являється утіленням соціального оптимізму, надійності, упевненості. У такого керівника не залишаються без уваги скарги і пропозиції підлеглих, а якщо вони розумні і серйозно обґрунтовані, то до них у нього саме поважне і уважне відношення.

Мудрий керівник постійно розвиває і вдосконалює техніку оцінки результатів праці підлеглих, причому не взагалі, а персонально кожного робітника. В цьому сприяють індивідуальні бесіди з підлеглими в дусі співробітництва (відкинувши симпатії та антипатії до підлеглого) по проблемам службової діяльності.

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь і практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку.

Розвиток персоналу – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних економічних, соціальних, психологічних і

педагогічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких понять, як професійний та гармонійний розвиток особистості.

Професійний розвиток особистості – це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю.

Гармонійний розвиток особистості – це різнобічний процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних та економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності. Гармонійний розвиток особистості означає всебічний розвиток людини у створенні соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активного та здатного до результативної та продуктивної праці.

Поняття “гармонійний розвиток особистості” вважається ширшим, ніж поняття “розвиток персоналу”.

На нашу думку, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з плануванням, оцінюванням кадрів, формуванням трудової кар'єри працівників, стимулюванням розвитку персоналу, його навчанням тощо. Наявність таких заходів дозволяє підвищити загальний рівень управління персоналом на підприємстві.

Планування розвитку починає процес розробки цього напрямку кадрової політики. При універсальності планування слід відзначити, що планування розвитку окремих категорій персоналу має відмітні особливості.

Так, планування розвитку працюючих варто розглядати у взаємодії з розвитком організаційної, технологічної і виробничої структури підприємства. Розвиток керівників і фахівців визначається необхідністю набуття ними спеціальних знань та навичок у конкретному функціональному

напрямі, спроможністю приймати управлінські рішення, впливати на групи працюючих тощо.

Стратегічне прогнозування розвитку персоналу припускає прийняття рішень про склад, структуру і динаміку мотиваційних впливів на його розвиток. При цьому залежно від рівня задач склад і структуру мотиваційних впливів слід розглядати для окремого працівника, структурного підрозділу (ділянки, цеху, відділу) чи підприємства в цілому.

У цьому зв'язку формування мотиваційних впливів необхідно представити як задачу стратегічного управління розвитком персоналу. При цьому на вході такого управління слід розглядати виробничий процес, який взаємодіє із зовнішнім середовищем і персоналом, а на виході – результати виробничої діяльності (рис. 3.3).

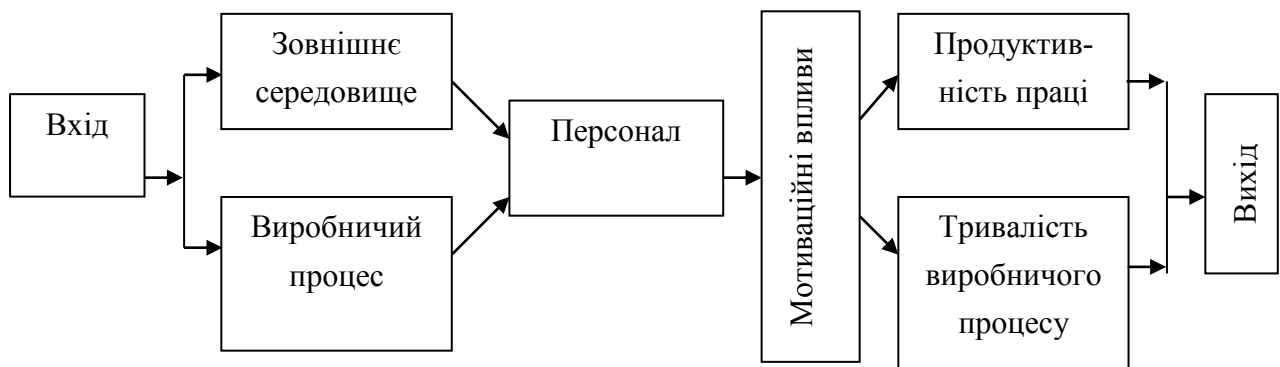


Рисунок 3.3. Схема взаємодії виробничого процесу з розвитком персоналу підприємства [складено автором з використанням [25, с. 9]

Взаємодія виробничого процесу підприємства з плануванням розвитку його персоналу повинна ґрунтуватися на урахуванні життєвого циклу товару і технологій, що у вигляді нововведення проходить усі стадії свого існування. Прийняття управлінських рішень має бути пов'язане з інтересами конкретного працівника (чи підрозділу підприємства) і визначатися його інтересами і зовнішньою мотивацією, що, у свою чергу, може підсилювати або ослаблювати вплив на результати діяльності.

На основі запропонованого алгоритму можливо зробити висновок, що формування ефективної стратегії розвитку підприємства передбачає підвищення інтелектуального рівня персоналу. Інтелектуальний рівень персоналу може розглядатися з двох боків: з одного – як система заходів, що спрямовані на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, самоосвіту, виховання тощо. З другого – як передумова гармонійного розвитку особистості. Таким чином, лише науково обґрунтований підхід до формування стратегії розвитку підприємства сприятиме розвитку персоналу на підприємстві, зокрема інтелектуальному розвитку.

З розробленою стратегією розвитку підприємства з урахуванням стратегії розвитку персоналу мають бути ознайомлені всі працівників підприємства для чіткого розуміння цілей підприємства. Увага, яка приділяється в контексті стратегії управління персоналом має на меті подальше формування відданості і довіри персоналу керівництву, що знаходить відображення у результативності індивідуальної праці, а через це – у підвищенні ефективності діяльності всього підприємства.

3.2. Пропозиції щодо покращення кадрової політики підприємства

Удосконалення кадрової політики у КП «Покровськводоканал» можна досягти шляхом виділення закономірностей управління персоналом у КП «Покровськводоканал», спираючись на тенденції розвитку системи управління персоналом в умовах ринкової економіки. Чим вище ступінь взаємодії зі споживачем, тим вище ступінь індивідуалізації робіт персоналу. Ця закономірність виявляється у визначенні трудомісткості робіт. Ускладнення управлінської праці сприяє підвищенню його креативності. Дана закономірність, що виявляється в інноваційних здібностях керівника, в

ефективному управлінні персоналом, у саморегулюванні, використовується в проектуванні системи, в оптимальній зміні її композиції.

Для підвищення ефективності управління персоналом у КП «Покровськводоканал» пропонуються наступні заходи:

1. Запровадження системних атестацій персоналу як ефективного методу управління персоналом

2. Вдосконалення використання внутрішніх джерел поповнення ресурсів персоналу за рахунок планування кар'єри працівників КП «Покровськводоканал».

3. Вдосконалення використання зовнішніх джерел поповнення ресурсів персоналу та підбору персоналу за рахунок співпраці з вищими навчальними закладами.

В процесі реалізації запропонованих заходів можливе виникнення таких проблем:

- аудит функцій і оцінка професійного рівня співробітників;
- проблеми адміністративних і професійних комунікацій;
- подолання недовіри до ефективності змін;
- формування професійної самооцінки працівників;
- прозорість процесів роботи з персоналом;
- одержання зворотного зв'язку;
- їх вирішення потребуватиме певних зусиль як з боку керівництва

КП «Покровськводоканал», так і з боку персоналу відділу маркетингу.

Проведення атестації працівників КП «Покровськводоканал» є одним із ключових елементів у системі управління персоналом. Атестація дає змогу об'єктивно оцінити кваліфікаційний рівень працівників, визначити розміри оплати праці, сприяє формуванню кадрового резерву й удосконаленню системи підвищення кваліфікації персоналу.

У КП «Покровськводоканал» функціональна адаптація здійснюється при необхідності освоєння інноваційного обладнання, що підприємство використовує для підтримання власної конкурентоспроможності на ринку.

Щодо інтересів працівників, то існуючі психологічні властивості визначають різні ступені сприйнятливості до мотиваційних впливів, що обумовлює необхідність оцінки такої сприйнятливості у вигляді корисного ефекту від прийняття управлінських рішень, тобто часу, протягом якого досягається поставлена мета по забезпеченню заданої тривалості протікання виробничого процесу.

Оцінка сприйнятливості до мотиваційних впливів може бути здійснена за допомогою визначення рівня потенціалу персоналу, під яким слід розуміти можливість нарощування ефективності результатів його діяльності. Така оцінка вимагає обґрунтування системи показників, що здійснюють стимулюючий вплив.

Показниками, що включаються в таку систему, можуть бути: матеріальне і моральне стимулювання, підвищення кваліфікації і професійної майстерності, престиж, психологічні, інтелектуальні і вольові якості. Кожен такий показник має свої особливості з погляду стимулюючого впливу. Так, підвищення кваліфікації є стимулом (якщо існує можливість подальшого просування ієрархічними сходами) до активізації діяльності працівника і сприяє зростанню рівня його потенціалу. Наявність визначених психологічних, інтелектуальних і вольових якостей у працівника визначає індивідуальні цільові функції, реалізація яких у сучасних умовах може сприяти істотному підвищенню результатів діяльності.

Дослідження свідчать про те, що більшість з таких показників не можуть бути оцінені кількісно, а можуть бути описані на якісному рівні, що припускає використання методів експертної оцінки, тестування, атестації та ін.

Керівництву КП «Покровськводоканал» пропонується приділити належну увагу заповненню вакантних робочих місць за рахунок навчання власних працівників, що має наступні переваги:

- можливість швидкого заповнення вакантної посади ;
- незначні витрати на залучення робочої сили;

- знання працівника, його позитивних і негативних якостей;
- знання працівником особливостей діяльності підприємства і скорочення періоду соціально-психологічної адаптації;
- можливість переміщень працівника в ув'язуванні з підвищенням кваліфікації, його просуванням;
- звільнення первісне займаної посади для молодих працівників;
- зниження плинності за рахунок підвищення задоволеності працею, прихильності до підприємства;
- підтримка рівня оплати праці на сформованому (звичному для оточення) рівні в протизагрозі необхідності прийому працівника з боку на більш високий рівень оплати у відповідності зі сформованим на ринку праці для даної посади.

При цьому також існує альтернатива пошуку нових працівників, що мають необхідні спеціальні знання для правильної роботи з новим обладнанням.

Основним моментом в функціональній адаптації персоналу при використанні системи навчання існуючого кадрового складу необхідно назвати саме формування системи даного навчання.

Можливість росту особистісного потенціалу працівників КП «Покровськводоканал» досягається в результаті прояснення загальних організаційних, командних й особистих цілей. Така параметрична залежність використовується в розвитку системи управління персоналом для виявлення ступеня відповідності результатів господарської діяльності виявлення цілей.

З метою створення умов для максимізації реалізації кадрового потенціалу КП «Покровськводоканал» підприємство повинно активно сприяти участі працівників в програмах підвищення кваліфікації та різноманітних тренінгах за рахунок самого підприємства. Це не тільки підвищує професійно – кваліфікаційний рівень співробітника, але й є методом стимулювання персоналу, даючи можливість у повній мірі проявити власні таланти та здібності. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в цьому випадку викладачі ведуть заняття з робітниками, а не з

учнями. Слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, уміння та практичні навички з обраної професії, тому вони намагаються отримати ті нові знання, що їм потрібні безпосередньо на робочому місці.

Щоб працівники з цінним досвідом не ішли до конкурентів, варто створити в організації зрозумілу й обґрунтовану систему посадового просування, можливість кар'єрного росту співробітників у рамках компанії. Людині потрібно представляти своє майбутнє, і, претендуючи на визначені посади, він зобов'язаний знати, що від нього потрібно, щоб досягти бажаного.

Керівництву КП «Покровськводоканал» слід більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри працівника. Планування кар'єри - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Серед чинників, що утримують працівників саме на роботі в КП «Покровськводоканал» першочергового значення набули такі трудові цінності:

- цікава робота, змістовність праці (має значення для 64% респондентів);
- невисока, але гарантована оплата праці (відмітили 54% опитаних);
- можливість прояву ініціативи, самостійності, творчого мислення (вбачається цінністю для 29% респондентів).

Завданням планування кар'єри є ефективне поєднання професійної та внутріорганізаційної кар'єри.

Планування кар'єри передбачає:

- забезпечити взаємозв'язок мети організації з метою діяльності працівників;
- спрямованість планування на конкретного працівника;
- забезпечення відкритості процесу планування кар'єри;
- усунення "пасток" кар'єри;
- формування наочних, доступних критеріїв службового зростання;
- вивчення потенціалу кар'єри кожного працівника;
- забезпечення обґрунтованої оцінки потенціалу кар'єри працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань;
- визначення шляхів службового зростання.

Планування кар'єри не створює нових вакансій і не є гарантією просування по службі або отримання нового призначення. Однак воно сприяє індивідуальному розвитку та професійному зростанню працівника, підвищує його значущість для фірми та забезпечує відповідність кваліфікації персоналу новим можливостям, що можуть виникнути в майбутньому.

Необхідно проводити чітке розмежування між плануванням кар'єри та плануванням робіт, яке стосується поточних обов'язків. Планування кар'єри передбачає проведення заходів для вдосконалення індивідуальної професійної майстерності та виявлення певних нахилів у розрахунку не лише на перспективу, а й на поточний час. Хоча планування кар'єри є обов'язком керівника і підлеглого, основна відповідальність все ж таки покладається на останнього. Керівник лише стимулює працівника, виявляє йому підтримку та надає необхідну інформацію.

План кар'єри можна визначити як план індивідуальної роботи працівника, який передбачає досягнення особистої мети у своїй сфері діяльності. Керівник може поцікавитися у працівника, на яку посаду він розраховує при досягненні пенсійного віку, і надати йому допомогу у

підготовці плану для досягнення мети. Керівник не може здійснити цю роботу за працівника. Визначення мети, особистих і сімейних потреб є справою самого працівника. Він повинен самостійно визначити першочергові завдання, оскільки все, навіть невдача, вимагає певних зусиль. Ніщо не дається дарма, і в цьому контексті витрати, пов'язані з невдалою спробою, можуть також розцінюватися як успіх або необхідний урок.

Планування кар'єри дозволяє пов'язати плани професійного зростання працівників із завданнями фірми. Працівники та керівники повинні орієнтуватися не лише на виконання робіт, а й на професійне зростання в межах фірми. Якщо кар'єра працівника безпосередньо пов'язана з фірмою, він стає її невід'ємною часткою, цікавиться її проблемами, сприяє її добробуту та зростанню, тому що його власне професійне зростання прямо залежить від успіху фірми. Крім того, планування кар'єри зміцнює взаємини між керівником і підлеглими.

Планування кар'єри дозволяє забезпечити:

1. Виконання бажань працівника з точки зору розвитку його потенціалу та професійного зростання.
2. Постійний притік кваліфікованих спеціалістів, які стають резервом.
3. Найбільш ефективне використання можливостей працівника в даний час і в майбутньому.
4. Впевненість працівника у власних силах.
5. Створення резерву на підвищення по посаді в межах фірми.
6. Уважне ставлення керівництва фірми до своїх працівників.

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби (табл. 3.1), чого на можна не враховувати в практиці управління персоналом.

Таблиця 3.1

Етапи кар'єри персоналу КП «Покровськводоканал» та пріоритети потреби людини на кожному з них [складено з використанням [5, с. 256]]

Етапи кар'єри	Вік (років)	Цілі, що їх бажать досягнути	Психологічні (моральні) потреби	Матеріальні потреби та потреби безпеки
Попередній	До 25	Навчання, випробування себе нарізних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	До 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця	Зростання самоствердження, початок досягання незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
Просування	До 45	Просування по службовій драбині, набуття нових навичок і досвіду, зростання кваліфікації	Самоствердження, зміцнення незалежності, початок самовираження, поваги	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	До 60	Пік кваліфікаційного рівня накопичення навичок, досвіду	Стабілізація незалежності, зростання самовираження, поваги	Підвищення якості життя

Політика в області кар'єри персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації у працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри.

Успіх тієї чи іншої організації на ринку — заслуга, насамперед не технологій, а людей — цю істину необхідно покласти в основу процесу та системи підбору персоналу КП «Покровськводоканал». Тому процес пошуку і залучення людей, з яких будуть обрані кандидати на визначені посади, і в який постійно будуть вкладатися знання, є ключовим. Визначимо основні функції відділу розвитку персоналу:

- розробка і реалізація концепції внутрішнього резерву і планування кар'єри
- робота з Вузами — нова рекрутингова кампанія, тобто розробка

системи та схем роботи служби персоналу КП «Покровськводоканал» з відділами по роботі із студентами у вузах.

- розробка систем матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу
- розробка моделі і процедури атестації персоналу в розрізі спеціалізації і посад, ведення бази даних за результатами атестації
- соціологічні і психологічні дослідження
- статистичні дослідження й аналіз

Планування, що дозволяє визначити, які категорії персоналу будуть необхідні фірмі для реалізації її задач, передуює пошуку і підбору персоналу. На етапі пошуку і підбору важливо деталізувати вимоги до кандидатів, що розписані в посадовій інструкції і специфікації робіт, а саме: кваліфікаційний досвід, знання, навички, особисті якості кандидата..

Якщо є можливість задовольнити потребу у визначених фахівцях шляхом просування наявних працівників по службовим сходам, безумовно, використовується це, економічно вигідне, джерело поповнення людських ресурсів.

Якщо ж вирішити проблему за рахунок внутрішніх джерел не вдається, — використовують зовнішні джерела. До джерел такого роду відносяться випускники вищих навчальних закладів.

Серед вузів, з якими пропонується співпрацювати відділам підбору персоналу та розвитку персоналу – КНЕУ, Київський національний торговельно-економічний університет, НУ ім.. Т.Г. Шевченка, НТУУ «КПІ» тощо. Для ефективного пошуку персоналу процес "відстеження" здібних студентів починається з третього курсу при проходженні ними виробничої практики; переддипломна практика тих же студентів проясняє всі сумніви, якщо такі були і, таким чином, КП «Покровськводоканал» одержить фахівця, який не тільки деякою мірою адаптований до сфери торговельних послуг, але і, що більш важливо, — вже знайомий з корпоративною культурою підприємства, спектром та особливостями послуг, що надаються КП «Покровськводоканал».

В службі персоналу КП «Покровськводоканал» має бути банк даних про кандидатів, які заслуговують на увагу; по мірі появи вакантної посади вони залучаються в організацію в першу чергу. «Банк даних» - це фактично, інформаційна база резюме, анкет кандидатів на посаду. Для полегшення відбору по кожному виду робіт з урахуванням її складності відділом підбору персоналу розробляються базові стандарти, — вимоги до освіти, вимоги до стану здоров'я, вікові обмеження.

Для формування системи управління кар'єрою в аналізованому КП «Покровськводоканал». необхідно здійснити наступні заходи:

1) провести створення основ функціонування системи розвитку кар'єри співробітників на основі впровадження управління по цілям, навчання і управління адаптацією і професійною орієнтацією, роботи з резервом на висування, індивідуального психологічного консультування з питань кар'єри, формування гарної комунікаційної системи на підприємства, публічного систематичного інформування про вакансії у КП «Покровськводоканал».

2) На основі вивчення потреб і інтересів працівників провести подальший розвиток кар'єрної системи працівників маркетингу КП «Покровськводоканал» і використовуваних методів стимулювання.

З метою підвищення зацікавленості в професійному рості співробітників і удосконалення підбору керівників усіх рівнів у КП «Покровськводоканал» повинно діяти положення щодо формування резерву керівників, сутність якого полягає у розробці основних стабільних критеріїв набору персоналу на керівні посади, системи оцінювання кандидатів та методики їх стажування. Це сприяє підвищенню мотивації продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів і добору найбільш здатних менеджерів у резерв на висування. Без відриву від роботи працівники з допомогою відповідних відділів служби персоналу повинні підвищувати свою кваліфікацію, одержувати за рахунок підприємства профільну вузівську освіту, а більшість менеджерів має проходити додаткову магістерську підготовку в сфері маркетингу та менеджменту.

Просування по службі повинне визначатися не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними.

Серед об'єктивних умов кар'єри можна виділити КП «Покровськводоканал»:

вища точка кар'єри - вища посада, що існує в організації;

довжина кар'єри - кількість позицій на шляху від першої точки, займаної індивідуумом в організації, до вищої крапки;

показник рівня позиції - відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри;

показник потенційної мобільності - відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

У залежності від об'єктивних умов внутріорганізаційна кар'єра може бути перспективною чи тупиковою - у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинний спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Основними цілями цієї роботи є:

- аналіз ефективності діяльності організації і змін планів;
- аналіз і підготовка відгуку про діяльність, готовність до заміщення більш високих посад і проблемах розвитку керуючих (менеджерів) вищого рівня управління;
- розгляд планів наступності (визначення кандидатур основних претендентів на ключові управлінські посади);

- виявлення на ранній стадії талановитих працівників з високим потенціалом і забезпечення необхідного їхнього розвитку і росту;
- концентрація уваги на ключових корпоративних ідеях і лідерських ініціативах;
- оцінка запасу талантів в областях, що розширюються під впливом виробничих результатів.

Причому приділяється увага кожному співробітнику і його росту.

Визначено наступний порядок проведення цієї роботи, що проходить з 1 січня по 1 червня кожного року.

Вона включає три етапи. На першому з них (січень — березень) у кожному структурному підрозділі збирають плани і документи філій, річні огляди досягнень і розвитку підрозділів і індивідуальні річні огляди досягнень і розвитку працівників КП «Покровськводоканал». Ці матеріали розглядаються з обліком щорічно розроблювальних і затверджуваних планів, а також з урахуванням корпоративної системи цінностей. На другому етапі (березень — квітень) обробляються дані в кожному структурному підрозділі КП «Покровськводоканал». На третьому етапі (квітень — травень) узагальнені дані передають на розгляд адміністрації КП «Покровськводоканал», що на їхній підставі приймає рішення по напрямках:

- організаційні питання і рішення;
- списки кандидатів на ключові посади;
- діяльність і потенціал керівників підрозділів;
- запаси талантів для здійснення найважливіших функцій і діяльності підприємств компанії;
- взаємодія підрозділів у питаннях переміщення персоналу;
- ріст потенціалу майбутніх керівників (лідерів бізнесу);
- зміна в складі посадових осіб;
- кандидати на висування на вищестоящі посади;
- приріст і втрати корпусу керівників головної і вищої ланки управління;

- кандидати на посаді керівників головної і вищої ланки управління;
- очікувані ключові вакансії і плани їх заміщення;
- кращі кандидати на ранній розвиток кар'єри;

Формування резерву керівних кадрів тісно зв'язано з загальною системою оплати і стимулювання працівників і їхнього просування в посаді.

Вищих керівників власники КП «Покровськводоканал» розглядають як повноважних представників своїх інтересів, що фактично одержують не тільки заробітну плату, але і повновагу частку від прибутку КП «Покровськводоканал». Добір, оцінка і просування кожного з них здійснюються індивідуально, ця робота покладається безпосередньо на членів ради директорів КП «Покровськводоканал». Форми підвищення їхньої кваліфікації і підготовки до заняття нової посади побудовані так, щоб, мінімально використовуючи час керівника, дати йому максимум корисних зведень і навичок.

Керівники нижчої ланки управління набираються з числа робочих чи молодих фахівців, більшість з яких уперше стають на посаду, що передбачає керівництво людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади ставляться такі головні задачі, як добір працівників, здатних до керівництва, освоєння ними елементарних знань по управлінню, а також ефективне введення в посаду.

Результати оцінки є підсумковими індикаторами, які фокусують увагу на основних проблемах роботи з персоналом, таких як якість виконаної роботи, задоволеність працівників, виконавська дисципліна, плинність кадрів.

Таким чином, ми сформулювали основні, на наш погляд, пропозиції КП «Покровськводоканал» щодо покращення кадрової політики.

ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами поведеного дослідження можемо зробити такі висновки.

1. Дослідивши сутність і завдання кадрової політики організації, ми дійшли висновку, що кадрова політика організації на сучасному етапі поєднує організацію ефективного планування потреби у персоналі, науково обґрунтовану оцінку персоналу, планування кар'єрного зростання, ефективне навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей робітників, результативний контроль та оптимальне вирішення задач, які визначаються вимогами ринку і суспільними інститутами.

2. Кадрова політика реалізується через кадрову роботу, що базується на системі правил, традицій, процедур, комплексі заходів, зв'язаних із здійсненням підбора кадрів, необхідної їхньої підготовки, розміщення, раціонального використання, перепідготовки, мотивації, забезпечення взаємодії працівника і фірми.

3. Серед критеріїв якості кадрової політики були визначені соціальна і психологічна сумісність членів колективу, при чому соціальна сумісність полягає у певному взаємному поєднанні особистих інтересів працівників у колективі, їх ціннісних орієнтацій у сфері праці та дозвілля, а для психологічної сумісності характерна синхронність дій членів групи, позитивний характер емоційних, психологічних настанов, відсутність у колективі яскраво виражених егоцентричних прагнень. Окрім того, важливим критерієм якості кадрової політики є показники ефективності, зокрема рентабельності підприємства та продуктивності праці.

4. Аналіз кадрової політики організації на прикладі КП «Покровськводоканал» показав, що управління персоналом у КП «Покровськводоканал» має велике значення для його подальшого функціонування, оскільки для підприємства управління людьми має провідне значення.

5. Аналіз кадрового потенціалу підприємства свідчить про те, що загальна кількість персоналу КП «Покровськводоканал» збільшилась протягом аналізованого періоду 2018 – 2019 рр. Загальна кількість персоналу згідно штатних розписів у 2019 році збільшилась на 4 особи або 1,52%.

Найбільшу питому вагу в структурі персоналу мають працівники автопарку (34,4% у 2019 році). Працівники логістичного департаменту складають 27,1% всього персоналу. Достатньо велику питому вагу у загальній кількості працівників КП «Покровськводоканал» має адміністративно-управлінський персонал – 24,3%. Відповідно, з огляду на зростання адміністративних витрат підприємства, вважаємо, що саме в даному підрозділі є резерви для зменшення.

Загалом по підприємству порівняно з 2018 роком продуктивність праці працівників аналізованого підприємства у 2019 році збільшилась на 0,29%, що є позитивним результатом для підприємства.

6. Дослідження управління кадровою політикою підприємства включав в себе оцінку факторів, що впливають на ефективність управління персоналом в КП «Покровськводоканал» було побудовано факторну модель оцінки $E_z = E_e + E_c + E_o + E_y + E_p$. Далі методом експертних оцінок розраховано коефіцієнти ефективності для побудови моделі загальної ефективності. Загальна ефективність була визначена сумою ефективностей факторів: $E_z = E_e + E_c + E_o + E_y + E_p = 22 + 23 + 15 + 12 + 14 = 86$ із 125 можливих.

Підсумовуючи результати аналізу кадрової політики організації, вважаємо за доцільне зазначити, що в КП «Покровськводоканал» в цілому проводиться достатньо ефективна політика управління персоналом, оскільки в досліджуваний період основні показники ефективності управління персоналом характеризувалися позитивними тенденціями. Так, зокрема внаслідок проявів фінансової кризи у 2019 році кількість прийнятих та вибулих працівників КП «Покровськводоканал» зменшилась на 4 особи. Про тенденції руху персоналу свідчать зменшення коефіцієнту обороту з приймання – на 0,076, збільшення коефіцієнту обороту зі звільнення – на

0,02, та плінності кадрів – на 0,02. Це є підтвердженням того, що на підприємстві проводилась політика зменшення набору нового персоналу та збереження існуючого, яка за результатами 2019-2020 рр. показала свою ефективність. Проте на підприємстві існують резерви подальшого зменшення витрат на персонал за рахунок зменшення працівників адміністративно-управлінського підрозділу.

7. Вибір моделі кадрової політики для КП «Покровськводоканал» було здійснено на основі стратегічного підходу. Методологічною основою розробки стратегії управління персоналом підприємств сфери послуг виступають базові стратегії: стратегія зростання; стратегія обмеженого росту (стабілізація); стратегія скорочення, або стратегія останнього засобу.

Для КП «Покровськводоканал» пропонуємо застосувати стратегію розвитку персоналу, яка є однією з провідних приватних стратегій в загальній стратегії організації ефективного управління персоналом. Це пояснюється тим, що входять до неї елементи певним чином пов'язані або зумовлені реалізацією інших приватних стратегій. Так, розширення компетенції працівників підприємств відділу маркетингу КП «Покровськводоканал» та їхнє кар'єрне зростання пов'язані зі стратегією забезпечення кадрів і стратегією організації праці; оцінка роботи персоналу лінійним менеджером і професійне навчання - зі стратегією мотивації; програма перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу - зі стратегією забезпечення кадрів.

Запропонована стратегія організації ефективного управління персоналом торговельного підприємства сприяє оптимізації вибору управлінських альтернатив при розробці загальної стратегії розвитку підприємств КП «Покровськводоканал» і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Вдосконалювання організації праці в КП «Покровськводоканал» пропонується здійснювати за такими напрямками:

- розробка і впровадження раціональних форм поділу й кооперації праці;
- поліпшення організації, підбору, підготовки, розміщення, підвищення кваліфікації кадрів;
- удосконалювання організації й обслуговування робочих місць;
- раціоналізація виробничого і трудового процесу на основі впровадження передових прийомів і методів праці;
- удосконалювання нормування праці;
- упровадження раціональних форм і методів матеріального й морального стимулювання праці;
- поліпшення умов праці;
- зміцнення дисципліни праці і розвиток творчої активності працівників.

8. За результатами проведеного дослідження в роботі були розроблені пропозиції щодо покращення кадрової політики організації в КП «Покровськводоканал». Удосконалення системи управління персоналом у КП «Покровськводоканал» можна досягти шляхом виділення закономірностей управління персоналом у КП «Покровськводоканал», спираючись на тенденції розвитку системи управління персоналом в умовах ринкової економіки. Чим вище ступінь взаємодії зі споживачем, тим вище ступінь індивідуалізації робіт персоналу. Ця закономірність виявляється у визначенні трудомісткості робіт. Ускладнення управлінської праці сприяє підвищенню його креативності. Дана закономірність, що виявляється в інноваційних здібностях керівника, в ефективному управлінні персоналом, у саморегулюванні, використовується в проектуванні системи, в оптимальній зміні її композиції.

Можливість росту особистісного потенціалу працівників КП «Покровськводоканал» досягається в результаті прояснення загальних організаційних, командних й особистих цілей. Така параметрична залежність

використовується в розвитку системи управління персоналом для виявлення ступеня відповідності результатів господарської діяльності виявлення цілей.

З метою створення умов для максимізації реалізації кадрового потенціалу КП «Покровськводоканал» підприємство повинно активно сприяти участі працівників в програмах підвищення кваліфікації та різноманітних тренінгах за рахунок самого підприємства. Це не тільки підвищує професійно – кваліфікаційний рівень співробітника, але й є методом стимулювання персоналу, даючи можливість у повній мірі проявити власні таланти та здібності. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в цьому випадку викладачі ведуть заняття з робітниками, а не з учнями. Слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, уміння та практичні навички з обраної професії, тому вони намагаються отримати ті нові знання, що їм потрібні безпосередньо на робочому місці.

Керівництву КП «Покровськводоканал» слід більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри працівника. Планування кар'єри - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Прогнозовані результати від вдосконалення методів управління персоналом у КП «Покровськводоканал» такі:

- зміна методології кадрового обліку, скорочення часу і зусиль на кадрове адміністрування за рахунок автоматизації
- розширення функцій, зв'язаних із забезпеченням і розвитком бізнесу – навчання, рекрутингу, аналітики соціальних процесів, мотивації й оцінки персоналу
- реалізація програм, зв'язаних з розвитком персоналу
- підвищення професіоналізму співробітників відділу маркетингу КП «Покровськводоканал».

Таким чином, внаслідок зростання величини доходу від реалізації послуг, а відтак і чистого доходу, зростає рентабельність КП «Покровськводоканал».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці. Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1995, N 17, ст.121
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд– СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
3. Андреев А. А., Калинина Е. А., Степанов Р. В., Сазонов И. А., Поздин Д. В., Осипова Т. Лишние люди?//Управление персоналом, № 3, 2011. – 14 с.
4. Балковская Т.З., Шуракова О.И. Управление персоналом. Краткий курс / Учебное пособие. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2010. – 158 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. Пособие / Беляцкий Н. Б., Велесько С. Е., Ройш П. – Мн.: Интерспрессерсис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2001. – 368 с.
8. Бородатий В.П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. Управління персоналом: Навч. посібник для студ. екон. спец. / Інститут змісту і методів навчання. — К., 2007– 270с.
9. Бузановский С. С., Горелов Н. А., Титков А. С. Антикризисное управление: реструктуризация и реинжиниринг персонала: Учеб. пособие. – СПб.: Валери СНД, 1999. – 256 с.
10. Валовой А. История менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 254 с.
11. Володькіна М. В. Стратегічний менеджмент. – К.: Знання-Прес, 2002. – 148 с.
12. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 276 с.

13. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Обучение как фактор повышения интеллектуального уровня персонала организации// Економіка розвитку. – 2004. – № 1. – С. 64 – 67.
14. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров.- 2004.- № 5. - С. 33-36.
15. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: Навч. посібник / Міжрегіон. акад. упр. персоналом; [Ред. Цісик Н. В.]. — К., 2007 109 с.
16. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия. – СПб.: СПбУЭФ, 1994. – 216 с.
17. Галькович Р. С., Набоков В. И. Основы менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 187с.
18. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2004 – 680 с.
19. Гордиенко Л. Ю., Зима А. Г. Основы кадрового менеджмента: Учеб. пособие – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2004 – 320 с.
20. Гребеньок І.В., Бондар І.В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування // [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2009/Economics/47577.doc.htm
21. Грішнова О. А. Людський капітал України: сучасний стан та динаміка змін // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. Спеціальний випуск. «Управління трудовими ресурсами: проблеми теорії та практики». – К.: КНЕУ, 2001. – С. 71 – 80.
22. Друкер П. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения. - М., 1999. – 288 с.
23. Данюк В. М., Колод А. М. Мотивація і стимулювання праці в менеджменті персоналом: Навч.-метод. посібник. – К., 1994. – 98 с.
24. Дмитриенко Г. А., Шарапова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
25. Доровської, Олексій Федорович. Удосконалення управління

- персоналом: узгодження кадрової політики та стратегії розвитку [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук. 08.09.01 / О.Ф. Доровської ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2005. - 17 с.
26. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 608 с.
 27. Егоршин А.П. Управление персоналом. — Нижний Новгород, 2007. — 607с.
 28. Економіка підприємства: Підручник. За ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с
 29. Зиновьев Ф. В., Зиновьев И. Ф. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических специальностей. – Таврия, 2003. – 236 с.
 30. Кредісов А. І. и др. Менеджмент для керівників/ Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. — К.: Знання, 2009. — 552с.
 31. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск: БГЭУ, 2009. – 509 с.
 32. Калина А.В. Економіка праці: навч. посіб.. – К.: МАУП, 2004. – 265с.
 33. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации.- М.: ИНФРА-М, 2004. – 260 с.
 34. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. – М.: Изд. – «Экзамен», 2003. – 336 с.
 35. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. — К.: КНЕУ, 2004. – 190 с.
 36. Колпаков В. М. Методы управления: Учеб. пособие / Межрегион. Акад. упр. персоналом; [Ред. Л. О. Бельська]. — К., 2007. — 158 с.
 37. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
 38. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: «Кондор», 2006 – 308 с.
 39. Ланкастер К. Математическая экономика. – М.: Дело, 1997. – 424 с.
 40. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций. – М.

1996. – 300 с.

41. Любанова Т. П. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. – М.: Изд-во «ПРИОР», 2001. – 266 с.
42. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ООО “Журнал “Управление персоналом”, 2003. – 304 с.
43. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб.-практ. пособие/ Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – Мн.: Новое знание, 2003. – 1019 с.:
44. Маслихина Л.М. Анализ и оценка рынков сбыта продукции фирмы: Учебное пособие. – Йошкар-Ола: МарГТУ, 1998. – 60 с.
45. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П. В. Шеметова. - М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2004. – 312 с.
46. Мельник Л. П. Психологія управління: Курс лекцій / Міжрегіон. акад. упр. персоналом; [Відп. ред. Хронюк І. В.]. — К., 2009. — 171 с.
47. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзор. информ. / Межрегион. акад. упр. персоналом; [Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щекина]. — К., 2005. — 102 с.
48. Мастер-класс по управлению персоналом. Музыченко В. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ. -2011 – 322 с.
49. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента/ Пер. с англ.- М.: Дело ЛТД, 1998. – 480 с.
50. Михайлов Ф. Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань, 1994. – 136 с.
51. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / Мица В.П. // Актуальні проблеми економіки – 2008. – № 6. – С. 165 – 168 с.

52. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЗАТ “УВПК”ЕксОб”, 2001. – 560 с.
53. Обозов Н. Н., Щекин Г. В. Психология работы с людьми: [Учеб. пособие] / Межрегион. акад. упр. персоналом; [Отв. ред. И. В. Хронюк]. — 5-е изд., стер. — К., 2009. — 144 с.
54. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
55. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. Посібник для самос. вивчення дисципліни. – К., 2000. – 124 с.
56. Погосян Г. Р., Жуков Л. И., Горшков В. В. Практикум по экономике, организации, нормированию труда. —М.: Экономика, 2001.— 210 с.
57. Поплавская Н. Спрос и предложение рабочей силы на рынке труда: Украина// Справочник кадровика. – 2003. – №1. – С. 49.
58. Про економічне та соціальне становище Київської області за січень-грудень 2001 р. / Комплексна доповідь. Київське обласне управління статистики. – Х., 2002. – 104 с.
59. Саакян А. К. , Зайцев Г. Г. , Лашманова Н. В. , Дягилева Н. В. Управление персоналом организации, – М., ПИТЕР, 2002. – 176 с.
60. Савельева В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: Навч. посібник для студентів вузів / Донбаська державна машинобудівна академія. – Краматорськ, 2004. – 298 с.
61. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. –4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2000. – 688 с.
62. Синиця Т. В. Визначення змісту соціально-економічної категорії трудового потенціалу// Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. Сб. Сер. «Экономические науки». Вып. 34. – К.: Техника, 2001. – С. 298 – 300 с.
63. Синиця Т. В. Формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства // Дис. канд. екон. наук. –Х., 2004. – 179 с.
64. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент.

- Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ./ Под ред. Л. Г.Зайцева, М. И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
65. Торрингтон Дерек, Холл Лаура, Тэйлор Стивен. Управление человеческими ресурсами: Учебник: Пер. 5-го англ. Издания / Науч. ред. перевода Хачатуров А. Е. – М.: Изд-во “Дело и Сервис”, 2004. – 752 с.
66. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. – 2-е изд. – М.: Дело, 1997. – 336 с.
67. Трегулова І. П. Організація ефективного управління персоналом підприємства туристичного бізнесу : Дис... канд. наук: 08.00.04 – 2008 – 223 с.
68. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова [и др.] ; под общ. ред. Д.С.Н., проф. И.Б. Дураковой. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 570 с.
69. Управление персоналом. В кн. Леданов И. Д. Практический менеджмент, 2000. – 494 с.
70. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. - 423с.
71. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда. // Материалы семинара Кадрового Клуба "Системы оплаты труда персонала: новые подходы" , 2002, – <http://www.management.com.ua/hrm/hrm040.html>
72. Череп А. В, Єкімова О. О. Парадигма кадрової політики суб'єктів господарювання / Череп А. В, Єкімова О. О. // Економічний простір – 2009. – №22/2 – С. 145 – 155
73. Шаропатова Е. А. Формування комплексної мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів фірми//Проблеми управління в перехідному суспільстві на порозі ХХІ століття: Зб. наук. пр./ Додаток до журналу “Персонал”. – 1999. – № 4. – С. 12 – 15.

74. Шаховой В. А. Кадровый потенциал системы управления. - М., 2008. – 128 с.
75. Шевченко Т. В. Нестандартные методы оценки персонала - М.: Ай Пи Эр Медиа, 2010. - 128с.
76. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом. – К.: МАУП, - 2008, - 150 с.

ДОДАТОК А