

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління персоналом і маркетингу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Удосконалення кадрової політики підприємства  
ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0518-уп  
спеціальності 051 Економіка,  
освітня програма «Управління персоналом та  
економіка праці»

Стариковський І.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Малтиз В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Корольков В.В.

(прізвище та ініціали)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 051 Економіка  
Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М. Іванов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Стариковському Ігорю Валерійовичу

1. Тема роботи «Удосконалення кадрової політики підприємства ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»  
Керівник роботи: Малтиз В.В., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від “4” липня 2019 року № 1110-с
2. Строк подання студентом роботи “2” грудня 2019 року
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, дані по персоналу і документація ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал», результати власних оцінок і проведеного аналізу, власні дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути сутність кадрової політики, визначити функції кадрової політики підприємства, розглянути методика оцінки персоналу на підприємстві, провести аналіз персоналу на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал», провести оцінку кадрового потенціалу персоналу на підприємстві, розробити шляхи удосконалення кадрової політики на підприємстві.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота магістра містить 7 рис., 10 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Малтиз В.В., доцент	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Малтиз В.В., доцент	06.09.2019 р.	06.09.2019 р.
3	Малтиз В.В., доцент	04.10.2019 р.	04.10.2019 р.

## 7. Дата видачі завдання 2019 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 05.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	06.09.2019 р. – 03.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	04.10.2019 р. – 07.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	08.11.2019 р. – 21.11.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	22.11.2019 р. – 29.11.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	02.12.2019 р.	виконано

Студентка

\_\_\_\_\_ (підпис)

І.В. Стариковський  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

В.В. Малтиз  
(ініціали та прізвище)**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

В.Ю. Тимошик  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 105 с., 7 рис., 10 табл., 65 джерел, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є персонал ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал».

Предметом дослідження є кадрова політика в ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка шляхів удосконалення кадрової політики на підприємстві ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал».

У процесі дослідження отримано такі наукові результати:

- визначено сутність та функції кадрової політики;
- розглянути методика оцінки роботи персоналу;
- проведено аналіз діяльності персоналу ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»;
- проведено оцінку кадрового потенціалу на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»;
- удосконалено кадрову політику на підприємстві.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, дедуктивний, маркетингового аналізу, кореляційний аналіз, індексний аналіз та ін.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці шляхів удосконалення кадрової політики підприємства.

Результати дослідження можуть бути застосовані в діяльності промислових підприємств, відділів кадрів організацій та установ, в компаніях по підбору персоналу.

ПЕРСОНАЛ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, АНАЛІЗ КАДРІВ, ВІДДІЛ КАДРІВ, ПРАЦІВНИКИ, РУХ ПЕРСОНАЛУ, КАДРИ.

## SUMMARY

Qualification work of the bachelor: 105 p., 7 figures, 10 tables, 65 sources, 1 supplement.

A research object is a personnel of enterprise of LTD the "Mining company "Mineral".

The article of research is skilled politics in LTD the "Mining company "Mineral".

The aim of qualifying work of master's degree is development of ways of improvement of skilled politics on the enterprise of LTD the "Mining company "Mineral".

In the process of research such scientific results are got:

- essence of skilled politics is certain, the functions of skilled politics on an enterprise and methodology of estimation of personnel are considered;
- to consider the methodology of staff performance evaluation;
- the analysis of activity of personnel of LTD is conducted the "Mining company "Mineral";
- the estimation of skilled potential is conducted on LTD the "Mining company "Mineral";
- the ways of improvement of skilled politics offer on LTD the "Mining company "Mineral".

Research methods: theoretical generalization, logical generalization, comparative analysis, deductive, marketing analysis, cross-correlation analysis, index analysis and other.

The scientific novelty of research consists in development of ways of improvement of skilled politics of enterprise.

Research results can be applied in activity of industrial enterprises, human departments of resources of organizations and establishments, in companies on the selection of personnel.

PERSONNEL, SKILLED POLITICS, ESTIMATION OF PERSONNEL, ANALYSIS OF SHOTS, HUMAN DEPARTMENT OF RESOURCES, WORKERS, RUH OF PERSONNEL, SHOTS.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Сутність кадрової політики на підприємстві.....	12
1.2 Основні функції відділу кадрів.....	25
1.3 Методика оцінки персоналу на підприємстві .....	32
Висновки до розділу 1.....	37
2 АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГІРНИЧОДОБУВНА КОМПАНІЯ «МІНЕРАЛ»».....	39
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»».....	39
2.2 Аналіз показників діяльності по персоналу на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»».....	41
2.3 Оцінка кадрового потенціалу персоналу ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»».....	47
Висновки до розділу 2.....	69
3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ГІРНИЧОДОБУВНА КОМПАНІЯ «МІНЕРАЛ»».....	70
3.1 Пропозиції щодо удосконалення кадрової політики на підприємстві ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»».....	70
3.2 Алгоритм формування комплексної системи управління персоналом на підприємстві.....	75
3.3 Впровадження удосконаленої кадрової політики на підприємств.....	86
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСУНОКТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	105

## ВСТУП

Одним з основоположних завдань економіки компанії є досягнення максимального ефекту від використання кадрового потенціалу, спрямоване на отримання максимального прибутку й забезпечення конкурентоспроможності, що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях, а також сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця. Реалізація цього завдання є головною метою розробки кадрової політики компанії.

Кадрова політика є частиною політики компанії та повинна повністю відповідати концепції її розвитку. Кадрова політика тісно пов'язана з усіма галузями господарської політики компанії.

Водночас кадрова політика компанії представляє основні напрями та підходи в управлінні персоналом для реалізації місії компанії та декларованих керівництвом стратегічних цілей. Успіх реалізації кадрової політики неабияк залежить від визнання на всіх рівнях управління компанією високої економічної значущості кожного співробітника як важливої складової її стратегічного й тактовного потенціалу.

Аналіз публікацій. Питання щодо удосконалення проблем та методів удосконалення кадрової політики відображені у працях багатьох вчених: Грішнова О.А., Гурне В., Дмитренко Г.А., Дорошенко Л.С., Егоршин А.П., Кібанов В.А., Козлова О.В., Колот А.М., Колпаков В.М., Крушельницька О.В., Маслов Е.В., Моргунова Е.Б., Мурашко М.І., Саакян А.К., Співак В.О., Щокін Г.В. та інші.

Зокрема, ними сформовано підходи щодо трактування категорії «кадрова політика», з'ясовано основні принципи сучасної кадрової політики, охарактеризовано сутність системи кадрової роботи та її елементи, але праці носять переважно теоретичний характер, тому основним завданням роботи є



дослідження і розробка практичних шляхів удосконалення кадрової політики на підприємстві.

Метою написання кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики на підприємстві.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- визначити сутність та функції кадрової політики;
- розглянути методика оцінки роботи персоналу;
- провести аналіз діяльності персоналу ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»;
- оцінити кадровий потенціал на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»;
- удосконалити кадрову політику на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає персонал підприємства ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»».

Предметом дослідження є кадрова політика «Гірничодобувна компанія «Мінерал»».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з управління персоналом, економіки підприємства, економіки праці та соціально-трудових відносин, фахова література.

У роботі використано методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів управління персоналом; економічного та статистичного аналізу економіки праці, порівняння, зведення – при оцінюванні стану управління персоналом на підприємстві; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо поліпшення

системи управління персоналом на підприємстві; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані звітна інформація ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»», дані про персонал ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»», результати власних напрацювань і досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

удосконалено:

– кадрову політику підприємства ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал» за рахунок розширення повноважень та відділів кадрової служби, запропоновано виділит: відділ організації праці та заробітної плати, відділ автоматизованих систем управління, відділ підготовки кадрів, соціально-психологічна служба, відділ охорони праці та техніки безпеки. Розробити інструкції та нормативи що до функціональних обов'язків кожного з відділів і таким чином налагодити роботу кадрової служби;

– алгоритм формування комплексної системи управління персоналом на підприємстві, який на відміну від існуючих алгоритмів має системний характер і передбачає впровадження інтелектуальної діяльності персоналу та перспективність людського фактору.

дістали подальшого розвитку:

– теоретико-методичні основи кадрової політики на підприємстві, сформовано схему основних елементів кадрової політики підприємства.

Практичне значення кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що рекомендації, отримані як результат дослідження, можуть бути

застосовані в діяльності відділів кадрів промислових підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження обговорювались на V Всеукраїнській науково – практичній конференції (Харків, 2019р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю: 1 тези за матеріалами наукової конференції.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Сутність кадрової політики на підприємстві

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та виконання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою [1].

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

Розробка, прийняття і реалізація державної кадрової політики у сучасній Україні обумовлені необхідністю суттєвої активізації та підвищення ефективності здійснення соціально-економічних, політичних і інших реформ Українського суспільства, значного вдосконалення механізму його управління [2].

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи

кадрової політики. Вона є усвідомленою цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості [2].

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

Кадрова політика – один з головних напрямків діяльності держави, який охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування та раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу. Це – одна з базових сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, оскільки безпосередньо пов'язано з активізацією людського фактора, реалізацію економічних, політичних та соціальних програм [3].

На рівні підприємства природа та роль кадрової політики заключається в наступному:

- кадрова політика є невід'ємною частиною загальної політики організації;
- кадрова політика відображає основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, механізму реалізації цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації, що певним чином обумовлюється державною кадровою політикою;
- механізм кадрової політики в першу чергу обумовлюється економічними інтересами, і не завжди відповідає цілям працівника як об'єкта кадрової політики;
- кадрова політика має забезпечити концентрацію очікувань та сподівань загальної політики організації;

– кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити імовірність деструктивного протистояння;

– неузгодження кадровою політикою економічних інтересів підприємства та цілей працівника в кінцевому підсумку породжують мотивовані конфлікти [4].

Кадрова політика як наукова категорія трактується по-різному, що зумовлюється широким спектром властивостей політики як такої.

Традиційно кадрову політику підприємства визначають як розраховану на довготривалу перспективу лінію удосконалення кадрів, генеральний напрям роботи з персоналом, який визначається сукупністю найбільш істотних, принципових положень та настанов, що виражені в державних рішеннях [5].

Такий підхід до трактування категорії «кадрова політика підприємства» досить вузький та вимагає уточнення.

Тому важливим є розширення та конкретизація зазначеного визначення в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Трактування категорії «кадрова політика підприємства» за різними авторами [2; 5 ;6; 8]

Автор	Визначення
1	2
Б. Гурне (Gournaу, Bernard)	Визначити кадрову політику означає дати відповідь на численні запитання, щодо потреби в кадрах, набору та навчання працівників, умов їх викоРисуноктання і, нарешті, утворення та діяльності служб, які спеціалізуються на роботі з персоналом.
Ф. Д. Демідов	Кадрова політика – цілеспрямована діяльність у галузі визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних та ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку.
А. П. Єгоршин	Кадрова політика визначає генеральну лінію та принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.
А. Я. Кібанов	Кадрова політика – генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму для формування цілей і завдань, що спрямовані на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.
О. В. Козлова	Кадрова політика – головний напрям побудови та діяльності системи роботи з

	кадрами.
Г. Коссбіль (Kossbiel, Hugo)	Кадрова політика – принципів рішення, за допомогою яких встановлюється цільова система управління персоналом (зокрема перелік та ранжирування формальних цілей), простір дій (за допомогою умов, що визначають коли та як виконувати директивні вказівки, розпорядження та заборони на заходи), проблемні ділянки у сфері управління персоналом, рамкові умови (технологічного, економічного, культурного та політико-правового характеру).

## Продовження таблиці 1.1

1	2
О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук	Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та виконання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом.
Є.В. Маслов	Кадрова політика – головний напрям роботи з кадрами, набір основоположних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства. Це усвідомлена, цілеспрямована діяльність для створення трудового колективу, який найкраще сприяв би поєднанню цілей підприємства та його працівників
А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова	Кадрова політика – це система цілей, принципів та форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, які з них впливають, причому поширюється це положення на весь колектив зайнятих, у межах якого здійснюється управління
В. А. Співак	Кадрова політика підприємства – діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому). Основна проблема кадрової політики – організація відносин «влада – підпорядкування» та спільної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах підприємства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів та методів їх взаємодії. Кадрова політика – індикатор внутрішньої етики організації, показник широти моральних принципів, що проголошуються, та фундаментальна основа іміджу.
В. В. Травін В. А. Дятлов	Кадрова політика є єдністю таких заходів: забезпечення всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою та створення мотивації працівника на високопродуктивну, ефективну працю.
С. Шаухіна	Кадрова політика – система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми та методи. Вона визначає генеральний напрям та основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них.
Г. В. Щокін	Кадрова політика являє собою розраховану на довготривалу перспективу лінію удосконалення кадрів, генеральний напрям у роботі з персоналом. Кадрова політика – сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають напрям та зміст роботи з кадрами.

Аналіз трактувань, наведених у таблиці 1.1 приводить до висновку, що доцільно розрізняти такі позиції щодо детермінації досліджуваної категорії: кадрова політика як концепція та кадрова політика як діяльність.

Цільова задача кадрової політики підприємства може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти: звільнити працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом; проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку; проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства; проводити

додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання; вкладати гроші у підготовку "дешевих", але вузькоспеціалізованих працівників, або "дорожчих", але маневрених тощо. Кадрова політика підприємства базується на принципах, наведених на рис. 1.2.



Рисунок.1.2 Принципи кадрової політики підприємства [1]

З рисунку бачимо, що основні принципи кадрової політики – це справедливість у виборі кандидатів на посаду, робота згідно законодавства направлена на ефективність.

До принципів формування кадрової політики на підприємстві належать:

- підпорядкування кадрової політики стану та задачам стратегічного розвитку підприємства;
- баланс економічних та соціальних аспектів кадрової політики;
- забезпечення співробітників максимально можливими соціальними гарантіями з врахуванням розвитку задач підприємства;
- узгодження кадрової політики з регіональним ринком праці: по



кваліфікації робітників, по рівню оплати праці, різноманітним категоріям, умовам праці, темпам розвитку підприємства та наявності трудових ресурсів;

- узгодження рішень адміністрації з трудовим колективом з питань кадрової політики за умови дотримання діючого законодавства;

- на постановку кадрової роботи впливає особистість керівника, першочерговою задачею управління персоналом є постійна турбота про керівні кадри, яка забезпечує постійне поповнення складу керівних кадрів свіжими силами; посилення теоретичної підготовки та практичного загартування кадрів управління; забезпечення принципового відношення до кадрів при їх підборі та заміні; постійне підвищення відповідальності кадрів за доручену справу; здійснення практичних заходів по безперервному покращанню діяльності органів управління;

- зміцнення правової основи державного та суспільного життя, дотримання законності в сфері кадрової роботи на всіх рівнях організації суспільства, як гарантія забезпечення державних та суспільних інтересів, якісного розвитку всіх сфер життєдіяльності суспільства;

- забезпечення оптимальної відповідності особистих якостей робітника вимогам роботи (робочого місця, посади) - основне завдання кадрової політики. Облік загальних та спеціальних здібностей, особистісних та ділових якостей працівника – головна вимога наукової організації підбору та розстановки кадрів, один з основних принципів кадрової політики.

- поглиблення демократії, розвиток самоуправління, розширення відкритості в кадровій роботі – фактори соціально-економічного розвитку підприємства та принципи сучасної кадрової політики;

- оновлення та удосконалення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, соціальної мобільності, змін техніки та технології. Цей принцип заснований на забезпеченні постійного притоку нових працівників, оптимальному поєднанні досвідчених кадрів з великим стажем та молодих, ініціативних спеціалістів;

– принцип використання праці робітників у відповідності з їх спеціальною підготовкою (освітою).

Виділяють такі елементи кадрової політики підприємства (Рис.1.3)

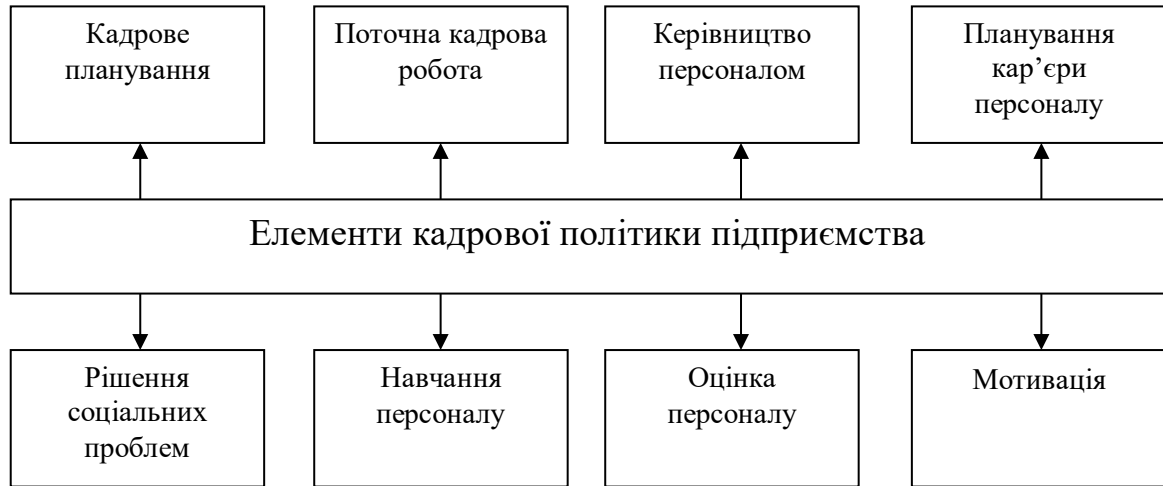


Рисунок 1.3 – Основні елементи кадрової політики підприємства сформовано автором на основі [6; 8].

Отже, аналізуючи рис. 1.3 підкреслимо, що основними елементами кадрової політики є кадрове планування, поточна кадрова робота, керівництво персоналом, планування кар'єри персоналу, вирішення соціальних проблем, навчання, оцінка та мотивація персоналу.

Формування кадрової політики підприємства потребує значних витрат часу і полягає у розробці довгострокового комплексного плану заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, вирішення кадрових проблем (скорочення порушень, прогулів та скарг, плинності кадрів, трудових конфліктів, розробкамотивації та тощо), забезпеченні конкурентних переваг та закріпленні на існуючому ринку своїх позицій відповідно до місії та цілей підприємства [3].

В свою чергу кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б тримала орієнтир не тільки на отримання економічного ефекту але і соціального. Робітники на підприємстві повинні працювати у комфортних умовах праці, мати гідний відпочинок, відчувати

належний рівень безпеки у побуті та виробництві. Тобто головною метою соціальної політики повинно бути реалізація концепції гідної праці та підвищення якості трудового життя [6].

Передусім, кадрова політика – це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і підприємства як у внутрішньому так і в зовнішньому середовищі [2].

Кадрова політика не обмежується лише наймом працівників на роботу, а торкається позицій щодо підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії самого підприємства та працівників. Основна мета полягає в правильному виборі цільових задач, розрахованих на дальню перспективу та орієнтація на рішення оперативних кадрових питань [1].

Відкрита кадрова політика характеризується тим що, підприємство більш прозоріше для потенційних робітників на будь-якому структурному рівні. Тобто це означає, що керівництво готово прийняти на роботу будь-якого фахівця не маючи при цьому належного досвіду та рівня кваліфікації.

В той час, як закрита кадрова політика представляє собою орієнтир на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа працюючих працівників підприємства.

Залежно від фази управління можна виділити кадрову програму, яка орієнтована на вирішення тактичних, оперативних та стратегічних завдань. Зазначені програми включають в себе матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників, розробку проектів на підвищення якості праці працюючих, розвиток здатності вирішувати завдання в розрізі етапу розвитку підприємства [8].

Досліджуючи наукові джерела, можна знайти і таку інформацію про особливості кадрової політики підприємства – кадрова політика підприємства визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками. Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать: національне трудове законодавство; взаємини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці тощо.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є: цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива; стиль управління; умови праці.

Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Типи політики управління персоналом:

– пасивна, коли керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків;

– активна, коли 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;

– реактивна, коли керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи;

– превентивна, коли у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу.

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:

– відкрита – підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві.

– закрита – підприємство орієнтується на включення нового персоналу

тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства.

Аналізуючи літературні джерела, було сформовано порівняльну характеристику двох видів кадрової політики підприємства, а саме закритої і відкритої, інформацію згруповано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 Порівняльна характеристика відкритої і закритої кадрової політики [5; 8]

Аспекти роботи з персоналом	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових підходів	Ефективна адаптація за рахунок навчання, високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у межах підприємства, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи підприємства
Просування персоналу	Ускладнена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається працівникам підприємства, проводиться планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішній мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових працівників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності робітника підприємства	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни

Встановлено, що управління персоналом, або кадрова політика, повинна будуватися на зовнішньому спонуканні, прямому регулюванні 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.

В процесі формування кадрової політики підприємства повинно відбуватися узгодження наступних аспектів:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика – планування потреби у персоналі, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика – формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Якщо підприємство створюється і його керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то необхідно здійснити ряд етапів по проектуванню кадрової політики.

Базаров Т.Ю. виділяє такі етапи проектування кадрової політики підприємства наведені нижче [8].

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 тощо.

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.

Важливий параметр, що впливає на розробку таких програм, – представлення 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. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх працівників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух "єдиної родини", недоцільно при наборі використовувати строгі і жорстокі психологічні тести, більше уваги варто приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т.д.

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.

При цьому є доцільною оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їхньої оцінки. 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.

Англійський спеціаліст у сфері кадрового менеджменту Д. Грест вважає, що кадрова політика підприємства повинна забезпечити:

- організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як "свою власну" і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;

- високий рівень відповідальності усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);

- структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Отже підводячи підсумок слід наголосити, що кадрова політика підприємства визначає генеральну лінію і принципи настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою. Кадрова політика – один з головних напрямків діяльності держави, який охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування та раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу. Це – одна з базових сфер загальнодержавної



соціально-економічної політики, оскільки безпосередньо пов'язано з активізацією людського фактора, реалізацію економічних, політичних та соціальних програм.

## 1.2 Основні функції відділу кадрів

Основним структурним підрозділом, що займається питаннями управління людськими ресурсами в організації є кадрова служба, на яку покладаються наступні функції:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства з роботи з персоналом;
- оцінка і атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою;
- поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Однак більшість відділів кадрів на сьогодні не виконують функції методичного і координуючого центру з кадрової роботи в організації, оскільки вони структурно роз'єднані з підрозділами:

- відділом заробітної плати;
- відділом охорони праці;
- відділом соціального забезпечення працівників тощо.

В багатьох організаціях відділи кадрів є слабкою ланкою в професійному відношенні, внаслідок чого не виконуються наступні задачі з

управління людськими ресурсами [12, С.110]: соціально-психологічна діагностика персоналу, управління виробничими і соціальними конфліктними в організації, аналіз кадрового потенціалу персоналу, планування і контроль ділової кар'єри, соціально-психологічна адаптація.

Нові кадрові служби в організації створюються, як правило, на базі відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці та ряду інших служб.

Організаційна структура кадрової служби, може мати наступну структуру і функції:

Сектор стратегічного управління кадровим потенціалом. Функції:

- розробка стратегії управління кадровим потенціалом для досягнення цілей організації;

- планування розвитку персоналу організації;

- аналіз інформації з ринку праці;

- планування потреб в персоналі;

- забезпечення керівництва кадровою інформацією.

Сектор найму персоналу. Функції:

- поточне планування потреби в персоналі;

- набір персоналу (зовнішній і внутрішній);

- відбір і тестування персоналу та організація інших випробувань.

Сектор професійної орієнтації та адаптації. Функції:

- професійна орієнтація персоналу організації;

- адаптація персоналу (первинна і вторинна);

- планування збереження кадрового потенціалу організації.

Сектор стимулювання та оплати праці. Функції:

- аналіз трудових процесів в організації;

- планування витрат на персонал;

- розробка трудових угод (контрактів);

- вивчення процесу мотивації праці;

- встановлення системи стимулів та компенсації;
- розробка системи оплати праці в організації.

Сектор оцінки діяльності персоналу. Функції:

- аналіз якості трудового процесу та рівня задоволеності потреб персоналу через діяльність в організації;
- вивчення морально-психологічного клімату в колективах;
- організація оцінки діяльності персоналу;
- оцінка змісту трудових процесів.

Сектор підготовки та просування персоналу. Функції:

- розробка навчальних програм;
- організація професійного навчання;
- розробка і корекція кар'єрних планів.

Сектор трудових відносин. Функції:

- укладання колективних договорів;
- укладання контрактів і трудових договорів;
- вивчення питання соціальної напруженості в колективах;
- розвиток стосунків керівництва організації з органами робочого самоврядування.

Сектор охорони праці та техніки безпеки. Функції:

- організація курсів з охорони праці;
- вивчення умов праці та їх корекція;
- організація медичного обслуговування персоналу.

В процесі своєї діяльності кадрова служба організації здійснює управління людськими ресурсами, яке складається з наступних основних етапів перелічених нище.

Планування людських ресурсів, тобто розробка плану із задоволення майбутніх потреб організації в персоналі.

Набір персоналу, тобто створення резерву потенціальних кандидатів на всі вакантні посади в організації.

Відбір, тобто оцінка кандидатів, які претендують на вакантні посади.

Визначення заробітної плати та системи пільг з метою залучення персоналу.

Професійна орієнтація і адаптація, тобто введення нових працівників в організацію та її підрозділи, і розвиток у працівників розуміння, що від них очікує організація, і які результати в ній отримують визнання.

Навчання, тобто розробка програм з метою підвищення ефективності роботи персоналу.

Оцінка трудової діяльності, тобто розробка методик, за якими проводиться оцінка результатів діяльності та інформування працівників про оцінку їх результатів.

Підвищення, переведення та звільнення, тобто розробка маршрутів кар'єрного зростання працівників і розвитку їх професійного досвіду шляхом переведення на інші посади або роботу.

Підготовка керівних кадрів, тобто розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівників всіх рівнів.

Формування корпоративної культури, тобто набору головних цінностей, переконань, норм і правил поведінки, які сповідують всі члени організації.

Усі види роботи з персоналом у підприємстві пов'язані з функціями кадрової служби, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників кадрової служби щодо їх виконання. Слід зазначити, що робота кадрових служб має свою специфіку відповідно до особливостей керованого об'єкта, що характеризуються профілем його діяльності (виробнича, комерційна, фінансова тощо). Структура кадрової служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення

посади кадровика з якою-небудь іншою (наприклад, часто функції кадрового діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрисунокт). А функції менеджера з персоналу приймає на себе сам директор підприємства – сам підбирає працівників, сам призначає їм зарплату, сам вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні тощо.

Світовий досвід показує, що "критичною масою", при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала в області людських ресурсів, можна вважати наявність у підприємстві 50-70 працівників. Саме в цьому випадку відкриття посади менеджера з персоналу є економічно виправданим.

Середнє за чисельністю підприємство вимагає створення групи фахівців з кадрів (2-4 фахівця) або відділу кадрів.

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу.

Це положення включає наступні розділи перелічені нижче.

Загальні положення: повинно бути зазначено, що кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і підлегла керівнику підприємства.

Задачі відділу: вказуються задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни.

Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, служби персоналу тощо), як правило, полягають у такому:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;
- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;
- організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

Функції відділу: визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач. Типовими основними функціями підрозділу є:

- участь у розробці і реалізації цілей і політики підприємства в області управління людськими ресурсами; розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства;
- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;
- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі і політики планування кар'єри (створення і постійне доповнення інформаційної бази даних кадрового резерву; організація залучення кандидатів; розробка способів і методів відбору кандидатів; розробка процесів наймання і звільнення працівників);
- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників; організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку і потреб підприємства; відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; розробка адаптованих програм навчання; підбір викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти);
- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;
- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;
- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за

категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакету; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротації кадрів);

- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

- постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;

- здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;

- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

- здійснення представницьких функцій від імені підприємства у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу; виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації.

Права відділу: виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства.

До прав відділу кадрів можуть належати такі:

- вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;

- залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;

- запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу;

- запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи. Контролювати розставлення і правильність виконання працівників, стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;

- вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства.

Відповідальність відділу: обмовляються відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів.

Проте, у реальній українській практиці рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки кадрового підрозділу з іншими структурами підприємства. Разом з тим, у багатьох сучасних підприємствах налагоджено ці зв'язки, оскільки таке формальне закріплення є засобом щодо запобігання конфліктних ситуацій між структурними підрозділами [5].

### 1.3 Методика оцінки персоналу на підприємстві

До задач кадрової роботи на підприємстві входить оцінка персоналу. Оцінювання праці є складним творчим процесом. Проте принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер. Їх взаємопов'язана послідовність має таку будову (Рис. 1.6).

На останньому етапі прийняття коригуючих дій та рішень, рішення мають торкатися мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.

Система мотивації має бути побудована так, щоб величина винагороди базувалася на тому чиннику, який би об'єднував інтереси власників,



менеджерів та робітників: забезпечував ефективне використання ресурсів підприємства, зростання вартості бізнесу. Важливо, щоб всі елементи системи мотивації, коротко- або довгострокові, були взаємопов'язані. Важливе значення має забезпечення певної збалансованості чинників зовнішнього та внутрішнього стимулювання [16].



Рисунок 1.4 – Процес оцінювання персоналу [8]

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних.

Мотивація персоналу включає цілу низку її складових, а саме, мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію до стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію до володіння засобами виробництва; мотивацію до вибору нового місця роботи тощо.

Створюючи концепцію мотивації на підприємстві, потрібно

визначитися з об'єктами застосування певних видів матеріального і морального стимулювання. Окремі їх види можуть застосовуватись до всіх категорій співробітників, деякі – до керівного персоналу, є види морального і матеріального стимулювання, що застосовуються до висококваліфікованих спеціалістів, так званої інтелектуальної еліти. Тому необхідно визначити портфель людських ресурсів підприємства, що дозволяє диференційовано визначити рівень діяльності й потенціалу працівників.

Персонал є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства. Але, на жаль, досить складно лише за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому на підприємствах застосовують оцінку персоналу, яка служить критерієм професійних здібностей персоналу, показує особисті якості та перспективні можливості співробітників. Об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його дальшої трудової діяльності.

Постановка завдання: проаналізувати термін «Оцінка персоналу» та розглянути систему оцінювання персоналу; побудувати схему складових оцінки персоналу; розглянути сучасні методи оцінки персоналу, виявити їх переваги та недоліки.

Результати: менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Проте перш ніж розбиратись в процесі оцінки персоналу та методах оцінки, визначимо сутність терміну «оцінка персоналу», яка досить різниться серед вітчизняних вчених. Оцінювання персоналу — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його

трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Цілі оцінки персоналу – по-перше, проведення кадрового аудиту, визначення того, наскільки відповідають попередньо задані стандарти роботи новим вимогам. Це також допоможе сформувати кадровий резерв і загалом спланувати кадрову політику (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Аналіз формування терміну «оцінювання персоналу» [8]

№	Джерело	Визначення
1	Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця.
2	Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.
3	Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу.
4	Кириченко О. А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає.
5	Колот А.М.	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань.
6	Савченко В. А.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.
7	Скопилатов І.О., Єфремов О.Ю.	Ділова оцінка персоналу- це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому.
8	Федулова Л.І.	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.
9	Шегда А.В.	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні рис особистості.

Отже, аналізуючи таблицю 1.2 слід зазначити, що науковці у своїй працях розглядають оцінку персоналу по-різному. Крушельницька О.В.,

Мельничук Д.П., методи оцінки персоналу ділять на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Їх недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів тощо.; орієнтується на минуле (досягненні результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника. Нетрадиційні методи – розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоdnішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. В цільових, планових і оперативних оцінках існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані. До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеРисуноктики, спеціальної усної характеРисуноктики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Комбіновані методи – це методи експертної оцінки, тестування.

Колот А.М. вважає,що в теорії, і на практиці розрізняють два види оцінки персоналу: самооцінку й зовнішню оцінку. Стосовно самооцінки зазначимо, що в підсвідомості кожної людини існує ціла низка уявлень, еталонів, образів: ідеальний (найбільш узагальнений, важко досяжний) образ «Я»; нормативний образ «Я», тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали; і, нарешті, реальний образ «Я», тобто відносно об'єктивна оцінка самого себе. Водночас кожна людина має настійну потребу в позитивній оцінці своєї діяльності з боку колективу, керівників, безпосередніх споживачів продуктів праці. Причому зовнішня оцінка тільки в тому разі виконує свої завдання, коли вона виходить від усіх

трьох названих суб'єктів. Брак одного з видів оцінки може сприяти розвитку навіть негативних явищ [14].

Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О., за формою вираження кінцевого результату виділяють описові, кількісні та комбіновані методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації. За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації (в навчальному процесі – кейс-метод) [13].

Отже, оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання.

## Висновки до розділу 1

Підводячі підсумок зазначемо, що кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та виконання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на

довготривалу перспективу. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

В розділі ми проаналізували погляди вчених стосовно поняття «кадрова політика», визначили принципи і основні елементи кадрової політики підприємства. Розглянули особливості оцінки кадрів, проаналізували погляди вчених і дійшли висновку, що оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГІРНИЧОДОБУВНА КОМПАНІЯ «МІНЕРАЛ»»

2.1 Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»»

Гірничодобувна компанія “Мінерал” – підприємство гірничодобувного комплексу України. На ринку керамічної і вогнетривкої сировини більше 85 років.

Підприємство веде розробку Пологівського родовища каоліну вторинного і глини вогнетривкої. Спільно залягають коРисунокні копалини – глина бентонітова і пісок закладний. Щорічно підприємство видобуває близько 380 тис. тон глини, 350 тис. тон каоліну і 470 тис. тон піску. Експлуатаційні запаси складають близько 25 млн тонн.

Каолін і глини Пологівського родовища використовуються в вогнетрив-ної і металургійної промисловості, а так само при виробництві фарфору, керамічних і фаянсових виробів, паперу, портландцементного клінкеру, керамічної цегли.

Сьогодні ТОВ «Гірничодобувна компанія Мінерал» пропонує якісну продукцію: глина вогнетривка, каолін вторинний, сировина піщано-глиниста.

Щорічно підприємство видобуває близько 300 000 тон глини, 200 000 тон каоліну і 800 000 тон піску. Експлуатаційні запаси складають близько 35 млн тонн.

Каолін і глини Пологівського родовища використовуються в вогнетривкої і металургійної промисловості, а так само при виробництві фарфору, керамічних і фаянсових виробів, паперу, портландцементного клінкеру, керамічної цегли.

Видобуток корисних копалин ведеться за допомогою екскаваторів ЕКГ, крокуючих екскаваторів ЕШ-10/70, ЕШ-13/70 і роторними гірничодобувними комплексами ЕРМ. Після видалення порожніх порід каолін і глина видобуваються з надр роторним способом з наступним завантаженням у залізничні вагони і думпкари.

Здобуті каолін, глини і пісок транспортуються з кар'єру для подальшої переробки на ділянку подрібнення вогнетривкої глини і в Відділ формувальних сумішей, а також, до складу готової продукції або безпосередньо до споживачів. У відділ формувальних сумішей каолін висушується до вологості 1% або 10% і подрібнюється. Глина висушується до вологості 8%, подрібнюється, і, при необхідності, активується спеціальними модифікаторами. Пісок збагачується шляхом промивання і просіювання. Продукція ТОВ «Гірничодобувна компанія Мінерал» відвантажується навалом або в особливо міцних мішках вагою одна тонна.

Обладнана сучасним обладнанням лабораторія контролює кожен етап процесу виробництва і гарантує відповідність усім вимогам, що пред'являються до продукції даного типу. Співробітники лабораторії працюють в постійному контакті з клієнтами і активно беруть участь в дослідницьких програмах і програмах розвитку виробництва.

Веде ТОВ «Гірничодобувна компанія Мінерал» і активну діяльність по збереженню навколишнього середовища. Після видобутку корисних копалин здійснюється засипка використаного простору. Ділянки, які розроблялися, рекультивуються землі передаються для подальшого використання в сільському господарстві.



Організаційна структура ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» складається з шести адміністративних відділів, що контролюють діяльність підприємства (інженери, виробництво, маркетинг і збут, відділ фінансів, відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ кадрів), основну інформацію відображено у Додатку А, структуру відображено на рис. 2.1

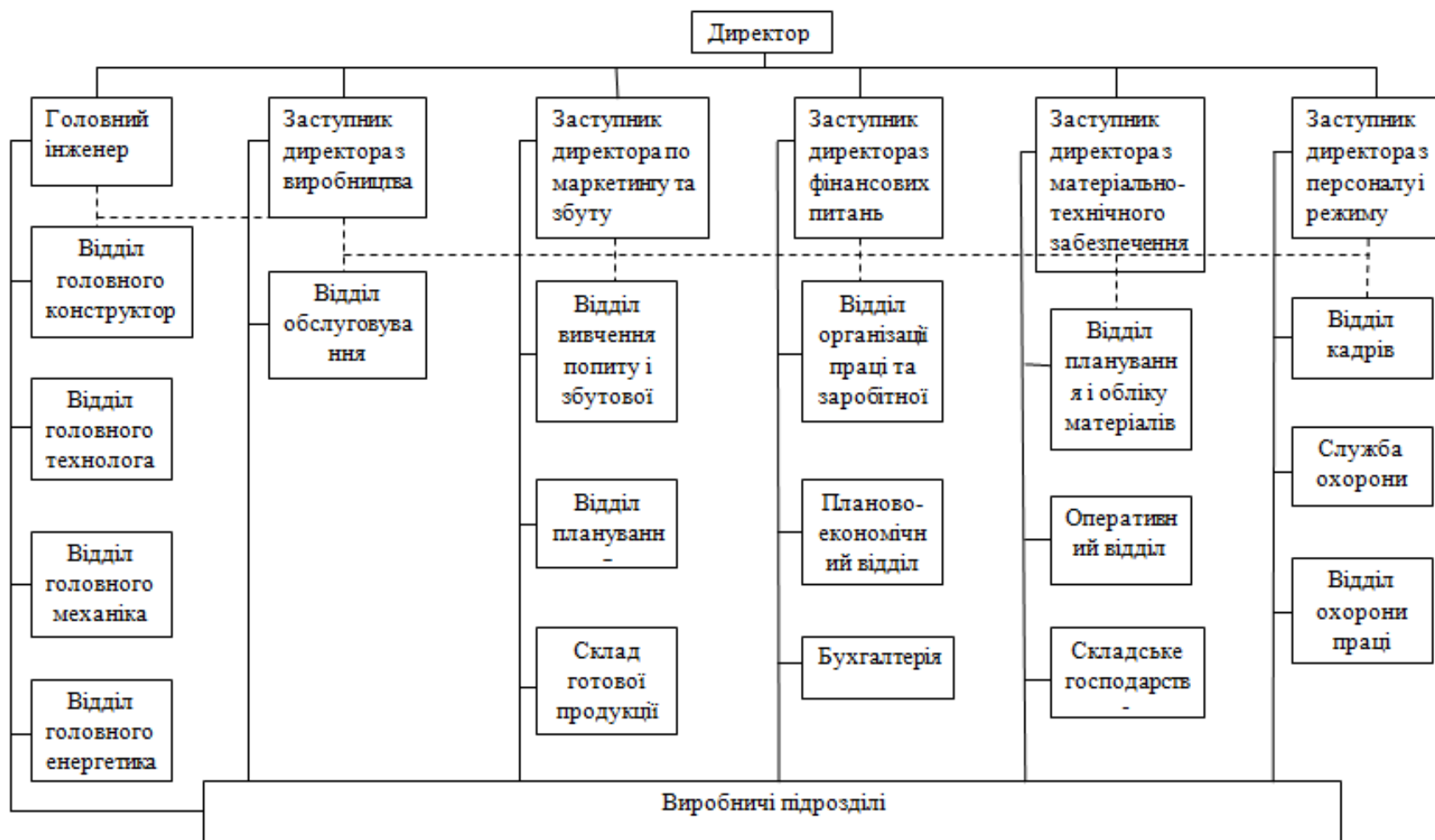


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»»

## 2.2 Аналіз показників діяльності по персоналу на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»»

Трудові ресурси (кадри) підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність. Кадри підприємства безпосередньо пов'язані із процесом виробництва продукції, тобто зайняті основною виробничою діяльністю, являють собою промислово-виробничий персонал. Саме тому доцільно розглянути і проаналізувати його склад за соціально-демографічними показниками і плинність кадрів підприємства.

Чисельність працівників комбінату з 2016 по 2018 роки представлена в таблиці 2.1.

Проведемо аналіз забезпеченості підприємства персоналом за три роки. Загальна чисельність персоналу та її зміни відображено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Аналіз забезпеченості організації персоналом за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютний приріст		Відносний приріст, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Планова потреба в персоналі на початок року, шт. од.	1672	1679	1693	7	14	100,4	100,8
Чисельність персоналу на початок року, чол.	1636	1648	1654	12	6	100,7	100,4
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	1616	1629	1647	13	18	100,8	101,1
Чисельність персоналу на кінець року, чол.	1648	1654	1668	6	14	100,4	100,8
Чисельність прийнятих працівників протягом року, чол.	412	446	468	34	22	108,3	104,9

Продовження таблиці 2.1

Чисельність звільнених працівників протягом року, чол.	309	324	346	15	22	104,9	106,8
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття, %	25,5	27,4	28,4	1,9	1,0	-	-
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення, %	19,1	19,9	21,0	0,8	1,1	-	-
Коефіцієнт постійності кадрового складу	1,019	1,015	1,012	-0,004	-0,003	-	-

Аналіз таблиці показав, що загальний коефіцієнт обороту кадрів в організації визначається відношенням суми прийнятих і звільнених до середньооблікової чисельності працюючих.

Визначимо даний коефіцієнт за 2016-2018 рр.:

$$K_o = (\text{Кількість звільнених} + \text{Кількість прийнятих}) / \text{Ч}_{\text{сер}}, \quad (2.1)$$

де  $\text{Ч}_{\text{сер}}$  – середньооблікова чисельність працівників за певний період

$$K_{o2016} = (309+412) / 1616 * 100\% = 44,6\%$$

$$K_{o2017} = (324+446) / 1629 * 100\% = 47,3\%$$

$$K_{o2018} = (346+468) / 1647 * 100\% = 49,4\%$$

Отже, загальний коефіцієнт обороту кадрів на даному підприємстві склав: у 2016 році 44,6%, в 2017 році 47,3%, в 2018 році 49,4%. Тобто даний коефіцієнт має зростаючу динаміку.

Коефіцієнти обороту кадрів з прийняття та зі звільнення вимірюються відповідно ставленням числа прийнятих або числа звільнених за певний період до середнього числа працюючих.

Проведемо розрахунок коефіцієнту обороту кадрів з прийняття:

$$K_{op} = \text{Ч}_{\text{прийн}} / \text{Ч}_{\text{сер}}, \quad (2.2)$$

$$K_{оп2016} = 412/1616 * 100 \% = 25,5 \%$$

$$K_{оп2017} = 446/1629 * 100 \% = 27,4 \%$$

$$K_{оп2018} = 468/1647 * 100 \% = 28,4\%$$

Розраховуємо коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення:

$$K_{озв} = Ч_{звільн} / Ч_{сер}, \quad (2.3)$$

$$K_{озв2016} = 309/1616 * 100 \% = 19,1 \%$$

$$K_{озв2017} = 324/1629 * 100 \% = 19,9 \%$$

$$K_{озв2018} = 346/1647 * 100 \% = 21,0 \%$$

Розрвховуємо коефіцієнт постійності кадрового складу:

$$K_{пкс} = Ч_3 / Ч_{сер}, \quad (2.4)$$

$$K_{пкс2016} = 1648/1616 = 1,019$$

$$K_{пкс2017} = 1654/1629 = 1,015$$

$$K_{пкс2018} = 1668/1647 = 1,012$$

З проведеного аналізу руху робочої сили видно, що з 2016 -2018 роках збільшилася середньооблікова чисельність персоналу в порівнянні з 2018 роком на 1,9%. А також збільшилася кількість осіб, прийнятих на роботу в 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 4,9%. Вибуло в 2018 році більше ніж в 2017 році на 6,8%. Коефіцієнт постійності кадрового складу характеризує частину персоналу, яка зберегла своє робоче місце протягом повного року і більше в своєму середньообліковому складі. На підприємстві коефіцієнт постійності кадрового складу досить високий. На мою думку це гарний показник, адже для робочих професій велика плинність кадрів приведе до зменшення ефективності виробництва. За даними таблиці 2.3. бачимо, що забезпеченість організації персоналом трохи не відповідає плановій потребі.

Для виявлення причин плинності кадрів проводилося анкетування співробітників, що звільняються протягом 2018 року – звільнилося 346 чол.. На основі проведеного анкетування, основними причинами звільнення персоналу на підприємстві є:

- незадоволеність заробітною платою – 87 чол;
- відсутність перспектив кар'єрного росту – 24чол;
- тяжкі/шкідливі умови праці – 56 чол.;
- незадоволеність графіком роботи –8 чол.
- зміна місця проживання – 16 чол.
- трудова міграція – 74 чол.
- вихід на пенсію – 28 чол.
- за станом здоров'я – 6 чол.
- конфлікт у колективі – 12 чол.
- у зв'язку з переведенням на інше підприємство – 8 чол.
- порушення трудової дисципліни –14 чол.
- інше – 13 чол.

Важливим у аналізі персоналу є відсліджування динаміки плинності кадрів. Плинність кадрів – це рух кадрів на підприємстві, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника. Плинність кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності чи кількості працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, за станом здоров'я і за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників. погіршує багато виробничих показників, а також моральний клімат в колективі, що перешкоджає створенню команди. Звичайно, така ситуація – це серйозний сигнал керівництву про необхідність розібратися в процесах, що відбуваються на підприємстві.

Наступним кроком здійснимо аналіз структури персоналу ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» за групами за 2016 - 2018 рр., дані відобразимо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури персоналу ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»»

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Чисельність персоналу на початок року	1636	100	1648	100	1654	100
Чисельність персоналу основного виду діяльності на початок року	882	53,9	894	54,5	900	54,4
чисельність керівників	146	8,9	157	9,4	128	7,8
чисельність фахівців	573	35,1	563	34,1	589	35,6
чисельність інших працівників, які мають відношення до службовців	35	2,1	34	2,0	37	2,2

За даними в табл. 2.2 сформовано діаграму з якої можемо спостерігати динаміку зміни чисельності кадрів на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» (рис. 2.2).

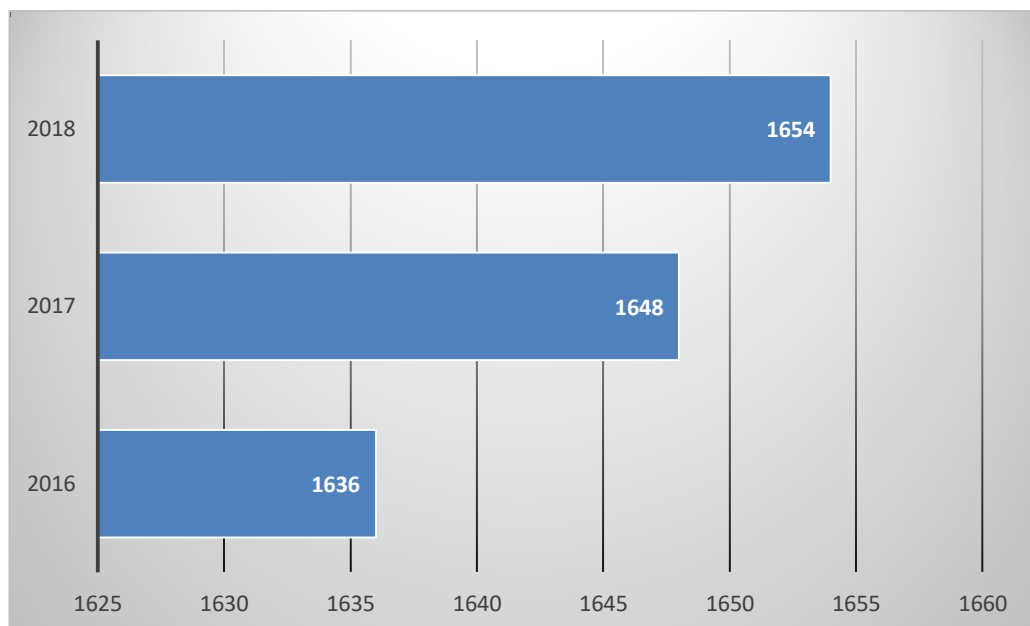


Рисунок 2.2 – Чисельність персоналу 2016-2018 рр. на  
ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»»

З рис. 2.2, можна зробити такий висновок, що аналіз статистичної структури персоналу організації показує, що чисельність робітників займає максимальну частку всього персоналу.

Наступний крок у вивченні персоналу ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» передбачає аналіз динаміки складу і структури службовців за віковим складом. Одним з важливих напрямків кадрової політики ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» є омолодження колективу підприємства.

Середній вік працюючих на підприємстві на 31.12.2016р. складає – 42 роки, на 31.12.2017р. складав – 41 рік. Середній вік прийнятих робітників у 2018 році складає 39 років, середній вік звільнених – 41 рік. (рис.2.3).

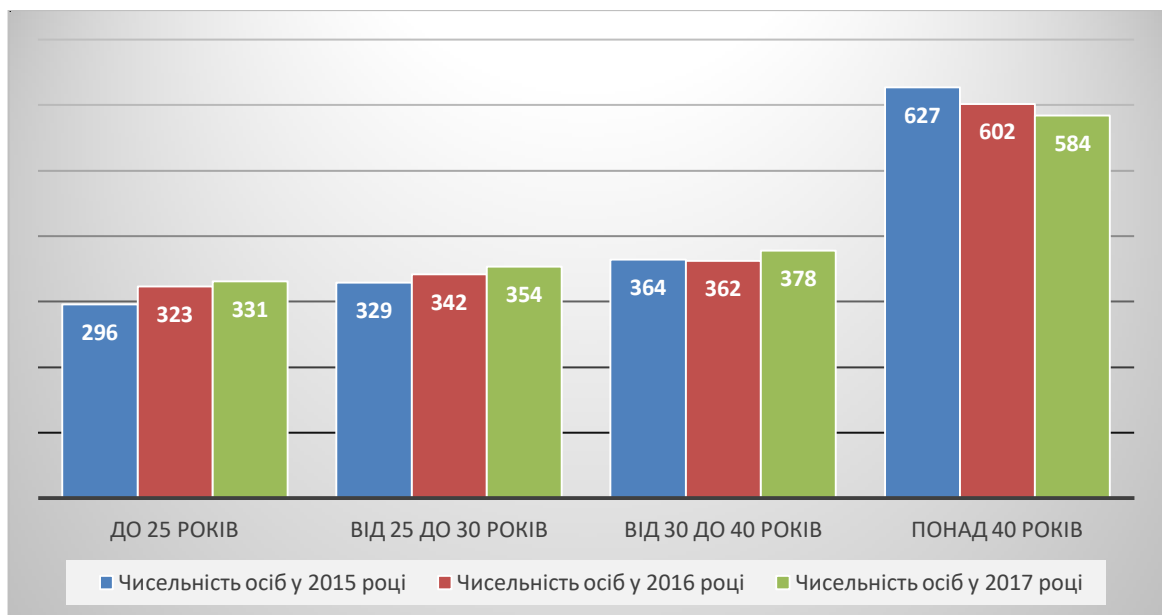


Рисунок 2.3 – Динаміка розвитку складу і структури персоналу за віковим складом на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»»

Отже з рисунку видно, що найменша частка припадає на вікову групу віком до 25 років, але з кожним роком підприємство заохочує молодь шляхом залучення випускників ВНЗ та ПТУ. Вікова категорія від 25 до 30



років має незначні відхилення. Людина, що входить в категорію від 30 до 40 років, займає вищий рівень управління. В результаті можна відзначити традиційну розстановку персоналу, при якій на вищому рівні управління знаходяться працівники старшого віку, а на нижчому – молодшого віку.

Динаміка структури персоналу ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» за рівнем освіти за 2016 – 2018 рр.

Структура підприємства за освітою, станом на 31.12.2018р.:

- повна вища та базова вища – 21%;
- неповна вища освіта – 22%;
- професійно-технічна та середня – 57%.

Відділом кадрів та розвитку персоналу на підприємстві успішно реалізовані програми «Щорічна оцінка персоналу» і «Кадровий резерв».

### 2.3 Оцінка кадрового потенціалу персоналу ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»»

Для оцінки персоналу підприємства необхідно проаналізувати кількість працівників за якісним складом. Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість торговельного обслуговування.

Аналіз якісного складу персоналу торговельного підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією,

стажем роботи та іншими ознаками. Визначити ефективність використання кадрів, продуктивність праці, виробіток, трудомісткість та фондоозброєність.

Таблиця 2.3 – Кількість працівників за якісним складом (Гірничовидобувний відділ №1) ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»»

Показник	2017		2018		Відхилення	
	Кільк. прац.	Структ ура,%	Кільк. прац.	Структ ура,%	Абсол.	Відн, %
1. Середньоспискова чисельність, чол.	810	100	807	100	-3	-0,37
2. Кількість працюючих у віці (років):						
- 15-34	264	32,59	270	33,46	6	2,27
- 34-50	236	29,14	284	35,19	48	20,34
- 50-54	143	17,65	154	19,08	11	7,69
- 54-59	167	20,62	99	12,27	-68	-40,72
3. Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітнім рівнем:						
- неповна та базова вища освіта	145	17,90	188	23,30	43	29,66
- повна вища освіта	146	18,02	155	19,21	9	6,16
4. Кількість працівників, які отримують пенсію, всього	152	18,77	152	18,84	0	0,00
в тому числі:						
- за вислугу років	-		-			
- за віком	120	14,81	119	14,75	-1	-0,83
- по інвалідності	32	3,95	33	4,09	1	3,13

У звітному періоді середня спискова чисельність в Відділ №1 зменшилась на 3 особи або на 0,37%.

У віковій структурі персоналу на 2017 рік найбільшу частку займали працівники віком 15-34 роки 32,59% та особи найбільш продуктивного віку (34-50 роки) 29,14%, вагому частку займали працівники перед пенсійного віку (54-59 роки) 20,62%. Після руху кадрів у 2018 році частка осіб віком 34-50 років зросла до 35,19%, а частка осіб перед пенсійного значно скоротилася до 12,27% від загальної кількості працюючих.

В 2017 році частка працівників з неповною та базовою вищою освітою становила 17,9%, з повною вищою освітою 18,02%. У 2018 році кількість працівників, які мають вищу освіту зросла. Так, кількість працівників з неповною та базовою вищою освітою зросла на 29,66%, кількість працівників з повною вищою освітою зросла на 6,16%. Частка працівників з неповною та

базовою вищою освітою в 2018 році становить 23,3%, з повною вищою освітою 19,21%.

У кількості працівників, які отримують пенсію в 2018 році порівняно з 2017 роком особливих змін не відбулося. На 2018 рік частка працівників, які отримують пенсію за віком склала 14,75%, частка працівників, що отримують пенсію по інвалідності – 4,09%.

Таблиця 2.4 – Кількість працівників за якісним складом (Гірничовидобувний відділ №2) ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»»

Показник	2017		2018		Відхилення	
	Кільк. прац.	Структ ура,%	Кільк. прац.	Структ ура,%	Абсол.	Відн, %
1. Середньоспискова чисельність, чол.	276	100	277	100	1	0,36
2. Кількість працюючих у віці (років):						
- 15-34	74	26,81	67	24,19	-7	-9,46
- 34-50	105	38,04	95	34,30	-10	-9,52
- 50-54	57	20,65	59	21,30	2	3,51
- 54-59	40	14,49	56	20,22	16	40,00
3. Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітнім рівнем:						
- неповна та базова вища освіта	57	20,65	55	19,86	-2	-3,51
- повна вища освіта	32	11,59	33	11,91	1	3,13
4. Кількість працівників, які отримують пенсію, всього	56	20,29	57	20,58	1	1,79
в тому числі:						
- за вислугу років	1	0,36	1	0,36	0	0,00
- за віком	43	15,58	42	15,16	-1	-2,33
- по інвалідності	12	4,35	14	5,05	2	16,67

У звітному періоді середня спискова чисельність в Відділ №2 збільшилась на 1 особу або на 0,36%.

У віковій структурі персоналу на 2017 рік найбільшу частку займали особи найбільш продуктивного віку (34-50 роки) 38,04%, працівники віком 15-34 роки 26,81% , найменшу частку займали працівники перед пенсійного віку (54-59 роки) 14,49%. Після руху кадрів у 2018 році частка осіб віком 34-50 років зменшилась до 34,3%, а частка осіб перед пенсійного навпаки зросла до 20,22% від загальної кількості працюючих, що створює негативний вплив

на рівень продуктивності праці.

В 2017 році частка працівників з неповною та базовою вищою освітою становила 20,65%, з повною вищою освітою 11,59%. У 2018 році кількість працівників, які мають вищу освіту зменшилась. Так, кількість працівників з неповною та базовою вищою освітою зменшилась на 3,51%, а кількість працівників з повною вищою освітою зросла на 3,13%. Частка працівників з неповною та базовою вищою освітою в 2018 році становить 19,86%, з повною вищою освітою 11,91%.

У кількості працівників, які отримують пенсію в 2018 році порівняно з 2017 роком особливих змін не відбулося. На 2018 рік частка працівників, які отримують пенсію за вислугу років становить 0,36%, частка працівників, які отримують пенсію за віком склала 15,16%, частка працівників, що отримують пенсію по інвалідності – 5,05%.

Оцінимо ефективність використання кадрів на підприємстві [11]

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для оцінки ефективності використання кадрів на підприємстві

Показник	Відділ №1		Відділ №2	
	2017	2018	2017	2018
1. Середньорічна чисельність працюючих, чол.	810	807	276	277
2. Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	79	225	16	49
3. Кількість працівників, що звільнились, чол.	125	226	32	51
4. Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.	82	161	13	32

Розрахуємо ефективність використання кадрів за наступними показниками:

Коефіцієнт обороту з прийому персоналу:

$$K_{np} = \frac{\text{Кількість}_{\text{прийнятого на роботу персоналу}}}{\text{Середньооблікова}_{\text{чисельність персоналу}}}, \quad (2.1)$$

Відділ №1:

$$K_{np2017} = 0,0975$$

$$K_{np2018} = 0,2788$$

У зв'язку зі збільшенням кількості прийнятого на роботу персоналу, коефіцієнт обороту з прийому у звітному періоді збільшився на 0,1813.

Відділ №2:

$$K_{np2017} = 0,0580$$

$$K_{np2018} = 0,1769$$

У звітному періоді коефіцієнт обороту з прийому збільшився на 0,1189 через збільшення кількості прийнятих на роботу працівників.

Коефіцієнт обороту зі звільнення:

$$K_3 = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}, \quad (2.2)$$

Відділ №1:

$$K_{з2017} = 0,154$$

$$K_{з2018} = 0,28$$

У зв'язку зі збільшенням кількості звільнених працівників, коефіцієнт обороту зі звільнення у звітному періоді збільшився на 0,126.

Відділ №2:

$$K_{з2017} = 0,116$$

$$K_{з2018} = 0,184$$

У звітному періоді коефіцієнт обороту з прийому збільшився на 0,068 через збільшення кількості працівників, що звільнилися.

1) Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{нк} = \frac{\text{Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}, \quad (2.3)$$

Відділ №1:

$$K_{нк2017} = 0,1$$

$$K_{нк2018} = 0,2$$

У звітному періоді коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 0,1, що є негативним для підприємства та свідчить про неефективне виробництво.

Відділ №2:

$$K_{нк2017} = 0,047$$

$$K_{нк2018} = 0,116$$

Коефіцієнт плинності кадрів у звітному періоді збільшився на 0,069, що є негативним наслідком для підприємства та свідчить про незацікавленість працівників в роботі.

Маємо наступні дані про ефективність використання персоналу:

Таблиця 2.6 – Таблиця показників використання персоналу

Показники ефективності використання персоналу	Відділ №1		Відділ №2	
	2017	2018	2017	2018
Коефіцієнт обороту з прийому персоналу	0,0975	0,2788	0,0580	0,1769
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,154	0,280	0,116	0,184
Коефіцієнт плинності кадрів	0,1	0,2	0,047	0,116

Отримані дані свідчать про неефективне використання кадрів підприємства. Зростаюча тенденція плинності кадрів свідчить про неефективне виробництво та незацікавленість працівників в роботі, а також про нездоровий клімат в колективі.

Важливою передумовою визначення результативності праці є правильне обчислення рівня і динаміки продуктивності праці в усіх сферах економіки.

Вимірювання продуктивності праці має ґрунтуватися на розумінні економічного її змісту, визначенні показників, які можуть характеризувати рівень продуктивності праці у часі і просторі.

Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу).

Залежно від прямого або оберненого відношення маємо два показники: виробіток і трудомісткість [11].

Вихідні дані для розрахунку представлені в таблиці.

Таблиця 7 – Вихідні дані для оцінки результативності праці

Показник	Відділ №1		Відділ №2	
	2017	2018	2017	2018
1. Продукція варт., тис. грн.	195890,0	192438,3	54424,0	59605,3
2. Продукція натур., тон.	54597,3	53400,2	17989,2	19789,9
3. Середня спискова чисельність працівників, чол.	810	807	276	277
4. У тому числі робітників, чол.	674	674	226	230
5. Число відпрацьованих людино-годин працівниками	1478339	1511486	487814	503226
6. Число відпрацьованих людино-годин робітниками	1234430	1268889	398507	416411
7. Частка робітників у складі працівників основної діяльності.	0,83	0,84	0,82	0,83

Виробіток. Середній річний виробіток працюючого в натуральному та вартісному вигляді:

$$W = \frac{Q}{\text{Ч}}, \quad (2.4)$$

W- виробіток, показник, що характеризує рівень продуктивності праці,

Q- обсяг виробництва продукції підприємства,

Ч- чисельність працівників.

По відділ №1 в вартісному вигляді:

$$W_{2017} = 241,84 \text{ тис. грн.}$$

$$W_{2018} = 238,46 \text{ тис. грн.}$$

У звітному періоді виробіток одного працюючого в вартісному вигляді зменшився на 3,38 тис. грн. через зменшення вартісного обсягу продукції .

По відділ №1 в натуральному вигляді:

$$W_{2017} = 67,40 \text{ тон.}$$

$$W_{2018} = 66,17 \text{ тон.}$$

У звітному періоді виробіток одного працюючого в натуральному вигляді зменшився на 1,23 тон. У зв'язку зі зменшенням натурального обсягу

продукції .

По відділ №2 в вартісному вигляді:

$$W_{2017} = 197,19 \text{ тис. грн.}$$

$$W_{2018} = 215,18 \text{ тис. грн.}$$

У звітному періоді виробіток одного працюючого в вартісному вигляді збільшився на 17,99 тис. грн. через збільшення вартісного обсягу продукції .

По відділ №2 в натуральному вигляді:

$$W_{2017} = 65,18 \text{ тон.}$$

$$W_{2018} = 71,44 \text{ тон.}$$

У звітному періоді виробіток одного працюючого в натуральному вигляді збільшився на 6,26 тон. У зв'язку зі збільшенням натурального обсягу продукції .

Середній річний виробіток робітника в натуральному та вартісному вигляді:

По відділ №1 в вартісному вигляді:

$$W_{2017} = 290,64 \text{ тис. грн.}$$

$$W_{2018} = 285,5 \text{ тис. грн.}$$

Середній річний виробіток на одного робітника у звітному періоді зменшився на 5,14 тис. грн.

По відділ №1 в натуральному вигляді:

$$W_{2017} = 81,01 \text{ тон.}$$

$$W_{2018} = 79,23 \text{ тон.}$$

У звітному періоді виробіток одного робітника в натуральному вигляді зменшився на 1,78 тон. у зв'язку зі зменшенням натурального обсягу продукції.

По відділ №2 в вартісному вигляді:

$$W_{2017} = 240,8 \text{ тис. грн.}$$

$$W_{2018} = 259,15 \text{ тис. грн.}$$

У звітному періоді виробіток одного робітника в вартісному вигляді збільшився на 18,35 тис. грн. через збільшення вартісного обсягу продукції



По відділ №2 в натуральному вигляді:

$$W_{2017} = 79,60 \text{тон.}$$

$$W_{2018} = 86,04 \text{тон.}$$

Середній річний виробіток на одного робітника у звітному періоді збільшився на 6,44 тон.

Середньогодинний виробіток працівника в натуральному та вартісному вигляді:

$$W = \frac{Q}{T}, \quad (2.5)$$

Q- обсяг виробництва продукції підприємства,

T- загальні витрати праці на виробництво продукції.

По відділ №1 в вартісному вигляді:

$$W_{2017} = 0,133 \text{тис. грн.}$$

$$W_{2018} = 0,127 \text{тис. грн.}$$

В вартісному вигляді спостерігається зменшення виробітку на 0,006 тис. грн.

По відділ №1 в натуральному вигляді:

$$W_{2017} = 0,0369 \text{тон.}$$

$$W_{2018} = 0,0353 \text{тон.}$$

В натуральному вигляді відбулося зменшення виробітку на 0,0016 тон. через зменшення натурального обсягу виробництва.

По відділ №2 в вартісному вигляді:

$$W_{2017} = 0,112 \text{тис. грн.}$$

$$W_{2018} = 0,118 \text{тис. грн.}$$

В вартісному вигляді спостерігається зростання виробітку на 0,006 тис. грн.

По відділ №2 в натуральному вигляді:

$$W_{2017} = 0,0369 \text{тон.}$$

$$W_{2018} = 0,0393 \text{тон.}$$

В натуральному вигляді відбулося збільшення виробітку на 0,0024 тон.

Середньогодинний виробіток робітника в натуральному та вартісному вигляді:

По відділ №1 в вартісному вигляді:

$$W_{2017} = 0,159 \text{ тис. грн.}$$

$$W_{2018} = 0,152 \text{ тис. грн.}$$

В вартісному вигляді спостерігається зменшення виробітку на 0,007 тис. грн.

По відділ №1 в натуральному вигляді:

$$W_{2017} = 0,044 \text{ тон.}$$

$$W_{2018} = 0,042 \text{ тон.}$$

В натуральному вигляді відбулося зменшення виробітку на 0,002 тон. через зменшення натурального обсягу виробництва.

По відділ №2 в вартісному вигляді:

$$W_{2017} = 0,137 \text{ тис. грн.}$$

$$W_{2018} = 0,143 \text{ тис. грн.}$$

В вартісному вигляді спостерігається зростання виробітку на 0,006 тис. грн.

По відділ №2 в натуральному вигляді:

$$W_{2017} = 0,045 \text{ тон.}$$

$$W_{2018} = 0,047 \text{ тон.}$$

В натуральному вигляді відбулося збільшення виробітку на 0,002 тон.

Зведемо основні показники в табл. 2.8

Таблиця 2.8 – Показники виробітку на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»», 2017-2018 рр.

Показник	Відділ №1		Відділ №2	
	2017	2018	2017	2018
1. Середній річний виробіток одного працюючого варт., тис. грн.	241,84	238,46	197,19	215,18
2. Середній річний виробіток одного працюючого натур., тон.	67,40	66,17	65,18	71,44
3. Середній річний виробіток робітника варт., тис. грн.	290,64	285,5	240,8	259,15
4. Середній річний виробіток робітника натур., тон.	81,01	79,23	79,60	86,04
5. Середньогодинний виробіток одного працюючого	0,133	0,127	0,112	0,118

варт., тис. грн.				
6. Середньогодинний виробіток одного працюючого натур., тон.	0,0369	0,0353	0,0369	0,0393
7. Середньогодинний виробіток робітника варт., тис. грн.	0,159	0,152	0,137	0,143
8. Середньогодинний виробіток робітника натур., тон.	0,044	0,042	0,045	0,047

Отже, в табл. 2.8 відображені показники виробітку, які характеризують ефективність роботи персоналу на підприємстві. Трудомісткість – показник, що характеризує витрати робочого часу на виробництво певної споживної вартості або на виконання конкретної технологічної операції. Чинники, які впливають на Трудомісткість:

- технічний рівень виробництва ( фондо та енергоозброєність праці, корисні властивості предметів праці, технологія),
- кваліфікація працівників,
- організація і умови праці,
- складність продукції, що виготовляється.

Трудомісткість є одним із основних показників технологічності виробу, тому її зниження – одне з найважливіших завдань розробників. Шляхами зниження трудомісткості є правильний вибір сучасних прогресивних методів отримання заготовок та формоутворення деталі, раціональний вибір квалітетів точності та показників шорсткості поверхонь, малоопераційність обробки.

Це обернений показник рівня продуктивності праці, що характеризується кількістю робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції та розраховується за формулою:

$$T_p = \frac{T}{Q}, \quad (2.4)$$

$T_p$ - трудомісткість,

$Q$ - обсяг виробництва продукції підприємства,

$T$ - загальні витрати праці на виробництво продукції.

По відділ №1:

$$T_{p2017} = 27,08 \text{людино-год на 1т.}$$

$$T_{p2018} = 28,30 \text{людино-год на 1т.}$$

Виходячи з розрахунків у звітному періоді трудомісткість по відділ №1 зросла на 1,22 людино-години на 1 т. або на 4,51%, що є негативним для підприємства.

По відділ №2:

$$T_{p2017} = 27,12 \text{людино-год на 1т.}$$

$$T_{p2018} = 25,43 \text{людино-год на 1т.}$$

По відділ №2 трудомісткість у звітному періоді зменшилась на 1,69 людино-години на 1 т або на 6,23%, що є позитивним наслідком для підприємства.

Проведемо факторний аналіз динаміки продуктивності праці на Хлібокомбінаті №10 (Відділ №1).

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для факторного аналізу динаміки продуктивності праці

Показник	2017 р.	2018р.	Відхилення звітнього року від базового	
			абсолютне, т	відносне, %
Обсяг виробництва (Q), т	54597,3	53400,2	-1197,1	-2,19
Середньооблікова чисельність працівників (Ч), осіб	810	807	-3	0,37

З наведеної вище таблиці видно, що обсяг виробництва у звітному періоді зменшився, але і чисельність робітників знизилась. Якби чисельність робітників залишилась незмінною, або збільшилась, ми могли б стверджувати, що виробництво зменшилось лише за рахунок зменшення продуктивності праці. Оскільки чисельність працівників теж зменшилась, то на якусь частину зниження виробництва вплинув цей фактор. Розрахуємо зміну обсягу виробництва за рахунок цих факторів [16]:

За рахунок зниження продуктивності праці

$$\Delta Q_w = (W_1 - W_0) * \bar{C}_1 = (53400,2 : 807 - 54597,3 : 810) * 807 = -992,61 \text{ (т)} \quad (2.5)$$

За рахунок зменшення чисельності працівників

$$\Delta QЧ=(Ч1 - Ч0)*W0=(807 - 810)*(54597,3:810) = - 202,2 \text{ (т)}, \quad (2.6)$$

Розрахунок частки зменшення обсягу виробництва:

– за рахунок зниження продуктивності праці

$$992,61/1197,1=0,83= - 83\%$$

– за рахунок зниження чисельності робітників

$$202,2/1197,1=0,17= - 17\%.$$

Висновок: обсяг виробництва знизився на 1197,1 т. З них 83% за рахунок зниження продуктивності праці, 17% за рахунок зниження чисельності працівників. Факторний аналіз динаміки продуктивності праці на підприємстві (Відділ №2).

Таблиця 2.10 – Вихідні дані для факторного аналізу динаміки продуктивності праці

Показник	2017 р.	2018р.	Відхилення звітнього року від базового	
			абсолютне, т	відносне, %
Обсяг виробництва (Q), т	17989,2	19789,9	1800,7	10,01
Середньооблікова чисельність працівників (Ч), осіб	276	277	1	0,36

З наведеної вище таблиці видно, що обсяг виробництва у звітньому періоді збільшився. Частина приросту обсягу виробництва досягнута за рахунок збільшення чисельності працівників, інша – за рахунок продуктивності праці. Розрахуємо зміну обсягу виробництва за рахунок цих факторів:

– за рахунок підвищення продуктивності праці

$$\Delta Qw=(W1- W0)*Ч1=(19789,9:277 - 17989,2:276)*277= 1734,02 \text{ (т)}$$

– за рахунок збільшення чисельності працівників

$$\Delta QЧ=(Ч1 - Ч0)*W0=(277 - 276)*( 17989,2:276) = 65,18 \text{ (т)}$$

Розрахунок частки приросту обсягу виробництва:

– за рахунок підвищення продуктивності праці

$$1734,02/1800,7=0,96= 96\%$$

– за рахунок збільшення чисельності робітників

$$65,18/1800,7=0,04= 4\%.$$

Висновок: обсяг виробництва зріс на 1800,7 т. З них 96% за рахунок підвищення продуктивності праці, 4% за рахунок збільшення чисельності працівників.

Вплив матеріально-технічних факторів на рівень продуктивності праці можна охарактеризувати показником фондоозброєності.

Фондоозброєність - це показник оснащеності праці виробничими основними фондами. Визначається відношенням середньорічної балансової вартості виробничих основних фондів до середньооблікової чисельності робітників або працівників.

$$\Phi_{оз} = \frac{OЗ_{бал}}{Ч} , \quad (2.7)$$

$$\Phi_{озб2017} = 39,42 \text{ тис. грн./людину}$$

$$\Phi_{озб2018} = 38,88 \text{ тис. грн./людину}$$

Отже, оснащеність праці виробничими основними фондами на хлібокомбінаті у звітному році зменшилась на 0,54 тис. грн./людину або на 1,37%.

Розглянемо склад та структуру фонду заробітної плати та середньої заробітної плати працюючих на Хлібокомбінаті №10 за 2017 та 2018 роки по Відділ №1 та Відділ №2.

Таблиця 2.11 – Склад фонду оплати праці та середньомісячна заробітна плата працюючих на Хлібокомбінаті №10 (Відділ №1)

Показник	2017	2018	Відхилення
----------	------	------	------------

	Сума	Структ ура,%	Сума	Структ ура,%	Абсол.	Відн, %
1	2	3	4	5	6	7
1.Фонд оплати праці, тис. грн.	33223,2	100	34094,3	100	871,10	2,62
1.1 В т.ч. фонд основної заробітної плати, тис. грн.	12980,2	39,07	14077	41,28	1096,80	8,45
1.2 Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	18482	55,63	18174	53,31	-308,00	-1,67

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7
1.3 Інші заохочувальні і компенсаційні виплати, тис. грн.	1761	5,3	1843,3	5,41	82,30	4,67
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	810	x	807	x	-3,00	-0,37
3. Середньомісячна зарплата одного працівника основної діяльності, грн.	3403,25	100	3512,98	100	109,73	3,22
3.1 Основна заробітна плата, грн.	1330	39,07	1450,16	41,28	120,16	9,03
3.2 Додаткова заробітна плата, грн.	1893	55,63	1872,77	53,31	-20,23	-1,07
3.3 Інші заохочувальні і компенсаційні витрати, грн.	180,25	5,3	190,05	5,41	9,80	5,44

У 2018 році фонд оплати праці зріс на 871 тис. грн. або на 2,62%. Це зумовлено тим, що у вересні 2018р. відбулося підвищення мінімальної заробітної плати і як наслідок - підвищення розмірів годинних тарифних ставок і посадових окладів. В структуру фонду заробітної плати в 2017 році найбільшу частку становила додаткова заробітна плата 55,63%, основна заробітна плата становила 39,07%, заохочувальні та компенсаційні виплати – 5,3%. В 2018 році відбувся перерозподіл коштів: частка додаткової заробітної плати зменшилась до 53,31%, частка основної заробітної плати зросла до 41,28%. Середньомісячна зарплата одного працівника основної діяльності зросла на 109,73 грн. або на 3,22%.

Таблиця 2.12 – Склад фонду оплати праці та середньомісячна заробітна плата працюючих на Хлібокомбінаті №10 (Відділ №2)

Показник	2017		2018		Відхилення	
	Сума	Структ	Сума	Структ	Абсол.	Відн,

		ура,%		ура,%		%
1	2	3	4	5	6	7
1. Фонд оплати праці, тис. грн.	9766,3	100	10291,7	100	525,40	5,38
1.1 В т.ч. фонд основної заробітної плати, тис. грн.	3760	38,5	4341,5	42,19	581,50	15,47
1.2 Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	5435	55,65	5368,5	52,16	-66,50	-1,22

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7
1.3 Інші заохочувальні і компенсаційні виплати, тис. грн.	571,3	5,85	581,7	5,65	10,40	1,82
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	276	x	277	x	1,00	0,36
3. Середньомісячна зарплата одного працівника основної діяльності, грн.	2931,40	100	3080,84	100	149,44	5,10
3.1 Основна заробітна плата, грн.	1129	38,5	1299,84	42,19	170,84	15,13
3.2 Додаткова заробітна плата, грн.	1631,4	55,65	1607	52,16	-24,40	-1,50
3.3 Інші заохочувальні і компенсаційні витрати, грн.	171	5,85	174	5,65	3,00	1,75

У 2018 році фонд оплати праці зріс на 525,4 тис. грн. або на 5,38%. Це зумовлено тим, що у вересні 2018р. відбулося підвищення мінімальної заробітної плати і як наслідок – підвищення розмірів годинних тарифних ставок і посадових окладів. В структуру фонду заробітної плати в 2017 році найбільшу частку становила додаткова заробітна плата 55,65%, основна заробітна плата становила 38,5%, заохочувальні та компенсаційні виплати – 5,85%. В 2018 році відбувся перерозподіл коштів: частка додаткової заробітної плати зменшилась до 52,16%, частка основної заробітної плати зросла до 42,19%. Середньомісячна зарплата одного працівника основної діяльності зросла на 149,44 грн. або на 5,1%.

Проведемо оцінку співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати. Для розширеного виробництва, отримання прибутку і рентабельності потрібно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджували темпи зростання її оплати. Якщо цей принцип не



виконується, то виникають перевитрати фонду оплати праці, підвищення собівартості продукції і відповідно зменшення суми прибутку. Зміна середньої заробітної плати працюючих за той чи інший відрізок часу (рік, місяць, тиждень, годину) характеризується її індексом (І с. з), який визначається відношенням середньої зарплати за звітний період до середньої зарплати в базисному періоді:

$$I_{с.з} = \frac{ЗП_{сер2018}}{ЗП_{сер2017}}, \quad (2.8)$$

Аналогічно розраховується індекс продуктивності праці (І п. п.)

$$I_{п.п} = \frac{ПП_{2018}}{ПП_{2017}}, \quad (2.9)$$

Відділ №1: якщо порівняти дані про середньорічну заробітну плату працюючих в 2018 році з відповідними даними 2017 року, то можна побачити, що індекс середньої заробітної плати в цьому випадку становитиме:

$$I_{с.з} = \frac{(34094,3: 807) \cdot 1000}{(33223,2: 810) \cdot 1000} = 1,03$$

Індекс продуктивності праці в цьому випадку становитиме:

$$I_{п.п} = \frac{238,46}{241,84} = 0,986$$

Про випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати можна свідчити по коефіцієнту випередження (К вип.), який визначається відношенням індексу продуктивності праці (І п.п.) до індексу середньої заробітної плати (І с.з):

$$K_{вип.} = \frac{I_{п.п.}}{I_{с.з}}, \quad (2.10)$$

В даному випадку коефіцієнт випередження становитиме:

$$K_{вип.} = \frac{0,986}{1,03} = 0,957$$

Для визначення суми економії чи перевитрати (E) фонду зарплати в зв'язку із зміною співвідношень між темпами зростання продуктивності праці її оплати можна використати формулу:

$$E = \Phi ОП_{2018} \cdot \frac{I_{с.з} - I_{н.п}}{I_{с.з}}, \quad (2.11)$$

З наведених розрахунків випливає, що на Хлібокомбінаті №10 в 2018 році темпи зростання продуктивності праці працюючих були нижчими за темпи зростання оплати праці.

Таким чином перевитрати по фонду заробітної плати в 2018 році поряд з 2017 роком становили:

$$E = 34094,3 \cdot \frac{1,03 - 0,986}{1,03} = 1456,46 \text{ тис. грн.}$$

Дані розрахунків вказують на те, що на підприємстві не досить повно використовувались резерви зростання продуктивності праці і були недоліки в організації і оплаті і праці, тому перевитрати по фонду заробітної плати склали 1456,46 тис. грн.

Відділ №2: якщо порівняти дані про середньорічну заробітну плату працюючих в 2018 році з відповідними даними 2017 року, то можна побачити, що індекс середньої заробітної плати в цьому випадку становитиме:

$$I_{с.з} = \frac{(10291,7 : 277) \cdot 1000}{(9766,3 : 276) \cdot 1000} = 1,05$$

Індекс продуктивності праці в цьому випадку становитиме:

$$I_{н.п} = \frac{215,18}{197,19} = 1,091$$

Коефіцієнт випередження становитиме:

$$K_{вип.} = \frac{1,091}{1,05} = 1,039$$

Сума економії (Е) фонду зарплати в зв'язку із зміною співвідношень між темпами зростання продуктивності праці її оплати складає:

$$E = 10291,7 \cdot \frac{1,05-1,091}{1,05} = -401,87 \text{ тис. грн.}$$

Більш високі темпи зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання оплати праці сприяли економії фонду оплати праці на суму 401,87 тис. грн.

Тепер перерахуємо отримані показники, взявши продуктивність праці в натуральному вимірі.

Відділ №1: Індекс середньої заробітної плати в цьому випадку становитиме:

$$I_{с.з} = \frac{(34094,3: 807) \cdot 1000}{(33223,2: 810) \cdot 1000} = 1,03$$

Індекс продуктивності праці в цьому випадку становитиме:

$$I_{н.н} = \frac{66,17}{67,40} = 0,98$$

Коефіцієнт випередження становитиме:

$$K_{вип.} = \frac{0,98}{1,03} = 0,95$$

З наведених розрахунків випливає, що на Хлібокомбінаті №10 в 2018 році темпи зростання продуктивності праці працюючих були нижчими за темпи зростання оплати праці. Таким чином перевитрати по фонду заробітної плати в 2018 році поряд з 2017 роком становили:

$$E = 34094,3 \cdot \frac{1,03-0,98}{1,03} = 1655,06 \text{ тис. грн.}$$

Дані розрахунків вказують на те, що на підприємстві не досить повно використовувались резерви зростання продуктивності праці і були недоліки в організації і оплаті і праці, тому перевитрати по фонду заробітної плати склали 1655,06 тис. грн.

Відділ №2. Індекс середньої заробітної плати в цьому випадку становитиме:

$$I_{c.з} = \frac{(10291,7:277) \cdot 1000}{(9766,3:276) \cdot 1000} = 1,05$$

Індекс продуктивності праці в цьому випадку становитиме:

$$I_{n.n} = \frac{71,44}{65,18} = 1,096$$

Коефіцієнт випередження становитиме:

$$K_{вип.} = \frac{1,096}{1,05} = 1,044$$

Сума економії фонду зарплати в зв'язку із зміною співвідношень між темпами зростання продуктивності праці її оплати :

$$E = 10291,7 \cdot \frac{1,05-1,096}{1,05} = -450,87 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, більш високі темпи зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання оплати праці сприяли економії фонду оплати праці на суму 450,87 тис. грн.

Проаналізувавши вищенаведені розрахунки, можна зробити висновок, що при розрахунку продуктивності праці в вартісному виразі перевитрати фонду оплати праці в Відділ №1 склали 1456,46 тис. грн. В Відділ №2 економія фонду заробітної плати склала 401,87 тис. грн. Але при розрахунку продуктивності праці в натуральному виразі, в Відділ №1 перевитрати по фонду заробітної плати склали 1655,06 тис. грн., а економія фонду заробітної плати по Відділ №2 – 450,87 тис. грн.. Така різниця в економії зумовлена тим, що відбулося підвищення мінімальної заробітної плати і як наслідок - підвищення розмірів годинних тарифних ставок і посадових окладів, зросла вартість реалізованої продукції, а резерви зростання продуктивності праці використовувались не досить повно.

Таблиця 2.13 – Основні показники оцінки персоналу підприємства

Показник	Відділ №1		Відділ №2	
	2017	2018	2017	2018
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	810	807	276	277
Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	79	225	16	49
Кількість працівників, що звільнились, чол.	125	226	32	51
Кількість працівників, яких звільнено за	82	161	13	32

власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.				
Коефіцієнт обороту з прийому персоналу	0,0975	0,2788	0,0580	0,1769
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,154	0,280	0,116	0,184
Коефіцієнт плинності кадрів	0,1	0,2	0,047	0,116
Середній річний виробіток одного працюючого варт., тис. грн.	241,84	238,46	197,19	215,18
Середній річний виробіток одного працюючого натур.,тон.	67,40	66,17	65,18	71,44
Середній річний виробіток робітника варт., тис. грн.	290,64	285,5	240,8	259,15
Середній річний виробіток робітника натур.,тон.	81,01	79,23	79,60	86,04
Середньогодинний виробіток одного працюючого варт., тис. грн.	0,133	0,127	0,112	0,118
Середньогодинний виробіток одного працюючого натур., тон.	0,0369	0,0353	0,0369	0,0393
Середньогодинний виробіток робітника варт., тис.грн.	0,159	0,152	0,137	0,143
Середньогодинний виробіток робітника натур., тон.	0,044	0,042	0,045	0,047
Трудомісткість, людино-год на 1т.	27,08	28,3	27,12	25,43

Щорічна оцінка – це важливий інструмент для досягнення поставлених завдань, побудови сильного та ефективного підприємства. Основними цілями проведення щорічної оцінки персоналу є: формування Кадрового резерву підприємства та Групи в цілому, планування кар'єри та просування співробітників, визначення потреби в навчанні та розвитку персоналу, перегляд заробітної плати за результатами оцінки.

В рамках реалізації проекту "Щорічна оцінка персоналу ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» за підсумками роботи 2018р. було оцінено 1536 працівників підприємства, причому в категорію «А +» оцінено 49 співробітників, в категорію «А» – 239, в категорію «В» – 927, «В-» – 207, «С» – 114 співробітників відповідно. Працівники, які не відпрацювали 3 місяці на підприємстві не підлягають щорічній оцінці персоналу.

В рамках програми з формування Кадрового резерву на підприємствах Метінвеста, з метою забезпечення наявності внутрішніх кандидатів для просування на ключові керівні позиції, запобігання відтоку сильних людей з Компанії, забезпечення менеджерського ресурсу для нових бізнес-проектів і майбутніх завдань, в поточному році працівниками відділу кадрів успішно

проведена програма з формування Кадрового резерву ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»». Після завершення всіх етапів з формування Кадрового резерву ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» на розгляд Комітету з розвитку, засідання якого відбулися 15.09.2018р., було винесено і розглянуто 47 кандидатів. В результаті роботи Комітету з розвитку ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» затверджений підсумковий склад кадрового резерву у кількості 36 резервістів, з них, 16 резервістів на позиції середньої ланки та 20 резервістів на позиції молодшої ланки. Узгоджений напрямок розвитку для рекомендованого складу кадрового резерву, розглянуті ризики по узгодженим ключовим позиціям і затверджений план приємності ключових (керівних) позицій для Кадрового резерву ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»».

Як було виявлено в ході аналізу, проблеми підприємства з управління персоналом складаються в невисокій заробітній платі, шкідливих умов праці та трудової міграції.

Основними факторами зниження продуктивності праці на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» є:

- низька заробітна плата окремих груп працівників;
- трудова міграція;
- невизначеність перспектив професійного росту;
- погані умови праці;
- погані відносини у колективі;
- незадоволеність графіком роботи.

З метою підвищення продуктивності праці можна використати заходи наведені нижче.

Використання нестандартних режимів роботи. В їх основі лежать або відхилення від норми робочого часу (тижневої, місячної, річної), або відхилення від загальноприйнятого внутрішнього трудового розпорядку (початок і закінчення робочого дня, тривалість обідньої перерви).

Розділення і кооперація праці – відокремлення видів трудової діяльності і встановлення системи виробничих взаємозв'язків між працівниками. Тобто потрібно зачитувати і видавати в письмовому вигляді кожному працівникові його конкретні обов'язки і права, вимоги, що до нього висуваються.

Організація робочих місць, тобто оснащення їх необхідними засобами виробництва і раціональне їх розміщення.

Організація обслуговування робочого місця. Виховування у працівників дисципліни праці, трудової активності і творчої ініціативи шляхом різних заохочувань.

Використання різних методів оцінки роботи.

Проведення ефективної політики заробітної плати.

Вона повинна: забезпечувати належний рівень оплати праці для полегшення найму робочої сили і підтримання оптимальної структури кадрів; спонукати працівників до кар'єри в середині підприємства, забезпечуючи гідну оплату за додаткову відповідальність і удосконалення кваліфікації.

Отже, можна визначити, що для забезпечення безперебійної роботи підприємства, необхідно постійно мотивувати персонал, а також впроваджувати нові технології для вдосконалення трудового процесу.

Висновки до розділу 2.

Гірничодобувна компанія “Мінерал” – підприємство гірничодобувного комплексу України. На ринку керамічної і вогнетривкої сировини більше 85 років. Веде ТОВ «Гірничодобувна компанія Мінерал» і активну діяльність по збереженню навколишнього середовища. Після видобутку корисних копалин здійснюється засипка вогнетривкого простору. Ділянки, які

розроблялися, рекультивуються землі передаються для подальшого використання в сільському господарстві.

Проаналізувавши показники по персоналу, можна зробити висновок, що при розрахунку продуктивності праці в вартісному виразі перевитрати фонду оплати праці в Відділ№1 склали 1456,46 тис. грн. В Відділ№2 економія фонду заробітної плати склала 401,87 тис. грн. Але при розрахунку продуктивності праці в натуральному виразі, в Відділ№1 перевитрати по фонду заробітної плати склали 1655,06 тис. грн., а економія фонду заробітної плати по Відділ №2 – 450,87 тис. грн.. Така різниця в економії зумовлена тим, що відбулося підвищення мінімальної заробітної плати і як наслідок - підвищення розмірів годинних тарифних ставок і посадових окладів, зростає вартість реалізованої продукції, а резерви зростання продуктивності праці використовувались не в повному обсязі.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

#### **ТОВ «ГІРНИЧОДОБУВНА КОМПАНІЯ «МІНЕРАЛ»**

3.1 Пропозиції щодо удосконалення кадрової політики на підприємстві ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»»

Кадрова політика на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» знаходиться на досить високому рівні. Цілі та напрями кадрової політики визначаються керівництвом, вони формують кадрову стратегію підприємства та відображають основні напрями генеральної стратегії хлібокомбінату. Принципи кадрової політики відображені в Статуті підприємства, правилах внутрішнього трудового розпорядку, в положеннях про оплату праці, про соціальні гарантії працівникам підприємства згідно з колективним договором. Умови колективного договору поширюються на всіх працюючих на підприємстві.



На формування кадрової політики впливає вся сукупність виробничих показників і тому до планування і вдосконалення людських ресурсів залучаються керівники всіх підрозділів підприємства та члени Координаційної ради.

Для удосконалення кадрової політики необхідно приділити увагу покращенню кожного з її елементів.

Перш за все, потрібно розширити кадрову службу підприємства. До неї окрім відділу кадрів, який складається з керівника відділу кадрів та двох інспекторів, відділу охорони праці в складі двох провідних інженерів з охорони праці та відділу з організації праці та заробітної плати повинні входити: відділ підготовки кадрів, відділ автоматизованих систем управління персоналом та соціально-психологічна служба, підібрані за функціональним принципом (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Структура та функціональні обов'язки служби персоналу удосконалено автором на основі [25]

При розширенні кадрової служби, створенні нових відділів та збільшенні виконуваних функцій потрібно найняти на роботу 1 працівника

відділу кадрів, 1 працівника відділу підготовки кадрів, 1 працівника відділу автоматизованих систем управління персоналом, для розробки програмного забезпечення, та 1 психолога в соціально-психологічну службу.

ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» потрібно звернути особливу увагу на процес планування ресурсів праці, оскільки недосконале планування людських ресурсів шкідливо позначається на результатах діяльності підприємства і може призвести до значних збитків. У той же час, планування, виконане на рівні сучасних вимог та на основі передових засобів та технологій, сприятиме значному зростанню прибутковості підприємства.

Планування персоналу є важливою складовою процесу його постійного формування та приведення у відповідність з нагальними потребами розвитку організації. Основною метою планування персоналу є реалізація частини загального плану розвитку підприємства щодо забезпеченості його працівниками у необхідній кількості, потрібної кваліфікації та продуктивності, з оптимальними витратами на найм та утримання. Функцію планування ресурсів праці виконує відділ кадрів, а додатково найнятий працівник, допоможе покращити її виконання.

Велике значення для підприємства має система та методи відбору та підбору кадрів, оскільки саме рівень її організації впливає на якісну характеристику відібраних кадрів.

Механізм здійснення найму працівників потрібної кваліфікації включає цілу систему методів, які враховують особливості зовнішнього та внутрішнього ринків праці. Виходячи з обмеженості фінансування на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» для відбору працівників використовується аналіз кадрових даних та співбесіда, яку проводить спочатку працівник відділу кадрів, а потім керівник відділу, в якому оголошено конкурс на заміщення вакантної посади.

Для більш ефективної оцінки рівня професійних знань, здібностей та мотивів майбутнього працівника пропонуємо ввести комп'ютерне тестування, розробкою якого займеться сформований відділ автоматизованих

систем управління персоналом при співпраці з психологом.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства насамперед, визначається ступенем розвитку його персоналу. 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.

До складових процесу розвитку персоналу підприємства відносяться:

- професійне навчання персоналу;
- виробнича адаптація персоналу;
- оцінювання і атестація персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу, яке включає професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців, службово-професійне просування керівників, формування резерву керівників.

Розглянемо професійне навчання персоналу. Для розвитку і підвищення знань та компетенції персоналу на підприємстві ведеться постійна робота з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

На підприємстві проводяться такі види внутрішнього професійного навчання робітників:

- підготовка, перепідготовка робітників;
- підвищення кваліфікації робітників;
- підвищення кваліфікації робітників, які виконують роботи з підвищеною небезпекою.

Однією із форм підвищення професійного рівня робітників є наставництво. Для консультацій з теоретичних дисциплін і спецтехнологій, обладнання, охорони праці, основ ринкової економіки та основ трудового законодавства – призначаються керівники та провідні фахівці підприємства.

Пропонуємо розширити форми підвищення кваліфікації робітників на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» та додати:

- виробничо-технічні курси, стажування;
- курси цільового призначення і суміжних професій;
- курси по вивченню передових прийомів та методів праці;
- курси з підвищення якості.

Дані форми підвищення кваліфікації дадуть можливість робітникам оволодіти передовими знаннями в своїй галузі.

Також дуже важливим є процес підвищення кваліфікації керівників та фахівців, який здійснюється з метою удосконалення знань, умінь і навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо. Тому необхідно збільшити кількість різноманітних курсів та гуртків з підвищення кваліфікації та підвищення рівня знань керівників та фахівців.

Виробнича адаптація персоналу має набути передових форм та стандартів. Чим швидше та докладніше вдасться пояснити новому працівникові про специфіку роботи, тим менше втрат часу з використання працездатних кваліфікованих кадрів зазнає підприємство. Розробкою даного питання повинен зайнятися найнятий психолог з соціально-психологічної служби.

Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають в сучасних умовах ринкової економіки. Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дозволяє узгодити індивідуальні та загальні інтереси. Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

З метою визначення рівня професійної підготовки, ділових якостей, творчих можливостей, планів щодо кар'єрного росту, на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» періодично проводиться

атестація фахівців.

Але через ресурсне та фінансове обмеження на підприємстві не використовуються певні методи оцінки персоналу, які могли б краще розкрити потенціал працівників, визначити шляхи підвищення їх продуктивності, виявити напрями кращої мотивації працюючих тощо.

Пропонуємо розширити використовувані методи до комп'ютерного тестування та методу ділових ігор. Комп'ютерне тестування підвищить ефективність виявлення відповідності працівника займаній посаді та вивільнить працівників відділу кадрів та керівників, які приводили таке тестування раніше в письмовій або усній формі.

Метод ділових ігор за участі психолога дозволить провести аналіз знань та навичок, ранжування учасників за їх ролями та оцінити здатність роботи в малій групі. Також через метод ділових ігор можна оцінити загальну атмосферу в колективі.

На ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»» дуже гарна система морального заохочення, пропонуємо ввести додаткові форми матеріального заохочення робітників. На відміну від керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, для яких розробляється єдине положення щодо матеріального стимулювання за основні результати виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності, для робітників розробляються окремі - за видами виробництв, цехів та окремих професійних груп – положення щодо матеріального стимулювання їх праці.

Показники матеріального стимулювання праці робітників мають відображати конкретні результати їх праці.

3.2 Алгоритм формування комплексної системи управління персоналом на підприємстві

Проаналізувавши матеріал, було визначено недоліки кадрової політики, серед них комплексної системи управління персоналом. Сформовано алгоритм, для удосконалення кадрової системи (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Алгоритм формування комплексної системи управління персоналом удосконалено автором на основі [30]



Під час становлення комплексної системи управління персоналом експортноорієнтованого підприємства головним принципом її побудови, окрім загальновідомих, має стати принцип відповідності того або іншого елемента системи експортному спрямуванню діяльності підприємства. Для виконання даного принципу необхідно, перш за все, забезпечити наявність ефективного зворотного зв'язку у процесі впровадження системи під час розробки окремих елементів з набору, розстановки, навчання, підвищення кваліфікації та оцінки персоналу, а також обов'язково врахувати наявність знань та навичок, що дозволяють вести експортну діяльність більш ефективно.

У даній системі особливу увагу необхідно приділити тим спеціалістам, від яких безпосередньо залежить експортна діяльність підприємства, особливо тих, які працюють із зарубіжними клієнтами та постачальниками, адже недостатність у них досвіду такої роботи негативно впливає на показники діяльності підприємства.

Основним завданням введення до системи управління персоналом зазначених елементів на рис. 3.2 має стати забезпечення управління впливом персоналу на конкурентоздатність експортноорієнтованих підприємств легкої промисловості.

Практика ж успішних підприємств-експортерів свідчить про те, що активне навчання персоналу особливостям ведення зовнішньоекономічної діяльності веде до підвищення конкурентоздатності всього підприємства. Ефективним засобом вирішення цієї проблеми є використання лізингу робочої сили – форми тимчасової зайнятості, за умовами якої кваліфіковані працівники з одної організації виконують роботи для іншої організації на засадах, обов'язках, повноваженнях на рівні із її власними працівниками, оплату праці та всі соціальні виплати при цьому несе організація, що надає тимчасових працівників.

Використання лізингу робочої сили експортноорієнтованими підприємствами легкої промисловості України дозволить не лише

прискорити процес відновлення виробництва товарів легкої промисловості, але й отримати значний економічний ефект цим підприємствам. До того ж, буде створено соціальний ефект за рахунок скорочення сезонного та тимчасового безробіття, який утвориться за умов постійної зайнятості працівників.

Встановлено, що робота з кадрами належить до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави. Кадрова політика кожного підприємства повинна забезпечити:

- організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній діяльності, тісно взаємодіючи зі всіма функціональними службами;

- високий рівень відповідальності всіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);

- структурність – адаптацію до постійного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, високу якість роботи та її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

- повне та своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку;

- створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

- раціональне використання персоналу;

- формування і підтримка ефективної роботи на підприємстві [42].

Робота з кадрами – одна зі складових частин управлінської роботи з керівництва підприємством. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім планованості та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо підготовлений план. Планування роботи з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний та адміністративно-правовий. Політичний аспект управління кадрами – це максимум демократизму, за якого людина відчувала би себе хазяїном і творцем, це налаштування кадрів на ефективну роботу, необхідність революційних перетворень в умовах ринкової економіки. Соціальний аспект управління кадрами спрямований на активізацію виробництва, на покращання умов, що впливають на процеси праці робітників (житлових, культурно-побутових, охорони здоров'я, підвищення рівня освіти та кваліфікації).

Психологічний аспект управління кадрами відображає дію на кожному окрему особистість з урахуванням її психологічних і психофізіологічних якостей, інтересів з метою стимулювання високої продуктивності та якості праці. Адміністративно-правовий аспект управління кадрами спрямований на вирішення завдань координування діяльності робітників у процесі вирішення визначеного виробничого завдання, розстановки кадрів за робочими місцями з урахуванням їх професійного і кваліфікаційного рівня. Виробничо-економічний аспект управління кадрами безпосередньо пов'язаний з організацією і стимулюванням праці в нових умовах господарювання. Він вирішує завдання ефективності виробництва за рахунок найбільш повного задоволення економічних інтересів трудових колективів. Поряд з іншими аспектами управління кадрами виробничо-економічний аспект спрямований на встановлення повної відповідності між цілями і завданнями виробництва, з одного боку, та інтересами працівників – з іншого [44].

Кадрова політика в організації майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на таких основних принципах, як повна довіра

до працівника і надання йому максимальної самостійності; у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина та її ініціатива; результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу; максимальне делегування функцій управління працівникам; розвиток мотивації працівників. Ці принципи коригуються через різницю в типах кадрової політики (пасивний, реактивний, превентивний, активний). За пасивної кадрової політики управлінський апарат організації не має чіткої програми з роботи з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що виникли в процесі роботи (нестача кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, наявність відкритих вакансій). В організаціях державної форми власності здебільшого реалізується пасивна кадрова політика. Під час здійснення реактивної кадрової політики керівництво організації діагностує проблеми з персоналом, що виникли, аналізує причини кадрових невирішених конфліктних ситуацій та вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь. За превентивної кадрової політики керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації. Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію. При цьому активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво організації за раціональної кадрової політики має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими і довгостроковими планами роботи з різноманітними варіантами розвитку ситуації. За авантюристичної кадрової політики керівництво організації не може обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, проте прагне впливати на неї. Кадрову політику також розділяють на закриту та відкриту. Це залежить від орієнтації на зовнішнє або внутрішнє середовище у процесі формування складу персоналу, тобто підприємства залучають персонал або ж принципово розвивають лише власні кадри. Основна риса відкритої кадрової політики – це можливість прийому персоналу «зі сторони» на будь-які посади. Закрита кадрова політика найбільш характерна в ситуації кадрового

дефіциту. Весь персонал компанії формується переважно з первинного складу. Недоліком закритого типу корпоративної політики є необхідність керівного апарату штучно надавати колективу нові ідеї, посилювати мотивацію, вчасно помічати негативні настрої серед співробітників.

Підприємства можуть використовувати різні типи кадрової політики. При цьому велику увагу приділяють змінам, що можливі за зміни кон'юнктури ринку, що також потребує невідкладного внесення змін до вибраної кадрової політики. Основою формування кадрової політики підприємства є аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг висока, проте результат набагато перевищує витрати.

Для повного аналізу кадрової політики будь-якого підприємства необхідно виокремити критерії оцінки: кількісний і якісний склад персоналу, рівень плинності кадрів, гнучкість проведеної політики, ступінь урахування інтересів працівника/виробництва. Аналіз кількісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Рівень якісного складу персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства, тому що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якості складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість обслуговування. Аналіз якісного складу персоналу підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками. Важливими показниками якісного складу персоналу є:

– укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей та кваліфікацій (рівень освіти; середній вік працівників; стать працівників; стаж роботи за спеціальністю (на посаді) і

стаж роботи на цьому підприємстві; чисельність працівників, які опанували суміжні професії, і соціальна активність працівників).

- співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.

- якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.

Ступінь відповідальності працівника до вимог робочого місця.

- тривалість використання працівника на одній посаді. Гнучкість кадрової політики оцінюється, виходячи з її характеристик: стабільності або динамічності. Кадрова політика повинна динамічно перебудовуватися під впливом мінливих умов і обставин.

Стабільність показує внесок персоналу в сталий розвиток організації (це процеси, пов'язані зі співробітниками, що протікають аналогічно: спадкоємність персоналу, передача досвіду, знань; надійність виконуваних робіт; відсутність напруженості і конфліктів у колективі). Гнучкість припускає здатність співробітників адаптуватися за зовнішніх змін до нових умов (уміння приймати нові рішення; готовність іти на конфлікт; сприяння змінам). Мистецтво менеджменту у цьому разі полягає в здатності знаходити баланс між цими протилежними тенденціями. До показників, які найбільше визначають ефективність системи управління персоналом, а отже, гнучкість цієї системи, можна віднести:

- ступінь задоволеності працівників; – стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємства;

- креативність персоналу та його готовність до інноваційної діяльності;

- ступінь згуртованості персоналу та розвиток корпоративної культури. Гнучкість кадрового управління забезпечує конкурентоспроможність персоналу. Досягти його підвищення можна такими методами, як: заохочення персоналу до підвищення знань (вища освіта або друга освіта у тій самій сфері);

- командний інструктаж щодо нововведень у роботі (або нова комп'ютерна програма, або зміна нормативних документів тощо);
- преміювання за впровадження нововведень у роботу;
- організація корпоративних поїздок, свят, де співробітники можуть дізнатися один про одного у неформальній обстановці;
- обмін досвідом між співробітниками організації, її філій;
- обговорення проблем організації, їх спільне вирішення. Отже, кадрова політика на підприємстві має бути гнучкою.

Це значить, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування робітника, а з другого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до змін тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації. Ступінь урахування інтересів працівника розглядається порівняно зі ступенем урахування інтересів виробництва. Досліджується наявність або відсутність індивідуального підходу до працівників підприємства.

Якщо брати кожний із критеріїв оцінки кадрової політики порізно, то вони здаються не дуже істотними, але в сукупності вони дають змогу підняти на новий ступінь усю роботу з кадрами. Комплексна оцінка ефективності системи управління персоналом є ключовим фактором успіху в системі менеджменту персоналу будь-якого підприємства. Оцінка ефективності кадрової політики організації зводиться до визначення того, наскільки кадровий складник сприяє досягненню цілей організації та виконанню відповідних завдань. Висновки з проведеного дослідження. Ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах залежить від ефективності процесу формування та реалізації їх кадрової політики.

Відповідно, удосконалення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики підприємств забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг. Однак необхідно відзначити, що більшість вітчизняних підприємств не приділяє достатньої уваги питанням кадрової політики. На жаль, кадрова політика найчастіше здійснюється на основі

інтуїції та досвіду керівників без урахування теоретичних та практичних розробок у цій сфері. Таким чином, для успішного функціонування системи кадрової політики підприємства необхідно систематично проводити аналіз використання людських ресурсів підприємства, своєчасно визначати кадрові потреби та розглядати систему кадрової політики на стратегічному рівні.

Кадрова політика займає важливе місце в ефективній діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Будь-яка організація чи підприємство розробляє і здійснює свою функціональну політику у тому числі і кадрову. Робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату відносно будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері. Однак, для нормального розвитку в управлінні освітинеобхідно вирішити ряд існуючих проблем. Одна з основних проблем полягає в обмеженому розумінні співробітниками, і апаратом управління, ролі організації. Це призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку організації і, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення. Такий стан справ пояснюється, в основному двома причинами: по-перше, часто персонал все ще розглядається з боку керівництва як витрати, а не як основний ресурс, правильне управління і розвиток якого багато в чому визначає успіх діяльності усієї організації. А, по-друге, керівникам часто не зрозумілі мотиви поведінки працівників: адміністрація часто зайнята вирішенням поточних завдань, а не послідовною реалізацією стратегії управління кадрами, що затрудняє здійснення найважливіших заходів, які стосуються співробітників компанії.

Ще однією проблемою є невдоволення працівників своїм становищем. Зокрема, мова йде про незадоволення заробітною платою, умовами та організацією праці (зокрема, часто приходиться залишатися на роботі після



закінчення робочого дня); невирішеність існуючих соціальних проблем(під час перебування на лікарняному працівник втрачає весь розмір місячної премії); відсутність умов для відпочинку(відпустки надаються максимальною тривалістю до двох тижнів);байдужеставлення з боку керівництва, неможливістьзробити кар'єру (кожен працівник займає «своє» місце протягом багатьох років). Таким чином, незадоволеність працівників пов'язана із соціальною та побутовою невлаштованістю. Для вирішення цієї проблеми потрібно усунути ряд вище зазначених недоліків. І, нарешті, третя група проблем – слабка здатність керівництва визначати мотиви поведінки працівників, потреби і проблеми, а також відсутність належної уваги до них, що призводить до зниження очікувань співробітників і їх незадоволенню. Цим багато в чому пояснюється пасивна поведінка працівників, пов'язана з недостатньою мотивацією і нерозвиненістю потреб, які задовольняються в процесі трудової діяльності, що робить працівника практично незацікавленим до мотиваційних дій. Тому серед персоналу широко поширений опір додатковій роботі, нововведенням, прагнення мати невеликий, але гарантований заробіток, при невисокій інтенсивності праці. Щоб цього запобігти, необхідно застосовувати в комплексі матеріальні і нематеріальні стимули високоефективної роботи співробітників для даної організації.

Але будь-які «нематеріальні» методи сприймаються працівниками тільки у тому випадку, якщозастосовуються разом з матеріальними стимулами, а не замість них. Усі інструменти матеріального стимулювання праці дуже конкретні: це премії, доплати, надбавки і тому подібне. Окрім цього, в досліджуваному управлінні освіти повинні активно фінансуватися здійснення програм навчання, підвищення кваліфікації, і перепідготовки кадрів, поліпшення умов праці. Управління повинне взяти на себе відповідальність за соціальне забезпечення своїх співробітників. Нині систему управління кадровою політикою в організаціїможна охарактеризувати все ще як «перехідну», не чітко сформовану. У більшості

керівництвоорієнтовані на миттєві потреби, загальна, стратегічна концепція кадрового управління, як правило, не опрацьовується, що в результаті призводить до тимчасового поліпшення ситуації і не дозволяє усунути увесь комплекс проблем, існуючих у сфері кадрового менеджменту організації. Це свідчить про те, що діяльність у сфері управління персоналом, що проводиться в управлінні освіти, вимагає зміни цілей, завдань, і пріоритетів. Проте сьогодні є декілька нових тенденцій в системі управління кадровою політикою, застосування яких підвищує її ефективність, а саме: - кадрова політика організації повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, але й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах, на створення впевненості в завтрашньому дні; - безперервний розвиток співробітників, що дозволяє їм бути готовими до постійних змін; - тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог; - розвитку систем стимулювання персоналу, які включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці, яка мотивує людей, заохочує на індивідуальні та командні досягнення; - надання працівникам «гнучких» пільг замість традиційного обов'язкового набору пільг – сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, які їм потрібні (у рамках визначеного бюджету); - поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи, фахова біографія на користь компетентності і конкуренції на ринку праці. Ця тенденція змушує займатися самовдосконаленням навіть працюючих пенсіонерів [49]

Створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають, та впровадження ефективних моделей організації робіт. Вирішення ряду зазначених проблем, стосовно формування кадрової політики призведе до збільшення ефективності процесу реалізації поставлених цілей організації, покращить процес роботи з персоналом та зменшить рівень незадоволеності працівників. Адже ефективність сучасної кадрової політики в управлінні

організацією позначається на успішності праці, а також на рівні задоволеності робітників своєю працею і морально-психологічною атмосферою в колектив.

### 3.3 Впровадження удосконаленої кадрової політики на підприємств

Управління персоналом в сучасних умовах повинно враховувати ряд адаптаційних факторів персоналу до зовнішніх і внутрішніх умов розвитку організації. В процесі функціонування підприємства, в першу чергу, необхідно звертати увагу на систему мотиваційних програм, а саме вміння їх формувати і використовувати з метою вирішення тих чи інших завдань, які стоять перед організацією.

Створення конкурентоспроможного підприємства завжди пов'язано з якісно сформованою і врегульованою кадровою політикою. Можливості фірми можуть бути реалізовані повною мірою, оскільки в першу чергу вони укладені в диференційованих методах управління персоналом, а саме знаннями, компетенціями, дисципліною, мотивацією, здатністю вирішувати організаційні проблеми своїх співробітників. Кадрова політика виступає ядром системи управління персоналом і реалізується через кадрову роботу. Тому вибір кадрової політики пов'язаний не тільки з визначенням основної мети організації, але й з вибором засобів, методів досягнення цієї мети. Кадрова політика повинна базуватися на системі правил, традицій, процедур, пов'язаних безпосередньо зі здійсненням підбору кадрів, необхідних для їх підготовки, розстановки, використання, перепідготовки, мотивації та просування. Сьогодні існує значна кількість наукових досліджень, в яких розглядається процес не тільки формування, а також реалізації кадрової політики, але незважаючи на це, практично відсутній аналіз проблем формування кадрових програм. Також багато підприємств України зіштовхуються с проблемою раціонального використання трудових ресурсів.

Тому метою цього дослідження є виявлення та аналіз основних принципів, методів формування та реалізації якісної кадрової політики.

Сьогодні ефективне управління персоналом набуває для організацій важливе значення. Високий рівень глобальної конкуренції призвів до модернізації методів діяльності фірми, а саме до більш ефективного використання ресурсів, що знаходяться в їх розпорядженні.

Кадрова політика – це сукупність правил, норм і цілей, які визначають напрямок та зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління кадрами підприємства. Основна мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу процесів відновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у відповідності з потребами самої організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.

За нових умов господарювання кадрова політика повинна бути спрямована на створення якісної системи роботи з персоналом. Вона повинна орієнтуватися на отримання результату, за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень, шляхом впровадження всіх елементів. Серед елементів кадрової політики слід відзначити:

- політику зайнятості, яка охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення сприятливих умов праці, забезпечення її безпеки, створення можливостей для кар'єрного зростання з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

- політику навчання, яка несе у собі створення відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації і реалізації прагнень до професійного зростання;

- політику оплати праці, яка полягає в наданні досить високою, порівняно з іншими підприємствами, заробітної плати, яка буде відповідати досвіду, здібностей і ставлення працівника до своїх обов'язків, його трудовим вкладом;

– політику добробуту, що заснована на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для співробітників і взаємовигідних для них і для підприємства;

– політику трудових відносин, яка передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудових конфліктів, формування ефективного стилю керівництва, відносин з профспілками, тощо.

На кадрову політику в цілому, а також на зміст і специфіку реалізації конкретних програм і кадрових заходів впливають ряд чинників, які по відношенню до організації прийнято розділяти на два типи: зовнішні і внутрішні (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Чинники, що впливають на формування кадрової політики

Кадрову політику доцільно розглядати як ефективний інструмент процесів реконструкції виробництва. Вона повинна бути в першу чергу орієнтована на забезпечення реалізації моделі українського виробництва. Істотно впливає на кадрову політику ряд проблем, а саме: інформаційно-комп'ютерна революція, глобалізація і масовий відтік фахівців.

Перша проблема призводить до нарощування в Україні ознак постіндустріального інформаційного суспільства, що призводить до кардинальних змін кадрової структури в порівнянні з кадровим складом індустріального суспільства. Спостерігається істотне скорочення осіб, зайнятих у сільському господарстві і промисловості, й одночасне нарощування чисельності кадрів у сферах обслуговування, освіти, науки і культури. Особливу групу кадрів складають фахівці в області комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, аналізу і переробки інформації.

Відбувається якісна зміна змісту й характеру праці нових кадрів в аспекті зростання частки інтелектуальної складової. Глобалізація вимагає від українських кадрів їх ментальної, професійної нормативно-правової сумісності з кадрами інших країн. Нарощування зусиль України в напрямі європейської інтеграції змушує будувати політику та кадрову роботу у відповідності з європейськими стандартами. Однак кадрова відкритість і комунікація лише тоді будуть виражати національні інтереси України, коли вони будуть супроводжуватися «обережним» ставленням держави до своїх кадрових ресурсів і широким використанням програм їх ефективної реалізації.

У силу сформованого в нашій країні підходу до сфери управління персоналом як другорядної, керівництво більшості підприємств у кризовій ситуації акцентувало увагу лише на економічних і технологічних проблемах виробництва. Результатом такої політики став масовий відтік фахівців з промислового сектору в інші сектори економіки. Скорочення чисельності персоналу спочатку не викликало яких-небудь заперечень з кількісної точки зору, оскільки зменшення обсягів продукції автоматично тягло за собою зниження потреби в працівниках певних спеціальностей. Але при цьому неправильний підхід до організації роботи з персоналом призвів до того, що серед звільнених в той період з промислових підприємств фахівців основну масу становив не «зайвий» персонал (співробітники пенсійного віку,

низькокваліфіковані, неперспективні працівники), а працівники, що належали до молодшої та середньої вікових груп, а також висококваліфіковані фахівці. Іншими словами, втрачається кадрова еліта, кадровий потенціал підприємств й перспективні працівники. Такі проблеми зумовили необхідність в пошуку нових підходів до кадрової політики підприємств. Сьогодні організації розвивають свою кадрову політику в різних напрямках. В інтересах раціоналізації організаційного процесу пріоритети кадрової політики вибираються різні, загалом і в цілому вони всі пов'язані з якістю людських ресурсів.

Актуальним в формуванні кадрової політики стають:

- збереження кваліфікованих і лояльних працівників;
- збільшення частки молоді у віковому складі персоналу;
- організація зайнятості, що забезпечує
- закріплення професійних кадрів, гнучкість режиму праці і робочого часу.

«Підбір і закріплення висококваліфікованих, грамотних фахівців, здатних до навчання і до інтенсивної роботи, постійне підвищення рівня компетентності співробітників і формування згуртованого колективу, здатного працювати як єдиний механізм», – такі пріоритети кадрової політики сучасних підприємств.

Кадрова політика формується керівництвом компанії і реалізується кадровою службою в процесі виконання працівниками своїх функцій. Принципи, методи, правила і норми в сфері роботи з персоналом повинні бути певним чином сформульовані. Кадрова політика повинна бути зафіксована в локальних та інших нормативно-правових актах компанії, наприклад правилах внутрішнього трудового розпорядку, колективному договорі, тощо.

При формуванні кадрової політики на підприємстві слід враховувати необхідність підвищення вартості «капіталу». Витрати на добір персоналу,

його адаптацію, навчання і підвищення кваліфікації, заробітну плату, послуги соціального характеру і виробничі витрати на створення робочих місць, як правило, значні, що вимагає їх урахування при розробці фінансових планів. Підприємства в процесі формування та реалізації кадрової політики, повинні враховувати ряд основних принципів, на яких вона повинна бути побудована, а саме:

- стратегічна спрямованість. Кадрова політика повинна враховувати не тільки короткострокові ефекти, але і наслідки, до яких приведуть ті або інші і рішення, що приймаються на її основі, в довгостроковій перспективі;

- системність. Керівники нерідко забувають про те, що управління персоналом вимагає системного підходу, в результаті чого їх зміни надають бажаного ефекту. Це пов'язано з тим, що зміна будь-якого елемента системи управління персоналом, вимагає змін і в усіх інших елементах управління кадровим ресурсом;

- послідовність. Принципи і методи роботи з кадровим ресурсом підприємства, описані в кадровій політиці, по-перше, не повинні суперечити один одному; по-друге, необхідно дотримуватися їх у практичній діяльності; по-третє, потрібно дотримуватися певну послідовність їх застосування аби забезпечити очікуваний результат;

- гнучкість. Гнучкість і здатність до змін представляють сьогодні ключові характеристики бізнесу, основним «бар'єром» якого є люди.

Тому розробка і впровадження кадрової політики – це еволюційний процес. Кадрова політика може доопрацьовуватися з реалізацією у відповідь на нові вимоги постійно мінливого зовнішнього середовища. Необхідно зазначити, що підприємства, при формуванні та реалізації кадрової політики, повинні враховувати не тільки ключові інтереси працівників, але й елементи організаційної культури підприємства. Робота з персоналом перетворилася в останні роки в одну з основних обов'язків керівників всіх рівнів і напрямків, які повинні дотримуватися певних правил. Основні з них наступні:



- безумовна орієнтація на вимоги законодавства про працю; облік не тільки поточних, але й перспективних потреб організації в персоналі, що виходять з завдань її розвитку, прогнозу ринкової кон'юнктури і тенденцій природного руху робочої сили;
- дотримання балансу інтересів організації та її працівників;
- створення умов для скорочення числа звільнень і збереження зайнятості;
- максимальна турбота про кожну людину, повага її прав, свобод та гідності.

Однією з основним завданням будь-якої кадрової політики полягає в тому, щоб повною мірою задіяти в роботі весь потенціал своїх співробітників. Досягти такого результату можливо лише при розробці правильної системи мотивації співробітників, що призведе до підвищення продуктивності і, як наслідок, прибутковості діяльності компанії. Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що істинні причини, що спонукують людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні і різноманітні.

Мотивація праці персоналу є ключовим напрямком кадрової політики будь-якого підприємства. Найбільш ефективною і часто використовуваною системою мотивації співробітників, є «мотивація на результат». Одним з таких інструментів є КРІ. Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – це система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних і тактичних цілей. Їх використання дає підприємству можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії. КРІ дозволяє проводити контроль ділової активності співробітників і компанії в цілому в реальному часі. В основному цей інструмент застосовується для визначення ефективності роботи адміністративно-управлінського персоналу.

В останні роки управлінці освоюють нові методи мотивації персоналу. У хід йде не тільки класичне економічне стимулювання у вигляді грошових бонусів і високих зарплат, але й неекономічні способи мотивування. До таких способів відносять організаційні та морально-психологічні заходи. Одним з останніх досліджень, що були проведені в цьому напрямку, була розробка англійських фахівців з персоналу Ш. Річі та П. Мартіна. У процесі дослідження вони розглянули чинники, які були виділені як мотиватори. На основі цих мотиваційних факторів був розроблений унікальний мотиваційний тест, який виявляє відносну цінність мотиваторів для кожної людини. Він складається з таких пунктів:

- високий заробіток: потреба у високому заробітку і матеріальну винагороду; бажання мати роботу з гарним набором пільг і надбавок. Така потреба виявляє тенденцію до зміни в процесі трудового життя;
- збільшення витрат зумовлює підвищення значення цієї потреби.
- фізичні умови роботи: потреба в сприятливих умовах роботи і комфортною навколишньої обстановці;
- структурування роботи: потреба у чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку і інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності та встановлення правил і директив виконання роботи.
- соціальні контакти: потреба в соціальних контактах (спілкування з широким колом людей, легка ступінь довірливості, тісних зв'язків з колегами);
- взаємини: потреба формувати і підтримувати стабільні довгострокові відносини, мала кількість колег по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довіри;
- визнання: потреба в завоюванні визнання з боку інших людей в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи індивідуума;

- прагнення до досягнень: потреба ставити для себе складні цілі і досягати їх – це показник потреби слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим;
- влада і впливовість: потреба у впливовості і владі, прагнення керувати іншими; наполегливе прагнення до конкуренції та впливовості;
- різноманітність і зміни: потреба в різноманітності, змінах і стимуляції прагнення уникати рутини;
- креативність: потреба бути креативним, аналізуючим, думаючим працівником, відкритим для нових ідей.
- самовдосконалення: потреба у вдосконаленні, рості і розвитку як особистості;
- цікава і корисна робота: потреба у відчутті затребуваності у цікавій суспільно корисній роботі.

Мотиватори є внутрішніми факторами, що спонукають людину здійснювати певні вчинки, вести себе певним чином. Типовим мотиватором є потреба влади і впливовості.

Сучасна теорія мотивації наголошує на мотиваторах як виключно позитивних факторах. Однак у зв'язку зі зміною психологічного стану працівників необхідно також розглядати та використовувати на практиці негативні і нейтральні мотиватори. Так, якщо потреба до влади є мотиватором позитивним, то в даному випадку негативним мотиватором буде її відсутність, безгосподарність, безправ'я. Нейтральні мотиватори – це потреби, байдужі для людини, наприклад, потреба в соціальних контактах, спілкуванні.

Використання поняття позитивних, негативних і нейтральних мотиваторів є принципово важливим для сучасних теорій мотивації та побудові на цій основі систем стимулювання, які використовують як заохочення, так і покарання.

Так ми бачимо, що стратегія мотивації та стимулювання є невід'ємним елементом кадрової стратегії та політики підприємства.

Правильно вибрана кадрова політика забезпечує: своєчасне укомплектування кадрами робітників і фахівців з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції; формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства при мінімізації витрат; стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання і отримання інших пільг; формування більш високої мотивації до високопродуктивної праці; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою.

Проте досягнення цих результатів можливо при правильному формуванні та реалізації кадрової політики й ефективних методів мотивації в конкретних організаційно-технічних і соціальних умовах.

Необхідна перевірка кадрової політики на її відповідність сформованим на підприємстві традиціям у роботі з кадрами, звичних для колективу. Крім того, слід враховувати психологічний клімат на підприємстві, потенційні можливості колективу, зміни в зовнішньому оточенні.

Висновки та пропозиції. Таким чином, кадрова політика є основою всієї управлінської діяльності і виробничої політики підприємства. При формуванні кадрової політики необхідно сформулювати мету, створити згуртований, відповідальний і високопродуктивний робочий колектив, створити умови для високопродуктивної праці цього колективу. Реалізація кадрової політики повинна бути спрямована на збільшення можливостей та потужностей підприємства, а також реагувати на мінливі вимоги технологій і ринку в найближчому майбутньому.

Основною складністю як при формуванні, так і при реалізації кадрової політики є врахування специфіки організації. Повинні враховуватися сфера діяльності підприємства, його відповідність до стану зовнішнього

середовища, мети, етапу розвитку організації, тощо. Система процедур і методів кадрової роботи має відповідати можливостям, цінностям та стратегіям підприємства, а принципи кадрової політики повинні бути прийняті колективом. Організація ефективної кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах має дуже важливе значення. Адже добре організована кадрова політика забезпечує своєчасне укомплектування кадрами робочих місць, безперебійне функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції, формування необхідного рівня трудового потенціалу та колективу підприємства при мінімізації витрат, стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання і отримання інших пільг, формування високої мотивації до високопродуктивної праці, раціональне використання робочої сили.

Сучасна кадрова політика є винятково актуальною і складною проблемою, вирішення якої передбачає розробку нових концепцій, програм і технологій, залучення інтелектуальних та фінансових ресурсів.

### Висновок до розділу 3

Отже аналізуючи розділ три, хочу зазначити, що перш за все, потрібно розширити кадрову службу підприємства ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»». До неї окрім відділу кадрів, який складається з керівника відділу кадрів та двох інспекторів, відділу охорони праці в складі двох провідних інженерів з охорони праці та відділу з організації праці та заробітної плати повинні входити: відділ підготовки кадрів, відділ автоматизованих систем управління персоналом та соціально-психологічна служба, підібрані за функціональним принципом.

В розділі визначено чинники, що впливають на формування кадрової політики та встановлено, що актуальним в формуванні кадрової політики для

підприємства є: збереження кваліфікованих і лояльних працівників; збільшення частки молоді у віковому складі персоналу; організація зайнятості, що забезпечує закріплення професійних кадрів, гнучкість режиму праці і робочого часу.

Проаналізувавши матеріал, було визначено недоліки кадрової політики, серед них комплексної системи управління персоналом, відповідно сформовано алгоритм, для удосконалення кадрової системи.

Слід наголосити, що сучасна кадрова політика є винятково актуальною і складною проблемою, вирішення якої передбачає розробку нових концепцій, програм і технологій, залучення інтелектуальних та фінансових ресурсів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у удосконаленні кадрової політики підприємства, у результаті дослідження отримано результати, які наведено нижче.

1. Визначено сутність та функції кадрової політики. Підкреслимо, що кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та викоРисунктання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципи настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

2. Розглянуто методику оцінки роботи персоналу. В розділі ми проанлізували погляди вчених стосовно поняття «кадрова політика», визначили принципи і основні елементи кадрової політики підприємства. Розглянули особливості оцінки кадрів, проаналізували погляди вчених і дійшли висновку, що оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання.

3. Провести аналіз діяльності персоналу ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал – підприємство гірничодобувного комплексу України. На ринку керамічної і вогнетривкої сировини більше 85 років. Веде ТОВ «Гірничодобувна компанія Мінерал» і активну діяльність по збереженню навколишнього середовища. Після видобутку коРисункних

копалин здійснюється засипка використаного простору. Ділянки, які розроблялися, рекультивуються землі передаються для подальшого використання в сільському господарстві.

4. Оцінено кадровий потенціал на ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал». Проаналізувавши показники по персоналу, можна зробити висновок, що при розрахунку продуктивності праці в вартісному виразі перевитрати фонду оплати праці в Відділ №1 склали 1456,46 тис. грн. В Відділ №2 економія фонду заробітної плати склала 401,87 тис. грн. Але при розрахунку продуктивності праці в натуральному виразі, в Відділ №1 перевитрати по фонду заробітної плати склали 1655,06 тис. грн., а економія фонду заробітної плати по Відділ №2 – 450,87 тис. грн.. Така різниця в економії зумовлена тим, що відбулося підвищення мінімальної заробітної плати і як наслідок - підвищення розмірів годинних тарифних ставок і посадових окладів, зросла вартість реалізованої продукції, а резерви зростання продуктивності праці використовувались не в повному обсязі.

5. Удосконалено кадрову політику на підприємстві, перш за все, запропоновано розширити кадрову службу підприємства ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»». До неї окрім відділу кадрів, який складається з керівника відділу кадрів та двох інспекторів, відділу охорони праці в складі двох провідних інженерів з охорони праці та відділу організації праці та заробітної плати повинні входити: відділ підготовки кадрів, відділ автоматизованих систем управління персоналом та соціально-психологічна служба, підібрані за функціональним принципом.

В розділі визначено чинники, що впливають на формування кадрової політики та встановлено, що актуальним в формуванні кадрової політики для підприємства є: збереження кваліфікованих і лояльних працівників; збільшення частки молоді у віковому складі персоналу; організація зайнятості, що забезпечує закріплення професійних кадрів, гнучкість режиму праці і робочого часу. Проаналізувавши матеріал, було визначено недоліки



кадрової політики, серед них комплексної системи управління персоналом, відповідно сформовано алгоритм, для удосконалення кадрової системи.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олійник, О. Кадрова політика підприємства. Україна: аспекти праці. 2015. № 3. С. 33–37.
2. Осіпова, А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 7/8. С. 135–141.
3. Савельєва, В. С. Управління персоналом : навч. посіб.: М-во освіти і науки України. Київ : Професіонал, 2005. 336 с.
4. Шитікова, Л. В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 130–133.
5. Богиня Д.П., Куліков Г.Т. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудова відносин: монографія. К. : Ін-т економіки НАН України, 2003. 354 с.
6. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод посібник для самостійного вивчення дисципліни. К: КНЕУ, 2000. 211 с.
7. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 188 с.
8. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 224 с.
9. Крушельницька О. Управління персоналом: навчальний посібник К.: Кондор, 2008. 304 с.
10. Новікова А. Подбор персонала: правильные решения. Менеджер по персоналу. М: МКК, 2007. №3. С. 22-28.

11. Кучинський В., Крамський Д. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства. Бізнес Інформ, 2013. № 4. С. 293–298
12. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб.: М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К.: КНЕУ, 2008. 351 с.
13. Олеженко О.Д. Діловеспілкування: навч. посіб. Красноармійськ: КПДонНТУ, 2009. с.380
14. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
15. Офіційний сайт досьє підприємств URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/00191253/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00191253/) (дата звернення 15.10.2019)
16. Котов Р.О., Булава К.Р. Методи підбору персоналу : підручник. Київ : ЦУЛ, 2014. 395 с.
17. Магура М. І. Пошук і відбір персоналу. М.: «Бізнес-школа «Інтел – Синтез», 2008. 154с.
18. Травин В.В. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента М: Дело, 2001. 331с.
19. Степанова Е.Р. Система показників стимулюючого характеру та її вплив на змінну частину заробітної плати. Економіка розвитку, 2013. С. 11–23.
20. Лапітова М. М. Управління персоналом : підручник 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2016. 524 с.
21. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Плюс, 2015. 196 с.
22. Новікова А. Подбор персонала: правильные решения. Менеджер по персоналу, 2009. №4. С. 38-45.
23. Крамаренко В. Управління персоналом на підприємствах : навч. посібник К.: ЦУЛ, 2010. 300 с.

24. Шкатулка В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. 2-е изд., изм. и доп. М.: НОРМА-ИНФРА., 2000. 560 с.
25. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.
26. Герчикова Н.Н. Менеджмент: учебник М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2008. 480 с.
27. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 224с.
28. Тюльпанов А. Зарубежный опыт управления персоналом. Управление персоналом, 2008. 115с.
29. Кузнєцова Т.В. Вдосконалення управління кадровим потенціалом інноваційної діяльності експортноорієнтованих підприємств легкої промисловості в умовах кризи. Зовнішня торгівля: право та економіка. К., 2009. №3, С. 34-39.
30. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 500
31. Вовк, О. Корпоративний мікроклімат в аудиторських фірмах: як зробити сприятливим. Аудитор України. 2015. № 7–8. С. 116–120.
32. Крамаренко В. Управління персоналом фірми : навч. К.: ЦУЛ, 2010. 300 с.
33. Орлова А. Р. Запровадження сучасних систем управління. Стандартизація. Сертифікація. Якість. К.: Держспоживстандарт України, 2008. №3. С. 47-51.
34. Штепа О.С. Особливості загальної компетентності та її діагностика. Практична психологія та соціальна робота, 2011. № 10. С. 39–49.
35. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб К.: КНЕУ, 2010. 351 с.
36. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. К.: КНЕУ, 2005. 435с.

- 37 Андреева Г.І. Економічний аналіз: навч.-метод. посіб. К.: Знання, 2008. 263 с.
- 38 Рудьєв В.А., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2012. 310 с.
- 39 Ожиганова М. І. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.
- 40 Сухарський, В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: навч. пос. Т.: Астон, 2008. 415 с.
- 41 Пархоменко Н. А. Елементи кадрової політики. Науковий вісник ЛНАУ, 2010. С.172-180
- 42 Гасюк Л.М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5. С. 155–159.
- 43 Резніченко С.М. Розвиток управління персоналом в Україні: проблеми та перспективи. Проблеми розбудови державності України: духовність, економіка, освіта, екологія. Зб. наук. пр. Кіровоград: КІСМ, 2008. С.83-88.
- 44 Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. Економіка і суспільство. 2016. №3. С. 355–359
- 45 Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту : підручник К.: Академвидав, 2003. 416с.
- 46 Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2010. 296 с.
- 47 Балабанова Л.В. Управління персоналом : навчальний посібник. К.: Професіонал, 2006. 512с.
- 48 Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових. Вісник Хмельницького національного університету, 2009. № 3. С. 111-117.
- 49 Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: адаптация, мотивация М.: Экзамен, 2004. 414 с.

- 50 Кулініч О. І. Психологія управління. Львів: Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007. с. 126.
- 51 Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
- 52 Рудьєв В. А. Управління персоналом: навч. посібник К.: Кондор, 2012. 310 с.
- 53 Разинькова О. П. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва: монографія. Твер: ТДТУ, 2006. 144 с.
- 54 Михайлова Л.І. Управління персоналом. навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
- 55 Крамський Д. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства. Бізнес Інформ. 2013, № 4. С. 293–298.
- 56 Богиня Д. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2011. – 312 с.
- 57 Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.
- 58 Богоявленська Ю. Економіка та менеджмент праці: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. – 328 с.
- 59 Луцар К.К. Мотивація персоналу: навчальний посібник. Київ: УБС, 2011. 325с.
- 60 Кот У.К. Управління : навч. посібник. Київ: УБС, 2015. 425с.
- 61 Мельник Г.Б., Захарова В.Ю. Управління персоналом: навч. посібник К.: Кондор, 2014. 554 с.
- 62 Іванов О.Ю. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: УБС, 2015. 228с.
- 63 Василенко В.О., Ткаченко Г.І. Стратегічне управління підприємством. навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене і доповнене. За редакцією Василенка В.О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400с.

64 Матвіїшин Є.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011

65 Борко Ю.Д. Управління персоналом підприємства : навч. К.: ЦУЛ, 2017. 188 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Відомості про компанію

##### Контактна інформація

Контактна особа: Олег - начальник відділу збуту

Сайт компанії: [mineral.prom.ua](http://mineral.prom.ua)

##### Загальна інформація

Назва: ТОВ "Гірничодобувна компанія "Мінерал"

Тип компанії: Виробник  
Торгова компанія

Адреса: Україна, Запорізька область, Пологи, вул. Кар'єрна 28

Телефон: +380504580289, моб. Олег  
+380616523760, відділ збуту

Email: [oleg.gopchenko@mineral.com.ua](mailto:oleg.gopchenko@mineral.com.ua)

Сайт: [www.mineral.com.ua](http://www.mineral.com.ua)

Бренди: Мінерал

Кількість співробітників: 501-1000 осіб

##### Організаційно-правова форма та капітал

Рік заснування: 1998

Статутний фонд: Понад 100 млн. USD

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю

##### Інформація про виробництво

Розміри виробничих площ: 5000-25000 кв.м.

Місцезнаходження виробництва: Україна, Запорізька обл.

Контроль якості: Зовнішній

Кількість виробничих ліній: 8

Рисунок А.1 – Інформація про діяльність ТОВ «Гірничодобувна компанія  
«Мінерал»»