

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління кадровою політикою у ТОВ «Промтехсервіс»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Management of Human Resources Policy at LLC «Promtechservice»

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-мо
спеціальності _____ 073

Менеджмент

освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування

_____ М.М. Скамарохова

Керівник проф. каф. ПМОіЛ, д.е.н.

_____ Д.А. Антонюк

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н.

_____ В.О. Шишкін

Запоріжжя
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М. _____

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Скамароховій Марині Миколаївні

1. Тема роботи Управління кадровою політикою у ТОВ «Промтехсервіс» керівник роботи Антонюк Дмитро Анатолійович, д.е.н., проф. затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____
2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності об'єкту дослідження за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми формування і управління кадровою політикою, матеріали періодичного друку з питань управління кадрами організацій, статистичні збірки.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.
1 Розділ – Значення і роль кадрової політики підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Зміст кадрової політики; 1.2 Форми роботи з кадрами; 1.3 Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах; 2 Розділ – Аналіз системи управління кадровою політикою ТОВ «Промтехсервіс» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз чисельності та складу працівників підприємства; 2.3 Аналіз існуючої кадрової політики у ТОВ «Промтехсервіс»; 3 Розділ – Розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики та її планування в ТОВ «Промтехсервіс» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Заходи щодо

вдосконалення кадрової політики ТОВ «Промтехсервіс»; 3.2 Аналіз ефективності запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Антонюк Д.А. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ М.М. Скамарохова
(підпис)

Керівник роботи _____ Д.А. Антонюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 100 с., 10 рис., 22 табл., 2 додатки, 56 джерел.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Промтехсервіс».

Метою роботи є вдосконалення системи кадрової політики досліджуваного підприємства.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи визначається тим, що однією з відмінних рис сучасного виробництва є його сильна залежність від якості робочої сили, форм її використання, ступеня залученості працівника у справи організації. Управління персоналом набуває все більш важливе значення як фактор підвищення довгострокового розвитку організації.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління кадровою політикою на підприємстві.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «Промтехсервіс» та запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління кадровою політикою досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Промтехсервіс» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ, ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 100 pp., 10 fig., 22 tab., 2 appendices, 56 sources.

The object of the research is LLC «Promtechservice».

The purpose is improvement of the Human Resources Policy of the studied enterprise.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is determined by the fact that one of the hallmarks of modern production is its strong dependence on the quality of the workforce, its forms of use, the degree of involvement of the employee in the organization. Personnel management is becoming increasingly important as a factor in enhancing the long-term development of an organization.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of the Management of Human Resources Policy of enterprises. Based on the theoretical material was analyzed the activities of the LLC «Promtechservice» and suggested ways of improving of Management of Human Resources Policy in this company.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in the practice of the LLC «Promtechservice» and will contribute to improvement of activity of domestic enterprises.

STAFF POLICY, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, STAFF POTENTIAL, STAFF TURNOVER, CAREER PLANNING, LABOR

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

ПП – приватне підприємство;

ПДВ – податок на додану вартість;

ЗМІ – засоби масової інформації;

ФЗП – фонд заробітної плати;

Оперограма – (від латинської operatic – дія та грецької gramma – буква) – один з різновидів таблично-графічного відображення послідовності управлінських та виробничих операцій, коли по горизонталі зліва направо зображуються виконавці, по вертикалі зверху вниз – послідовність операції.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ЗНАЧЕННЯ І РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.	12
1.1 Зміст кадрової політики	12
1.2 Форми роботи з кадрами	20
1.3 Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ПРОМТЕХСЕРВІС»	34
2.1 Загальна характеристика підприємства	34
2.2 Аналіз чисельності та складу працівників підприємства	52
2.3 Аналіз існуючої кадрової політики у ТОВ «Промтехсервіс»	59
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ПРОМТЕХСЕРВІС»	72
3.1 Заходи щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Промтехсервіс»	72
3.2 Аналіз ефективності запропонованих заходів	82
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської і виробничої політики організації. Від успішної роботи підприємств залежить становлення і розвиток ринкових відносин в Україні. У наш час виграє і досягає успіху підприємство, чітко організоване, з грамотним, відданим і дисциплінованим персоналом, який вміє швидко перебудовуватися і переучуватися. Тому кожен керівник будь-якого підприємства, незалежно від рівня професійної підготовки та знань, наукового ступеня і практичного досвіду, повинен володіти наукою управління, умінням управляти підпорядкованим йому персоналом.

У часи Радянського Союзу кадровим проблемам традиційно приділялася мінімальна увага. Однак за останні роки не тільки вчені, а й керівники багатьох підприємств України стали приділяти увагу ролі «людського» чинника у вітчизняних організаціях. Багато керівників усвідомили, що американський, японський, німецький досвід менеджменту не може бути застосований у повній мірі за сучасного стану економіки нашої держави.

Звичайно, цінний зарубіжний досвід з управління персоналом можна використовувати у вітчизняних організаціях, але в адаптованому вигляді. Необхідно враховувати національні особливості і сформований управлінський менталітет. Особливий вплив на роботу з персоналом надає специфіка комерційної структури – термін її існування і положення, яке вона займає на ринку, чисельність персоналу, склад кадрових служб тощо.

Особливий інтерес представляють вироблення кадрової політики і корпоративної культури підприємства, оскільки ці питання, спрямовані на створення колективу, здатного до творчого пошуку найбільш вірних ефективних рішень, досконалих методів, прийомів в роботі. Цікавою є і проблема суб'єкта управління, тому що саме керівник виробляє і задає

алгоритм всієї роботи з кадрами, визначає її стратегію і тактику.

Саме кадрова політика має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу. Кадрова політика повинна створювати не тільки сприятливі умови праці, але забезпечувати можливість просування по службі і необхідну ступінь впевненості в завтрашньому дні. Тому, основним завданням кадрової політики підприємства є забезпечення в повсякденній кадровій роботі врахування інтересів всіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу.

Успішна діяльність будь-якої установи залежить, в першу чергу, від злагодженої і стабільної роботи кваліфікованого персоналу. Кадровій політиці в будь-якій організації має приділятися велика увага.

Науково-технічний прогрес в останні десятиліття став причиною великих змін в трудовій діяльності, традиційна технологія поступово поступається місцем гнучким виробничим комплексам, виробництву, заснованому на комп'ютерній техніці і сучасних засобах зв'язку внаслідок чого скорочується чисельність персоналу, підвищується питома вага спеціалістів, керівників, робочих високої кваліфікації. Змінюється і зміст трудової діяльності.

Без чітко налагодженої системи кадрової політики складно збільшувати можливості підприємства, реагувати на зміни технологій і ринку в найближчому майбутньому, створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі і необхідну ступінь впевненості в завтрашньому дні.

Сьогодні відділам кадрів важливо вже домагатися не просто своєчасного заповнення вакансій, щоб підтримувати на належному рівні обсяг виробництва. Система роботи з кадрами повинна бути спланована таким чином, щоб постійно домагатися збільшення в складі робочої сили підприємства тих людей, хто володіє хорошими знаннями, і стежити за тим, щоб таких працівників ставало більше.

Наукові принципи організації виробництва, оптимальні системи і

процедури грають, звичайно ж, важливу роль, але реалізація всіх можливостей, закладених у нових методах управління, залежить вже від конкретних людей, від їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми і сприйнятливості до навчання.

Компетентність потрібна працівнику, що займається розробкою нових виробів чи устаткування, хоча б тому, що створення нової якісної техніки вимагає, як мінімум, знання того, як працюють старі машини і обладнання. Але для підприємства, яке вирішило сьогодні процвітати в конкурентній боротьбі, необхідно, щоб кожен працівник мав глибокі знання і по можливості досвід роботи. Формування у працівників потрібної компетенції починається вже при підборі кадрів та їх прийомі на роботу. Люди, які прийдуть в організацію, повинні прагнути максимально оволодіти навичками даної діяльності. Часто це більш питання бажання самих працівників, ніж їх попереднього досвіду трудової діяльності або базової освіти.

Актуальність даного дослідження полягає в тому, що однією з відмінних рис сучасного виробництва є його сильна залежність від якості робочої сили, форм її використання, ступеня залученості працівника у справи організації. Управління персоналом набуває все більш важливе значення як фактор підвищення довгострокового розвитку організації.

Об'єктом даної кваліфікаційної роботи є система реалізації кадрової політики в ТОВ «Промтехсервіс».

Предметом дослідження є процес формування кадрової політики підприємства.

Одним з напрямів підготовки та формування ефективного кадрового потенціалу ТОВ «Промтехсервіс» є співпраця з навчальними закладами з питань підготовки та навчання фахівців підприємства, а також залучення молодих спеціалістів – випускників вищих навчальних закладів.

Мета кваліфікаційної роботи – вдосконалення системи управління кадровою політикою ТОВ «Промтехсервіс».

Завданнями дослідження системи кадрової політики та формування

кадрів у ТОВ «Промтехсервіс» є:

- розкриття теоретичних питань кадрової політики;
- визначення пріоритету кадрової політики, стилів управління персоналом підприємства та огляд кадрової інформації;
- дослідження діяльності ТОВ «Промтехсервіс», його функцій, цілей, завдань, фінансового стану;
- аналіз чисельності і категорії персоналу досліджуваного підприємства, організації прийому персоналу та підвищення його кваліфікації;
- виявлення проблем в організації системи кадрової політики досліджуваного підприємства і розроблення заходів з удосконалення системи кадрової політики ТОВ «Промтехсервіс».

Пріоритетними питаннями кваліфікаційної роботи є питання відбору та залучення співробітників ТОВ «Промтехсервіс», їх атестації, організації професійного навчання, підвищення кваліфікації, підготовки резерву і планування кар'єри. Крім того, у дипломній роботі розглядається стимулювання персоналу підприємства до найбільш ефективної роботи через формування корпоративної культури підприємства, планування внутрішньофірмової кар'єри та мотивації до праці, як основного фактора успіху в сфері діяльності підприємства.

Для реалізації поставлених завдань використовувалися такі методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження слугували: документи фінансової та статистичної звітності об'єкту дослідження за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми формування і управління кадровою політикою, матеріали періодичного друку з питань управління кадрами організацій, статистичні збірки.

РОЗДІЛ 1

ЗНАЧЕННЯ І РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст кадрової політики

Реалізація мети та завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика являє діяльність її суб'єктів, що реалізують свою владу по відношенню до персоналу. У навчальній і довідковій літературі [1] кадрова політика розглядається як стратегія, загальний курс формування, розвитку та раціонального використання персоналу, роботи з кадрами, діяльність з формування вимог до персоналу, за його підбору, підготовки і раціонального використання, основні підходи до вирішення кадрових проблем .

Кадрова політика визначає кадрову роботу, яка означає діяльність суб'єктів управління персоналом з реалізації кадрової політики.

Термін «кадрова політика» має широке тлумачення: система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що призводять людський ресурс у відповідність зі стратегією фірми (звідси впливає, що всі заходи щодо роботи з кадрами – відбір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування – заздалегідь плануються і погоджуються з загальним розумінням цілей і завдань підприємства).

Кадрова політика на підприємствах представляє діяльність вищого керівництва, що реалізує свою владу щодо персоналу підприємства. Ця діяльність спрямована на ефективне використання потенціалу працівників у реалізації стратегічних цілей підприємства.

Кадрову політику формує і визначає вище керівництво – Рада директорів, Правління, керівники підприємства.

Одним з необхідних умов втілення хорошого ставлення до персоналу і гарантії того, що з людьми поведуться відповідно до декларованих

організацією цінностей, є чітке формулювання кадрової політики підприємства. Вона утворює базис для формування системи роботи з людьми при розгляді різних аспектів управління людськими ресурсами і служить відправною точкою для менеджерів при ухваленні конкретних рішень відносно співробітників (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Напрямки кадрової політики підприємства

Доброю кадровою політикою можна назвати загальну кадрову стратегію, яка об'єднує різні аспекти політики організації щодо персоналу та плани використання робочої сили. Вона повинна підвищувати здатність організації адаптуватися до зміни технологій і вимог ринку, які можна передбачити в осяжному майбутньому.

Кадрова політика – головний напрямок у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.

Кадрова політика як інструмент управління – це організуюча діяльність, що має на меті злиття зусиль всіх працівників підприємства для вирішення поставлених завдань.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги ринку в найближчому майбутньому [8].

Отже, основними характеристиками кадрової політики організації є:

- зв'язок зі стратегією розвитку організації;
- орієнтація на довгострокове планування;
- значимість ролі персоналу;
- філософія фірми стосовно працівників;
- система взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з персоналом.

Головним об'єктом кадрової політики підприємства є – персонал (кадри), основний (штатний) склад його працівників. Кадри – це головний і вирішальний фактор виробництва, перша продуктивна сила суспільства. Від кваліфікації працівників, їх професійної підготовки, ділових якостей значною мірою залежить ефективність виробництва.

В основі формування кадрової політики лежить аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку виробництва та зайнятості.

Завдання кадрової стратегії включають:

- підняття престижу підприємства;
- дослідження атмосфери всередині підприємства;
- аналіз перспективи розвитку потенціалів робочої сили;
- узагальнення і попередження причин звільнення з роботи.

Повсякденна реалізація кадрової стратегії, а також одночасно надання допомоги керівництву, при виконанні ними завдань управління підприємством, лежать в оперативній сфері управління кадрами.

Зміст кадрової політики: забезпечення організації робочою силою високої якості, включаючи планування, відбір і наймання, звільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плинності кадрів, вдосконалення організації та

стимулювання праці, забезпечення охорони праці, соціальні виплати.

Кадрова політика організації покликана забезпечити:

- високу якість роботи та її результатів, умов праці, а також самої робочої сили;

- структурну адаптацію персоналу до безперервних організаційних змін, соціальним і культурним нововведенням – гнучкість кадрового потенціалу;

- відмову від традиційного, жорсткого обмеження між різними видами робіт, а також широке використання різноманітних гнучких форм організації трудових процесів: повна, часткова і тимчасова зайнятість тощо;

- організаційну інтеграцію, коли вище керівництво організації та лінійні керівники приймають розроблену і добре скоординовану стратегію управління персоналом як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній діяльності;

- високий рівень відповідальності всіх працівників організації, що має на увазі як ідентифікацію з базовими цінностями організації, так і наполегливу, ініціативну реалізацію поставлених перед ними цілей в повсякденній практичній роботі;

- нову якість змісту праці і високий рівень задоволеності нею, шляхом використання нових форм, що збагачують зміст праці.

У ринкових умовах кадрова політика – це свідомо цілеспрямована діяльність, щодо створення трудового колективу, що сприяє поєднанню цілей і пріоритетів підприємства і його працівників [13].

При виборі кадрової політики враховуються такі фактори:

- вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства;
- фінансові можливості підприємства, якими визначається допустимий рівень витрат на управління персоналом;

- кількісні та якісні характеристики наявного персоналу і спрямованість їх зміни в перспективі тощо;

- ситуація на ринку праці (кількісні та якісні характеристики пропозиції

праці за професіями підприємства, умови пропозиції);

- попит на робочу силу з боку конкурентів, рівень заробітної плати, що склався на ринку;

- впливовість профспілок, твердість у відстоюванні інтересів працівників;

- вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом тощо.

Зміст кадрової політики не обмежується наймом на роботу, а стосується принципів позицій підприємства щодо підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника і організації. У той час як кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на подальшу перспективу, поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань. Між ними має бути, природно, взаємозв'язок, який буває зазвичай між стратегією і тактикою досягнення поставленої мети [29].

Цільове завдання кадрової політики може бути вирішене по-різному, і вибір альтернативних варіантів досить широкий:

1. Звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом краще:

- а) переводити на скорочені форми зайнятості;

- б) використовувати на невластивих роботах, на інших об'єктах;

- в) направляти на тривалу перепідготовку тощо.

2. Готувати працівників самим або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку.

3. Набирати нових або переучувати працівників, які підлягають звільненню з підприємства.

4. Набирати додатково робітників або обійтися наявною чисельністю за умови більш раціонального їх використання тощо.

Кадрова політика носить і загальний характер, коли стосується кадрів підприємства в цілому, і приватний, виборчий, коли орієнтується на рішення

приватних завдань (в межах окремих структурних підрозділів, функціональних або професійних груп працівників, категорій персоналу).

При цьому враховуються:

- вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, віку, стажу, рівню спеціальної підготовки тощо);
- відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток тих чи інших сторін зайнятої робочої сили;
- відношення до стабілізації колективу (усього або певної його частини);
- відношення до характеру підготовки нових робітників на підприємстві, а також до перепідготовки кадрів;
- ставлення до внутрішньофірмового руху кадрів тощо.

Кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, що поєднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани по використанню робочої сили.

Для повного аналізу кадрової політики будь-якого підприємства необхідно виділити критерії оцінки:

- кількісний і якісний склад персоналу;
- рівень плинності кадрів;
- гнучкість проведеної політики;
- ступінь врахування інтересів працівника/виробництва тощо.

Кількісний склад організації для зручності аналізу звичайно поділяється на три категорії: керівники вищої, середньої ланки та обслуговуючий персонал з диференціацією на чоловіків і жінок, пенсіонерів та осіб які не досягли 18-ти річного віку, що працюють та перебувають у відпустках (наприклад, по догляду за дитиною, без утримання тощо), а також на працюючих в головному підприємстві чи філіях тощо.

Якісний склад персоналу зазвичай поділяється на співробітників з вищою, середньо-спеціальною, середньою та початковою професійною

освітою, з урахуванням досвіду роботи, підвищення кваліфікації співробітників й інших чинників [4].

Рівень плинності кадрів – один з найбільш показових критеріїв кадрової політики підприємства. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати і як позитивне явище, і як негативне.

По-перше, розширюються можливості працівника, і збільшується його здатність до адаптації.

По-друге, колектив підприємства «оновлюється», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей.

Гнучкість кадрової політики оцінюється виходячи з її характеристик: стабільності або динамічності. Кадрова політика має динамічно перебудовуватися під впливом мінливих умов і обставин.

Ступінь врахування інтересів працівника розглядається в порівнянні зі ступенем врахування інтересів виробництва. Досліджується наявність або відсутність індивідуального підходу до працівників підприємства.

В даний час складається комплексне поняття «кадрової політики» як єдності взаємопов'язаних напрямків:

- забезпечення всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою;
- створення умов, які налаштовують працівника на ефективний високопродуктивну працю.

Тепер роботі з кадрами змушені приділяти увагу всі рівні управління фірмою: її вище керівництво, начальники підрозділів, кадрова служба. Основоположними стають стратегічні питання, створення цілісної системи. Сфера управління персоналом, поряд з відомими класичними завданнями адміністрування, бере участь також у здійсненні основної стратегічної лінії по керівництву підприємством [3].

Загалом кадрова політика як система управління людськими ресурсами охоплює наступні підсистеми:

1. Управління трудовими ресурсами. Забезпечує процеси формування та відшкодування людських ресурсів шляхом організації:

- управління демографічними процесами (народжуваність, смертність, кількість шлюбів, поліпшення становища жінок, турбота про сім'ю та дітей);

- управління освітою (дошкільне виховання, загальноосвітня підготовка, підготовка робітничих кадрів безпосередньо на виробництві і в системі професійно-технічної освіти, підготовка фахівців у вищих навчальних закладах, післядипломна освіта, підвищення кваліфікації, перепідготовка) і професійною орієнтацією;

- управління соціальним розвитком (розширення невиробничої сфери, регулювання фондів споживання, забезпеченість продуктами харчування та товарами, охорона здоров'я, використання вільного часу, забезпеченість житлом, розвиток побутового обслуговування та громадського харчування, соціальна робота тощо).

2. Управління зайнятістю забезпечує процеси розподілу людських ресурсів шляхом організації:

- управління робочими місцями (облік діючих і створення нових робочих місць у виробничій і невиробничій сферах господарства, організація громадських робіт, соціальний захист безробітних);

- управління первинним розподілом (професійний підбір та направлення випускників загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних училищ, вищих навчальних закладів в різні галузі господарства);

- управління перерозподілом (професійний відбір, організація перепідготовки, працевлаштування, організований набір, територіальне переселення, пересування та переміщення працівників).

3. Управління персоналом забезпечує процеси використання (споживання) людських ресурсів шляхом організації:

- управління працею (вдосконалення виробничих процесів, розподілу і кооперації праці, методів праці та організації робочих місць, зміцнення дисципліни праці, поліпшення умов праці та її охорони, організація оплати праці і його стимулювання);

- управління кадрами (кадровою роботою) на рівні підприємств,

організацій та установ (комплектування та підготовка кадрів, оцінка і розстановка, організація професійної адаптації і внутрішньофірмової мобільності, мотивація і виховання працівників, зниження плинності кадрів тощо);

- управління соціально-демографічними процесами (допомога сім'ям, будівництво і утримання об'єктів соціально-культурного призначення, житла, поліпшення медичного обслуговування, організація дозвілля, розвиток підсобних господарств, підвищення загальноосвітнього і культурного рівня працівників).

Таким чином, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень. Останні, як відображення державної політики щодо відтворення робочої сили, впливають на кадрову політику через регулювання ситуації на ринку праці, а також через вимоги до забезпечення належного соціального захисту працівника.

1.2 Форми роботи з кадрами

Ділова оцінка працівника найчастіше проходить у формі атестації. Організаційно її проведення оформлюється відповідним наказом по підприємству, що надає їй офіційний статус і дає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень щодо конкретного працівника. Таким чином, атестацію слід розглядати як деякий закінчений, оформлений документально результат оцінки працівника.

Атестація є широко поширеною формою роботи з кадрами, активно застосовується підприємствами, установами та організаціями. Об'єктом атестації є працівники певних категорій, що перебувають у трудових відносинах з даним підприємством. Її проведення регламентується низкою

офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням [12].

Разом з тим підприємство має право розробляти власні положення з проведення атестації, виходячи з поставлених цілей. Проте слід мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення, причому дотриманню цих процедур надається особливе значення, оскільки їх порушення може послужити підставою для працівника, незадоволеного прийнятим відносно нього рішенням, оскаржувати це рішення.

Вироблена в країні методика атестації та її процедура характерні для підприємств з громадською формою власності на засоби виробництва. Відповідальність за своєчасність її проведення покладається на директора, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба (відділ кадрів) при активній участі керівників відділів підприємства і профспілкової організації.

Атестація працівників за своєю суттю і організаційно не може не відрізнитися на підприємствах різних форм власності. Разом з тим функції атестації: контроль, стимулювання, поліпшення підбору і розстановки кадрів, не залежать від форми власності підприємства.

Суть контрольної функції полягає в періодичній перевірці ділових та особистих якостей працівників на їх відповідність займаній посаді. Функція стимулювання націлена на підвищення зацікавленості працівника в постійному розвитку своїх ділових та особистих якостей, поліпшення результатів праці як умови успішного проходження атестації.

Атестація повинна проводитися планомірно. Розрізняють такі її види:

- регулярна основна, розгорнута (раз на 3-5 років);
- регулярна проміжна, спрощена, орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і фахівців 1 раз на рік, а для деяких категорій 2 рази на рік і частіше);
- нерегулярна, викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання), при введенні нових умов оплати праці [12].

Проведення атестації включає кілька етапів:

- підготовчий;
- підготовки пакету необхідних документів по працівникам, що проходять атестацію;
- проведення самої атестації;
- використання результатів атестації.

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, які підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична сила: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із зазначенням термінів проведення, складу атестаційних комісій та графіка їх роботи. У додатку до наказу наводиться положення про атестацію.

Від атестації звільняються керівники і фахівці, які пропрацювали в даній посаді менше року, вагітні жінки, жінки, які мають дитину до року тощо. Суб'єкт оцінки – особа, група осіб, орган, яким визначено право проводити оцінку працівників. Найчастіше в якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія.

Атестаційна комісія очолюється головою, до її складу входять члени комісії і секретар. В якості членів комісії залучаються керівні працівники, провідні фахівці підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. В якості експертів можуть виступати і працівники даного підприємства, які добре знають осіб, що проходять атестацію. Кількість членів атестаційної комісії має складати від трьох до шести осіб.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про завдання атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки необхідних документів [12].

Графік проведення атестації доводиться до працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні надаватися не менш ніж за два тижні до атестації. Це найчастіше атестаційний лист і

відгук-характеристика.

Атестаційний лист містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за фахом, на підприємстві, на посаді тощо. Дана інформація готується працівниками кадрової служби.

Відгук-характеристика відображає узагальнені результати оцінки діяльності працівника, анкетного опитування про поведінку працівника в колективі, оцінка працівника керівником. Відповідальність за облік та оцінку діяльності працівника несе керівник підприємства. Відгук-характеристика обговорюється на зборах колективу. Працівник повинен бути ознайомлений з нею не менш, ніж за тиждень до атестації під розпис. Відгук-характеристика передається в кадрову службу або безпосередньо в атестаційну комісію.

Атестаційна комісія розглядає подані їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи та недоліки, результати поточних оцінок і на підставі цього, з урахуванням обговорення за відсутності особи, що проходить атестацію відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає займаній посаді.

Працівника знайомлять з рішенням комісії, вказуючи на сильні і слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації щодо його просування (професійного зростання) або про необхідність підвищення кваліфікації. Засідання атестаційної комісії протоколюється. Важливо, щоб атестація працівників проходила в доброзичливій обстановці, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки.

Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов'язані певні правові наслідки: заохочення, переведення на вищу посаду, звільнення тощо. Тому за підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни в розстановці кадрів, про посадових окладах, зарахування

перспективних працівників до резерву на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники тощо.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах спільно з профспілковою організацією, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку та умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків [12].

В організації має розроблятися план по трудових ресурсах з метою провести розрахунки щодо числа службовців, які потрібні організації, і професійної структури, яка буде необхідна в даний період. Слід також прийняти рішення про джерела потенційного набору, встановити і підтримувати контакти для забезпечення того, щоб потреби організації, потенційна винагорода за працю (грошова чи моральна), були відомі майбутньому складу службовців, тому що компанії беруть на роботу людей самого різного професійного рівня і потребують самих різних професій.

Під залученням персоналу розуміються всі заходи, які приймаються для своєчасного задоволення потреб організації в персоналі відповідними співробітниками. Для цього необхідно пройти багатоступінчастий процес планування. У рамках планування потреби в персоналі спочатку визначають майбутню потребу в персоналі. Рекомендується планування від середньострокового до планування на тривалу перспективу від трьох до п'яти років.

Результатом планування персоналу є визначення, скільки співробітників необхідно, з якою кваліфікацією і здібностями, на які посади, і з якого часу. Після того, як визначена майбутня якісна потреба в персоналі, необхідно визначити вимоги (кваліфікацію, знання, здібності, поведінка тощо), яким повинні відповідати співробітники для того, щоб вони могли виконувати свої завдання. Цей процес також називають визначенням профілю вимог заміщуваних робочих місць [27].

Більшість організацій покривають свої потреби в персоналі завдяки систематичному професійному навчанню, тому що зовнішній ринок праці

найчастіше не може надати потрібної кількості і якості персоналу. Крім того, багато організацій дотримуються таких принципів кадрової політики, за яких вільні місця заповнюються переважно власними співробітниками. Тим самим вони відкривають перед своїми співробітниками шанси на підвищення, і працівники більш охоче сприяють поліпшенню клімату на виробництві.

Як правило, нова посада ставить перед співробітником більш високі вимоги, тобто таке переміщення пов'язане з професійним ростом. Тому і пошук персоналу всередині організації, тобто заміщення вільного місця власним співробітником, навряд чи можливе без ґрунтовної підготовки та допомоги у підвищенні кваліфікації.

У результаті планування потреб в персоналі може виявитися, що для конкретного робочого місця необхідно найняти додатковий персонал, наприклад, тому, що серед уже наявних співробітників немає жодного, який володів би необхідною кваліфікацією, або тому, що в інтересах підприємницької політики необхідно влити свіжу кров ззовні.

Співробітники ззовні часто дають установі нові імпульси і співробітники всередині з більшою готовністю приймають їх як начальника, ніж колишніх рівних їм співробітників. До того ж, заміщення вакансій з внутрішніх резервів не може вирішити кількісного аспекту потреби в персоналі, тому що переміщений на нову посаду співробітник залишає за собою вакансію, яку, як правило, теж потрібно замістити. В крайньому випадку, заміщення вакансії за рахунок власних співробітників може спричинити за собою ланцюг переміщень, в кінці якої в найбільш сприятливому випадку виявиться вільне місце для новачка в професії.

Залежно від ситуації на ринку і від пропонованого до заміщення робочого місця вимог, заходи із залучення персоналу можуть адресуватися до випускників середньої школи, випускників закладів професійно-технічної освіти, випускникам вищих навчальних закладів, які шукають роботу, безробітним або тим, хто шукає роботу, але ще не зайнятим.

Якщо, наприклад, потрібен додатковий співробітник для

обслуговування клієнтури, може бути доцільним підготувати молодого фахівця, який знаходиться на порозі завершення своєї освіти і вже думає про постійне місце роботи. Якщо ж, наприклад, відомо, що керівник якогось відділу йде на пенсію, а ніхто з власних співробітників не підходить в якості кандидата, то організації слід почати пошуки відповідного наступника на зовнішньому ринку праці приблизно за рік до наміченого заміщення посади.

Метою залучення персоналу є звернення до відповідних зацікавлених осіб, або спробувати переконати у привабливості вакантного місця таких кандидатів, які шукають роботу, які вже заявляли про свою зацікавленість без запрошення. Якщо немає кандидатів з внутрішніх резервів, організації слід спочатку підібрати підходящих кандидатів з вже наявних заявок ззовні. Якщо таких немає, або є лише малоцікаві, організації самій доведеться звернутися до потенційно зацікавлених осіб. Для цього існують такі можливості: запити до біржі праці або інших організацій, які займаються питаннями працевлаштування; контакти зі школами, коледжами та університетами; оголошення в регіональних або міжрегіональних щоденних і щотижневих газетах; оголошення в професійно спеціалізованих періодичних виданнях; доручення консультанту по кадрам.

У процесі залучення персоналу необхідно звертати увагу на те, щоб потенційний кандидат був, якомога ширше поінформований про організацію, майбутнє робоче місце і обов'язки, які він повинен буде виконувати. Оголошення про вакансії мають бути зверненими до якомога більшої кількості потенційних кандидатів, для чого в оголошенні на першому плані мають бути відображені привабливі риси оголошеної вакансії. У той же час, оголошення повинне бути сформульовано таким чином, щоб, по можливості, невідповідні кандидати не подавали заявок [15].

При підборі персоналу мова йде про те, щоб з числа намічених зацікавлених осіб, що подали заявки кандидатів, вибрати тих, хто найкраще відповідає вимогам вакансії. Для цього необхідно виявити показники придатності кандидатів (здібності, знання, досвід) і порівняти їх із

заздалегідь визначеними показниками вимог щодо вільного місця. Тут необхідно уникати помилок, які можуть виникнути як наслідок недостатньої або надмірно високої кваліфікації.

На практиці зазвичай застосовують такі процедури відбору:

- аналіз поданих із заявкою документів (свідоцтва, біографія, характеристики тощо);
- співбесіди при наймі (у вільній або підготовленій заздалегідь формі);
- психологічні тести;
- використання методу оцінки особистості, при якому відбувається моделювання типових для відповідного робочого місця ситуацій (наприклад, консультування клієнтів або обробка вхідної пошти) і коли кандидатів оцінюють кілька спеціально підготовлених спостерігачів.

У більшості установ в центрі процесу підбору кандидатів знаходиться особиста бесіда з кандидатом. У такій розмові слід прагнути до наступних цілей: кандидат і роботодавець повинні познайомитися; кандидат повинен отримати можливість довести свої здібності, знання і досвід, і викласти свої цілі; роботодавець повинен отримати можливість роз'яснити кандидатові вимоги вакансії і разом з ним зафіксувати цілі можливої співпраці.

Якщо досягнуто достатнього взаєморозуміння між виробничими очікуваннями і особистими передумовами кандидата і вибір зроблений, слід дотриматися наступних формальних кроків:

- отримати згоду органу, що представляє персонал (ради з питань персоналу) організації, яка здійснює прийом на роботу (право участі персоналу в прийнятті рішень);
- кандидат повинен отримати пропозицію про укладення з ним договору тільки після згоди з боку органу, що представляє персонал організації;
- решті претендентів, що подали заявки відмова може бути направлена тільки після того, як обраний кандидат поставив свій підпис під пропозицією про укладення з ним договору і передав його в організацію.

Мережа набору службовців повинна бути досить широкою і різноманітною. Більшість великих компаній беруть участь у щорічних зустрічах з випускниками вищих навчальних закладів з метою забезпечити їх інформацією про можливості кар'єри. Джерела набору більш кваліфікованих службовців на керівні посади різноманітні, серед них центри зайнятості, спеціальні агентства та консультанти з набору кадрів або консультанти з пошуку керівних адміністративних працівників.

1.3 Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах

У сучасних умовах, кадрова політика повинна бути орієнтована на пріоритет соціальних цінностей, соціальну політику, тому що кінцева мета реформ, що проводяться не ринок як такий, а добробут кожної людини.

Головна мета кадрової політики – створення системи управління кадрами, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника і організації, досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, отримання організацією найкращих економічних результатів [21].

Цілі кадрової політики підприємства наведено на рис. 1.2.

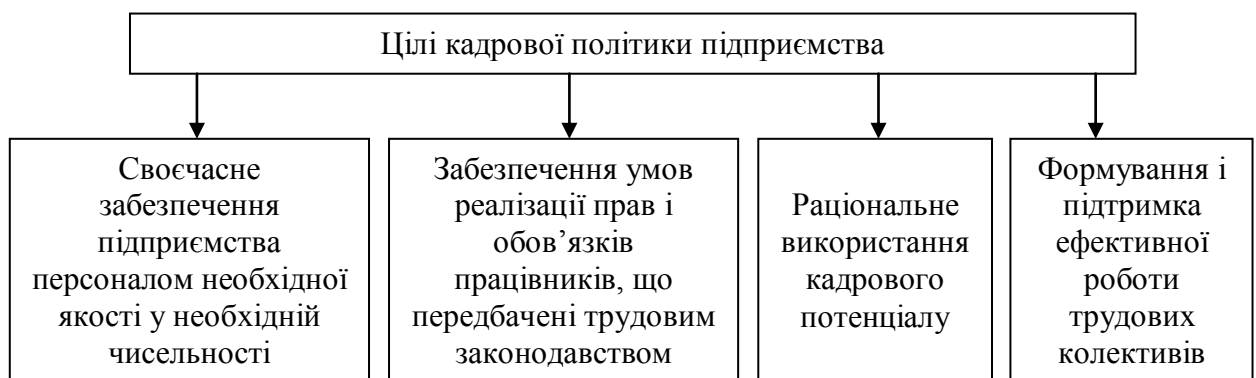


Рис. 1.2. Цілі кадрової політики підприємства

Головна мета конкретизується у таких завданнях:

1. Забезпечення умов реалізації передбачених Конституцією України, трудовим законодавством прав і обов'язків громадян.
2. Дотримання усіма організаціями та окремими громадянами положень про професійні спілки, типових правил внутрішнього розпорядку та інших документів, прийнятих в рамках державної кадрової політики.
3. Забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб самої організації та станом ринку праці.
4. Підпорядкованість всієї роботи з кадрами завданням безперервного та якісного забезпечення основної господарської діяльності необхідним числом працівників необхідного професійного кваліфікованого складу.
5. Раціональне використання кадрового потенціалу, який є в розпорядженні організації.
6. Формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів, розвиток внутрішньовиробничої демократії.
7. Розробка принципів організації трудового процесу.
8. Вироблення критеріїв і методики підбору, підготовки та підвищення кваліфікації працюючих; винагороди персоналу.
9. Розробка принципів визначення соціального економічного ефекту від заходів, що входять в систему управління персоналом [13].

Всі цілі кадрової політики можна розділити на економічні та соціальні.

Економічні цілі є похідними від пріоритетних виробничих принципів збереження конкурентоспроможності організації та отримання максимального прибутку. Досягнення оптимального співвідношення між витратами і результатами є важливим досягненням кадрової політики. В існуючих економічних умовах кадрові рішення рідко спрямовані на абсолютне зниження кадрових затрат, частіше вони покликані оптимізувати співвідношення між цими витратами, з одного боку, і продуктивністю праці, з іншого.

Соціальні цілі полягають у поліпшенні матеріального і нематеріального становища працівників підприємства. Особливо це відноситься до заробітної плати, соціальних видатках, скороченню робочого часу, а також обладнання робочих місць, вимогам надати більшу свободу дій і права на участь у прийнятті рішень.

Власні цілі кадрової політики визначаються з урахуванням основних положень всіх складових частин розвитку організації:

1. Цілі, пов'язані із зовнішніми умовами діяльності підприємства (ринок праці, взаємини з державними та місцевими властями).
2. Цілі, які визначаються внутрішніми умовами, реалізація яких спрямована на поліпшення відносин підприємства зі своїми співробітниками (їх участь в управлінні підприємством, поглиблення професійних знань тощо).

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов:

- скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;
- зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;
- урахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;
- виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;
- проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
- збереження кадрового ядра підприємства;
- прийом перспективних працівників зі сторони;
- централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

- розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;

- активізація роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;

- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціопсихологічних;

- залучення працівників до управління виробництвом.

Ефективна кадрова політика повинна бути:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;

- гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого – динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

- економічно-обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства.

Кадрова політика на підприємствах майбутнього, за думкою західних спеціалістів, повинна будуватися на таких принципах: повна довіра робітнику та надання йому максимальної самостійності; в центрі економічного управління повинні бути не гроші а людина та її ініціатива; результат діяльності підприємства визначається ступенем єдності колективу; максимальне делегування функцій управління робітникам; справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією, дотримання трудового законодавства. На сьогоднішній день формування кадрової політики ґрунтується на принципах, відображених на рис. 1.3.

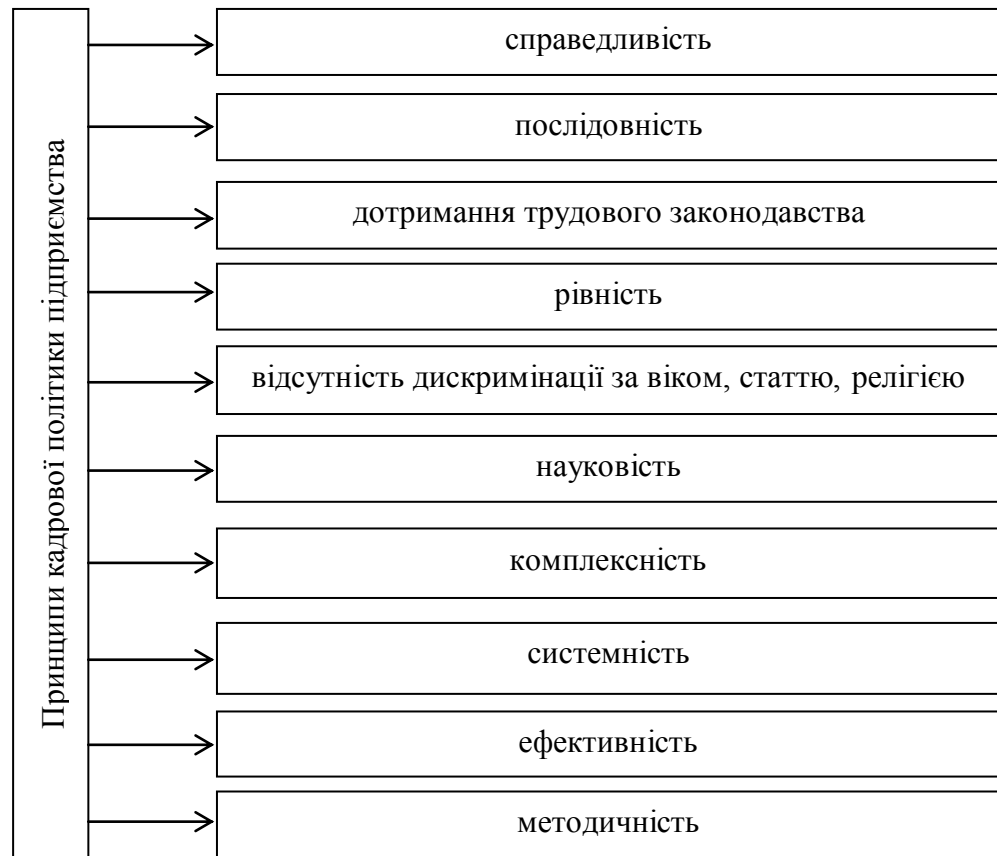


Рис. 1.3. Принципи кадрової політики підприємства

У таблиці 1.1 розглянуті основні принципи формування кадрової політики.

Таблиця 1.1

Основоположні принципи формування кадрової політики

Найменування принципу	Характеристика принципу
Науковість	використання всіх сучасних наукових розробок у цій галузі, які могли б забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект
Комплексність	охоплення всіх сфер кадрової діяльності і всіх категорій працівників
Системність	облік взаємозалежності і взаємозв'язку окремих складових цієї роботи; необхідність врахування економічного і соціального ефекту (як позитивного, так і негативного), впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат
Ефективність	будь-які витрати на заходи в цій галузі повинні окупатися через результати господарської діяльності
Методичність	якісний аналіз вибраних варіантів рішення, особливо в тих випадках, коли є ряд взаємовиключних методик

З декількох варіантів запропонованих принципів стосовно до умов даної організації має бути обраний якийсь один. До числа подібних матеріалів можна віднести розробку положень про посадових інструкціях, методику прийому на роботу і розстановку новоприйнятих по робочих місцях тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ПРОМТЕХСЕРВІС»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Промтехсервіс» зареєстровано відділом реєстрації та єдиного реєстру Ленінської районної адміністрації від 27 листопада 2001 р. в реєстрі за №3394, реєстраційний № 0020444 від 21.11.2001 р.

ТОВ «Промтехсервіс» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші, передбачені діючим законодавством рахунки. Товариство має свій товарний знак, емблему, круглу та інші (з емблемою або без) печатки, необхідні для діяльності Товариства, зразки яких затверджуються директором Товариства.

ТОВ «Промтехсервіс» має право:

- укладати угоди, здійснювати інші юридичні акти з українськими та іноземними юридичними особами і громадянами як на території України, так і за її межами;
- створювати на території України та за її межами свої філії і представництва, а також дочірні підприємства відповідно до чинного законодавства України;
- приймати участь у створенні господарських товариств, підприємств, спільних підприємств, об'єднань підприємств;
- формувати тимчасові творчі та виробничі колективи;
- самостійно виготовляти та реалізувати продукцію і послуги, які надаються Товариством;
- брати участь у фінансуванні будівництва об'єктів виробничого та соціального призначення;

- здійснювати права власника відносно свого майна;
- отримувати кредити в банках та інші фінансово-кредитних установах;
- здійснювати прискорену амортизацію основних фондів відповідно до законодавства;
- відкривати бюро, контори, магазини, кіоски, агенції, пункти прокату, відеосалони на території України та за її межами;
- збільшувати та зменшувати розмір Статутного фонду;
- виступати учасником зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства;
- приймати на роботу за контрактом чи трудовою угодою, та залучати до роботи в якості консультантів, громадян України та інших держав;
- у передбаченому законодавством порядку відряджати в інші країни робітників Товариства;
- здійснювати зі співробітницькими організаціями, фірмами, підприємствами, громадянами листування, телеграфний, телефонний та інші види зв'язку.

Предметом діяльності ТОВ «Промтехсервіс» є:

- здійснення ремонтних, будівельних, монтажних, електромонтажних, реставраційних та пусконаладжувальних робіт;
- проектування, виготовлення, будівництво, монтаж та ремонт електричного устаткування, обладнання, деталей, вузлів, агрегатів, будівельних матеріалів;
- виготовлення, переробка і реалізація сировини та матеріалів, в тому числі будівельних;
- діяльність у сфері архітектури, інженерна та технічна діяльність, пов'язана з будівництвом;
- розробка, виготовлення та впровадження нових науково-технічних, інженерних розробок і технологій, випуск продукції, надання послуг науково-технічного призначення, у тому числі транспортних, експедиційних, проектно-кошторисних, проектно-технічних, пусконаладжувальних та

впроваджувальних робіт;

- надання послуг населенню з ремонту, монтажу побутової техніки, транспортних заходів, житла, садових будинків та присадибних ділянок;
- маркетингова діяльність, надання консультацій з питань фінансової, комерційної діяльності;
- надання комп'ютерних послуг;
- надання транспортних послуг з використанням вантажного автотранспорту;
- перевезення пасажирів та вантажу всіма видами транспорту;
- купівля-продаж металовиробів, металевої продукції та металопрокату та надання посередницьких послуг, пов'язаних з цією діяльністю;
- збір, купівля, заготівля, транспортування і реалізація сільськогосподарської продукції, в тому числі закупівля її у населення;
- збір, сортування, зберігання, переробка, реалізація металобрухту та відходів чорних і кольорових металів;
- здійснення операцій з металобрухтом;
- організація і проведення у відповідності з чинним законодавством зовнішньоекономічної діяльності та експортно-імпортних операцій.

На цей час ТОВ «Промтехсервіс» займається:

- виробництвом та реалізацією будівельних матеріалів;
- виготовленням бетонних, залізобетонних виробів;
- будівництвом та ремонтом житлових споруд, будівель та споруд виробничого призначення;
- виробництво та реалізація плитки тротуарної вібропресованої;
- купівлею та реалізацію електричного устаткування зокрема: електродвигунів, силових трансформаторів, зварювальних трансформаторів;
- виробництва стартерів і генераторів для карбюраторних і дизельних двигунів автомобілів і тракторів;
- послуги автомобільної та спеціальної техніки для виконання робіт і надання послуг механізмами стороннім організаціям та населенню.

Також підприємство надає послуги з модернізації і ремонту:

- високовольтних та низьковольтних електродвигунів;
- двигунів постійного струму; силових трансформаторів;
- зварювальних трансформаторів;
- генераторів;
- налагодження електричних машин.

Основними постачальниками товарно-матеріальних цінностей та послуг є наступні підприємства:

- ПрАТ «Сінго»;
- ПрАТ «ДЕКО»;
- ТОВ «Агротехбуд»;
- ТОВ «Градекс»;
- ТОВ «Інтар-Схід»;
- ТОВ «Промімпекс»;
- ТОВ «Тріада Плюс»;
- ТОВ «Мелітополь Буд Проект»;
- ПП «Дніпрпром»;
- ПП «БМА»;
- ПП «Аквал Трейд» та інші.

ТОВ «Промтехсервіс» володіє адміністративною будівлею, складським приміщенням і механічні майстерні для ремонту власного автотранспорту.

Проведемо аналіз структури управління досліджуваного підприємства.

Під структурою управління розуміється впорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого. Організаційна структура управління визначається також як форма поділу й кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління по відповідних функціях, спрямованих на рішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. З цих позицій структура управління представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності,

порядку й форм взаємодії між органами керування, що входять в її склад і працюючими в організації людьми.

Організаційна структура органів управління ТОВ «Промтехсервіс» є лінійно-функціональною (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Промтехсервіс»

На чолі досліджуваного підприємства знаходиться директор, наділений усіма повноваженнями, який здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками і зосереджує у своїх руках всі функції управління і його заступники. Таким чином, структура управління досліджуваним підприємством складається з:

- директора;
- заступника директора з виробництва;

- заступника директора з фінансових питань;
- головного бухгалтера;
- бухгалтера;
- начальника відділу зовнішньоекономічних зв'язків;
- начальника відділу маркетингу;
- начальника ділянки 1;
- начальника ділянки 2;
- начальника ділянки 3;
- начальника ділянки 4.

Увесь штат підприємства нараховує 79 робітників.

Для даного виробництва характерним є поглиблення спеціалізації виробництва та управління, і реалізація управлінських функцій розподіляється між керівниками та органами, які передають нижчим рівням управління обов'язкові для них завдання.

Отже, диференціація функцій управління є основою переходу до функціональної структури управління.

При такому управлінні кожний орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

Функціональна організація існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Подвійне підпорядкування має за мету інтегрувати функції на кожному рівні управління та спеціалізувати їх по окремих ланках. Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури усуває недоліки лінійного та функціонального типів структур управління: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.

Перевагами функціональної структури управління підприємством є:

1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення

конкретних функцій.

2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом переданням ряду функцій спеціалізованим ланкам.

3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів.

4. Відповідність структури до стратегії.

5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.

6. Легко реагує на потреби практики створенням нових функціональних служб.

Недоліки функціональної структури управління підприємством наступні:

1. Труднощі у підтриманні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами.

2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень фірми.

3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування.

4. Порухення принципу єдиноначальності.

5. Виникнення проблеми функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів.

6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень.

7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління.

8. Наявність випадків неправильного визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами.

9. «Функціональна короткозорість» часто працює проти дієвого підприємництва, пристосування до змін.

Першому (лінійному) керівнику у виробленні конкретних питань і

підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, ділянок, груп).

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління фірмою в цілому.

При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління ділянкою його роль невелика, то в масштабі управління підприємством роль функціональних органів зростає.

Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Перевагами лінійної структури управління є:

- єдність і чіткість розпорядництва;
- узгодженість дій виконавців;
- чітка система взаємних зв'язків між керівником і підлеглим;
- швидкість реакції у відповідь на прямі вказівки;
- отримання виконавцями ув'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підприємства.

Існують і недоліки лінійної структури управління:

- високі вимоги до керівника, який повинен мати широкі різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності;
- перевантаження менеджерів вищого рівня, величезна кількість інформації, потік паперів, множинність контактів з підлеглими і керівниками;
- тенденція до тяганини при вирішенні питань, що стосуються кількох відділів.

Підприємство організовує роботу, виходячи з покладених на нього завдань і виконуваних функцій у відповідності з перспективними і поточними планами роботи, координує свою діяльність з іншими організаціями з метою дотримання своїх інтересів.

Основними завданнями ТОВ «Промтехсервіс» є:

- збільшення обсягу пропонованих послуг;
- розширення клієнтської бази;
- зміцнення іміджу організації, у тому числі шляхом поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Для вирішення завдань ТОВ «Промтехсервіс» виконує наступні функції:

- організація роботи з клієнтами;
- здійснення роботи по залученню клієнтів для організації;
- консультування клієнтів;
- розробка пропозицій щодо зміни порядку реалізації наданих робіт і послуг та впровадженню нових;
- підготовка пропозицій щодо зміни режиму роботи товариства з метою поліпшення якості обслуговування клієнтів;
- підвищення культури обслуговування клієнтів та кваліфікації працівників;
- своєчасне інформування клієнтів про нові роботи і послуги, що пропонує організація.

Коло обов'язків директора ТОВ «Промтехсервіс» є дуже широким:

- здійснює керівництво всією діяльністю підприємства і несе персональну відповідальність за правильне і своєчасне виконання завдань і функцій, а також за результати роботи;
- організовує розробку перспективних і поточних планів роботи підприємства;
- проводить систематичний аналіз стану справ фірми і приймає рішення, спрямовані на вдосконалення діяльності підприємства;

- організовує вивчення сегментів ринку, на яких представлена фірма і можливості розширення кола потенційних споживачів (клієнтів);
- виконує представницькі функції і проводить засідання і наради, що проводяться в організації;
- забезпечує збереження комерційної таємниці про діяльність підприємства і його клієнтів, правильне застосування чинного законодавства та ведення діловодства у встановленому порядку;
- розподіляє обов'язки між заступниками директора, розглядає і затверджує положення про служби та відділах, що входять до складу підприємства, а також посадові інструкції, виробничі інструкції, інструкції з охорони праці, пожежної безпеки, які розробляються на основі відповідних нормативно-правових актів та кваліфікаційних характеристик по посадах;
- сприяє створенню необхідних умов праці і сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;
- забезпечує дотримання працівниками підприємства трудової дисципліни;
- затверджує штатний розклад підприємства, а також приймає рішення по прийом, переміщення і звільнення працівників організації, їх заохочення і накладення дисциплінарних стягнень;
- вирішує оперативні питання, підписує документи з питань, які стосуються діяльності товариства;
- укладає договори на здійснення підприємством угод.

На посади спеціалістів ТОВ «Промтехсервіс» приймаються особи, які відповідають кваліфікаційним вимогам для даного підприємства.

У період тимчасової відсутності директора виконання його обов'язків покладається на уповноважену особу (як правило на заступника директора з фінансових питань), відповідно до наказу директора підприємства.

За недоліки в роботі і порушення трудової дисципліни до керівних працівників і співробітників підприємства можуть застосовуватися заходи дисциплінарного стягнення відповідно до чинного законодавства, а також

заходи матеріального впливу. До інших видів відповідальності працівники можуть бути притягнуті відповідно до вимог законодавства [14].

Кожна посадова особа має свою посадову інструкцію, в якій детально описуються всі його функції, права, обов'язки тощо.

Заступник директора з виробництва вирішує технічні питання забезпечує та контролює виконання усіх виробничих завдань. Замовляє проектно-кошторисну документацію на споруджувані об'єкти або об'єкти, що ремонтуються, складає форми виконання робіт і пред'являє їх замовнику для оплати. У розпорядженні заступника директора з виробництва знаходяться всі механізми, техніка і автомобільний транспорт підприємства.

Заступник директора з фінансових питань здійснює контроль фінансового стану підприємства, діяльності відділів маркетингу та зовнішньоекономічних зв'язків, займається забезпеченням виробництва усіма необхідними матеріалами та обладнанням.

Головний бухгалтер займається складанням звітів, нарахуванням заробітної плати, стежить за всією фінансовою діяльністю управління.

Начальники виробничих ділянок, виконроби і майстри безпосередньо організовують виробничий процес і виконують виробничі завдання.

В межах кожної категорії персоналу підприємства можна виділити три рівні діяльності: нижчий, середній і вищий.

Нижчий рівень займає персонал, трудові функції якого строго регламентовані, свобода вибору максимально обмежена нормативними документами. Як правило, це технічний персонал і технічні виконавці (виконроби, робітники, майстри). Вони зобов'язані чітко виконувати норми і правила, неодмінно слідувати вимогам посадових інструкцій, старанно засвоїти типові схеми ділової поведінки. Це вважається найвищою ознакою професійної культури.

Така праця не вимагає прояву індивідуальності, обмежує творчість і спонукає виконавця до сумлінності, організованості, зібраності і методичності, готовності до регламентованої діяльності.

Однак навіть в умовах чітко організованої ієрархічно побудованої системи жорстких організаційних технологій завжди є місце ініціативі виконавців.

Середній рівень досліджуваного підприємства займають керівники середньої ланки, провідні та головні спеціалісти організації, начальники відділів і виробничих ділянок. Їх основна роль зводиться до координації, контролю за суворим дотриманням встановлених процедур, забезпечення досягнення показників бізнес-планів ТОВ «Промтехсервіс». Для них є обов'язковим професійне знання інструктивних документів, а також володіння комп'ютерними технологіями, теоретична підготовка з основ економіки та права. Разом з тим багато які господарські ситуації викликають принципово нові завдання, у вирішенні яких накопичений досвід і володіння технікою не завжди допомагають. Певною мірою потрібні навички творчого підходу до ситуації, підприємницької інтуїції, але в рамках службової ролі.

Вищий рівень займають керівники (директор, його заступники) – аналітики, які виконують функції стратегічного аналізу і планування.

Це лідери, мозковий центр організації. Вони наділені максимальними повноваженнями і найбільшою відповідальністю.

Їх ділова активність визначає конкурентоспроможність підприємства, а відсутність фахівців такого рівня розглядається як фактор ризику.

Зміст їх праці включає:

- аудит, діагностику та оптимізацію фінансових процесів;
- оперативну підготовку рішень з управління архівами і зобов'язаннями підприємства, витратами і прибутком, продуктивністю та ефективністю;
- виявлення тенденцій розвитку фінансових процесів і забезпечення безпеки.

Для більш детального дослідження функціонування ТОВ «Промтехсервіс» розглянемо і проаналізуємо господарську діяльність досліджуваного підприємства за допомогою показників, які її характеризують (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз складу структури балансу за 9 місяців 2019 року

Розміщення майна	На початок року		На кінець року		Зміни за звітний період (+, -)	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1. Необоротні активи						
Незавершене будівництво	28,2		37,4		+9,2	
Основні засоби	294		258		-3,6	
Всього по 1 розділу	322,2		295,4		-26,8	
Виробничі запаси	69,9		41,0		-28,9	
Незавершене виробництво	-		-		-	
Готова продукція	15,9		16		+0,1	
Векселі одержані	-		-		-	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	113		444,8		+331,8	
Дебіторська заборгованість по розрахунках:						
- з бюджетом	13,7		75,8		+62,1	
Інша поточна дебіторська заборгованість	8,1		52,3		+44,2 -44,2	
Поточні фінансові інвестиції	-		-		-	
Грошові кошти та їх еквіваленти:						
- в національній валюті	41,2		1,0		-40,2	
- в іноземній валюті	-		-		-	
Інші оборотні активи	23,6		40,1		+ 16,5	
Витрати майбутніх періодів	20,6		23,5		+2,9	
Всього по 2 розділу	306		694,5		+388,5	
Баланс	628		989,9		+361,7	

Аналіз активів підприємства дозволяє надати загальну оцінку зміни всього його майна. Оцінка сукупних активів, в свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або, які активи зменшились за рахунок зменшення фінансових ресурсів, чи навпаки.

З таблиці 2.1. бачимо, що загальна вартість майна підприємства збільшилась на 361,7 тис. грн. У складі майна частка необоротних активів зменшилася на 26,8 тис. грн. Це спричинено амортизаційним зносом основних засобів.

Розмір основних засобів зменшився на 26,8 тис. грн. і становив на кінець 2018 року 295,4 тис. грн., але це майже ніяк не відобразилось на загальній вартості майна підприємства.

Оборотні активи за звітний період збільшились на 331,8 тис. грн. Це є позитивний фактор, але дебіторська заборгованість зросла на 331,8 тис. грн. Виробничі запаси збільшились на 28,9 тис. грн. і на кінець року становлять значну суму 444,8 тис. грн.

Також, аналізуючи таблицю 2.1, слід звернути увагу на збільшення сум дебіторської заборгованості за послуги на 444,8 тис. грн. Ці зміни свідчать про погіршення розрахункової дисципліни в бік зниження платоспроможності.

Підприємство може бути не в змозі виконувати роботи без передплати, чи не відвантажувати готову продукцію, у зв'язку з чим є ризик загубити замовників в умовах чистої конкуренції.

Наявність заборгованості дебіторів спричиняє фінансові труднощі, оскільки ТОВ «Промтехсервіс» відчуває недолік фінансових ресурсів для здійснення фінансово-господарської діяльності, виплати заробітної плати тощо.

Розподіл коштів між основним та оборотним капіталом на початок року складає відповідно 51,3% та 48,7%.

На кінець року відбулось незначне збільшення основного капіталу на 26,8 тис. грн., а приріст оборотного капіталу склав 361,7 тис. грн. Тобто відбувся перерозподіл коштів у бік зниження менш мобільної її частини – основних коштів.

Аналіз складу та структури пасиву балансу ТОВ «Промтехсервіс» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури пасиву балансу

Джерела коштів	На початок року		На кінець року		Зміни за звітний період (+, -)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	% до початку року
1	2	3	4	5	6	7
1. Власний капітал						
Статутний капітал	11,8	-	11,8	-	0	0
Інший додатковий капітал	-	-	-	-	-	-
Забезпечення виплат персоналу	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокриті збитки)	525,5	-	630,4	-	104,9	-
Всього по 1 розділу	537,3	-	642,2	-	104,9	-
3. Залучені кошти						
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові	-	-	-	-	-	-
Короткострокові кредити банків	53,3	-	-	-	-53,3	-
Векселі видані	-	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, послуги	-	-	7,8	-	+7,8	-
Поточні зобов'язання:						
- з бюджетом	20,1	-	40,8	-	+20,7	-
- зі страхування	-	-	14	-	+14	-
- з оплати праці	13,1	-	18,6	-	+5,5	-
Інші поточні зобов'язання	4,5	-	266,5	-	+262	-
Всього по 3 розділу	90,9	-	347,7	-	+256,8	-
Баланс	628,2	-	989,9	-	+361,7	-

З таблиці 2.2 бачимо, що власний капітал зріс на 104,9 тис. грн. Збільшення власних коштів зумовлено збільшенням нерозподіленого прибутку. Збільшення залучених коштів відбулось за рахунок збільшення кредиторської заборгованості по всіх статтях. Розмір статутного фонду не змінився і становив 11,8 тис. грн. В структурі власних коштів найбільшу питому вагу мають нерозподілений прибуток.

Протягом року підприємство залучало короткостроковий кредит, розмір якого на кінець року зменшився на 53,3 тис. грн. Більшу частину обсягу кредиторської заборгованості складає заборгованість перед постачальниками, яка являє собою комерційний кредит, по якому не потрібне забезпечення та який майже безкоштовний.

Зростання об'єму даної заборгованості у звітному році свідчить про фінансові ускладнення на підприємстві. Про це свідчить і зростання заборгованості робітникам по оплаті праці на 5,5 тис. грн. За рік збільшилася інша заборгованість по розрахункам на 262 тис. грн., але зменшилася заборгованість по розрахунках із бюджетом на 20,7 тис. грн. та зі страхування на 14 тис. грн.

Отже, беручи до уваги проведений аналіз можна стверджувати, що структура фінансових ресурсів підприємства за звітний рік була задовільною (це пов'язано з перевищенням власного капіталу в структурі пасивів), незважаючи на наявність звичайної дебіторської заборгованості, яка пов'язана з традиційними труднощами збуту товару (послуги) в нашій економіці.

Проведемо аналіз заробітної плати у ТОВ «Промтехсервіс».

В звітному періоді (табл. 2.3) випуск товарної продукції зріс на 33,2%. При одночасному зменшенні чисельності працюючих на 6,2% зріс показник «дохід на одного працюючого» на 22,8% або на 2 тис. грн.

Таблиця 2.3

Аналіз заробітної плати в загальному обсязі платежів

Показник	2017 р.	2018 р.	Зміни за аналізований період (+, -)
1	2	3	4
Випуск товарної продукції, тис. грн.	1127,80	1502,80	375
Фонд оплати праці, тис. грн.	256,73	273,11	16,38
Кошти, витрачені з рахунків підприємства, тис. грн. стр. 180	1017,90	1397,90	380
в т. ч. заробітна плата з нарахуваннями та утриманнями, тис. грн.	341,45	363,23	21,78

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Чисельність працюючих	76,00	79,00	+3,00
Частка заробітної плати в загальному обсязі платежів, %	33,00	30,00	-9,00
Борг в розрахунках з бюджетом, тис. грн.	59,20	73,40	14,20

Як бачимо, у звітному періоді спостерігається випередження темпів зростання випуску товарної продукції над темпами зростання заробітної плати. Однак незважаючи на збільшення суми платежів із заробітної плати відносно 2017 р., частка коштів, спрямованих на виплату заробітної плати у 2018 р. знизилася і складає 30% в загальному обсязі платежів (проти 33% у 2017 році). Таке становище свідчить про уповільнення темпів зростання заробітної плати працівників підприємства, при чому це уповільнення не залежить від фактичного результату роботи підприємства, що є негативним фактором. За аналізований період ТОВ «Промтехсервіс» не виконав всі поточні зобов'язання за платежами до бюджету (див. табл. 2.3).

Порівняно з 2017 роком сума податків в розрахунках з бюджетом збільшилась на 14,2 тис. грн., в той час, як виручка від реалізації продукції за цей же період збільшилась на 375 тис. грн. Аналіз розрахунків за обов'язковими платежами до бюджету наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз розрахунків за обов'язковими платежами до бюджету

Найменування	Нараховано, тис. грн.		Темп зростання, %
	2017 р.	2018 р.	
1	2	3	4
Платежі до бюджету ПДВ, прибуток	288,60	377,00	30,00
в т. ч. податок на прибуток	27,60	26,20	-5,00
дивіденди	-	-3,00	-
прибутковий податок з громадян	35,50	50,20	42,00
збір в Фонд зайнятості	3,50	4,40	25,70

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
відрахування в Фонд соц. страхування (тимчасова втрата працездатності)	4,10	5,00	21,90
відрахування в інші фонди соціальне страхування	6,70	8,30	23,00
відрахування на обов'язкове пенсійне страхування	90,60	111,20	22,80
податок на землю (оренда)	24,00	30,00	25,00
плата за воду	0,50	1,00	50,00
плата за забруднення навколишнього середовища	0,14	0,20	42,00
місцеві платежі	0,10	0,15	50,00
Усього	453,74	584,45	28,80

В зв'язку зі зростанням заробітної плати збільшились збори у Фонд зайнятості, відрахування на обов'язкове пенсійне страхування та інші фонди соціального страхування. В результаті цього, на кожен гривню реалізованої продукції приходить 66,73 коп. платежів в бюджет та спеціальні фонди (в 2018 р. – 70,5 коп.). Відношення реалізованої продукції до платежів в бюджет та спеціальні фонди наведено на рис. 2.2.

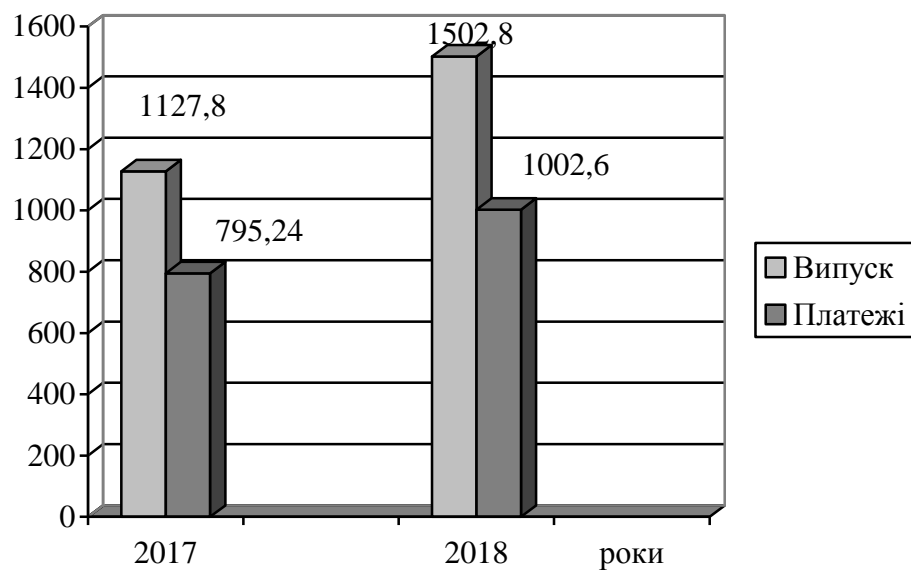


Рис. 2.2. Відношення реалізованої продукції до платежів в бюджет та спеціальні фонди

Отже, структура фінансових ресурсів ТОВ «Промтехсервіс» за 2018 рік була задовільною (це пов'язано з перевищенням власного капіталу в структурі пасивів), незважаючи на наявність звичайної дебіторської заборгованості, яка пов'язана з традиційними труднощами збуту послуг в економіці України.

2.2 Аналіз чисельності та складу працівників підприємства

На промисловому підприємстві робітники є головним ядром, оскільки від них залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і фахівців, рівня їх кваліфікації, відповідальності, творчості, виконавської і трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства, рівень технічного прогресу і рівень організації виробництва.

Метою аналізу чисельності та складу робочої сили є перевірка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, встановлення конкретних причин, що впливають на відхилення від плану і минулого року, розробка заходів по поліпшенню складу і структури промислово-виробничого персоналу.

У таблиці 2.5 наведено динаміку чисельності персоналу ТОВ «Промтехсервіс» у 2016-2018 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Промтехсервіс» у 2016-2018 рр.

Персонал	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	Абсол.	%	Абсол.	%	Абсол.	%
Середньо спискова чисельність персоналу, осіб	75	100,0	76	101,3	79	105,3
Прийняті, осіб	1	100,0	2	200,0	3	300,0
Звільнені, осіб	2	100,0	1	50,0	0	0

Основною причиною звільнення працівників є незадоволення роботою у ТОВ «Промтехсервіс».

У 2017 р. порівняно з 2016 р. середньооблікова чисельність персоналу збільшилася на 1 особу; в 2018 р. порівняно з 2017 р. – на 3 людини.

На рис. 2.3. графічно зображено динаміку чисельності персоналу у 2016-2018 рр.

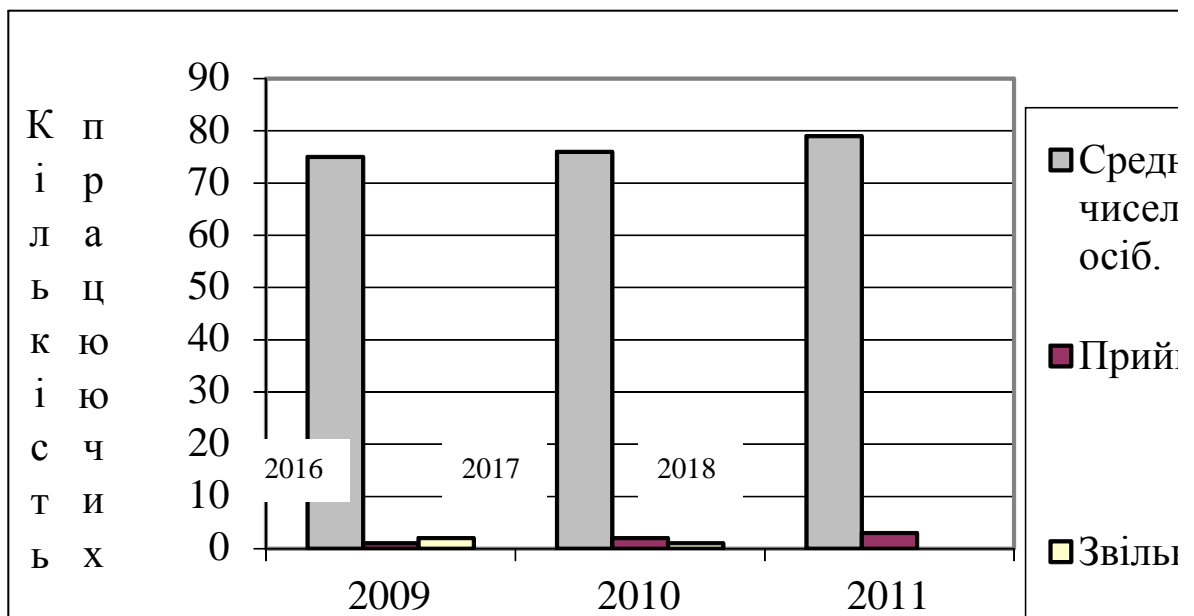


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу у 2016-2018 рр.

Для характеристики руху робочої сили розрахуємо і проаналізуємо динаміку наступних показників:

1. Коефіцієнт обороту по прийому кадрів (Кпр):

$$Кпр = \text{кількість прийнятих} / \text{середньосписк.чисель.персонал.} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

2. Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу (Кв) розраховується за формулою:

$$Кв = \text{кількість звільнених} / \text{середньосписк.чисель.персонал.} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

3. Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл) розраховується за формулою:

$$\text{Кпл} = \text{кількість звільнених за влас.бажан. та за поруш.труд. дисципліни} / \text{ / середньосписк.чисель.персонал.} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

4. Коефіцієнт сталості персоналу підприємства (Ксп):

$$\text{Ксп} = \text{кількість працююч., що пропрацюв. весь рік} / \text{ / середньосписк.чисель.персонал.} \cdot 100\% \quad (2.4)$$

У таблиці 2.6 наведено дані розрахунків руху персоналу за три роки.

Таблиця 2.6

Динаміка руху персоналу у 2016-2018 рр.,%

Коефіцієнти	2016 р.	2017 р.	2018 р.
По прийому кадрів (Кпр)	1,3	2,6	3,8
Обороту з вибуття персоналу (Кв)	2,7	1,3	0
Плинності кадрів (Кпл)	2,7	1,3	0
Сталості персоналу підприємства (Ксп)	97,3	98,7	100,0

За результатами аналізу коефіцієнт по прийому персоналу з кожним роком збільшується: у 2016 р. він становив 1,3%; у 2017 р. на 1,3% вище – 2,6%, а до 2018 р. збільшився на 1,2% і склав 3,8%.

У період з 2016 р. по 2018 рр. спостерігається тенденція до збільшення чисельності працюючих. Було прийнято 4 особи, звільнено троє. Це говорить про те, що коефіцієнт по прийому персоналу перевищує коефіцієнт з вибуття персоналу, в 2017 р. на 1,3%.

Коефіцієнт плинності кадрів з 2016 р. по 2018 р. зменшується: з 2016 р. по 2017 р. – на 1,4%, але все-таки варто приділити увагу тому, що, незважаючи на хороші умови роботи, персонал звільнявся.

В цілому по ТОВ «Промтехсервіс» у 2016 р. фактична чисельність персоналу становила 75 осіб, а до 2018 р. – 79 осіб.

На цей час у ТОВ «Промтехсервіс» штатний склад повністю укомплектований, тому отримати робоче місце достатньо складно.

Розглянемо структуру персоналу за статтю та віком.

Загальна чисельність персоналу, що працює у ТОВ «Промтехсервіс» в 2018 р.: жінки – 35%, чоловіки – 65%.

Апарат управління ТОВ «Промтехсервіс» на 100% має вищу освіту.

У таблиці 2.7 показана структура персоналу за віком, рівнем освіти та стажу роботи за три роки.

Таблиця 2.7

Структура кадрів за віком, рівнем освіти та стажу роботи у 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Средньоспискова чисельність	75	100	76	100	79	100
В т.ч. у віці: до 20	9	12	6	8	8	10
20-30	21	28	23	30	24	30
30-40	24	32	26	34	26	33
40-50	11	15	11	15	11	14
50-60	10	13	10	13	10	13
Мають: вищу освіту	13	17	14	18	17	22
середньо-спец. освіти	62	83	62	82	62	78
Мають стаж: 1-5 років	47	63	49	65	52	66
5-10 років	16	21	14	18	14	18
10-20 років	8	11	9	12	9	11
вище 20 років	4	5	4	5	4	5

З таблиці 2.7 випливає, що в організації з 2016 р. по 2018 р. більшість працівників мають вік від 30 до 40 років. У категорії від 20 до 30 років і від 30 до 40 років кількість персоналу з кожним роком збільшується. Молодь більш продуктивна, працездатна, більш активна. На другому місці персонал у віці від 40 років до 50 років, їх чисельність з кожним роком незмінна – 11 осіб.

У ТОВ «Промтехсервіс» на 2018 р. 62 людини мають середньо-

спеціальну освіту, 17 осіб – вищу професійну, тобто 21,5% з вищою освітою, 78,5% з середньо-спеціальною. За три роки чисельність персоналу збільшилася за рахунок прийому працівників із середньо-спеціальною освітою.

При прийомі на роботу у ТОВ «Промтехсервіс» проводиться співбесіда і призначається випробувальний термін три місяці, заповнюється анкета. Співбесіди дотепер є найбільш широко застосовуваним методом відбору кадрів. Навіть працівників не управлінського складу рідко приймають на роботу без хоча б одної співбесіди. Підбір керівника високого рангу може потребувати співбесід, що займатимуть кілька місяців. Випробування допомагає передбачити, як ефективно зможе кандидат виконувати конкретну роботу.

У м. Запоріжжя знаходяться навчальні заклади, з якими ТОВ «Промтехсервіс» уклали договір про те, що через кожні три роки їхні співробітники будуть підтверджувати свою кваліфікацію. Навчання становить в середньому 40 годин. Оплата навчання одного працівника (в залежності від посади або професії) складає від 150 до 400 грн. Завдання професійного навчання та підвищення кваліфікації – привести кваліфікацію співробітника у відповідність до вимог, що пред'являються до його посади або професії.

Працівник, який під час прийому на роботу повністю влаштував професійним вимогам, також повинен поповнювати свої знання (вивчати нові документи, регламенти, галузеві нормативи, правила тощо). Для начальників і керівників тренінги проводяться з метою того, щоб їх робота на підприємстві була більш успішною.

Кар'єра є одним з важливих умов у професійній діяльності кожного працівника. Кар'єра – це усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею. Це просування вперед по один раз обраному шляху діяльності [27]. У таблиці 2.8 наведено етапи кар'єрного росту працівників ТОВ «Промтехсервіс».

Таблиця 2.8

Етапи кар'єрного росту в ТОВ «Промтехсервіс»

Етапи кар'єри	Вік, років	2018 р. (осіб)	%
Попередній	до 30	32	40,5
Становлення	до 40	26	32,9
Просування	до 50	11	13,9
Збереження	до 60	10	12,7

Успішна кар'єра часто є результатом досягнення певних ступенів кар'єри до певного віку.

Проведені дослідження показують, що люди, чиє просування по службі йшло не в ногу з їх життям, мають більш низьку продуктивність в роботі, часто пасивну життєву позицію. Кінцева мета планування кар'єри – поліпшення мотивації персоналу, зобов'язання і виконання.

Планування і контроль ділової кар'єри у ТОВ «Промтехсервіс» полягає в тому, що з моменту прийняття працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника по системі посад або робочих місць.

Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але й те, яких показників він повинен домогтися, щоб розраховувати на просування по службі.

Попередній етап включає період, за який людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, що задовольняє його потребам і відповідає його можливостям.

У ТОВ «Промтехсервіс» у 2018 р. персонал до 30 років становить 32 особи – це молоді фахівці, які навчаються своєї професії, набираються досвіду, вони залежні і підпорядковані.

Етап становлення триває приблизно п'ять років у віці від 30 до 40 років – 26 осіб. У ТОВ «Промтехсервіс» – це працівники, які здійснюють

роботу з клієнтами та замовниками, освоюють обрану професію, здобувають необхідні навички, формується їх кваліфікація, відбувається самоствердження. Зазвичай в цьому віці потреби людини стають більшими, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої вище прожиткового мінімуму.

Етап просування звичайно відбувається у віці від 40 до 50 років – 11 осіб. В цей період працівник вже має високу кваліфікацію, великий накопичений практичний досвід, навички, росте потреба в самостверженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження як особистості. Перехід на цю стадію залежить від того, чи продемонстрував працівник компетентність у певній галузі, професії.

Етап збереження характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів і займає віковий період від 50 років до 60 років – 10 осіб. Настає пік вдосконалення кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчістю, тут може бути підйом на нові службові щаблі.

Аналіз використання персоналу підприємства необхідно розглядати в тісному зв'язку з оплатою праці.

Розглянемо динаміку середньої заробітної плати працівників ТОВ «Промтехсервіс» у період з 2016 по 2018 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Фонд оплати праці працівників ТОВ «Промтехсервіс»
з 2016 р. по 2018 р.

Рік	Фонд оплати праці, (тис. грн.)	Средньоспискова чисельність працівників, (осіб)	Середня місячна заробітна плата, (грн.)	Динаміка середньої зарплати, до попереднього періоду, (%)
2016	556,23	75	7083,00	100
2017	656,73	76	8378,00	162
2018	673,11	79	8457,00	166

На рис. 2.4 відображена динаміка середньої місячної заробітної плати співробітників ТОВ «Промтехсервіс» за три роки.

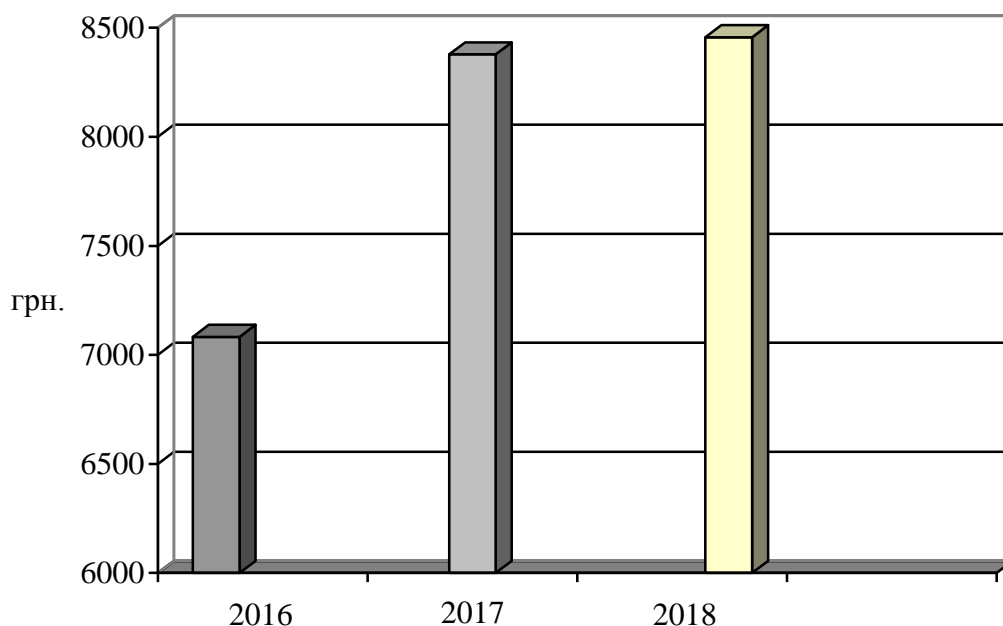


Рис. 2.4. Динаміка середньомісячної заробітної плати співробітників ТОВ «Промтехсервіс» за період з 2016 по 2018 рр.

З таблиці 2.9 та рис. 2.4. видно, що у 2018 році середня заробітна плата суттєво збільшилася порівняно з 2016 роком. Збільшення пояснюється підвищенням посадових окладів і тарифних ставок працівників.

2.3 Аналіз існуючої кадрової політики у ТОВ «Промтехсервіс»

Проведемо аналіз кадрової політики досліджуваного підприємства по ряду напрямів, а саме: оцінка персоналу, оплата праці персоналу, розвиток персоналу. Дані елементи дозволять найкращим чином виявити недоліки і достоїнства кадрової політики досліджуваного підприємства.

Проведемо аналіз системи оцінки персоналу ТОВ «Промтехсервіс». Дані про оцінку наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Система показників оцінки кандидатів на етапі аналізу резюме в залежності від категорії персоналу

Показники	Категорії персоналу			
	Керівники	Спеціалісти	Інші службовці	Робітники
1. Вік	+	+		
2. Стать	+	+	+	+
3. Освіта	+	+		
4. Досвід роботи	+	+	+	+
5. Стаж роботи	+	+		+
6. Уміння, навички			+	+
7. Спеціальні вимоги			+	+

Можна зробити висновок про те, що на етапі аналізу резюме, практично для всіх категорій працівників перевіряються такі навички як: вік, стать, освіта, досвід роботи, стаж роботи, вміння, навички, спеціальні вимоги. Оцінка заявлених умінь і навичок практично не проводиться (табл. 2.11), що може підвищити кількість кандидатів, що допускаються до співбесіди і підвищити витрати часу та коштів на відбір і оцінку при співбесіді.

Таблиця 2.11

Система показників оцінки кандидатів на вакантну посаду в залежності від категорії персоналу

Показники	Категорії персоналу			
	Керівники	Спеціалісти	Інші службовці	Робітники
1. Оцінка умов досягнення організаційних цілей				
2. Оцінка особистісних якостей				
3. Оцінка ділових якостей	+	+	+/-	+/-
4. Оцінка професійних знань	+	+	+/-	-

У ТОВ «Промтехсервіс» практично не приділяється увага оцінці

особистісних якостей і мотивів працівників при влаштуванні на роботу, що може привести до психофізіологічної невідповідності працівника виконуваний ним роботи, до незадоволеності та негативного психічного стану, обумовленому неможливістю задоволення своїх професійних амбіцій та потреб. Орієнтація організації тільки на персонал «як інструмент» може призвести до негативних наслідків, оскільки формування кадрового потенціалу не буде відбуватися з повною ефективністю.

Середній термін перебування на посадах робітників різних категорій інженерно-технічного персоналу наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Термін перебування на посаді робітників різних категорій

Група працівників	Середній строк перебування на посаді (років)
Керівники	10
Спеціалісти	8
Інші службовці	6

Як бачимо, працівники досить довго перебувають на своїх посадах, що, поряд з досить високим оборотом з прийому, створює для нижчестоячих посад так званий «кар'єрний тупик», коли всі вакантні місця зайняті «старожилами», а для молодих фахівців немає перспектив зростання.

Таблиця 2.13

Стаж роботи співробітників, що займали керівні пости у ТОВ «Промтехсервіс» у 2018 році

Посада	Стаж роботи на підприємстві, років
Директор	10
Головний бухгалтер	10
Заступник директора з фінансових питань	8
Заступник директора з виробництва	9
Начальник відділу маркетингу	6
Начальник відділу зовнішньоекономічних зв'язків	6

Як бачимо, всі керівні посади в організації зайняті «старожилами»,

тобто для молодих фахівців залишається або горизонтальна кар'єра, або якийсь ріст при розширенні фірми.

Таблиця 2.14

Розподіл працівників по етапах професійної кар'єри станом на 2018 р.

Етап професійної кар'єри	Чисельність співробітників	
	Осіб	%
- навчання професії (16-20 років)	8	10%
- включення в трудову діяльність (20-23 роки)	12	15%
- досягнення успіху (23-30 років)	12	15%
- професіоналізм (30-40 років)	26	33%
- переоцінка цінностей (40-60 лет)	21	27%
ВСЬОГО	79	100%

Таблиця 2.14 демонструє, що в організації знаходиться досить багато співробітників на початковому етапі кар'єри, однак, саме серед них спостерігається найбільша плинність кадрів (див. табл. 2.7). Дана ситуація може негативно позначитися на діяльності організації, оскільки велика кількість молодих кадрів не створює кадрового резерву.

Працівникам ТОВ «Промтехсервіс» було запропоновано відповісти на питання щодо можливостей професійного росту на їхньому підприємстві. Результати опитування наведено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка персоналом ТОВ «Промтехсервіс» можливостей професійного росту

Етап професійної кар'єри	Можливості професійного росту					
	немає		середні		не знаю	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
включення в трудову діяльність (20-23 роки)	12	27	3	25	-	-
досягнення успіху (23-30 років)	10	22	2	17	-	-
професіоналізм (30-40 років)	14	31	5	42	-	-
переоцінка цінностей (40-50 лет)	9	20	2	16	-	-
Всього	45	100	12	100	-	-

Негативною ситуацією є те, що люди, які перебувають на керівних

посадах і ті, що досягли професіоналізму не прагнуть далі удосконалюватися і «рости», що є негативним моментом в організації. Зазначимо, що небажання керівників розвиватися і відсутність в організації системи оцінки керівників і спеціалістів-професіоналів, їх професійних і особистісних якостей, може привести до зниження кадрового потенціалу.

Як бачимо з таблиці 2.15, абсолютна більшість працівників ТОВ «Промтехсервіс» говорять про відсутність кар'єрного росту в організації. Дана ситуація показова, оскільки працівники не відчують ефективності кадрової політики, не бачать можливості кар'єрного зростання в досліджуваній організації.

Таким чином, аналіз системи управління персоналом дозволив зробити ряд висновків:

1. В організації практично не регламентовані кадрові процеси, весь процес кадрового документообігу зводиться до стандартних процедур, регламентованих законодавством, відсутнє положення про найм, про оцінку персоналу.

2. Стихійний характер просування персоналу може негативно позначитися під час кризи, втрати ключових працівників.

3. Відсутність положення про кадровий резерв, про наймання і оцінку персоналу, а також про розвиток персоналу говорить про те, що:

- 1) в організації відсутня система планування персоналу;
- 2) не приділяється належної уваги кадровим питанням, що характерно для реактивної кадрової політики;
- 3) не стоять і не вирішуються стратегічні кадрові цілі;
- 4) колектив як такий працює без чітких цілей і видимих перспектив, система мотивації – матеріальна і спрямована на забезпечення необхідного соціально-психологічного клімату (тактичний крок, що не має стратегічної перспективи).

4. Заробітна плата часто не забезпечує належного рівня мотивації працівників, що посилюється високим розривом між оплатою праці

керівництва та працівників.

Далі проведемо аналіз якості трудового життя колективу за методикою Єгоршина.

Працівникам організації пропонувалося прочитати показники якості трудового життя співробітників і дати оцінку досягнення за 10-ти бальною шкалою. При цьому 10 балів характеризують найбільше досягнення, а 1 бал – найнижче. Результати представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз якості трудового життя співробітників ТОВ «Промтехсервіс» за методикою Єгоршина

Показники якості трудового життя	Середній бал
1	2
1. Трудовий колектив.	9,5
Гарний психологічний клімат	2,0
Нормальні взаємини з адміністрацією	3,0
Участь співробітників в управлінні	2,5
Дотримання регламентуючих документів	2,0
2. Оплата праці.	17,3
Застосовувана тарифна система оплати праці	3,0
Обґрунтованість кваліфікації й ставок оплати праці	3,0
Заробітна плата	3,1
Можливості додаткової оплати (приробіток)	3,0
Відчуття справедливості в оплаті праці	3,0
Відчуття економічного добробуту	2,2
3. Робоче місце	18,0
Територіальна близькість до помешкання	1,6
Офіс та меблі	2,5
Сучасна оргтехніка	1,2
Службовий транспорт, автостоянка	2,3
Ергономічні та фізіологічні умови праці	2,2
Рівень організації робочого місця	2,0
Цільове планування в організації	2,2
Рівень нормування праці	2,6
Відчуття особистої безпеки	1,4

Продовження таблиці 2.16

1	2
5. Службова кар'єра	9,4
Наявність типових моделей кар'єри	1,6
Заохочення навчання персоналу	2,5
Просування по заслугах і кваліфікації	2,4
Об'єктивна атестація кадрів	2,9
6. Соціальні гарантії	15,6
Оплата лікарняних листів	2,2
Надання відпустки за графіком	2,0
Виплата гарантованих допомог згідно Трудового законодавства України	3,1
Допомога у випадку звільнення або за скороченням штатів	3,2
Дотримання громадянських прав	2,5
Відчуття соціальної захищеності	2,6
7. Соціальні блага.	3,6
Досягнення повного матеріального добробуту	1,6
Відчуття соціального благополуччя	2,0
Всього	73,3

Як видно з таблиці 2.16 та згідно значень середнього балу задоволеності працею (рис. 2.5.), за методикою Єгоршина на досліджуваному підприємстві якість трудового життя є незадовільною.

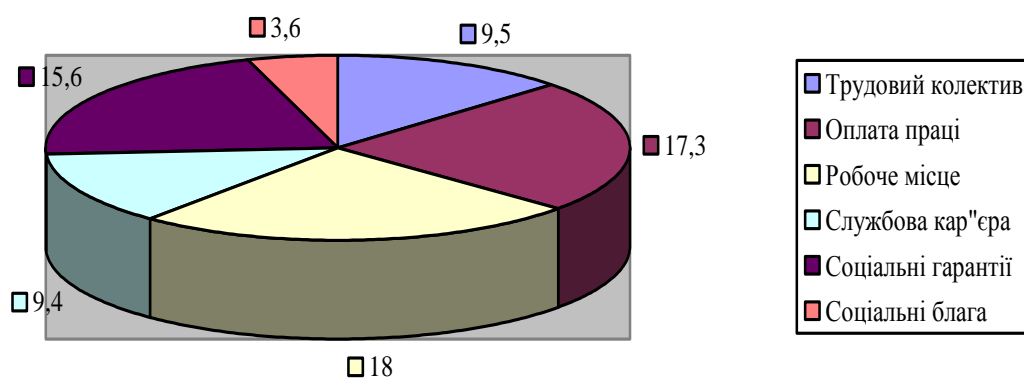


Рис. 2.5. Середній бал задоволеності працею у ТОВ «Промтехсервіс»

Отже, хоча ряд моментів отримали позитивну оцінку (4-5 балів), можна

зробити висновок про те, що в цілому система управління персоналом ТОВ «Промтехсервіс» потребує вдосконалення.

Проведемо аналіз організації управління персоналом у досліджуваному підприємстві, який почнемо з аналізу процесу підбору персоналу.

Всю роботу з організації підбору фахівців на вакантні посади і посади, що звільняються координує безпосередньо директор підприємства за допомогою головного бухгалтера:

- забезпечують необхідне методичне супроводження підбору;
- ведуть необхідну документальну звітність.

Керівники структурних підрозділів при необхідності заповнення вакансій (або на час виконання обов'язків відсутнього працівника) оформлюють заявку на підбір персоналу, для керівників вимоги до посади за встановленою формою і направляють директору фірми.

Директор приймає рішення про способи пошуку кандидатів. Зазвичай направляються оголошення про вакансії у ЗМІ, державну службу зайнятості, кадрові агентства, Інтернет і встановлюється термін подачі документів для шукачів не більше місяця з моменту зазначеного оголошення.

Розглянемо основні джерела найму персоналу ТОВ «Промтехсервіс» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Основні джерела найму персоналу

Джерела найму	Категорії персоналу			
	Керівники	Спеціалісти	Інші службовці	Робітники
внутрішні		+		
зовнішні	+	+	+	+

До негативних моментів можна віднести відсутність внутрішніх джерел набору в середовищі керівників, що говорить про відсутність перспектив росту для амбітних працівників, і не дає основи для нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Промтехсервіс».

Розглянемо нормативне забезпечення найму персоналу (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Нормативні документи системи найму персоналу

Документ	Мета	Зміст	Наявність в досліджуваній організації
Філософія організації (місія, пам'ятка працівнику)	Формування у працівників бачення майбутнього організації	Місія організації, цілі в області зовнішнього середовища, цілі в області управління персоналом тощо	Не розроблено
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Загальні вимоги до персоналу, режим труда та відпочинку і, як наслідок, вимоги до персоналу	1. Прийом на роботу, переведення на іншу посаду та звільнення 2. Основні права, обов'язки і відповідальність працівників 3. Основні права, обов'язки та відповідальність роботодавця 4. Робочий час і час відпочинку 5. Гарантії працівнику при тимчасовій непрацездатності 6. Використання телефонів в суспільстві 7. Використання транспорту для службових поїздок 8. Заохочення за успіхи в роботі 9. Інші питання регулювання трудових відносин	Розроблено у відповідності до типового документу
Положення про оплату праці	Регламентувати і довести до працівників відомості про систему оплати праці	1. Загальна частина 2. Посадовий оклад 3. Надбавки 4. Доплати 5. Премії 6. Інші виплати працівникам 7. Відповідальність роботодавця	Розроблено
Структура організації	Відомості про підрозділи, чисельність в них	Функції підрозділів, підпорядкованість тощо	Відсутнє
Штатний розклад	Донести список посад фактичний і необхідний, оклади тощо	Назва посади, оклад, кількість людей	Розроблено, але немає необхідної штатної чисельності
Моделі робочих місць	Спроекувати робочі місця	Трудомісткість робіт на робочому місці, оснащення тощо	Не розроблено

Необхідно відзначити відсутність на досліджуваному підприємстві

таких важливих документів як положення про кадровий резерв, організаційна структура, модель робочих місць, положення про підрозділи, що створює труднощі при плануванні персоналу, а також робить систему найму незалежною від загальної системи управління персоналом, зокрема в області мотивації.

Попередній відбір кандидатів у ТОВ «Промтехсервіс» проводиться шляхом аналізу резюме, документів кандидата, збору рекомендацій, проведення співбесід.

При використанні послуг кадрового агентства проводиться пошук і відбір агентства для розміщення заявки на підбір персоналу, узгоджуються терміни, вартість, порядок пошуку.

З кандидатами, представленими агентством, проводиться співбесіда та аналіз їх документів.

Співбесіда обов'язково проводиться за участі безпосереднього керівника підрозділу або відділу в якому є дана вакансія.

Під час співбесіди кандидату на вакансію видається анкета претендента для заповнення В. Результати співбесіди, резюме кандидата на вакансії керівників або фахівців фіксуються в протоколі інтерв'ю.

Керівники зацікавлених структурних підрозділів ТОВ «Промтехсервіс» проводять додаткову співбесіду з кандидатами, які пройшли первинний відбір, з метою уточнення характеру роботи, що виконувалася в минулому, перевірки практичних навичок (тестові завдання), оцінки готовності кандидатів до роботи.

У випадку, якщо жоден з кандидатів не відповідає вимогам, що пред'являються до вакантної посади, то термін прийому документів продовжується до підбору відповідних кандидатів але, не більше ніж на місяць з моменту попереднього оголошення про вакантну посаду.

При прийнятті рішення про наймання кандидата керівник структурного підрозділу ТОВ «Промтехсервіс» пише службову записку.

На підставі службової записки завізованої керівником підприємства

кандидат направляється на попередній медичний огляд.

Після чого протягом 10 календарних днів кандидат приносить медичний висновок про допуск до професії.

Після проходження медичного огляду кандидат проходить вступні інструктажі з охорони праці та пожежної безпеки в обсягах, затверджених програмами проведення відповідних вступних інструктажів на підприємстві.

Відмітки про проходження вступних інструктажів робиться на службовій записці про прийом на роботу та у відповідних журналах спеціалістом з охорони праці та відповідальним за протипожежну безпеку підприємства.

При прийомі на роботу з випробувальним терміном керівник структурного підрозділу до укладення трудового договору складає План роботи на період випробувального терміну.

Після закінчення випробувального терміну керівник структурного підрозділу передає директору план роботи з відмітками про виконання для зберігання разом з трудовим договором працівника.

З метою успішного проходження випробування, керівник структурного підрозділу ТОВ «Промтехсервіс» вибирає наставника з числа працівників підприємства, що володіють високим рівнем професійних компетенцій, здатних ділитися своїм професійним досвідом, гнучких у спілкуванні.

Наставник здійснює контроль за виконанням співробітником Плану роботи на період випробувального терміну і надає йому допомогу у професійній та соціальній адаптації.

У загальному вигляді процес найму персоналу представлений на Оперограмі на рис. 2.6.

Негативним моментом є те, що процес найму відбувається за наявності вакантної посади (при звільненні працівника, при хворобі, декретній відпустці тощо), що говорить про реактивну кадрову політику, про відсутність системи планування, невід'ємним елементом якої є положення про кадровий резерв.



Рис. 2.6. Оперограма процесу найму персоналу

Далі розглянемо процес звільнення персоналу у ТОВ «Промтехсервіс».

У загальному вигляді процес можна представити на рис. 2.7. Управління процесом звільнення персоналу передбачає визначення цілей процесу, планування та реалізацію форм і методів роботи зі співробітниками, що звільняються.

У випадку з ТОВ «Промтехсервіс» можна сказати наступне: управління процесом звільнення персоналу не ведеться, як і відсутня система планування кадрів.



Рис. 2.7. Процес звільнення персоналу у ТОВ «Промтехсервіс»

Отже, можна зробити висновок, що з елементів управління звільненням присутній лише «бесіда» працівника і роботодавця, як можливість знайти компроміс, що, однак не завжди дозволяє досягти бажаного результату. Позитивним моментом є те, що звільнення відбувається з дотриманням норм трудового законодавства і не порушує прав працівника.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇЇ ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ПРОМТЕХСЕРВІС»

3.1 Заходи щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Промтехсервіс»

В умовах бурхливого розвитку нових технологій все більшого значення набуває забезпечення організації кваліфікованими кадрами. Своєчасне комплектування потрібними кадрами всіх підрозділів організації стає неможливим без розробки і реалізації кадрової політики, тому що в сучасному виробництві найбільшу цінність представляють не стіни і машини підприємства, а творчий потенціал персоналу та методи управління.

В процесі аналізу трудових ресурсів були виявлені наступні проблеми:

1. У ТОВ «Промтехсервіс» штатний склад повністю укомплектований, є досить престижні робочі місця і робота добре оплачується, особливо з урахуванням стажу, тому отримати робоче місце достатньо складно.

2. При відборі кадрів використовується тільки один метод – співбесіда, хоч він і є найпоширенішим. Необхідно використовувати не тільки співбесіду, тому що існує тенденція ухвалення рішення про кандидата на основі першого враження без обліку сказаного в іншій частині співбесіди, але й інші методи.

3. Звільнення з причини незадоволеності роботою і відсутністю кар'єрного росту на підприємстві. Вік працівників, що частіше всього звільнюються становить 20-30 років.

4. Існують жорсткі вимоги до персоналу, за найменшу провину застосовуються штрафи.

5. В організації практично не регламентовані кадрові процеси, а саме: не розроблені положення про найм, про оцінку персоналу, про кадровий

резерв, про розвиток персоналу.

6. В організації відсутня система планування персоналу; не приділяється належної уваги кадровим питанням, що характерно для реактивної кадрової політики; не стоять і не вирішуються стратегічні кадрові цілі.

7. Спостерігається стихійний характер просування персоналу, що може негативно позначитися під час кризи, втрати ключових працівників.

8. Колектив працює без чітких цілей і видимих перспектив, система мотивації – матеріальна і спрямована на забезпечення необхідного соціально-психологічного клімату (тактичний крок, що не має стратегічної перспективи).

Для вдосконалення кадрової політики рекомендується провести наступні заходи:

1. Формування кадрового резерву – ефективна підготовка майбутніх керівників, а також своєчасне виявлення кандидатів, здатних до роботи на високій посаді, є сьогодні найважливішим фактором успіху організації в конкурентній боротьбі.

Кадровий резерв створюється з метою забезпечення наступних потреб організації:

- мінімізації терміну адаптації працівника в новій посаді (для стороннього кандидата цей період може становити до шести місяців, в окремих випадках – більше);

- формування лояльності до організації, що є гарантією довгострокового та успішного співробітництва;

- поступова «зміна поколінь», завдяки чому зберігаються технології та корпоративна культура (вдається уникнути глобальних змін, які паралізують роботу підрозділів на тривалий період).

Для ТОВ «Промтехсервіс» необхідно створити два види кадрового резерву:

- прямий – в нього входять керівники – кандидати, готові до заміщення

ключових посад в даний момент або в найближчому майбутньому;

- перспективний – молоді фахівці з лідерськими якостями, які в подальшому можуть зайняти керівні посади в компанії.

Для успішного впровадження системи підготовки резервістів необхідно дотримуватися ряду умов:

- проектування нових відділів та напрямків, які вони зможуть очолити;
- створення прозорої системи підвищення і переміщення на основі відкритих конкурсів;
- підвищення вимог до професіоналізму менеджерів, що дає можливість переходу організації до нового етапу розвитку;
- забезпечення максимально сприятливих умов для перспективних співробітників і можливостей для їх подальшого зростання.

Також у ТОВ «Промтехсервіс» необхідно ввести практику укладення контрактів з працівниками, які перебувають у резерві. У них описуються умови розвитку і планування кар'єри, а також закріплюється відповідальність сторін. Останнє означає виконання навчального плану резервістом та інвестиційного – організацією.

У контракті вказуються критерії успішності стажування, підсумком якої може стати індивідуальний звіт, бізнес-план тощо резервіста і очікуване підвищення на посаді / окладі. Такий контракт обов'язково повинен містити повний опис мотиваційної схеми, бути зрозумілим і погодженим.

2. Нематеріальне стимулювання – крім грошових виплат в організації надається велике значення нематеріальній мотивації перспективних фахівців. Одним із завдань менеджера є спонукання підлеглих до ефективної роботи. Проте навряд чи він зможе рухати вперед команду, не усвідомлюючи власних цілей і не відчуваючи внутрішнього підйому. Ця психологічна складова називається «задоволеність життям», вона пов'язана з рівнем самооцінки, внутрішнім контролем, наявністю або відсутністю депресії.

Ступінь задоволеності менеджерів своїм справжнім положенням і перспективами в компанії необхідно вимірювати і аналізувати. Для цього

використовуються технології, відомі широкому колу менеджерів з персоналу. Вони включають в себе відкриті опитування та приховані методики: отримання інформації про наміри змінити роботу, невдоволення окремими проблемами у своїй діяльності або організацією в цілому.

Моральна підтримка, щирий інтерес до особистості фахівця відіграє досить важливу роль у формуванні лояльності співробітників до організації. Навіть якщо директор фірми схильний підтримувати дистанцію у відносинах з підлеглими, йому варто бути більш уважним до цінних фахівців, професіоналів.

Неформальні бесіди, інтерес, проявлений до думки співробітника з тих чи інших питань, створюють атмосферу довіри і поваги, яка часом буває більш вагома, ніж матеріальне стимулювання. Увага повинна підкріплюватися конкретними діями керівництва.

Велике значення має оповіщення всього колективу про участь фахівців, зарахованих до кадрового резерву, у зовнішніх галузевих творчих конкурсах та семінарах. Ця інформація повинна бути доступною для всіх. У цьому випадку співробітник знає, що його особисті досягнення важливі для організації.

Найкращого ефекту простіше домогтися, створивши в організації «сімейну» атмосферу. Подібні заходи також сприяють утриманню професіоналів в організації.

3. Планування кар'єри працівників – ефективність професійної діяльності тісно пов'язана з успіхом людини в професії, з його кар'єрою. Кар'єра – успішне просування в тій чи іншій області (суспільній, службовій, науковій, професійній) діяльності.

Кожна людина має свою систему цінностей, інтересів, трудового та особистого досвіду, тому кар'єра та її планування є індивідуальним процесом.

Разом з тим необхідність поєднання особистих особливостей і інтелектуальних можливостей людини з конкретним місцем роботи ставить

перед системою управління персоналом завдання управління кар'єрними процесами.

Управління професійною кар'єрою – цілеспрямована діяльність системи управління персоналом з розвитку професійних здібностей людини, накопичення їм професійного досвіду і його раціональному використанню в інтересах як співробітника, так і організації.

Поєднання інтересів окремого працівника і організації забезпечується плануванням особистої кар'єри, а також проектуванням і плануванням посадовий структури і посадового просування.

Цілями управління професійною кар'єрою з боку ТОВ «Промтехсервіс» мають бути:

- ефективне використання професійних здібностей персоналу в інтересах справи, досягнення цілей і вирішення завдань організації;
- своєчасне забезпечення організації необхідною їй кількістю персоналу з відповідним професійним досвідом;
- створення ефективних стимулів для трудової мотивації і професійного розвитку персоналу;
- забезпечення відносно стабільного складу персоналу.

Цілі управління професійною кар'єрою з боку персоналу:

- досягнення більш високого посадового статусу в організації, можливість одержання більш високої оплати праці;
- отримання більш змістовної і адекватної професійним інтересам і нахилам роботи;
- розвиток професійних здібностей за рахунок організації тощо.

На цей час у ТОВ «Промтехсервіс» з метою підвищення стимулювання для всіх працівників застосовують підвищений коефіцієнт преміального заохочення, зокрема для працівників, які залучили клієнтів для підприємства, який перевиконав план роботи тощо.

Для співробітників підприємства, що пропрацювали не менше 1 року застосовуються пільги: видача суми грошей з фонду заробітної плати за

бажанням працівника, яка не перевищує його заробітну плату, за ще не відпрацьований місяць.

Для ще більш плідної та ефективної роботи співробітників рекомендується щорічно проводити роботу з розвитку корпоративної культури, тому що вона спрямована на виховання у кожного співробітника ТОВ «Промтехсервіс» усвідомленої особистої відповідальності за загальний результат діяльності підприємства.

Застосовувати визнання, яке може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання у тому, що працівників, які особливо відзначилися, необхідно згадувати в спеціальних доповідях керівництва підприємства, не зайвим буде персональне привітання директора з нагоди свят і сімейних дат.

В ТОВ «Промтехсервіс» на даний час враховуються такі витрати на проведення кадрової політики:

1. Витрати на соціальну підтримку працівників (кошти на медичне страхування, на підтримку співробітників в особливих обставинах: народження, смерть, пожежа, повінь та інші надзвичайні ситуації).

2. Витрати на роботу з навчання співробітників, підвищення їх кваліфікації.

3. Загальні витрати підприємства на мотивацію праці співробітників (преміювання, нагородження цінними подарунками кращих працівників, що визначаються на рівні підприємства).

Для вдосконалення кадрової політики доцільно розширити перелік витрат на соціальну підтримку співробітників, а саме:

1. Страхування життя для окремих категорій співробітників, робота яких пов'язана з ризиком для життя.

2. Додаткова допомога сім'ям з малолітніми дітьми.

3. Виділення коштів на підтримку ветеранів ТОВ «Промтехсервіс», особливо тих, хто перебуває на пенсії.

4. Виділення коштів на пільгові обіди, на відпочинок, придбання спеціального одягу.

5. Витрати на загальні свята підприємства та ритуали. Створюючи свою корпоративну культуру, будь-яка організація має свій перелік корпоративних свят і ритуалів (день народження підприємства, галузеве свято, ритуал посвячення новачків у число співробітників фірми) Природно, необхідно виділення коштів на їх проведення, і це найбільш розумно робити на загальному рівні підприємства.

Крім того, керівництву ТОВ «Промтехсервіс» рекомендується розробити і впровадити графіки, плани, заходи з оцінки роботи співробітників і атестації керівників, ротації співробітників підприємства на конкретний термін, матеріального заохочення співробітників (форми і методи морального заохочення співробітників, види, статус таких заохочень і норми їх застосування), корпоративних свят (сценарії їх проведення та можливі витрати). Ці та ряд можливих інших робочих документів визначають систему оперативного управління кадрами, створюють загальний алгоритм і атмосферу роботи з людьми на підприємстві.

Для вдосконалення кадрової роботи необхідно впровадження кадрових технологій. Найбільш відомі комп'ютерні кадрові розробки вітчизняних і зарубіжних фірм: «1С», «Аіт» – «Управління персоналом»; «АйТі» – «Бос-Кадровик», Центр «Хобі» тощо [5]. На сьогоднішній день можна виділити п'ять основних груп таких програм, представлених на ринку кадрового програмного забезпечення:

1. Програми для ведення кадрового діловодства.
2. Програми для психологічного тестування працівників.
3. Навчальні програми, програми-тренінги тощо.
4. Комплексні програми, які крім ведення діловодства дозволяють також виконувати комп'ютерний профвідбір, прийом на роботу, атестацію, відбір резерву на висування тощо.
5. Комплексні програми, призначені для аналізу та оптимізації структури підприємства.

У ТОВ «Промтехсервіс» існує програма кадрового діловодства. Вона

відносно недорога і користується попитом у багатьох організаціях. Ця програма має свою обмеженість в роботі: не проводить атестацію працівників, відбір на навчання.

Для більш ефективної діяльності кадрової роботи, програму кадрового діловодства необхідно замінити програмою 4 групи (комплексна програма), яка на сьогоднішній день більш досконала. Подібні програмні комплекси (на відміну від програм першої групи) спочатку проектуються для вирішення завдань по роботі з персоналом, тому й набір параметрів у них відмінний від програм кадрового діловодства: програма виконує комп'ютерний профвідбір, прийом на роботу, атестацію, відбір резерву на висування, виявляє у працівників різні психічні відхилення, визначає кримінальну спрямованість. За кордоном такі комплексні рішення, поряд з програмами по оптимізації структури, є найбільш затребуваними.

У 2016-2018 рр. причиною звільнень співробітників є не задоволеність роботою в організації. Для вирішення цієї проблеми необхідно ввести в ТОВ «Промтехсервіс» програму з оцінки та розстановки кадрів, яка раніше ніколи не проводилася.

Оцінка виконання роботи персоналу важлива, насамперед, при характеристиці працівника, який вже займає певну посаду, для оцінки того, чи відповідає він займаній посаді. Оцінка потенціалу (особистих якостей) має вирішальне значення при відборі кандидатів на керівні посади. Оцінювання виконавців визначається як вираження ставлення до їхніх досягнень і недоліків в процесі трудової діяльності. Оцінювання сприяє визначенню професійної компетентності працівників з недостатнім рівнем підготовки і визначення потреби в їх професійному навчанні, спонукає персонал працювати більш результативно, розвивати свої навички та здібності. Оцінка персоналу повинна бути вирішальним чинником у посадовому та професійному просуванні.

При оцінці може бути використаний бальний метод. Нарахування певної кількості балів можливе за ті чи інші досягнення.

У таблиці 3.1 наведено критерії інтерпретації балів напруженості праці.

Таблиця 3.1

Інтерпретація балів напруженості праці

Ступінь напруженості	Оцінка в балах
Більшу частину часу працівник додатково виконував обов'язки тимчасово відсутнього працівника.	5
Деяку частину часу працівник додатково виконував обов'язки тимчасово відсутнього працівника.	4
Всі покладені обов'язки по своїй ділянці роботи були виконані працівником у повному обсязі.	3
Працівникові надавалася допомога у виконанні закріпленої за ним роботи.	2
Значна частина закріпленої за працівником роботи була виконана іншими співробітниками.	1

В таблиці 3.2 показана інтерпретація балів складності праці.

Таблиця 3.2

Інтерпретація балів складності праці

Ступінь складності	Оцінка в балах
Виконана робота по складності: - істотно перевищує посадову інструкцію;	5
- трохи перевищує посадову інструкцію;	4
- відповідає посадовій інструкції;	3
- трохи нижча, ніж вимагається в посадовій інструкції;	2
- істотно нижча, ніж вимагається в даній організації.	1

В таблиці 3.3 наведено дані інтерпретації балів якості праці.

Таблиця 3.3

Інтерпретація балів якості праці

Ступінь якості	Оцінка в балах
робота виконана: - на високому рівні;	5
- на хорошому рівні;	4
- задовільно;	3
- посередньо;	2
- незадовільно.	1

При оцінці роботи працівників слід звертати увагу на такі якості, як уміння планувати, організовувати, координувати, контролювати роботу підлеглих, а також стимулювати працівників.

За п'ятибальною шкалою оцінка «3» є середнім показником. Якщо оцінка працівника нижче середнього рівня, то слід подумати про його переведення на іншу роботу.

Оцінка «4» говорить про те, що працівник перебуває на своєму місці. Якщо робота працівника оцінюється в 5 балів, то можливе його просування на більш відповідальну роботу. У додатку А складено «Оціночний лист», у якому відображаються результати за набраними балами.

На підставі отриманих результатів приймається рішення, чи слід працівника перевести на іншу роботу, чи заслуговує працівник просування по службі тощо [24].

Для оцінки ефективності праці керівників і фахівців можна використовувати результати поточної атестації, які фіксуються в спеціально розроблених атестаційних листах з оцінки результатів діяльності (додаток Б).

Ці програми полегшують роботу з кадрами, але фахівці вважають, що існують і негативні сторони таких новинок в даній області. Кілька років тому, коли гостро відчувалася нестача сучасних технологій, організації намагалися якомога швидше придбати їх, часом не замислюючись, як це буде працювати в конкретних умовах діяльності підприємства і в яку ціну це обійдеться у підсумковому результаті.

Існує невідповідність закупівельної вартості і так званої «вартості володіння» у більшості (на жаль) вітчизняних і зарубіжних виробників. У результаті такої невідповідності недорогога, наприклад, комп'ютерна програма в ході експлуатаційних витрат стає через рік-два «золотою» за вартістю тому, що підприємство погналося за видимою зовнішньою дешевизною, не замислюючись про наслідки.

Безсумнівно, вище керівництво підприємства задає алгоритм успішної роботи підприємства, але якщо професійно-технічним і технологічним

навичкам і знанням ці керівники навчаються багато років, то після приходу до керівництва організацією вони відчують гостру необхідність отримання знань з управління та роботи з людьми. Таку необхідність усвідомлює керівник підприємства, тому було прийняте рішення направити заступника директора з фінансових питань ТОВ «Промтехсервіс» на навчання у Запорізький національний університет для отримання ним другої вищої освіти з напрямку підготовки «Менеджмент», професійного спрямування «Логістика», який він з успіхом закінчив у 2009 році зі званням «магістр».

3.2 Аналіз ефективності запропонованих заходів

Застосувавши запропоновані заходи ТОВ «Промтехсервіс», безсумнівно, підніме свій престиж і поліпшить кадрову роботу підприємства.

Впровадження кадрових технологій, системи управління професійною кар'єрою працівників дозволить оптимізувати штатний розклад фірми, забезпечити підприємство необхідною кількістю персоналу з відповідним професійним досвідом.

Якщо, наприклад, взяти невиробничі підрозділи, такі як відділ маркетингу і відділ зовнішньоекономічних зв'язків, то ми побачимо, що у 2018 р. у відділі маркетингу працювало 6 осіб, а у відділі зовнішньоекономічних зв'язків – 3 особи. У період з 2016 по 2018 рр. в ці відділи було прийнято 4 особи, хоча до цього моменту дані служби працювали достатньо ефективно, а при розширенні штату ефективність відділів не підвищилася

Пропонується об'єднати ці два підрозділи, а саме відділ маркетингу і відділ зовнішньоекономічних зв'язків, скоротивши чисельність об'єданого підрозділу з 9 до 5 осіб і розподілити додаткові функції між п'ятьма співробітниками, що попередньо пройдуть курси з підвищення кваліфікації. У зв'язку з цим їм слід доплачувати до заробітної плати 500 грн.

Внаслідок такої оптимізації не потрібно буде витратити кошти на заробітну плату додатковим працівникам.

Таким чином, якщо зараз заробітна плата спеціаліста відділу маркетингу становить 7585 грн., то після оптимізації заробітна плата працівника об'єднаного підрозділу, становитиме 8085 грн.

Доплата на місяць п'ятьом співробітникам, що підвищили свою кваліфікацію, становитиме 7500 грн. (500 грн. · 5 чол.), за три роки 270000 грн. (7500 грн. · 12 міс. · 3 роки). При цьому, якщо не скорочувати чисельність працівників на 4 особи заробітна плата цих чотирьох співробітників становитиме на місяць 30340 грн. (7585 грн. · 4 чол.), за три роки 1092240 грн. (30340 грн. · 12 міс. · 3 роки).

У першому випадку розрахуємо фонд заробітної плати досліджуваного підприємства за 3 роки, якщо не наймати чотирьох фахівців, а їхню роботу розподілити на п'ятьох працівників, які підвищили кваліфікацію, отримаємо:

$$\begin{aligned} \text{ФЗП}_1 &= (\text{зарпл. 5 працівн. за 3 роки}) + \text{доплата 5 працівн.} \\ &= (7585 \text{ грн.} \cdot 5 \text{ осіб} \cdot 12 \text{ міс.}) \cdot 3 \text{ роки} + (7500 \text{ грн.} \cdot 12 \text{ міс.}) \cdot 3 \text{ роки} = \\ &= 1365300 + 270000 = 1635300 \text{ грн.} \end{aligned}$$

У другому випадку розрахуємо ФЗП за 3 роки, якщо найняти чотирьох додаткових фахівців:

$$\begin{aligned} \text{ФЗП}_2 &= (\text{зарпл. 5 працівн. за 3 роки}) + (\text{зарпл. 4 додатк. працівн. за 3 роки}) \\ \text{ФЗП}_2 &= (7585 \text{ грн.} \cdot 5 \text{ осіб} \cdot 12 \text{ міс.}) \cdot 3 \text{ р.} + (7585 \text{ грн.} \cdot 4 \text{ осіб} \cdot 12 \text{ міс.}) \cdot 3 \text{ р.} = \\ &= 1365300 + 1092240 = 2457540 \text{ грн.} \end{aligned}$$

За результатами розрахунків – перший спосіб, якщо не наймати нових фахівців, а розподілити роботу між п'ятьма колишніми працівниками і

доплачувати їм по 500 грн. до заробітної плати ефективніший, ніж другий спосіб. Економія за 3 роки ФЗП складе:

$$\text{ФЗП}_2 - \text{ФЗП}_1 = 2457540 - 1635300 = 822240 \text{ грн.}$$

Отже на місяць ТОВ «Промтехсервіс» зможе зекономити:

$$282240 / 36 \text{ міс.} = 22840 \text{ грн.}$$

Важливим напрямком роботи будь-якого підприємства з кадрами є їх навчання та підвищення кваліфікації. ТОВ «Промтехсервіс» навчає своїх працівників безпосередньо у м. Запоріжжя, витрачаючи при цьому тільки кошти на оплату за навчання. Витрачати кошти на відрядження, проживання та проїзд не потрібно.

Розвиток корпоративної культури та стимулювання працівників підвищуватиме імідж і сприйняття підприємства в очах громадськості, відносини між співробітниками стануть більш довірливими і доброзичливими.

Нагороджуючи працівників за ефективну, плідну роботу, керівництво ТОВ «Промтехсервіс» підвищить працездатність, мотивацію персоналу збільшить продуктивність праці, безпосередньо пов'язану з кінцевими результатами роботи.

Даючи можливість співробітникам ТОВ «Промтехсервіс» брати участь у вирішенні питань діяльності організації, персонал буде усвідомлювати особисту відповідальність за загальний результат діяльності підприємства.

Включивши в статтю витрат витрати на прийом нових співробітників, ТОВ «Промтехсервіс» скоротить час на пошук кваліфікованих фахівців.

Поліпшивши умови обслуговування підприємства за допомогою особливої уваги до клієнта, доброзичливості, зручності ТОВ «Промтехсервіс» збільшить кількість своїх постійних клієнтів, тим самим

значно зросте прибуток організації.

За допомогою впровадження кадрових технологій: комплексних програм, які виконують функції діловодства, відбір, атестацію працівників; оцінки персоналу скоротиться плінність кадрів. За допомогою проведення оцінки персоналу, керівник вчасно зможе визначити чи відповідає працівник займаній посаді, чи потрібно перевести його на іншу, більш високу посаду, підвищити, при цьому уникнувши звільнень. Оцінка персоналу буде сприяти визначенню професійної компетентності з недостатнім рівнем підготовки і визначення потреби в їх професійному навчанні спонукати персонал працювати більш результативно, розвивати свої навички та здібності.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Кваліфікаційна робота присвячена питанням кадрової політики в ТОВ «Промтехсервіс».

Кадрова політика як інструмент управління – це організуюча діяльність, що має на меті злиття зусиль всіх працівників підприємства для вирішення поставлених завдань. Робота з персоналом – це не тільки прийом-звільнення і статистика. Це рішення комплексу питань, які, в кінцевому рахунку, приводять до ефективної праці апарату, що виконує функції відповідно до законодавства і конституції. Це постійна, повсякденна турбота про формування злагодженого, працездатного колективу, про те, щоб кожен його працівник, кожен відділ працювали з любов'ю до справи, в повну міру своїх знань, сил, здібностей, постійно удосконалюючи свою професійну майстерність.

Робота з кадрами планується таким чином, щоб поступово домагатися збільшення в своєму складі тих людей, хто краще володіє сучасними професійними навичками. Це турбота і відповідальність всього керівного складу підприємства.

В силу того, що обрана тема кваліфікаційної роботи досить велика, її неможливо викласти в повній мірі і відобразити всі складнощі роботи з кадрами. У ході даної роботи були розглянуті питання, пов'язані з формуванням кадрового потенціалу підприємства, з проблемами розвитку трудових ресурсів, а також з методами поліпшення проведення кадрової політики на підприємстві.

У даній кваліфікаційній роботі були розглянуті: цілі і завдання кадрової політики ТОВ «Промтехсервіс», опис діяльності даного підприємства, аналіз чисельності та структури персоналу фірми, атестація працівників, аналіз руху персоналу, організація прийому персоналу та підвищення його кваліфікації.

Були виявлені проблеми і запропоновані заходи щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Промтехсервіс».

В процесі аналізу трудових ресурсів були виявлені наступні проблеми:

1. Робоче місце на досліджуваному підприємстві достатньо престижне і робота добре оплачується, особливо з урахуванням стажу роботи та професійних навичок, тому отримати робоче місце достатньо складно;

2. При відборі кадрів використовується тільки один метод – співбесіда, хоча він і є найпоширенішим. Необхідно використовувати не тільки співбесіду, тому що існує тенденція ухвалення рішення про кандидата на основі першого враження без врахування реальних здібностей претендента на посаду.

3. Звільнення через незадоволеність роботою в організації. Вік працівників, що звільнилися за останні 3 роки становить 22-30 років.

4. Існують жорсткі вимоги до персоналу, за найменшу провину застосовуються штрафи.

У 2017 р. порівняно з 2016 р. середньооблікова чисельність персоналу збільшилася на 1 особу; в 2018 р. порівняно з 2017 р. – на 3 особи.

У 2017 році середня заробітна плата збільшилася на 132%. У 2018 році заробітна плата збільшилася на 134% порівняно з 2016 роком. Збільшення пояснюється підвищенням посадових окладів і тарифних ставок працівників.

Коефіцієнт з прийому персоналу з кожним роком збільшується: у 2016 р. він становив 1,3; в 2017 р. на 1,3 вище – 2,6, а до 2018 р. збільшився на 1,2 і склав 3,8.

У період з 2016 по 2018 рр. спостерігається тенденція до збільшення чисельності працюючих, було прийнято чотири особи, звільнено троє. Це говорить про те, що коефіцієнт по прийому персоналу перевищує коефіцієнт з вибуття персоналу, в 2017 р. на 1,3%. Коефіцієнт плинності кадрів з 2016 р. по 2018 р. зменшився: з 2016 р. по 2017 р. – на 1,4%, але все-таки варто приділити увагу тому, що, незважаючи на хороші умови роботи, персонал звільнявся.

Причиною звільнень співробітників є незадоволеність роботою в організації. Для вирішення цієї проблеми необхідно ввести в ТОВ «Промтехсервіс» програму з оцінки та розстановки кадрів, яка раніше ніколи не проводилася. Оцінка виконання роботи персоналу важлива, насамперед, при характеристиці працівника, що вже займає певну посаду, для оцінки того, чи відповідає він займаній посаді.

У ТОВ «Промтехсервіс» 62 людини мають середньо-спеціальну освіту, 17 осіб – вищу професійну, тобто 21,5% з вищою освітою, 78,5% з середньо-спеціальною. За три роки чисельність персоналу збільшилася тільки за рахунок працівників з вищою освітою.

Для зниження витрат підприємства, запропонована поступова реорганізація організаційної структури підприємства шляхом об'єднання структурних підрозділів, що виконують споріднені функції та перестановка вивільнених працівників на інші посади з попереднім їх перенавчанням та підвищенням кваліфікації.

Як показали розрахунки, що були проведені на прикладі уявного об'єднання відділу маркетингу та відділу зовнішньоекономічних зв'язків, якщо б з 2016 по 2018 рр. в ці два відділи не було прийнято на роботу додаткових 4 працівники (при чому обсяг і якість роботи цих підрозділів не змінилася ні до розширення ні після), а при об'єднанні цих двох підрозділів розподілити роботу між п'ятьма наявними працівниками і доплачувати їм по 500 грн. до зарплати, економія за 3 роки фонду заробітної плати склала б 822240 грн., а на місяць 22840 грн.

На нашу думку такій оптимізації можна піддати ще якнайменше два підрозділи ТОВ «Промтехсервіс»: ремонтну та будівельно-монтажну ділянки.

Для ще більш плідної та ефективної роботи співробітників рекомендується щорічно проводити роботу з розвитку корпоративної культури, тому що вона спрямована на виховання у кожного співробітника підприємства усвідомленої особистої відповідальності за загальний результат діяльності організації.

Мотивація персоналу безпосередньо пов'язана з кінцевими результатами праці, його ефективністю. Для ефективної діяльності рекомендується застосовувати морально-психологічні методи стимулювання. Слід нагороджувати співробітників, які пропрацювали в ТОВ «Промтехсервіс» 25 років – преміальною винагородою. Застосовувати визнання, яке може бути особистим і публічним. Нагороджуючи працівників за ефективну, плідну роботу, керівництво ТОВ «Промтехсервіс» підвищить працездатність, мотивацію персоналу збільшить продуктивність праці, безпосередньо пов'язану з кінцевими результатами роботи.

Даючи можливість співробітникам ТОВ «Промтехсервіс» брати участь у вирішенні питань діяльності організації, персонал буде усвідомлювати особисту відповідальність за загальний результат діяльності підприємства. Поліпшивши умови обслуговування підприємства за допомогою особливої уваги до клієнта, доброзичливості, зручності ТОВ «Промтехсервіс» збільшить кількість своїх постійних клієнтів, що неминуче призведе до зростання прибутку організації.

Для вдосконалення кадрової політики запропоновано розширити перелік витрат на соціальну підтримку працівників, а саме, запровадити: страхування життя для окремих категорій співробітників, робота яких пов'язана з ризиком для життя; додаткову допомогу сім'ям з малолітніми дітьми; виділення коштів на підтримку ветеранів ТОВ «Промтехсервіс», особливо тих, хто перебуває на пенсії; виділення коштів на пільгові обіди, на відпочинок, придбання спеціального одягу; витрати на загальні свята підприємства та ритуали в рамках створення своєї корпоративної культури (день народження підприємства, галузеве свято, ритуал посвячення новачків у число співробітників фірми тощо).

У 2016-2018 рр. причиною звільнень співробітників є не задоволеність роботою в організації. Для вирішення цієї проблеми необхідно ввести в ТОВ «Промтехсервіс» програму з оцінки та розстановки кадрів, яка раніше ніколи не проводилася. При оцінці може бути використаний бальний метод.

Нарахування певної кількості балів можливе за ті чи інші досягнення.

Крім того, керівництву ТОВ «Промтехсервіс» рекомендується розробити і впровадити графіки, плани, заходи з оцінки роботи співробітників і атестації керівників, ротації співробітників підприємства на конкретний термін, матеріального заохочення співробітників (форми і методи морального заохочення співробітників, види, статус таких заохочень і норми їх застосування), корпоративних свят (сценарії їх проведення та можливі витрати). Ці та ряд можливих інших робочих документів визначають систему оперативного управління кадрами, створюють загальний алгоритм і атмосферу роботи з людьми на підприємстві.

Для вдосконалення кадрової роботи необхідне удосконалення існуючої програми кадрового діловодства на основі кадрового програмного забезпечення, а саме заміна існуючого застарілого програмного продукту, який має свою обмеженість в роботі (не проводить атестацію працівників, відбір на навчання тощо) на комплексну програму, що крім ведення діловодства спроможна виконувати широке коло завдань. Подібні програмні комплекси, на відміну від існуючої в ТОВ «Промтехсервіс» програми, спочатку проектуються для вирішення завдань по роботі з персоналом, тому й набір параметрів у них відмінний від програм кадрового діловодства: програма виконує комп'ютерний профвідбір, прийом на роботу, атестацію, відбір резерву на висування, виявляє у працівників різні психологічні відхилення, визначає кримінальну спрямованість. За кордоном такі комплексні рішення, поряд з програмами по оптимізації структури, є найбільш затребуваними.

У своїй фінансовій діяльності ТОВ «Промтехсервіс» зуміло не тільки зберегти, а й примножити свій потенціал. Підприємство має стійкі позиції на ринку, а отже, має достатні кошти і можливості для підвищення рівня кадрової політики підприємства та її вдосконалення втіливши в життя запропоновані заходи, що на нашу думку принесуть йому додатковий прибуток і престиж.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 229 с.
2. Балабанова Л. Б. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
3. Беззубко Л. В. Трудовий і кадровий потенціали: монографія / Л. В. Беззубко, Л. О. Гончарова, Б. І. Беззубко. Донецьк: Норд прес, 2008. С. 10-18.
4. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Безсмертна. Економіка і управління. 2007. № 3. С. 48-53.
5. Берглезова Т. В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия. Проблемы предпринимательства в экономике России. 2005. № 8. URL: <http://cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>.
6. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т. В. Білорус. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
7. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2000. 313 с.
8. Бодров В. Е. Державне (урядове) регулювання економіки. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Т. 4: Еалузеве управління. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. С. 143-146.
9. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління / О. А. Воронько. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 156 с.
10. Гайдамака О. М. Управління розвитком кадрового потенціалу організації / О. М. Гайдамака, В. М. Лебідь, Л. С. Вавулін. Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. № 4(32). С. 118–123.

11. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук. Вісник ПДАТУ. 2012. №14. С. 72–78.
12. Гармідер Л. Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. / Л. Д. Гармідер. Сталий розвиток економіки. 2013. №1 [18]. С. 92-96.
13. Гебер Н. А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства» / Н. А. Гебер. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Т. 18. Вип. 4/1. 2013. С.102-105.
14. Гірняк О. М. Менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. Львів : Магнолія 2006, 2008. 352 с.
15. Головкова Л. С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства / Л. С. Головкова, О. О. Лукашов, А. Є. Головкова. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя, 2008. №5. С. 33-39.
16. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посібник. / О. А. Грішнова. К.: КНЕУ, 2006. 308 с.
17. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала: монография. Сумы: Университетская книга, 2002. 250 с.
18. Журавель П. В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом / П. В. Журавель. Персонал. 2005. № 5. С. 32-36.
19. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання / Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 06.11.2019.).
20. Інтернетпортал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>. (дата звернення: 06.11.2019.).
21. Использование автоматизированных систем психодиагностики при отборе персонала. Справочник по управлению персоналом. 2002. №3. С. 42-50.
22. Калашникова Л., Алексеева Ю. Социальное развитие и кадровая политика. Служба кадров. 2002. №7. С. 18.

- 23.Касіч-Пилипенко Т. М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Т. М. Касіч-Пилипенко, Т. А. Дячко. Бізнесінформ. № 4. 2011. С. 147-150.
- 24.Кибанов А. Кадровая стратегия. Служба кадров. 2001. №12. С. 320.
- 25.Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / А. І. Ковальська. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 06.11.2019.).
- 26.Колтунович О. С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства. Україна: аспекти праці. 2007. №5. С. 42-47.
- 27.Комаров А. Элементы формирования кадрового потенциала / А. Комаров. URL: <http://www.management.com.ua/>. (дата звернення: 06.11.2019.).
- 28.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.
- 29.Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2003. 312 с.
- 30.Мельник А. Ф. Державно-приватне партнерство в системі інституційного забезпечення економічних процесів. Вісник ТНЕУ. 2011. Вин. 1. С. 7-9.
- 31.Михайлова Л. І. Управління персоналом: навчальний посібник. Суми : ВАТ «СОД»; Козацький вал, 2003. 252 с.
- 32.Морозов О. Ф., Гончар О. В. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>. (дата звернення: 06.11.2019.).
- 33.Некрасова Л. А., Дыскина А. А. Человеческий капитал – важный фактор экономического развития производства. Матеріали ІІ наук.-теор. конф. молодих вчених і студентів. М-во освіти і науки України, Донец. техн. унів-т. Донецьк: ДНТУ. 2005. Т. 2. С. 30-36.
- 34.Отбор и повышение квалификации персонала. Эффективный менеджер. 2002. №4. 250 с.
- 35.Резапкина Г. Оценка кандидата при приеме на работу. Служба кадров. 2002. №8. С. 89.

- 36.Римаренко В. О. Розвиток кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості / В. О. Римаренко. URL: http://vuzlib.com.ua/articles/book/Rozvitok_kadrovogo_potencial. (дата звернення: 06.11.2019.).
- 37.Савицька Г. В. Економічний аналіз: підручник / Г. В. Савицька. К.: Нове знання, 2007. 679 с.
- 38.Савченко А. Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища / А. Ю. Савченко. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/> (дата звернення: 06.11.2019.).
- 39.Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації: КНТ, 2007. 476 с.
- 40.Татаревська М. С., Збрицька Т. П., Савченко Г. О. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
- 41.Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М. : Юнити, 2002. 351 с.
- 42.Федонін О. С., Репіна І. М., Олексик О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.посібник. К.:КНЕУ, 2006. 316 с.
- 43.Чепик А. Поиск, отбор и адаптация персонала. Служба кадров. 2002. №8. С. 53.
- 44.Череп О. Г. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області / О. Г. Череп, І. О. Гайдай. Збірник матеріалів XI Міжнародної науковопрактичної конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» / За заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2016. С. 273-274.
- 45.Чернишова Л. І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л. І., Тропанець М. В., Гайтанжий В. В. IV Міжнародна інтернетконференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21-22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.

46. Чиркова Т. Профессиональное развитие персонала. Справочник по управлению персоналом. 2002. №1. С. 60-61.
47. Шимановська-Діанич Л. М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами / Л. М. Шимановська-Діанич. Науковий вісник ПУСКУ. 2007. № 1. С. 43-49.
48. Шишова Ю. Г. Оценка работников предприятия / Ю. Г. Шишова. URL: <http://www.management.com.ua/>. (дата звернення: 06.11.2019.).
49. Якуба М. М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації / М. М. Якуба. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. №7. С. 302-305.
50. Яновская Ю. М. Разработка и реализация индивидуального плана развития карьеры сотрудника. Справочник по управлению персоналом. 2004. №5. С 23-24.
51. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011) Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework. (3rd edition). US: Jossey-Bass, pp. 20–25.
52. Clark, B. R. (1983) The higher education system: Academic organization in cross-national perspective. California: University of California Press, pp. 110–125.
53. Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 50 (4), pp. 370-96.
54. Moody, J. A. (2004) Faculty diversity: Problems and solutions, London and New York: Routledge. p. 162.
55. Schneider, R. (2001) Managing diversity. People Management, 3 May, pp. 27–31.
56. Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin. 63: 6, pp. 384–399.

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма «оціночного листа»

Фамилия, имя, отчество		
Должность		
Описание выполняемой работы		
1. Повод для оценки:		
<input type="checkbox"/> Очередная оценка	<input type="checkbox"/>	Оценка по необходимости
	<input type="checkbox"/>	Окончание испытательного срока
	<input type="checkbox"/>	Контроль за ходом адаптации сотрудника
	<input type="checkbox"/>	Вынуждаемое перемещение
	<input type="checkbox"/>	Пожелание самого сотрудника
2. Основа оценки - рабочие контакты:		
<input type="checkbox"/> ежедневно или почти ежедневно	<input type="checkbox"/> несколько раз в неделю	<input type="checkbox"/> несколько раз в месяц
3. Срок совместной деятельности оцениваемого:		
<input type="checkbox"/> менее 6-ти месяцев	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> от 6-ти месяцев до года
<input type="checkbox"/> 1 - 3 года	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> более 3-х лет

Показатели оценки:

Показатели оценки	Данные значительно выше требований	Данные выше требований	Полностью отвечают требованиям	В основном отвечают требованиям	Данные ниже требований
1	2	3	4	5	6
1. Сообразительность, способность быстро, дифференцированно мыслить					
2. Мыслительные и оценочные способности: способность анализировать проблемы и делать выводы.					
3. Специальные знания: объем (широта и глубина специальных знаний).					
4. Готовность к труду: проявляемая при выполнении задач энергия и интенсивность. Готовность к выполнению задач не входящих в его компетентность.					

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6
5.Приспосабливаемость - способность приспособливаться к новой ситуации или новому подходу при решении задач.					
6. Организационные способности: способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы.					
7.Личная инициатива: готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.					
8. Способность к решениям: способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения, несмотря на внешнее сопротивление.					
9. Умение вести переговоры: способность приспособливаться к партнеру по переговорам и убедительно аргументировать свои мысли.					
10. Качество труда: пригодность результатов труда к использованию (тщательность выполнения, аккуратность, надежность, рациональность).					
11. Интенсивность труда и способность к нагрузкам: умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших перегрузок.					
12. Способность к риторике и письменным работам: письменные материалы пригодны для использования, мысли излагаются ясно; краткие и ясные устные изложения мыслей, убедительный стиль.					

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6
13. Стиль общения: корректность, открытость, коммуникабельность в общении с коллегами и внешнем окружении, готовность помочь.					
14. Дополнительные важные показатели.					
Руководителям подразделений (и лицам, зачисленным в кадровый резерв на выдвижение) оценку необходимо проводить по расширенному составу показателей, которые, помимо вышеперечисленных, включают в себя следующее:					
15. Выполнение представительских функций: защита престижа и материальных интересов коллектива, поддержка деловых связей с внешним окружением.					
16. Мотивация: умение пробуждать и поддерживать интерес и готовность к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления самостоятельности и инициативы сотрудников, адекватная оценка работы сотрудников.					
17. Консультирование: готовность помочь сотрудникам в решении проблем, конкретность и профессиональность консультаций.					
18. Особые примечания по отдельным показателям, например, рекомендации, являющиеся особенно важными для учета показателей оценки.					
III. Предложения по дальнейшему использованию сотрудника: переводить на новое место не рекомендуется, рекомендуется использовать следующим образом:					
IV. Обобщающие выводы:					
V. Дополнительные данные: способности и свойства, которые не выходят за рамки требований должности, но отмечаются во время работы; возможны дополнительные пояснения.					
VI. Заключение руководителя оцениваемого сотрудника: согласен не согласен по следующим показателям оценки: Обоснование:					

Продовження додатку А

У пункті 18 може бути також звернена увага на важливість окремих показників оцінки керівників і співробітників, зарахованих до кадрового резерву на висування. До таких показників відносяться, наприклад:

- організаційні здібності;
- здатність до рішень;
- вміння вести переговори.

Аттестационный лист

по оценке текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника _____ Аттестующий _____

Отдел _____ Дата проведения _____

Трудовой стаж по специальности _____

1. Описание работы

Основные выполняемые функции – должностные обязанности на 20_ год

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы

3. Цели и задачи по улучшению работы

4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы

5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в процентах к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту)

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) _____

Сотрудник (аттестации) _____