

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування кадрової політики на підприємстві»**

(за матеріалами Новоархангельського районного споживчого товариства  
Кіровоградська обл. Новоархангельський р-н, смт.Новоархангельськ)

Студента 2 курсу 4 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент організацій»

Ямкової  
Світлани  
Володимирівни

Науковий керівник:  
Кандидат економічних наук, \_\_\_\_\_  
доцент

Сичова  
Ніна Вікторівна

Гарант освітньої програми:  
доктор економічних наук,  
професор \_\_\_\_\_

Федулова  
Ірина Валентинівна

**Київ 2018**

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**РЕФЕРАТ**  
**ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

**«Формування кадрової політики на підприємстві»**

(за матеріалами Новоархангельського районного споживчого товариства

Кіровоградська обл. Новоархангельський р-н, смт.Новоархангельськ)

Студента 2 курсу 4 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент організацій»

Ямкової  
Світлани  
Володимирівни

Науковий керівник:  
Кандидат економічних наук,  
доцент

Сичова  
Ніна Вікторівна

Гарант освітньої програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова  
Ірина Валентинівна

**Київ 2018**

## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:  
**«Формування кадрової політики на підприємстві»**

*Структура роботи.* Робота викладена на **46 сторінках** основного тексту, містить таблиці та рисунки; 6 додатків, список використаних джерел нараховує 66 джерел (в т.ч. Інтернет ресурси).

Робота виконана за матеріалами **НОВОАРХАНГЕЛЬСЬКОГО РАЙОННОГО СПОЖИВЧОГО ТОВАРИСТВА** (Кіровоградська обл., Новоархангельський р-н., смт. Новоархангельськ).

*Предметом дослідження* є методичні та практичні аспекти формування кадрової політики на підприємстві.

*Метою дослідження* є обґрунтування теоретичних, методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування кадрової політики на підприємстві.

Відповідно до встановленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- обґрунтовано концептуальні підходи до формування кадрової політики на підприємстві
- визначено методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики на підприємстві
- проаналізовано стан кадрової політики підприємства
- оцінено ефективність реалізації кадрової політики
- розроблено програму реалізації кадрової політики підприємства
- оцінено ефективність реалізації програми кадрової політики підприємства.

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені в **НОВОАРХАНГЕЛЬСЬКОМУ РАЙОННОМУ СПОЖИВЧОМУ ТОВАРИСТВІ**

Рік виконання роботи 2017 – 2018 рр.

Рік захисту роботи 2018 р.

## **Анотація**

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

### **«Формування кадрової політики на підприємстві»**

(за матеріалами НОВОАРХАНГЕЛЬСЬКОГО РАЙОННОГО СПОЖИВЧОГО  
ТОВАРИСТВА Кіровоградська обл., Новоархангельський р-н.,  
смт. Новоархангельськ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу формування кадрової політики на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу формування кадрової політики на торговельному підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2015 – 2017 років з метою розробки програми реалізації кадрової політики на підприємстві, оцінено ефективність реалізації програми кадрової політики на підприємстві.

*Ключові слова:* кадрова політика, управління персоналом, формування кадрової політики, ефективність кадрової політики, реалізація програми кадрової політики.

## **Annotation**

final qualifying paper performed on the theme:

### **«Formation of personnel policy at the enterprise»**

(based on materials from NOVOARHANGELSKY DISTRICT CONSUMER  
COMPANY Kirovograd region, Novoarkhangelsk district,  
Novoarkhangelsk city)

Final qualification paper is devoted to the research of the process of formation of personnel policy at the trade enterprise. The paper solves an important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the process of personnel policy formation at a trade enterprise.

The dynamics of the main indicators of the activity of the enterprise during the period of 2015-2017 has been explored with the aim of developing a program of personnel policy implementation at the enterprise, and the effectiveness of the implementation of the personnel policy program of the enterprise at the trade enterprise is estimated.

*Key words:* personnel policy, personnel management, personnel policy formation, efficiency of personnel policy, implementation of personnel policy program.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	6
1.1. Концептуальні підходи до формування кадрової політики на підприємстві.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності формування кадрової політики на підприємстві.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НОВОАРХАНГЕЛЬСЬКОГО РАЙОННОГО СПОЖИВЧОГО ТОВАРИСТВА.....</b>	18
2.1. Аналіз кадрової політики Новоархангельського районного споживчого товариства .....	18
2.2. Оцінка результативності реалізації кадрової політики на підприємстві.....	25
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НОВОАРХАНГЕЛЬСЬКОГО РАЙОННОГО СПОЖИВЧОГО ТОВАРИСТВА</b>	32
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення кадрової політики на підприємстві .....	32
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації кадрової політики в Новоархангельському районному споживчому товаристві .....	40
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	45
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	47
<b>ДОДАТКИ</b> .....	54

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах люди являють собою найбільш цінні активи організації, оскільки саме вони індивідуально і колективно вносять свій внесок у досягнення її цілей. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує ринкову стійкість організації, успішність її функціонування в конкурентному середовищі, перспективи стратегічного розвитку. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває кадровий менеджмент, організований таким чином, щоб з мінімально можливими витратами забезпечити високу результативність діяльності. Питання кадрового менеджменту викликають інтерес як у теоретиків управління, так і у практикуючих менеджерів.

Проблеми управління персоналом в різних аспектах детально вивчалися вченими. Серед зарубіжних досліджень в галузі управління людськими ресурсами відомі праці Боумена К., Воутелайнена Е., Девана М.А., Іванцевич Дж., Кемпінські А., Кендрік Д., Коно Т., Кунца К., Марра Р., Мескон М., Шмідта Г. та ін. У роботах перерахованих авторів розглядається зміна концепцій менеджменту і еволюція підходів до управління персоналом, визначено зміст сучасної системи управління персоналом, принципи і методи стратегічного управління людськими ресурсами.

Проблеми кадрової політики знаходять своє відображення у працях таких вчених, як Воронкова В.Г., Одегова Ю.Г., Пошерстника Н.В., Філіпової Т.І., Щокіна Г.В., Щербака В.Г., Яковенко О.М., Крушельницької О.В., Мельничук Д.П., Гавкалової Н. Л., Маркова Н. С., Балабанової Л. В. тощо, але проблема і сьогодні залишається актуальною.

Недостатня теоретична і методична розробленість проблеми формування кадрової політики стосовно галузей і спеціалізації діяльності підприємства, визначають актуальність, практичну значимість теми даного дослідження.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, практичних засад та розробка методичних рекомендацій щодо формування кадрової політики на підприємстві.

**Об'єктом** дослідження є процес формування кадрової політики Новоархангельського районного споживчого товариства.

**Предмет дослідження** – методичні та практичні аспекти формування кадрової політики на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані і виконані наступні **завдання**:

- обґрунтовано концептуальні підходи до формування кадрової політики на підприємстві;
- визначено методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики на підприємстві;
- проаналізовано стан кадрової політики підприємства;
- оцінено ефективність реалізації кадрової політики;
- розроблено програму удосконалення кадрової політики підприємства;
- оцінено ефективність реалізації програми удосконалення кадрової політики Новоархангельського районного споживчого товариства.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові праці та розробки вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем ефективності формування кадрової політики на підприємстві, методичні матеріали науково-практичних конференцій і семінарів з теми дослідження.

**Основні методи дослідження.** У роботі використані методи стратегічного управління, метод порівняльного аналізу, анкетування, методи системного, логічного аналізу і математичного моделювання.

**Інформаційною базою** дослідження послужили дані фінансової та кадрової звітності Новоархангельського районного споживчого товариства, а також результати науково-дослідних робіт різних авторів.

**Наукова новизна** полягає у розробленій програмі удосконалення кадрової політики підприємства, впровадження якої надасть можливість

підприємству удосконалити процес формування кадрової роботи на підприємстві.

**Апробація результатів роботи.** Результати дослідження було опубліковано у збірнику наукових статей студентів «Управління і адміністрування» частина 1, стаття «Формування кадрової політики на підприємстві» (Додаток А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на **46 сторінках** основного тексту, містить таблиці та рисунки; 6 додатків, список використаних джерел нараховує 66 джерел (в т.ч. Інтернет ресурси).



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Концептуальні підходи до формування кадрової політики підприємства

Для того, щоб забезпечити компанію необхідною кількістю працівників, налагодивши їх ефективну діяльність, керівництво повинне визначити стратегічні напрямки роботи з працівниками, які в оформленому вигляді являють собою кадрову політику компанії.

У широкому значенні політика організації – це система принципів і правил, за якими діють її працівники у зовнішньому та внутрішньому середовищі [5, с.77]. В цілому, іноземні та вітчизняні фахівці наводять схожі трактування терміну «кадрова політика», проте існують певні розбіжності. Порівняльна характеристика тлумачення даного терміну наведена в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Порівняльна характеристика тлумачення терміну «кадрова політика»

№	Визначення	Автор терміну
1.	Система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи	А. Гордєєва [18,с.25]
2.	Система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу та організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі	М.Виноградський [13,с.78]
3.	Задokumentований набір поведінкових стандартів, що стосуються всіх аспектів роботи з людськими ресурсами компанії	Т.Пітерс Р.Уотерман [45]
4.	Формальні правила та стандарти, які використовує компанія для того, щоб наймати, навчати та винагороджувати свій персонал	В. Савченко [48, с.122]

Джерело складено автором на основі [18;13;45;48]

Поділяємо думку М. Виноградського, що змістом кадрової політики є робота з персоналом у відповідності зі стратегією розвитку підприємства. Метою ж кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів збереження та оновлення кількісного та якісного складу кадрів у відповідності

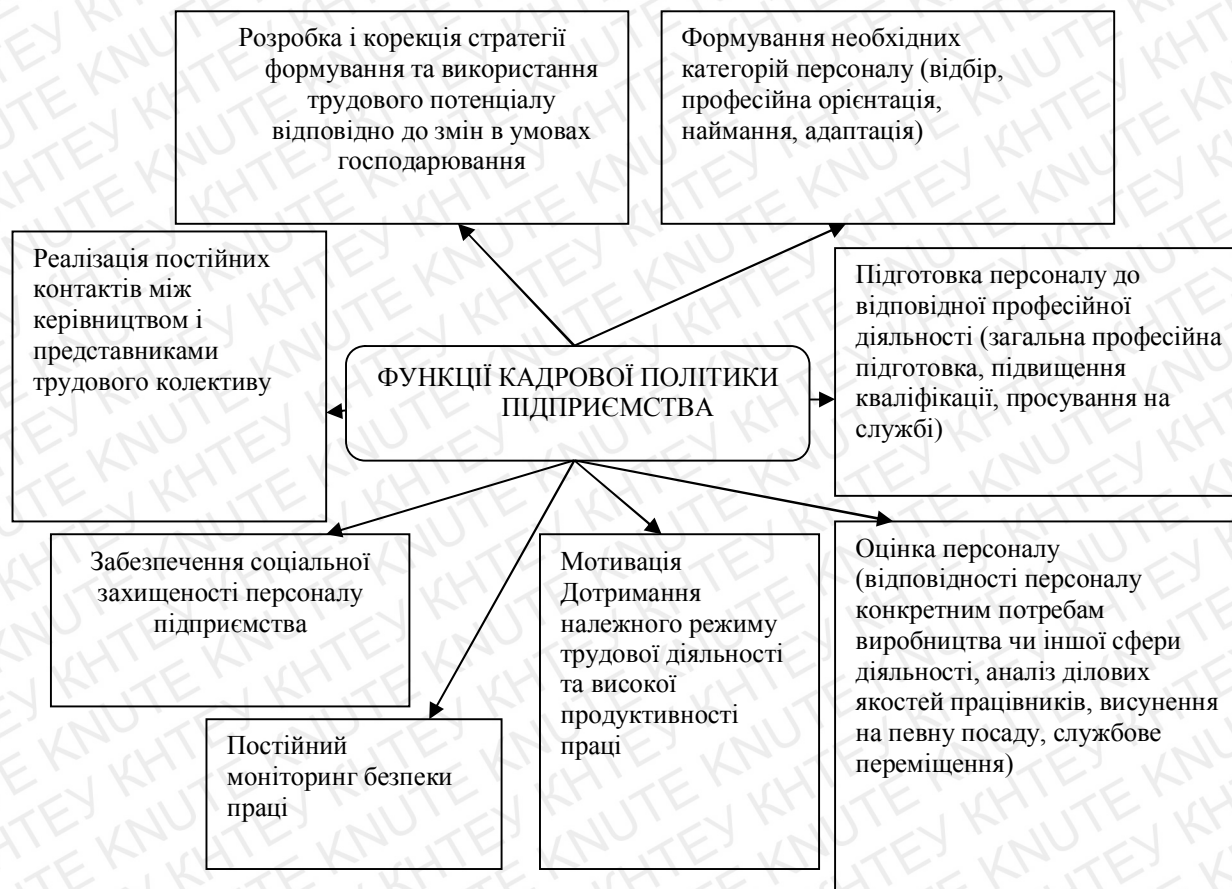
до потреб організації [13, с.80]. Вважаємо, що сучасне трудове законодавство України сприяє встановленню прозорих трудових відносин між роботодавцями і персоналом, а також збільшенню результативності кадрової політики, що позитивно відображається на ефективності діяльності підприємств України в цілому. Зокрема, гармонізація законодавства у сфері запобігання та протидії будь-якому виду дискримінації, законодавчо закріплена у 2015-му році, відображає проактивний підхід та позитивну тенденцію в українському законодавстві до впровадження європейських цінностей у сфері управління персоналом та усвідомлення цінності кожного працівника, в першу чергу, як особистості [47].

Для розуміння того, наскільки обрана кадрова політика є доцільною, необхідно з'ясувати, чи виконує вона певні завдання. Погоджуємось із О.Крушельницькою, що серед різноманітних завдань, які повинна виконувати кадрова політика, можна виділити такі головні [29, с.42]:

1. Своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії її розвитку.
2. Створення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян.
3. Результативне використання кадрового потенціалу.
4. Формування і підтримка ефективної роботи організації.

Виконання зазначених завдань здійснюється за різними напрямками кадрової політики. Більшість українських та іноземних науковців наводять схожі напрями функціонування кадрової політики, тому, на наш погляд, їх можна об'єднати в такі загальні, як відбір та набір персоналу, адаптація і навчання, мотивація, оцінювання та атестація, розвиток працівників, соціальне партнерство, вивільнення персоналу тощо.

Згодні з Л. Дробиш, що для досягнення кінцевої мети кадрова політика повинна виконувати ряд функцій, зображених на рис.1.1 [23, с. 32].



**Рис.1.1 Функції кадрової політики підприємства [23, с.30]**

Вважаємо, що на формування та ефективність здійснення заходів кадрової політики будь-якої організації впливає низка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Для нівелювання негативного впливу деяких із внутрішніх факторів повинні враховуватись особливості роботи кожного відділу, психологічний клімат в колективі, здатність персоналу швидко адаптуватись до змін, готовність сприймати нововведення, рівень задоволеності заробітною платнею та ступінь мотивації працівників.

До зовнішніх чинників відносяться такі як національне трудове законодавство, стан економіки, співпраця із профспілкою, стан ринку праці тощо. Внутрішні фактори впливу включають у себе структуру, цілі та стратегію компанії, її територіальне розміщення, корпоративну культуру, технології виробництва, склад персоналу, психологічний клімат та готовність до змін персоналу, фінансові можливості компанії тощо [19, с.43].

Окрім факторів, що безпосередньо чи опосередковано впливають на

здійснення заходів кадрової політики, основні її складові елементи здійснюють значний вплив та, в свою чергу, сприяють підвищенню чи зниженню ефективності функціонування існуючої кадрової політики на підприємстві. До таких складових елементів відносяться тип влади в суспільстві, стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір та статут організації. Існуючий демократичний тип влади в українському суспільстві безпосередньо впливає на становлення нових принципів управління серед менеджменту сучасних підприємств та переходу від автократичного до демократичного або навіть ліберального стилів керівництва. Філософія або кредо підприємства включає в себе його цілі і завдання, ділові та моральні якості персоналу, соціальні цінності й гарантії, умови праці. Ці норми й принципи, в свою чергу, повинні бути відображені у правилах внутрішнього трудового розпорядку та лежати в основі трудового, колективного договорів і статуту організації [19, с.48]. Врахування даних принципів лежить в основі формування кадрової політики. Поділяємо думку В.Петюха, що головними є такі [44, с.90]:

1. Науковість (використання останніх наукових розроблень у сфері управління працею, кадрами та соціально-демографічними процесами для забезпечення найвищого соціально-економічного ефекту).
2. Справедливість (рівні можливості працевлаштування, прозорість конкурсної програми; відповідне оцінювання виконаних завдань, належна компенсація праці тощо).
3. Комплексність та системність (охоплення всіх сфер роботи з персоналом, врахування взаємозв'язку кадрових заходів та їх як позитивного, так і негативного впливу).
4. Послідовність (поступове впровадження нововведень, перманентне врахування причинно-наслідкового зв'язку при здійсненні кадрових заходів).
5. Дотримання трудового законодавства.
6. Рентабельність (забезпечення окупності витрат на заходи з управління персоналом).

Крім того, загальні принципи тісно пов'язані з вимогами, яких необхідно дотримуватися для налагодження ефективних трудових відносин в сучасній компанії. До основних вимог відносять такі:

1. Відповідність кадрової стратегії загальній стратегії розвитку компанії. Кадрова політика базується на використанні кадрової стратегії, яка разом з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою та іншими стратегіями є елементом загальної стратегії розвитку компанії. Відповідно до цього кадрова політика повинна бути узгодженою із загальною стратегією розвитку.

2. Стабільність та гнучкість. Поведінка працівників залежить від їх впевненості в робочому місці. Стабільними мають бути цінності й стандарти, що визначають поведінку працівників, а також принципи роботодавців стосовно забезпечення стабільної зайнятості персоналу. Тому всі заходи кадрової політики повинні проводитися із врахуванням вірогідних змін у поведінці працівників та соціально-психологічних втрат.

3. Економічна обґрунтованість. Для успішної реалізації заходів кадрової політики повинен встановлюватись оптимальний рівень витрат відповідно до фінансових можливостей організації.

4. Індивідуальний підхід до кожного зі своїх працівників та значимість ролі людських ресурсів організації.

5. Орієнтація на довготривале планування. Обрана політика повинна бути спрямована на довгострокове кадрове забезпечення організації.

6. Соціальна спрямованість. Кадрова політика повинна забезпечувати соціальний ефект разом з економічним та гарантувати соціальний захист працівників [33, с.58].

7. Проактивність.

Отже, можна зробити висновок, що сьогодні кадрова політика стає одним з пріоритетних напрямків управління підприємством в цілому і вимагає значних фінансових ресурсів. Вважаємо, що в сучасних умовах поступово переосмислюється роль професійного персоналу, який з інструменту

досягнення стратегічних цілей сам стає пріоритетною ціллю прогресивного керівництва. Саме тому проактивні керівники, які можуть оцінити вагомість результативної кадрової політики у створенні успішної продукції та отриманні надприбутків, активно займаються розвитком сфери управління персоналом. Вважаємо доцільним більш детально розглянути особливості процесу розробки та реалізації кадрової політики підприємства.

## **1.2 Методичні підходи до оцінювання результативності кадрової політики підприємства**

Після впровадження обраного типу кадрової політики повинен обов'язково проводитись аналіз її ефективності. Існують різні підходи до оцінки того, наскільки ефективним на підприємстві торгівлі є обраний тип кадрової політики. Вважаємо доцільним розглянути декілька підходів щодо оцінки ефективності кадрової політики різних науковців.

Погоджуємось з Л. Балабановою, що завдання оцінки ефективності кадрової політики підприємства полягає у визначенні [7, с.419]:

- 1) економічної ефективності (характеризує ступінь досягнення підприємством поставлених цілей із врахуванням результативності обраної кадрової політики);
- 2) соціальної ефективності (виражає задоволення потреб та врахування інтересів працівників підприємства торгівлі);
- 3) організаційної ефективності (відображає цілісність та організаційну оформленість підприємства)

Економічна ефективність дозволяє проаналізувати, чи здійснені кадрові заходи призводять до високого рівня результативності діяльності підприємства в цілому або окремих його підрозділів. Показники економічної ефективності повинні відображати співвідношення економічних результатів та витрат, понесених для здійснення визначених керівництвом заходів. Після аналізу зазначених показників, за необхідності, проводиться коригування дій. В

практичній діяльності для зручності та наочності результатів найчастіше використовують методи оцінки, що базуються на використанні статистичних даних. В табл. 1.2 наведені основні показники, що використовуються під час оцінювання економічної ефективності кадрової політики [5, с.397].

Таблиця 1.2

### Показники економічної ефективності

№ з / п	Показники	Розрахунок	Пояснення умовних позначень
1.	Економічна результативність управлінської діяльності	$K_{ер} = TO/BO$	$K_{ер}$ – коефіцієнт економічної результативності, TO – товарооборот (виручка від реалізації без ПДВ), BO – витрати обігу
2.	Частка витрат на управління	$K_{ву} = B_{ву}/BO$	$K_{ву}$ – частка витрат на управління, $B_{ву}$ – адміністративні витрати, BO – витрати обігу
3.	Частка управлінського персоналу	$K_3 = Ч_{ay}/Ч_{сер}$	$K_3$ - частка управлінського персоналу в загальній чисельності, $Ч_{ay}$ - кількість управлінського персоналу, $Ч_{сер}$ - загальнооблікова чисельність
4.	Продуктивність праці персоналу	$П_{пр} = TO/Ч_{сер}$	$П_{пр}$ – продуктивність праці персоналу, TO – товарооборот
5.	Рентабельність товарообороту	$P_o = П/TO$	$P_o$ – рентабельність товарообороту, П - чистий прибуток, TO – товарооборот,
6.	Рентабельність витрат	$P_v = П/BO$	$P_v$ – рентабельність витрат, П - чистий прибуток, BO – витрати обігу
7.	Рентабельність використання персоналу	$P_{пер} = П/Ч_{сер}$	$P_{пер}$ – рентабельність використання персоналу, П - чистий прибуток, $Ч_{сер}$ - загальнооблікова чисельність

Джерело: складено автором за матеріалами [5, с. 397]

Ще один підхід до визначення економічної ефективності передбачає визначення таких показників, як рентабельність витрат на персонал, рентабельність персоналу, продуктивність праці та трудомісткість праці [9, с.50].

На наш погляд, одним з найважливіших показників із блоку економічної ефективності є продуктивність праці, адже її рівень свідчить не тільки про виробіток підприємства торгівлі за певний проміжок часу, а й про результативність використовуваних мотиваційних програм, які безпосередньо впливають на продуктивність праці персоналу. Поділяємо думку А. Глебової, що використання виробітку як показника

продуктивності праці роздрібного торговельного підприємства носить обмежений характер, оскільки він не враховує трудового внеску окремих груп працівників у досягненні результату (зокрема, адміністративно-управлінський персонал) та трудомісткості реалізації окремих товарних груп. Крім того, в умовах інфляції зростання обсягу товарообороту відбувається не в результаті зростання фізичної маси товарів чи докладання додаткових зусиль торгово-виробничим персоналом, а внаслідок підвищення рівня цін на споживчі товари [17, с.161].

Резервами підвищення росту продуктивності праці вважаємо такі, як підвищення якості консультування споживачів та їх обслуговування, збільшення чисельності торгово-виробничого персоналу, впровадження ресурсозберігаючих технологій та розроблення ефективних мотиваційних програм.

Досягнення високого рівня економічної ефективності неможливе без відповідної соціальної ефективності кадрової політики, оскільки незадоволені умовами праці, недостатньо мотивовані працівники не можуть показувати того рівня продуктивності праці, який від них вимагається. Соціальна ефективність кадрової політики полягає у тому, наскільки обраний тип враховує мотиви співробітників, їх потреби та інтереси. Поділяємо думку Л. Балабанової, що до основних показників соціальної ефективності відносять такі [7, с.423]:

1. Морально-психологічний клімат в колективі. Даний показник є одним з найголовніших, оскільки відображає задоволеність персоналу умовами, які були створені відповідним типом кадрової політики.

2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, покращення якості товарів).

3. Ступінь задоволеності персоналу оплатою праці, навчанням, просуванням по службі, мотиваційними програмами, умовами праці. Більшість вказаних показників визначаються за допомогою опитування персоналу,



проведення тестування або інтерв'ю з працівниками після здійснення конкретних кадрових заходів. Вважаємо, що анонімне анкетування є найкращим способом збору необхідної інформації щодо рівня задоволеності працівників кадровою політикою, яка здійснюється на підприємстві. Такий вид анкетування дозволяє працівникам відповідати більш відверто і забезпечує отримання об'єктивніших результатів опитування щодо поточного стану психологічного клімату в колективі.

З соціальною тісно пов'язана організаційна ефективність, оскільки деякі показники з цього блоку впливають з рівня задоволеності персоналом умовами праці та морально-психологічного клімату на підприємстві. До основних показників відносять такі:

1. Плинність кадрів, яка розраховується за формулою [24, с.182]:

$$K_{пл} = Ч_{пл}/Ч_{сер}, \quad (1.1)$$

де  $Ч_{пл}$  – чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням, без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни;

$Ч_{сер}$  — середньооблікова чисельність персоналу.

Високий рівень плинності кадрів може свідчити про низьку результативність кадрових заходів, спрямованих на покращення умов праці співробітників, неефективні мотиваційні програми, соціальні пакети тощо.

Погоджуємось з Т. Базаровою, що ключовими показниками оцінювання плинності кадрів є такі [5]:

1. Коефіцієнт обороту кадрів з приймання:

$$K_{п} = Ч_{п}/Ч_{сер}, \quad (1.2)$$

де  $K_{п}$  – коефіцієнт обороту кадрів з приймання;

$Ч_{п}$  – кількість працівників, що були прийняті за рік;

$Ч_{сер}$  – середньооблікова чисельність персоналу.

2. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення:

$$K_{з} = Ч_{з}/Ч_{сер}, \quad (1.3)$$

де  $K_{з}$  – коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення;

$Ч_{з}$  – чисельність звільнених працівників за рік;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$  – середньооблікова чисельність персоналу.

3. Коефіцієнт загального обороту кадрів:

$$K_{3,0} = K_{\text{п}} + K_{3}, \quad (1.4)$$

де  $K_{3,0}$  – коефіцієнт загального обороту кадрів;

$K_{\text{п}}$  – коефіцієнт обороту кадрів з приймання;

$K_{3}$  – коефіцієнт обороту зі звільнення.

4. Частка управлінського персоналу у загальній чисельності:

$$\text{Ч}_{\text{упр п}} = \text{Ч}_{\text{упр}} / \text{Ч}_{\text{сер}}, \quad (1.5)$$

де  $\text{Ч}_{\text{упр п}}$  – частка управлінського персоналу у загальній чисельності;

$\text{Ч}_{\text{упр}}$  – чисельність управлінського персоналу;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$  – середньооблікова чисельність персоналу.

5. Частка торговельно - оперативного персоналу у загальній чисельності:

$$\text{Ч}_{\text{торг п}} = \text{Ч}_{\text{торг}} / \text{Ч}_{\text{сер}}, \quad (1.6)$$

де  $\text{Ч}_{\text{торг п}}$  – частка торговельно - оперативного персоналу у загальній чисельності;

$\text{Ч}_{\text{торг}}$  – чисельність торговельно-оперативного персоналу;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$  – середньооблікова чисельність персоналу.

6. Частка персоналу, звільненого за власним бажанням:

$$\text{Ч}_{\text{зв вл п}} = \text{Ч}_{\text{зв вл}} / \text{Ч}_{\text{сер}}, \quad (1.7)$$

де  $\text{Ч}_{\text{зв вл п}}$  – частка персоналу, звільненого за власним бажанням;

$\text{Ч}_{\text{зв вл}}$  – чисельність персоналу, звільненого за власним бажанням;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$  - середньооблікова чисельність персоналу.

7. Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.

4. Укомплектованість кадрового складу. Даний показник оцінюється за двома напрямками: кількісно та якісно. Кількісна укомплектованість означає, що на підприємстві працює оптимальна кількість співробітників, достатня для виконання поставлених завдань. Якісний кадровий склад показує відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних ними посад на підприємстві.

Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає ступінь ефективності функціонування підприємства торгівлі в тому, що особисті властивості працівників, їх загальноосвітній та кваліфікаційний рівень відображається на якості прийнятих управлінських рішень. Якісний склад оперативного та допоміжного персоналу визначає рівень торговельного обслуговування [5, с.400].

Крім цього, деякі науковці не проводять детальної класифікації ефективності кадрової політики за різними напрямками. Ще один підхід передбачає оцінку ефективності обраної кадрової політики, в тому числі проактивної, комплексно за такими показниками [18, с.29]:

- результативність праці;
- дотримання нормативних вимог трудового законодавства;
- рівень задоволеності працею, наявність прогулів чи скарг;
- плинність кадрів;
- наявність трудових конфліктів;
- частота виробничого травмування.

Після дослідження різних підходів до оцінювання рівня ефективності кадрової політики вважаємо доцільним обрати перший підхід, оскільки він є найбільш комплексним та охоплює всі складові реалізації кадрової політики підприємства торгівлі. В цілому, можна зробити висновок, що для з'ясування, наскільки ефективними є запропоновані та здійснені заходи кадрової політики, потрібно здійснювати аналіз ефективності за різними взаємопов'язаними та взаємозалежними напрямками, кожен з яких може містити в собі проблеми, пов'язані з певним етапом розробки або реалізації кадрової політики.

Показники для оцінки кадрової політики підприємства можна побачити в табл.1.3.

Таблиця 1.3

## Показники для оцінки кадрової політики підприємства

Показники ефективності	Показники результативності	Показники якості
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення продуктивності праці персоналу;</li> <li>• підвищення рентабельності діяльності;</li> <li>• підвищення рентабельності витрат;</li> <li>• зниження частки витрат на управління;</li> <li>• підвищення економічної результативності управлінської діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість розроблених і реалізованих заходів з удосконалення кадрової політики підприємства;</li> <li>• забезпечення комплексності та системності при розробці і впровадженні кадрової політики;</li> <li>• своєчасне кількісне та якісне забезпечення підприємства персоналом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення рівня якості навчання персоналу;</li> <li>• підвищення індексу рівня освіти та рівня кваліфікації персоналу підприємства;</li> <li>• формування здорового морально-психологічного клімату в колективі;</li> <li>• створення прозорої та розгорнутої системи мотивації;</li> <li>• зменшення кількості скарг та конфліктів у колективі;</li> <li>• зниження рівня виробничого травмування;</li> <li>• відповідність кадрової політики нормам національного трудового законодавства</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Таким чином, після впровадження обраного типу кадрової політики повинен обов'язково проводитись аналіз її ефективності. Вважаємо, що найбільш комплексний підхід до оцінювання ефективності реалізації кадрової політики включає оцінювання економічної, організаційної та соціальної ефективності, оскільки вони є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Такий системний підхід дозволяє виявити ті напрямки кадрової політики, які потребують першочергового удосконалення, а також потенційні місця виникнення кризових явищ, що сприяє формуванню цілісного відображення поточної ситуації та виявленню резервів до покращення.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НОВОАРХАНГЕЛЬСЬКОГО РАЙОННОГО СПОЖИВЧОГО ТОВАРИСТВА

#### **2.1 Аналіз кадрової політики Новоархангельського районного споживчого товариства**

Новоархангельське районне споживче товариство (Новоархангельське РСТ) – добровільне об'єднання громадян, створене за територіальною ознакою, на основі об'єднання його пайовиками майнових пайових внесків для торговельної, заготівельної та іншої діяльності.

Новоархангельське РСП є юридичною особою, некомерційною організацією основною метою діяльності якого є задоволення матеріальних та інших потреб пайовиків.

Для здійснення своєї діяльності споживче товариство наймає працівників на підставі статуту, трудові відносини регулюються законодавством про працю України. Між трудовим колективом в особі профспілкового комітету і адміністрацією товариства укладено колективний договір строком на три роки. Прийом на роботу, згідно з договором, здійснюється на підставі заяви працівника та укладеного з ним контракту. Кожен працівник несе дисциплінарну відповідальність.

Нормативно закріплених основ кадрової політики в Новоархангельському РСТ немає. Питаннями роботи з персоналом займається директор. Так само окремими питаннями в даній області відає адміністратор. Обидва мають вищу освіту, але достатньою компетенцією в області управлінні персоналом не володіють.

У процесі роботи з персоналом відпрацьовуються стандартні напрямки:

1. Формування персоналу організації (планування, добір, відбір).  
Використання персоналу організації (адаптація, оцінка)

2. Управління персоналом організації (оплата праці, мотивація, управління конфліктами в колективі)
  3. Розвиток персоналу організації (навчання, підвищення кваліфікації).
- Розглянемо, наскільки ефективно вирішуються ці завдання в товаристві.

Для здійснення своєї діяльності Новоархангельське РСТ залучає до праці найманих працівників. Трудові відносини регулюються нормами трудового законодавства.

Проблема найму персоналу найбільш актуальна для Новоархангельського РСТ. Це пояснюється тим, що персонал підприємства повинен відповідати багатьом вимогам, і в першу чергу, він повинен бути професійним і висококваліфікованим працівником.

Процес відбору персоналу в товариство дуже довгий. Перед тим як почати процес набору, чітко визначаються майбутні обов'язки працівника. Директор детально вивчає, які функції працівнику прийдеться виконувати, яку освіту потрібно для цього мати, які навички. Важливими також є і психологічні характеристики потенційного працівника.

В табл. 2.1. представлений аналіз документації, що регулює кадрову політику Новоархангельського РСТ.

*Таблиця 2.1*

#### **Документація, що регулює кадрову політику Новоархангельського РСТ**

№	Найменування	Наявність
1.	Колективний договір	+
2.	Трудовий договір з працівником	+
3.	Трудовий договір з керівником	+
4.	Посадова інструкція працівника	Частково
5.	Посадова інструкція керівника	Частково
6.	Правила внутрішнього розпорядку	+
7.	Положення про персонал	-
8.	Положення про кадрову політику	-
9.	Положення про оплату праці та преміювання співробітників	+

Джерело: розроблено автором за документацією Новоархангельського РСТ

Аналіз організації праці персоналу Новоархангельського РСТ показав, що документально оформленої кадрової політики в організації немає. В організації відсутнє Положення про кадрову політику; Положення про персонал; немає

інструкції з діловодства; посадових інструкцій ряду співробітників.

Дослідження системи документаційного забезпечення управління персоналом Новоархангельського РСТ виявило ряд істотних проблем, які вимагають системного вирішення.

Серйозним порушенням в системі документаційного забезпечення управління персоналом є відсутність будь-яких нормативно-методичних матеріалів, що регламентують роботу з документами:

- немає Положення про кадрову політику, Положення про персонал;
- немає інструкції з діловодства, посадових інструкцій ряду співробітників;
- не використовуються загальнодержавні нормативи по оформленню документів і ведення діловодства: ДСТУ, «Основні правила роботи відомчих архівів» і «Перелік документів зі строками зберігання».

Зберігання документів Новоархангельського РСТ здійснюється децентралізовано. Співробітники підприємства документи на зберігання не здають, а зберігають їх на робочих місцях.

При цьому потрібно розробити комплекс нормативних і організаційних документів, що регламентують кадрову політику і управління персоналом на підприємстві.

Політика Новоархангельського РСТ характеризується наявністю у керівництва організації обґрунтованих прогнозів її розвитку та відповідних їм методів і засобів впливу на персонал. Кадрова служба Новоархангельського РСТ не в повній мірі здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. Кадрова служба Новоархангельського РСТ в своїй діяльності керується КЗпП України, Конвенцією Міжнародної організації праці, дотримується українських і міжнародних стандартів з питань оплати праці, умов праці, з обов'язковим дотриманням регламентів соціальних гарантій працівникам за працю, охорони

праці та гарантій на час відпочинку.

Механізм управління персоналом і його етапи в Новоархангельського РСТ представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Етапи механізму управління персоналом Новоархангельського РСТ

Найменування етапу	Зміст механізму
Етап 1	найм персоналу
Етап 2	відбір, прийом персоналу
Етап 3	ділова оцінка персоналу
Етап 4	управління діловою кар'єрою
Етап 5	службово-професійне просування
Етап 6	мотивація і організація праці
Етап 7	управління конфліктами і стресами
Етап 8	вивільнення персоналу

Джерело: розроблено автором за матеріалами Новоархангельського РСТ

Сюди ж слід віднести питання взаємодії керівників організації Новоархангельського РСТ зі службами зайнятості та управління безпеки персоналу.

Стратегія управління персоналом є пріоритетним напрямком формування конкурентоспроможного високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу в Новоархангельському РСТ, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації спільної стратегії організації. Стратегія управління персоналом в більшій мірі орієнтована на швидкі зміни у виробництві, нову технологію, динамізм зовнішнього оточення, конкуренцію.

Пошук персоналу в Новоархангельському РСТ проводиться в зовнішніх і внутрішніх джерелах. Однак перевага віддається внутрішньому набору. На думку керівництва підприємства Новоархангельського РСТ просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім цього, це збільшує їх зацікавленість, покращує моральний клімат та збільшує прихильність працівників до підприємства. У разі відкриття вакансії на підприємстві Новоархангельського РСТ розроблена система повідомлень всіх службовців про будь-яку вакансії, що дає можливість подати заяву до того, як будуть розглядатися заяви людей з боку. Щодо відбору і оцінки в Новоархангельському РСТ більша увага приділяється резюме претендента.



Незважаючи на те, що в організації Новоархангельського РСТ вважають за краще прийом персони за рекомендаціями, система відбору кадрів здійснюється наступним чином: заповнення анкети, після чого анкета потрапляє до відділу кадрів на обробку персональних даних.

Таким чином, механізм управління персоналом на підприємстві Новоархангельського РСТ починається з процесу планування кадрового складу відповідно до виробничих потреб підприємства, потім, відбувається пошук персоналу, засобами розміщення інформації на сайті підприємства, але переважно пошук відбувається всередині організації шляхом запропонованих від співробітників рекомендацій, таким кандидатам при відборі персоналу, так само віддаються переваги. Як правило, адаптація такого персоналу не потрібна, однак велика частка навантаження лягає на інших співробітників, які змушені у відриві від своєї роботи надавати допомогу в освоєнні таким співробітникам.

У Новоархангельського РСТ щорічно проводиться професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації працівників, навчання їх професіям відповідно до потреб підприємства – в освітніх установах, вищої професійної і додаткової освіти, в навчальних центрах, виходячи з конкретних завдань підприємства, перспектив їх розвитку, вдосконалення існуючих і створення нових робочих місць на основі плану по підготовці кадрів, який складається щорічно та затверджується керівництвом Новоархангельського РСТ. При цьому працівникам надаються встановлені законодавством гарантії і компенсації. Керівництво Новоархангельського РСТ створює при необхідності умови для перенавчання працівників, які переходять з однієї роботи на іншу всередині підприємства (переміщення).

Методи мотивації персоналу Новоархангельського районного споживчого товариства чітко проілюстровані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Методи мотивації персоналу Новоархангельського РСТ**

Методи мотивації персоналу		
Соціальні (не грошові)	Непрямі економічні	Прямі економічні
Збагачення праці	Пільгове харчування	Премії за понаднормову роботу
Охорона праці	Доплати за стаж роботи	Премії за раціоналізацію
Програми підвищення якості послуг	Пільгове користування житлом	
Участь у прийнятті рішень на більш високому рівні	Доплати на мобільний зв'язок працівникам на	

Джерело: розроблено автором за матеріалами Новоархангельського РСТ

Працівникам, які проходять навчання, перепідготовку, що підвищує свій професійний рівень в напрямі Роботодавця, на весь термін навчання зберігається їх середня заробітна плата. Якщо Працівник направляється для підвищення кваліфікації (перепідготовки) в іншу місцевість, оплачуються витрати на відрядження (добові, проїзд до місця навчання і назад, проживання) в порядку і розмірах, передбачених для осіб, які направляються у службові відрядження. Підвищення кваліфікації робітників в 2017 році склало – 24 особи. Навчання робочих другим професій склало 19 осіб.

Стратегія управління персоналом підприємства Новоархангельського РСТ заснована на наступних принципах (Додаток Б):

Функції відділу кадрів при прийомі на роботу ґрунтуються на попередній бесіді з кандидатом і направляють його на співбесіду до керівника підрозділу. Узгодження кандидатури на прийом керівником підрозділу є підставою для прийому на роботу. Відділ кадрів готує наказ про прийом на роботу і направляє запит на узгодження кандидатури в головний офіс. Після узгодження кандидатури з працівником укладається строковий договір строком від 3 місяців до одного року. По закінченню, договір може бути продовжений або працівника переводять на постійне місце роботи.

Досвідчена управлінська команда і кваліфікований персонал, постійно підвищує свій професійний рівень. У свою чергу, підприємство намагається підвищити задоволеність співробітників за рахунок створення здорової робочої

атмосфери в колективі, організації технічно оснащених робочих місць. Також на підприємстві проводиться планомірна робота з кадрами, з резервом для висування, яка будується на таких організаційних формах, як підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах. Підприємство виставляє певні вимоги своїм співробітникам. До них можна віднести наступні: професіоналізм, висока грамотність, комунікабельність, здатність засвоювати інформацію, ентузіазм, а також відданість своїй справі.

Керівництво Новоархангельського РСТ вважає, що ефективна робота підприємства безпосередньо залежить від ефективності і якості праці її кадрів. За рахунок досягнення певного рівня стандартизації в обладнанні, відносної доступності основних засобів, а також підвищення питомої частки в економіці сектора надання послуг, домогтися конкурентних переваг технічними засобами стає все складніше.

Ефективність роботи Новоархангельського РСТ безпосередньо залежить від кваліфікації службовців, їх розміщення і використання, що впливає на обсяг і темпи приросту обсягу виконаних робіт і використання матеріально-технічних засобів. Зростання показника продуктивності праці Новоархангельського РСТ є найважливішою умовою розвитку продуктивних сил країни і головним джерелом зростання національного доходу.

Таким чином, кадрова політика підприємства Новоархангельського РСТ спрямована на те, щоб підвищити корисну віддачу від застосування трудових ресурсів. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Головним об'єктом кадрової політики підприємства є персонал (кадри) підприємства. Від кваліфікації працівників, їх професійної підготовки, ділових якостей значною мірою залежить ефективність виробництва.

Якщо стоїть питання про необхідність наявності певної кваліфікації для виконання деяких робіт, то саме в рамках кадрової політики встановлюється, чи буде Новоархангельське РСТ готувати співробітників самостійно, відправити

на відповідне навчання або буде наймати нових фахівців.

Принципи формування кадрової політики Новоархангельського РСТ наведені в Додатку В.

Вважаємо, що існування кадрової політики підприємства Новоархангельського РСТ можна розглядати як інструмент управління підприємством. Організація Новоархангельського РСТ здатна забезпечити своє підприємство кадрами, які здатні ефективно вирішувати актуальні завдання в ринкових умовах, здатні ефективно використовувати кадри підприємства, створювати умови професійного і соціального розвитку.

Таким чином, вимоги до кадрової політики Новоархангельського РСТ зводяться до наступного:

по-перше, вона тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства і достатньо стабільна. Однак, допускається її коригування відповідно до змін в стратегії компанії, виробничої і економічної ситуації.

по-друге, кадрова політика Новоархангельського РСТ економічно обґрунтована, тобто виходить з реальних фінансових можливостей організації, а також передбачає індивідуальний підхід до працівників.

Проте, ведення кадрової політики Новоархангельського РСТ передбачає перебудову роботи служби управління персоналом організації. Крім цього, знадобиться розробити програми профорієнтації та адаптації персоналу, нові системи стимулювання і трудової мотивації та управління трудовою дисципліною, тому доцільно зосередити увагу на оцінці ефективності реалізації кадрової політики підприємства.

## **2.2. Оцінка результативності реалізації кадрової політики підприємства**

Практика показує, що найбільш «чутливими» критеріями діяльності служб персоналу є такі: коефіцієнти плинності, руху, стабільності кадрів, оборот персоналу, показники рівня підготовки кадрів, середній вік і стаж, чисельність за статтю та віком, втрати робочого часу.

Розглянемо динаміку чисельного складу працівників Новоархангельського РСТ, зображену у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Динаміка кількості співробітників Новоархангельського РСТ

Період	Кількість співробітників, осіб	Темп приросту %	Абсолютне відхилення, осіб
2015	30	-	-
2016	32	6,7	2
2017	32	0	0

Джерело: розроблено автором за матеріалами Новоархангельського РСТ

Отже, видно, що кількісний склад працівників за останні 3 роки залишається практично незмінним. В умовах кризи адміністрація поки не планує розширення бізнесу.

При необхідності керівництво підприємства привертає на тимчасову роботу за трудовим договором позаштатних співробітників.

Динаміку якісного складу за рівнем освіти показано на табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Динаміка якісного складу персоналу Новоархангельського РСТ за рівнем освіти

№	Категорія	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +/-	
					2016 у порівнянні з 2015	2017 у порівнянні з 2016
1.	Вища освіта	15	16	16	1	0
2.	Середня спеціальна освіта	9	9	9	0	0
3.	Середня освіта	6	7	7	1	0
	Разом	30	32	32	2	0

Джерело: розроблено автором за матеріалами Новоархангельського РСТ

Проаналізувавши якісний склад співробітників, ми побачили, що вищу освіту має адміністративно-керуючий персонал, середню спеціальну – працівники торгівлі; середню – обслуговуючий персонал. Що вельми закономірно, тому що рівень виконуваної роботи висуває свої вимоги до якості

освіти співробітників.

Відзначимо дуже важливу деталь: високий відсоток сумісників. Протягом досліджуваного періоду відзначається постійне зростання числа сумісників.

Як показує більш детальний аналіз, найбільша частина сумісників – мають вищу освіту. Затребуваність цієї категорії спеціалістів цілком зрозуміла. Це покращує якісну структуру керівного складу на підприємстві

Розглянемо вікові характеристики персоналу, які показано на табл. 2.6

*Таблиця 2.6*

### **Вікова структура персоналу Новоархангельського РСТ**

Вік	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	більше 70
Кількість	6	10	11	4	1	0
Відсоток %	18,8	31,3	34,4	12,5	3,1	-

Джерело: розроблено автором за матеріалами Новоархангельського РСТ

Як свідчать дані таблиці, більшість співробітників знаходяться в найбільш продуктивному віці від 30 до 50 років, коли висока кваліфікація поєднується з наявністю професійного досвіду. Вікові співробітники – це висококваліфіковані спеціалісти.

Колектив Новоархангельського РСТ змішаний, що є найбільш сприятливою умовою для ефективного управління колективом, можемо зробити висновок з табл. 2.7.

*Таблиця 2.7*

### **Гендерна структура персоналу**

Вік	Чоловіки	Жінки
Кількість	11	21
Відсоток %	34,4	65,6

Джерело: розроблено автором за матеріалами Новоархангельського РСТ

Таким чином, персонал Новоархангельського РСТ характеризується високим досвідом і професіоналізмом.

Коефіцієнт стабільності кадрів – це відношення чисельності працівників, які працювали на підприємстві більше 3-х років, до їх середньооблікової чисельності. Коефіцієнт стабільності становив 87,5%. Даний коефіцієнт

говорить про досить високий рівень організації управління підприємства. В ідеалі коефіцієнт стабільності кадрів повинен бути наближений до 90-95%.

Але найбільш показовим є коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт плинності, розраховується як відношення числа вибулих за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення дисципліни працівників за певний період (в даному випадку за рік) до середнього числа зайнятих протягом року.

Розрахований показник плинності кадрів Новоархангельського РСТ за 2017 рік (при розрахунку враховувалися тільки штатні співробітники) склав – 6,2%, тому що 2 осіб – звільнилися з підприємства за власним бажанням або за ініціативою адміністрації (за 2017 р.); 32 людини – середньооблікова кількість працівників (січень 2018 р.).

У ринкових умовах становище таке, що можна говорити тільки про відносну стабільність штату. Коефіцієнт плинності кадрів при цьому коливається в межах 5-9%. Особливо цікавий цей показник в динаміці (за кілька звітних періодів) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

#### Динаміка плинності персоналу Новоархангельського РСТ

ПК	Плинність %	Абсолютне відхилення
2015	6,7	-
2016	6,2	-0,5
2017	6,2	0

Джерело: розроблено автором за матеріалами Новоархангельського РСТ

Сталість досить низького коефіцієнта плинності свідчить про хорошу обстановку в колективі та високу цінність даної роботи для співробітників.

Також показником ефективності кадрової політики може статививчення мотивів звільнення. Проаналізувавши накази про звільнення за весь період існування підприємства можна зробити висновок про те, що основною причиною звільнення є – власне бажання.

Стиль керівництва Новоархангельського РСТ ближче до авторитарного, так як підприємство відносно невелике і має лінійно-функціональну структуру. Перевагою такого керівництва є підтримка дисципліни на підприємстві, а до

недоліків можна віднести відсутність ініціативи у працівників. Розглянемо показники матеріального стимулювання співробітників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка кількості співробітників, які отримали матеріальну допомогу в Новоархангельському РСТ**

Період	Кількість співробітників, які отримали матеріальну допомогу, осіб.	Темп приросту %	Абсолютне відхилення
2015	11	-	-
2016	13	18,2	2
2017	15	15,4	2

Джерело: розроблено автором за матеріалами Новоархангельського РСТ

У табл. 2.10 відображено динаміку середнього розміру матеріальної допомоги персоналу в Новоархангельському РСТ.

Таблиця 2.10

**Динаміка середнього розміру матеріальної допомоги персоналу Новоархангельського РСТ**

	Середній розмір матеріальної допомоги, грн.	Темп приросту,%	Абсолютне відхилення, грн.
2015	1552	-	-
2016	1865	20,2	313
2017	3595	92,8	1730

Джерело: розраховано автором за матеріалами Новоархангельського РСТ

Загальний рівень заробітної плати на підприємстві (з урахуванням надбавок і премій) є досить високим (табл.2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка середнього рівня заробітної плати співробітників Новоархангельського РСТ**

Категорія співробітників	2015 рік	2016 рік	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення, осіб	2017 рік	Темп приросту %	Абсолютне відхилення, осіб
Керівний склад	30432	31278	2,8	836	42674	4,5	11296
Працівники торгівлі	17484	18543	6,1	1059	25135	3,2	6592
Обслуговуючий Персонал	15236	16245	6,6	1009	19982	4,5	3737

Джерело: розроблено автором за матеріалами Новоархангельського РСТ

Заробітна плата залежить від кваліфікації, категорії працівника. Тому



досвідчені співробітники отримують більше середнього. У цілому, рівень оплати праці співробітників відповідає аналогічним підприємствам міста.

Керуючи персоналом, суб'єкт повинен знати основні цінності колективу і мотиви діяльності співробітників організації, з метою більш ефективного вибору тих чи інших методів впливу на об'єкт управління.

У процесі аналізу документів в установі, був зроблений висновок про те, що у Новоархангельського РСТ відсутня кадрова політика, закріплена в будь-яких документах. У процесі проведення опитування експертів було поставлено питання про наявність в організації кадрової політики персоналом, відповіді представлені в табл. Г.1 Додатку Г.

Розподіл відповідей на запитання: «Чи існує на підприємстві кадрова політика?» представлений у вигляді діаграми на рис. Г.1 Додатку Г.

В даний час в Новоархангельському РСТ ведеться робота у сфері становлення системи управління персоналом. Більшість опитаних показало позитивне ставлення до реформування системи управління персоналом (табл. Г.2 Додатку Г). Аналізуючи дані табл. Г.2, бачимо, що 68,8% співробітників вважають створення системи управління персоналом необхідним і своєчасним процесом, але при цьому існують співробітники, які негативно відносяться до даного процесу.

Розподіл відповідей на запитання: «Як Ви ставитеся до реформування системи управління персоналу?» представлений у Додатку Г.

В Додатку Г представлена інформація про готовність персоналу підприємства до змін в галузі управління, в цілому результати є позитивними, так як 31,3% співробітників відповіли, що готові до змін і 50% опитаних відповіли, що адаптуються до змін, але для цього їм потрібен час. Розподіл відповідей на запитання: «Як Ви ставитеся до нововведень в управлінні?» представлений на рис. Г.3 (в Додатку Г).

Таким чином, проаналізувавши кадрову політику Новоархангельського РСТ, можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз кадрового складу Новоархангельського РСТ свідчить, що персонал

підприємства висококваліфікований.

2. Співробітники цінують свої робочі місця. Плинність кадрів постійно низька.
3. Кадрова політика на підприємстві документально не закріплена, але всі необхідні напрямки роботи з персоналом реалізуються.
4. Немає співробітника, за яким закріплені обов'язки з управління персоналом.

На нашу думку, великий потенціал мають такі методи управління персоналом як економічні (матеріальна стимуляція) і соціально-психологічні (нематеріальна стимуляція, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі), а також підвищення кваліфікації керівництва.

Підводячи підсумки, необхідно відзначити, що керівництво підприємства Новоархангельського РСТ може створити високопрофесійний колектив, який значимо підвищить конкурентоспроможність підприємства завдяки правильно розробленій стратегії управління персоналом. В першу чергу зміни стосуються кваліфікації співробітників, а також їх трудової мотивації, тому що це одні з найважливіших факторів, що впливають на продуктивність співробітників. Вважаємо, що очікуваний підсумок, буде досягнутий лише тільки в разі чіткого виконання плану стратегії з розвитку управління персоналом. Так як існуюча мотиваційна складова кадрової політики на підприємстві не достатня для утримання співробітників.

Проаналізувавши кадрову політику Новоархангельського РСТ, можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз кадрового складу Новоархангельське РСТ свідчить, що персонал підприємства висококваліфікований.
2. Співробітники цінують свої робочі місця. Плинність кадрів постійно низька.
3. Кадрова політика на підприємстві документально не закріплена, але всі необхідні напрямки роботи з персоналом реалізуються.
4. Немає співробітника, за яким закріплені обов'язки з управління персоналом.
5. Співробітники розуміють, що необхідна розробка кадрової політики для підвищення ефективності роботи.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НОВОАРХАНГЕЛЬСЬКОГО РАЙОННОГО СПОЖИВЧОГО ТОВАРИСТВА

### 3.1 Розробка програми удосконалення кадрової політики підприємства

У ході аналізу були виділені основні проблеми в реалізації кадрової політики Новоархангельського РСТ. Саме на вирішення цих проблем будуть направлені рекомендації (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Рекомендовані заходи щодо формування програми розвитку кадрової політики Новоархангельського РСТ

Проблема	Рішення
1. Немає документального оформлення кадрової політики.	1. Створення документа «Положення про кадрову політику Новоархангельського РСТ».
2. Немає співробітника, за яким закріплені обов'язки з управління персоналом	2. Закріплення повноважень по кадровій політиці за конкретним співробітником (адміністратором)
3. Недостатня управлінська кваліфікація Керівництва	3. Підвищення управлінської кваліфікації Керівництва
4. Недостатня увага нематеріальній мотивації співробітників	4. Розробка заходів по нематеріальній мотивації: корпоративні заходи
5. Необхідність підвищення загального рівня обслуговування на підприємстві	5. Удосконалення системи депреміювання

Джерело: розроблено автором за матеріалами Новоархангельського РСТ

Для того, щоб кадрова політика була більш результативною та сприяла підвищенню рівня мотивації співробітників, збільшенню їх лояльності до компанії, особливо в періоди фінансово-економічних криз, нами була розроблена програма заходів, наведена в табл.3.2.

Таблиця 3.2

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
**директором**  
**Слоква Н.В.**

**Проект програми заходів щодо удосконалення кадрової політики  
 Новоархангельського районного споживчого товариства**

<b>Назва заходу</b>	<b>Дата початку</b>	<b>Дата закінчення</b>	<b>Відповідальні особи</b>
1. Створення документа «Положення про кадрову політику Новоархангельського РСТ».	15.11.2018	30.11.2018	Директор
2. Закріплення повноважень по кадровій політиці за конкретним співробітником (адміністратором)	30.11.2018	10.12.2018	Начальник сектору людських ресурсів
3. Підвищення управлінської кваліфікації керівництва	03.12.2018	10.12.2018	Адміністратор
4. Розробка заходів по нематеріальній мотивації: корпоративні заходи	13.11.2018	19.12.2018	Менеджер відповідного сегменту
5. Удосконалення системи депреміювання	20.12.2018	28.02.2019	Адміністратор

Джерело: розроблено автором

Усі ці заходи будуть сприяти вдосконаленню кадрової політики Новоархангельського РСТ. Зупинимося детальніше на рекомендаціях.

1. Розробка проекту «Положення про кадрову політику Новоархангельського РСТ». При розробці документа, що відображає кадрову політику організації, необхідно прагнути до того, щоб створити ефект синергізму, вишукуючи, як одні практики можуть підтримувати інші, і виявляючи загальні потреби, які можуть бути задоволені ініціативами в різних областях управління персоналом.

У документі, що відбиває зміст кадрової політики організації, можуть бути передбачені наступні розділи:

1. Загальні положення.
2. Об'єкт і суб'єкт кадрової політики.

3. Базові принципи кадрової політики.
4. Цілі і завдання реалізації кадрової політики.
5. Інші.

При підготовці тексту розділу «Загальні положення» слід врахувати, що кадрова політика організації є довгостроковим документом, розрахованим як мінімум на 5-річний період, і являє собою сукупність основних підходів організації до розробки системи впливів на персонал для реалізації виробленої стратегії розвитку організації. Проект документу «Кадрова політика Новоархангельського РСТ» представлено в Додатку Д. Структура документа «Кадрова політика Новоархангельського РСТ»

1. Загальні положення
2. Об'єкт і суб'єкт кадрової політики
3. Основні принципи кадрової політики
4. Цілі і завдання реалізації кадрової політики.

Викладемо даний пункт детальніше. Кадрова політика містить три взаємопов'язаних напрямки:

- планування та оптимізація чисельності та структури кадрів;
- вдосконалення підготовки кадрів;
- управління людськими ресурсами.

Основна мета кадрової політики на найближчу перспективу полягає в розвитку системи управління кадровим потенціалом в організації, заснованій на раціональному плануванні підготовки та працевлаштування кадрів, використання сучасних освітніх технологій і ефективних мотиваційних механізмів, що дозволяють забезпечити організацію персоналом, здатним на високому професійному рівні вирішувати завдання підприємства.

Основні концептуальні завдання по реалізації кадрової політики полягають у наступному:

- 1). Забезпечення подальшого розвитку комплексної системи планування кадрових ресурсів з урахуванням структури потреби організації, їх раціонального розміщення та ефективного використання.

- 2). Підвищення професійного рівня працівників на основі подальшого розвитку системи безперервної освіти.
- 3). Підвищення рівня життя працівників, приведення системи оплати праці у відповідність зі складністю, кількістю і якістю надання.
- 4). Забезпечення правового і соціального захисту працівника, підвищення ефективності заходів з охорони праці.

Реалізація поставлених завдань повинна забезпечити оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу працівників, розвиток кадрових ресурсів відповідно до потреб практичної охорони здоров'я, вимог чинного законодавства та станом ринку праці.

- 5). Основні напрямки кадрової політики.
- 6). Оптимізації кадрового складу.
- 7). Створення та підтримка організаційного порядку в компанії.
- 8). Створення і розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації.
- 9). Формування і зміцнення корпоративної культури компанії.
- 10). Заключні положення

Впровадження подібного документа дозволить документально зафіксувати цілі, завдання, принципи, напрями, механізми реалізації кадрової політики в Новоархангельському РСТ.

2. Прийняття менеджера з персоналу в даний момент неможливо з фінансових обставин, тому пропонується закріпити обов'язки з координації кадрової політики за адміністратором і включити дані обов'язки в його посадову інструкцію.
3. Для підвищення управлінської кваліфікації керівництва пропонується проведення тренінгу.

Для проведення рекомендуємо наступну програму. Тренінг «Ефективне керівництво» ( табл. 3.3). Аудиторія: тренінг розроблений і проводиться для керівників середньої та вищої ланки. Мета: Тренінг розвиває навички ефективної організації власної діяльності та діяльності підпорядкованих. В результаті тренінгу учасники: Чи зможуть підвищити продуктивність

діяльності персоналу і зміцнити свій авторитет керівника, Набудуть навичок раціонального розподілу і використання ресурсів в т.ч. тимчасових, підвищать дієвість інструментів управління співробітниками.

У чому особливість тренінгу: 70% практики. Практичне відпрацювання та оцінка ефективності пропонованих технік безпосередньо на тренінгу, Динамічна та легка для сприйняття форма навчання.

Далі щорічно необхідно проходити подібні курси, які можуть зачіпати різні сторони управління в установі.

Таблиця 3.3

### Програма тренінгу «Ефективне керівництво»

Тема / Які навички розвиває?	Результат
Складові управлінської діяльності: - Сфери відповідальності керівника - Три доданків авторитету - Модель «Колесо менеджменту»	Чітке розуміння керівником пріоритетів в діяльності
Планування часу і робіт: - Постановка цілей; зв'язок цілей з планами - Методи планування робіт підлеглих - Управління проектами та планування діяльності в умовах дефіциту часу. Діаграма Ганта.	Впорядкування діяльності раціональний розподіл і використання ресурсів в т.ч. тимчасових
Ситуаційне лідерство: - Стадії формування колективу (бізнес-команди) - Особливості управління на різних стадіях. Чотири стилі. - Вибір оптимального стилю керівництва.	Зміцнення авторитету керівника Підвищення продуктивності діяльності співробітників
Делегування повноважень: - Принципи делегування - Різниця між делегуванням повноважень і постановкою завдань співробітникам - Перешкоди до ефективного делегування та шляхи їх подолання	Зниження власних витрат часу на неефективну діяльність Підвищення відповідальності підлеглих
Вибір інструментів мотивації: - «Стабілізатори» і «Мотиватори» - Використання «Стабілізаторів» для утримання - Використання «Мотиваторів» для підвищення продуктивності	Підвищення дієвості інструментів управління

Джерело: розроблено автором

Тренінг стосується підбору персоналу, оцінки діяльності, мотивації, встановлення сприятливого соціально-психологічного клімату, корпоративної культури і т.п.

2 Наступним напрямком є розробка корпоративних заходів. Створення

традицій організації є важливим елементом нематеріальної мотивації співробітників організації.

Корпоративні заходи – завжди свято для персоналу, будь то день народження компанії або проведення конференції. З'являється можливість поспілкуватися з колегами у неформальній обстановці. Щоб це спілкування пішло на користь як окремим співробітникам, так і корпоративній культурі в цілому, менеджерам необхідно ретельно спланувати і підготувати захід [59].

Організація корпоративних заходів здійснюється як із залученням event-компанії, так і своїми силами. Якщо ми маємо справу з корпоративним святом, оптимальним варіантом було б взяти активну участь в розробці програми і сценарію, а організаційно-технічну складову доручити спеціалізованому агентству.

Організація корпоративних заходів робочої спрямованості, на зразок корпоративних семінарів, має дещо інші цілі (які ставить керівництво компанії), а тому головне в цьому випадку – знайти надійну event-компанію і доручити їй всі організаційні моменти в рамках бюджету, від вибору місця проведення семінару до виготовлення роздавальних матеріалів.

Проведення корпоративних заходів завжди проходить з урахуванням поставленої керівництвом мети, але при цьому слід пам'ятати, що головне – згуртування команди, від нього залежить процвітання компанії. Спогад про подію має супроводжуватися тільки позитивними емоціями, тому до його підготовки та проведення треба підходити не менш відповідально, ніж до роботи над проектом [38].

Проведення корпоративних заходів вимагає певних матеріальних і тимчасових витрат, але нагородою за успішно організоване свято або цікавий семінар буде подяка співробітників, підвищення їх командного духу і стимул продовжувати роботу після відмінно проведеного дозвілля.

Можливі заходи:

1. Конкурси малюнків для дітей співробітників з цінними призами.
2. Щорічне вшанування – маленький банкет – в честь довгожителів компанії,



тобто працюючих з її заснування.

3. Новий рік – проводиться не тільки для співробітників, але і для дітей.
4. Спільний виїзд на природу (екскурсія, поїздки за грибами або інше за вибором співробітників). У Додатку Е ми наводимо рекомендації, дані керівництву організації з проведення різних корпоративних заходів: Корпоративної вечірки, Дня народження компанії, Корпоративних свят.

Рекомендується застосовувати корпоративні заходи в таких напрямках, як [23, с.355]: формування, розвиток і підтримка командного духу; згуртування колективу, підвищення лояльності співробітників, створення атмосфери довіри і поваги в команді; розвиток комунікації між співробітниками / підрозділами; емоційна і фізична розрядка.

5. Для підвищення дисципліни співробітників пропонується доповнити систему депреміювання.

На підприємстві існує система депреміювання персоналу. Пропонуємо її доповнити (табл. 3.4): необхідно підвищити штрафи за повторне порушення трудової дисципліни; ввести штраф за недотримання норм ділового етикету при наявній скарзі клієнта.

Таблиця 3.4

#### Система депреміювання в Новоархангельському РСТ

№	Види депреміювання	Сума, грн.
1	Запізнення понад 15 хв.	150,00
2	Повторне запізнення понад 15 хв.	250,00
3	Запізнення понад 30 хв.	300,00
4	Повторне запізнення понад 30 хв.	400,00
5	Невихід на роботу (без поважної причини)	1000,00
6	Повторний невихід на роботу (без поважної причини)	1500,00
7	Неявка на іспит, тренінг, на загальні збори (без поважної причини)	300,00
8	Відлучення з робочого місця (без дозволу менеджера)	100,00
9	Повторне відлучення з робочого місця (без дозволу менеджера)	200,00
10	Скарга клієнтів на нешанобливе ставлення, погане обслуговування	400,00
11	Повторна скарга клієнтів на нешанобливе ставлення, погане обслуговування	600,00

Джерело: розроблено автором

Заходи депреміювання підвищать рівень трудової дисципліни персоналу і сприятимуть підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Розподілимо процес впровадження нововведень на кілька більших етапів і проаналізуємо їх.

Етап 1. Планування: аналіз теоретичних аспектів, аналіз зовнішніх та внутрішніх ресурсів компанії

Етап 2. Розробка управлінських рішень: вибір методів удосконалення і закріплення кадрової політики в організації.

Етап 3. Підготовчі заходи: наказ про призначення відповідальних, положення про кадрову політику, положення про навчання, зміна посадових інструкцій, розробка програм і заходів

Етап 4. Навчання персоналу і тестування системи: реалізація програм навчання, апробація системи депреміювання.

Етап 5. Впровадження: реалізація системи депреміювання, проведення корпоративних заходів.

Уявімо впровадження проекту у вигляді діаграми Ганта (3.5).

*Таблиця 3.5*

**Орієнтовні терміни впровадження програми заходів щодо  
вдосконалення кадрової політики в Новоархангельському РСТ**

	1 тижд.	2 тижд.	3 тижд.	4 тижд.	5 тижд.	6 тижд.	7 тижд.	8 тижд.	9 тижд.	10 тижд.	11 тижд.	12 тижд.	13 тижд.
Етап1													
Етап 2													
Етап 3													
Етап 4													
Етап 5													

Джерело: розроблено автором

Останній п'ятий етап (впровадження) починається після завершення навчання. Впровадження даної системи має зайняти 12 тижнів.

Отже, з огляду на те, що програму удосконалення кадрової політики підприємства розроблено, доцільно провести прогнозну оцінку ефективності реалізації цієї програми.

### 3.2 Прогнозна оцінка ефективності реалізації програми удосконалення кадрової політики підприємства

Розрахуємо витрати на впровадження системи. В якості прямих витрат на реалізацію проекту виділяємо витрати на проведення заходів безпосередньо по проекту, навчання співробітників.

Витрати на проведення зовнішнього навчання персоналу представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

#### Витрати на проведення зовнішнього навчання персоналу Новоархангельського РСТ

Категорія співробітників	Зовнішнє навчання / спосіб / періодичність (тривалість)	Кількість співробітників, які потребують підвищення кваліфікації	Вартість навчання, тис. грн. на 1 особу	Загальна вартість навчання, тис. грн.
Керівники	Тренінг «Ефективне керівництво»	4	10	40
Разом				40

Джерело: розроблено автором

На проведення корпоративних заходів виділено 100 000 гривень. Даний фонд розподіляється на рік.

Таблиця 3.7

#### Витрати на впровадження програми заходів щодо вдосконалення кадрової політики Новоархангельського РСТ

Найменування статті витрат	Сума витрат, грн.
Витрати, пов'язані з організацією навчання	40 000,00
Витрати на проведення корпоративних заходів	100 000,00
Всього	140 000,00

Джерело: розраховано автором

Таким чином, загальні витрати на впровадження проекту складають 140

тис. грн. (табл.3.7)

В якості соціальної ефективності нашої роботи ми очікуємо отримати поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження конфліктності, поліпшення комунікацій.

Керівництво зазначає, що співробітники показують велику зацікавленість в роботі підприємства. Підвищилася віддача від їх вкладу в роботу. Вони отримують більше можливості висловити себе, застосувати свої здібності. Розроблені нами локальні акти допомагають вирішити завдання підтримки корпоративної культури, забезпечити високу працездатність співробітників, підняти їх зацікавленість в загальному результаті, а, отже, і деякі соціально-економічні проблеми.

Для оцінки ефективності навчання були розроблені анкети (Додаток Г). Також запропоновано провести навчальний курс. Мета навчального курсу – домогтися таких змін в роботі менеджера, які приведуть в результаті поліпшення роботи його компанії. Навчання на семінарі можна оцінювати на чотирьох різних рівнях: думка слухачів, обсяг отриманих знань, зміни стилю роботи, результативність (реальні поліпшення в роботі компанії).

- 1) Думка слухачів. Найпоширенішим способом визначення думки слухачів про курс навчання є анкетування.
- 2) Обсяг отриманих знань. Послідовне анкетування до початку і після закінчення навчального курсу дозволить слухачам оцінити, наскільки зросли їх значення.

Таким чином, результативність проведеного навчання можна частково оцінити за допомогою анкетування персоналу. Після навчання співробітників по кожному з семінарів, були заповнені анкети. Результати анкетування представлено в Додатку Г.

Розрахунок коефіцієнта результативності навчання одного працівника на семінарах (тренінгах) далі зробимо за формулою:

$$K_c = X_{co} / 10 = 89 / 10 = 8,9$$

Отриманий результат свідчить про достатньо високу результативність

навчання. Результати оцінки семінарів самими учнями дали досить прийнятні результати, тобто вже можна говорити про достатню ефективність обраного навчання.

В результаті проведених занять у Новоархангельському районному споживчому товаристві у учасників курсів прогнозується підвищення впевненості у власних силах і мотивація до досягнення професійних успіхів, поява нових навичок щодо оптимізації управлінського спілкування.

Оцінимо ефективність проекту на основі показників господарсько-економічної діяльності підприємства. Досліджуємо для цих цілей зміну обсягу виконаних робіт (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

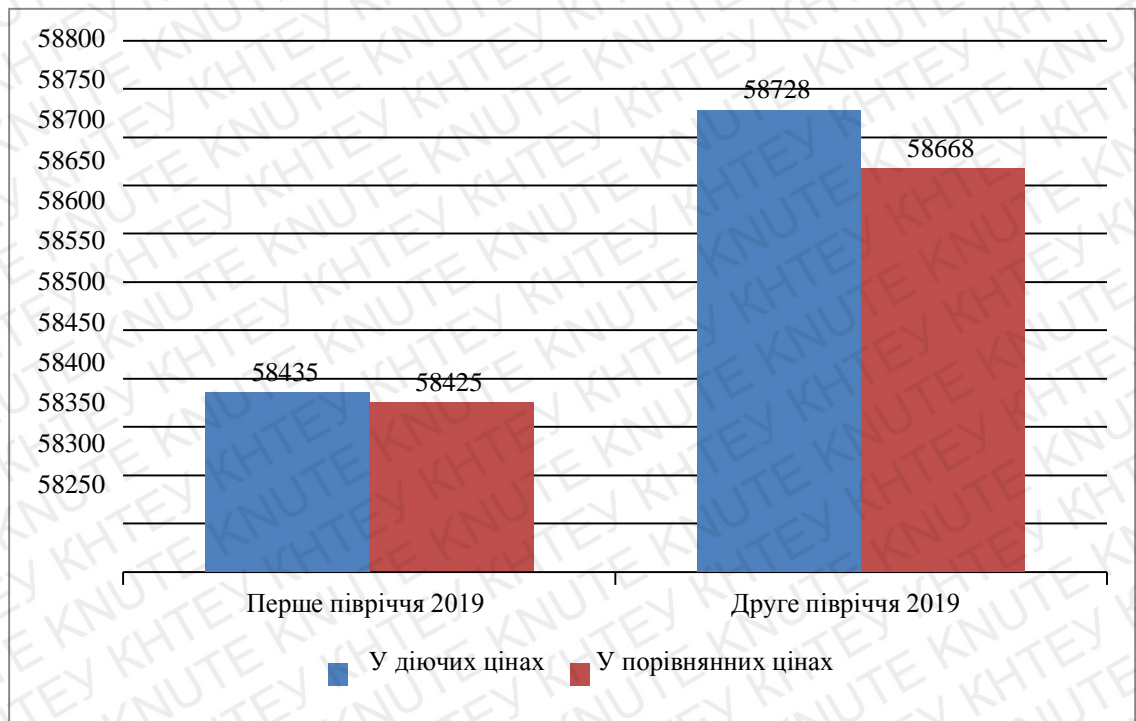
#### Прогноз динаміки обсягу послуг Новоархангельського РСТ

Період	Фактичний обсяг послуг, тис. грн.	
	У діючих цінах	У порівнянних цінах
Перше півріччя 2019	58435	58425
Друге півріччя 2019	58728	58668

Джерело: розроблено автором

Динаміка обсягів виконаних послуг Новоархангельським РСТ за перше і друге півріччя 2019 представлена на рис. 3.9. За аналізований період обсягу послуг підприємства передбачається зростання на 293 тис. грн. (58728-58435).

Приріст відбувається за рахунок збільшення кількості виконаних робіт (фізичного обсягу) в Новоархангельському районному споживчому товаристві на 78%, що, за підрахунками, склало 230 тис. грн. (58665-28435), і в зв'язку зі збільшенням цін на роботи – 69 тис. грн. (58728-58665).



**Рис. 3.9. Прогноз динаміки обсягу послуг  
Новоархангельського РСТ**

Дані показники були досягнуті за рахунок підвищення дисципліни в колективі, збільшення продуктивності праці, зменшення рівня конфліктності в колективі.

Підрахуємо ефективність впровадження проекту за формулою 3.1.:

$$T = K * 0,5 / \Delta B \quad (3.1)$$

де  $K$  – витрати,

$\Delta B$  – зростання обсягу виконаних послуг.

$$T = 140 * 0,5 / 230 = 0,3 \text{ (1/г)}.$$

Це означає, що ефективність впровадження проекту висока, тому що витрати  $T$  склали 30% від збільшення обсягу послуг.

За рахунок проведення заходів з розробки кадрової політики ми домоглися підвищення економічної ефективності діяльності співробітників.

При планомірній роботі по вдосконаленню кадрової політики можливо досягти значно більших показників. Це повинно стати важливим завданням системи управління персоналом кожної організації.

Надалі, прибуток від впровадження проекту буде збільшуватися. При

цьому, необхідно зазначити, що щорічно необхідно буде передбачити витрати на навчання і преміювання співробітників.

Можна констатувати економічну ефективність впровадження даного проекту.

Під час дослідження ми виділили основні проблеми в реалізації кадрової політики Новоархангельського районного споживчого товариства і відповідно до них ми сформулювали рекомендовані заходи щодо розробки необхідної програми заходів удосконалення кадрової роботи на підприємстві.

В якості рекомендацій було виділено:

1. Створення «Положення про кадрову політику Новоархангельського РСТ».
2. Закріплення повноважень по реалізації кадровій політиці за конкретним співробітником (адміністратором).
3. Розробка заходів щодо нематеріальної мотивації: проведення корпоративних заходів.
4. Вдосконалення системи депреміювання.

Підвищення компетентності керівництва в управлінні призведе до поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Поліпшиться дисципліна в колективі, співробітники покажуть велику зацікавленість в роботі підприємства. Підвищиться віддача від їх вкладу в роботу.

Впровадження проекту приведе також до поліпшення економічних показників. Подальше дотримання запропонованих рекомендацій дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Одержані у перебігу дослідження результати дозволяють вирішити важливе науково-практичне завдання з обґрунтування теоретичних і методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування кадрової політики Новоархангельського районного споживчого товариства.

Основні висновки та пропозиції, які отримали в процесі дослідження, відповідно до зазначеної мети і завдань, полягають в наступному.

1. У ході проведеного дослідження було обґрунтовано, що кадрова політика є не тільки основним елементом соціально-трудових відносин, а й найважливішим кадровим управлінським рішенням. У зв'язку з цим, виявлено, що для підприємств, в основі яких лежать активні інноваційні та стратегічні процеси, ініційовані як у внутрішній, так і в зовнішньому середовищі, повинна бути характерна кадрова політика, як механізм самоорганізації, що забезпечує збалансованість внутрішньої зайнятості. Розглянувши концептуальні підходи до формування кадрової політики на підприємстві ми дійшли висновку, що кадрову політику слід розглядати не як обов'язковий формальний документ, а як стратегічно значуще кадрове управлінське рішення.

2. Обґрунтовано підходи до оцінки кадрової політики, і сформований комплекс критеріїв оцінки, що дозволяє з високим ступенем достовірності провести експрес-оцінку кадрової політики, як на стадії її розробки, так і в ході реалізації: стійкість внутрішньої зайнятості; професійна мобільність по вертикалі; планування потреби в персоналі; відповідність фактичного складу персоналу планованим потребам; детермінація навичок і компетенцій персоналу, необхідних для досягнення місії організації, стратегії розвитку і стратегічних цілей; побудова системи навчання персоналу; відповідність професійних компетенцій працівників вимогам організації; доходи працівників, в т.ч. і заробітна плата; система мотивації персоналу; економічна ефективність праці; оцінка морально-психологічного клімату; ефективність кадрової політики.

3. Проаналізувано кадрову політику Новоархангельського РСТ та



зробили наступні висновки. Серйозним порушення на підприємстві є відсутність документів, зокрема Положення про кадрову політику, що б регулювало роботу з персоналом. При цьому потрібно розробити комплекс нормативних і організаційних документів, що регламентують кадрову політику і управління персоналом на підприємстві.

4. Аналіз кадрового складу Новоархангельське РСТ свідчить, що персонал підприємства висококваліфікований. Крім того, співробітники цінують свої робочі місця. Плинність кадрів постійно низька, кадрова політика на підприємстві документально не закріплена, але всі необхідні напрямки роботи з персоналом реалізуються. До того ж немає співробітника, за яким закріплені обов'язки з управління персоналом., співробітники розуміють, що необхідна розробка кадрової політики для підвищення ефективності роботи.

5. Розроблено програму заходів щодо удосконалення кадрової політики на підприємстві, розраховану на певний період і затверджено директором Новоархангельського районного споживчого товариства. Серед заходів було створення документа «Положення про кадрову політику», закріплення повноважень по кадровій політиці за конкретною особою, підвищення управлінської кваліфікації керівника, розробка заходів по нематеріальній мотивації та удосконалення системи депреміювання.

6. Зробивши прогнозну оцінку ефективності реалізації програми удосконалення кадрової політики, ми розрахували витрати на впровадження необхідної системи, розробили анкети для оцінки ефективності навчання та оцінили ефективність впровадження проекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова М.С. Міжвікові відмінності в кадровій політиці фірми / М.С. Агафонова, А.В. Купцова // Сучасні наукомісткі технології. - 2013. - № 10.
2. Амосов О. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект / О. Амосов, А. Дегтяр // Публ. упр.: теорія та практика. - 2011. - № 3. - С. 164-172. - Режим доступу до журн.: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pubupr/2011\\_3/doc/3/08.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pubupr/2011_3/doc/3/08.pdf).
3. Ансофф І. Стратегічне управління. – М.: Економіка, 2013. – С.190.
4. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою // Інноваційна економіка. - 2015. - С.138-142
5. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. –2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
6. Баканов М.В. Кадрова політика в підприємницьких організаціях країни / М.В. Баканов, А.Ю. Титли: У збірнику: Сучасна наука: теоретичний і практичний погляд. Збірник статей Міжнародної науково-практичної конференції: в 4-х частинах. - 2016. – с.36-40.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.
8. Бартенєв С.А. Інноваційний підхід до кадрової політики компанії / С.А. Бартенєв, В.А. Буренін, А.К. Марков, В.П. Медведєв // Український зовнішньоекономічний вісник. – 2014. – № 10. – с.111-115.
9. Бобрешова І.П. Роль сучасної оцінки персоналу в кадровій політиці організації: В збірнику: Університетський комплекс як регіональний центр освіти, науки і культури Матеріали науково-методичної конференції. - 2016. – с.146-149
10. Бутенко І.А. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І.А. Бутенко, А.В. Курносова // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 3. – С. 7–11.

11. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т.В. Бучинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 74–77.
12. Ветрова В.А., Пономарьова Е.А. Кадрова політика як фактор конкурентоздатності підприємства: В збірнику: Сучасні тенденції розвитку теорії та практики управління за кордоном Збірник доповідей та тез IV (IX) міжнародної науково-практичної конференції. Під ред. Парахін В.Н., Ушвіцького Л.І., Бобрової Є.Ф. .. - Черкаси, 2015. – с.67-69
13. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
14. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств / В. А. Віннікова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp\\_2011\\_1\\_103.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf)
15. Вороненко В. Кадри забезпечують успіх / В. Вороненко, І. Фещенко // Ваше здоров'я. - 2011. - № 49. - Режим доступу до журн.: <http://www.vz.kiev.ua/?p=3813>.
16. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. / В. Г. Воронкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfree.com/index.php>
17. Глебова А.О., Головка С.А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А.О. Глебова, С.А. Головка // «Молодий вчений», №12. - частина 1 – 2015. – с.159-164.
18. Гордєєва А.Г. Кадрова політика як стратегія управління персоналом: У збірнику: Бізнес технології: теорія і практика. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. - Мінськ, 2015. – с.29-31
19. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики// Вісник Української Академії державного управління при Президентіві Укр. – 2003. – №2. – С. 284-293.
20. Гуруева С.Д. Кадрова політика як умова переходу на інноваційний шлях розвитку: в збірці «Форми і методи соціальної роботи в різних сферах

- життєдіяльності». // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 10-річчю відкриття першого кабінету медико-соціальної допомоги в поліклінічному ланці. / С.Д. Гуруева, Т.Г. Романова // Мінський державний університет технологій та управління. - 2015. – с.100-101.
21. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 1 (6). – С. 36–40.
22. Дирін С.П. Управління персоналом: від кадрового підходу до підходу багатоаспектному [Текст] / С.П. Дирін. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rhr.ru](http://www.rhr.ru)
23. Дробиш Л.В. Удосконалення механізмів ефективного управління якістю праці на підприємствах туризму / Л. В. Дробиш // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2016.-№ 2. – С. 27-32.
24. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 346 с.
25. Єфремов А.В. Планування витрат на підбір, утримання і розвиток персоналу // Кадри підприємства. 2012. – № 4. – С.142.
26. Завершинский Е.А. Влияние социально-экономических преобразований на кадровую политику в Российской Федерации / Е.А. Завершинский, Д.В.Рылов // В сборнике: Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики Материалы III международной научно–практической конференции . 2016. – С. 109–113.
27. Зеленцова Л.С. Механізм формування стійких конкурентних переваг / Л.С. Зеленцова // Вісник Університету. Державний університет управління – № 11 – 2012. – с. 187 – 193.
28. Кватернюк Е.В. Методологические основы оценки кадровой политики предприятия/ Е.В. Кватернюк // Региональная экономика и управление. - 2015.- № 3 (06).- С. 76-79.
29. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – К. : Кондор, 2003. – 536 с.

30. Крючко О. С. Кадрова політика як складова ефективного розвитку підприємств торгівлі / О. С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 4 (3). – С. 218–220.
31. Кутонова Е.С. Кадровая политика в условиях кризиса / Е.С. Кутонова // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. - 2015.- № 3-4. - С. 182-190.
32. Кучманіч О.І. Підвищення ефективності кадрового планування в умовах ринку [Електронний ресурс] / О.І. Кучманіч // Режим доступу до статті: <https://issuu.com/mdau/docs/abstracts2010-03-16-19>
33. Лук'янов В.І. , Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства / В.І. Лук'янов , В.П. Дядченко // – Харків, 2015. – 185-186 с
34. Манаєв В., Томашевич І. Про кадрову політику на малих промислових підприємствах // Людина і праця. 2011. – № 9. – С. 62.
35. Мельник О.Г. Система мотивування працівників інноваційно-креативного профілю на українських підприємствах / О.Г. Мельник, А.О. Грицина, Н.І. Горбаль // Збірник наукових праць «Вісник Національного університету «Львівська політехніка»». — №767 «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». — Львів: Видавництво Львівської політехніки. — 2013. — С. 52—55.
36. Мельничук Д. П. Оптимізація кадрової політики промислового підприємства / Д. П. Мельничук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2004. – № 1 (27). – С. 249–256.
37. Мироненко О.Н. Влияние законодательства о защите занятости на кадровую политику предприятий (обзор теоретических моделей и результатов эмпирических исследований) // Вопросы экономики. 2014. – № 3. – С. 126–140.
38. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи / В.П. Мица «Актуальні проблеми економіки». – 2008. – №6. – С. 165-168.
39. Міхова А.В. Антикризове управління персоналом як умова ефективного функціонування компанії в період кризи. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2009\\_03\\_18/ek6\\_mihova.htm](http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek6_mihova.htm).

40. Новикова О. Напрями вдосконалення державного і регіонального управління щодо збереження та розвитку трудового потенціалу України / О. Новикова // Україна: аспекти праці. - 2005. - № 2. - С. 3-12
41. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія / Олуйко В. М. - Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. - 326 с.
42. Перепадя Ф. Л. Особливості формування кадрової політики підприємства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний розвиток державотворення та правотворення : проблеми теорії та практики», (Маріуполь, 16 березня 2012 р.) / Ф. Л. Перепадя – Маріуполь : МДУ, 2012. – С. 239-240
43. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – №1.
44. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2000. - 124 с. 3.
45. Пітерс, Т., Уотерман, Р. У пошуках ефективного управління. К. : Прогрес, 2014. – с.114.
46. Про працю України : Кодекс законів за станом на 20 лютого 2008 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. - К. : Парлам. вид-во, 2008. - 90 с.
47. Прядко В. В. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні / В. В. Прядко, М. І. Пірен // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2015. – № 3. – С. 78–84.
48. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В.А.Савченко. - К. : КНЕУ, 2009. - 351 с.
49. Симіонов Р.О. Аналіз процесу управління персоналом як інструмент організаційного розвитку підприємства / Р.О Симіонов // Вісник Российское предпринимательство. — 2007. — № 11-2 — с. 96-101.
50. Скоробогатов Е.І., Миронова, В.В. Управління персоналом в організаціях республіки: аналіз практики // Кадрова служба. – 2013. – №1. – С. 59-61.

51. Спиридонов Ф.А. Роль инноваций в кадровой политике предприятия: В сборнике: Проблемы социокультурной и политической модернизации: человек, коммуникация, среда. Материалы VII международной научно–практической конференции, посвященной 210–летию СПбГЛТУ. Составители: И. А. Федоров, А. Я. Донин. 2013. – С. 87–89.
52. Старобинский Е.Е. Як управляти персоналом. – М.: ЗАТ Бізнес- школа, 2014. – С.87-88.
53. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.
54. Стец В.А. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В.А. Стец, І.І. Стец, М.Ю. Костючик. – Тернопіль : Лілея, 1996. – 180 с.
55. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації /С. В. Стрехова. – Вінниця: Економічний часопис - XXI, 2012. – С. 3-12.
56. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т.С. Удовенко, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 3. – С. 125–127.
57. Хміль Ф.І. Управління персоналом / Ф.І. Хміль. – К.: Видавничий центр «Академія», 2006. – 488с.
58. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовткунт. – К. : МАУП, 2001. – 112 с. 8. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К, 2010. – 338 с.
59. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія / Л.П. Червінська. — К.: КНЕУ, 2014. — 194 [6] с.
60. Чижов Н.А. Керівник і персонал. Технологія взаємодії. Навчальний посібник /Н.А. Чижов. – К.: Альфа-Пресс, 2017.– 580 с.
61. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715. 2. Веснин В.Р.

- Управление персоналом. Теория и практика : [учебник] / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 688 с.
62. Шинкаренко О.Н. Управління персоналом організації. – К: Справа і Сервіс, 2014. – с.114-115.
63. Щербина В.В. Управління людськими ресурсами: менеджмент і консультування. – Мінськ: Незалежний інститут громадянського суспільства, 2014. – С.45.
64. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом. – К .: МАУП, 2013. – С.111.
65. Ясінська Ю. Р. Рациональна кадрова політика на підприємстві – успішна формула підприємницької діяльності / Ю. Р. Ясінська // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економіка. – 2014. – Вип. 46. – С. 224–228.
66. Krausert, A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees // Human Resource Management, january—february 2014, vol. 53, no. 1. pp. 67—87.



## ДОДАТКИ

### Принципи стратегії управління персоналом Новоархангельського РСТ

№	Найменування
1	перед кожним функціональним органом управління і структурною ланкою встановлений чіткий порядок і регламент визначення цілей і постійне уточнення перспективних і поточних завдань, що стоять перед підрозділом в цілому
2	складання та повторене поліпшення організаційної структури управління, пов'язане з уточненням чисельності підрозділів і функціональних органів управління, положень, що регулюють діяльність, формальних, регламентованих правовими актами зв'язків між ними, професіограмм для будь-якої посадової особи, включаючи посадові настанови і моделі посад
3	прогнозування і планування потреби в кадрах
4	вдосконалення умов, що характеризують рівень організації праці співробітників (збільшення ступеня відповідальності, збагачення праці, поліпшення організації праці та обслуговування робочих місць і ін.)
5	неухильне поліпшення економічної діяльності підрозділу, створення оптимальних умов для оптимальної комбінації колективних, особистих інтересів з інтересами організації, шляхом безперервного оновлення систем і норм стимулювання
6	прогнозування і планування потреби в кваліфікації, навчання і перенавчання кадрів

## Принципи формування кадрової політики організації Новоархангельського РСТ

Основні напрямки	Принципи	Характеристика
1. Управління персоналом організації.	Однаковою необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей.	Необхідність пошуку чесних компромісів між адміністрацією та працівниками, а не віддавати
2. Підбір і розстановка персоналу.	Відповідності.	Відповідність об'єма завдань, повноважень і відповідності можливостям людини
	Професійної компетенції.	Рівень знань, який відповідає вимогам
	Практичних досягнень.	Необхідний досвід, керівні здібності
	Індивідуальності.	Зовнішність, інтелектуальні риси, характер, наміри.
3. Формування та підготовка резерву для висунення на керівні посади.	Конкурентоспроможність	Відбір кандидатів на конкурсній основі
	Конкурсності.	Конкурсний відбір кандидатів.
	Ротації.	Планомірна зміна посад по вертикалі
	Індивідуалізації підготовки.	Підготовка резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою.
	Перевірка ділом.	Ефективне стажування на керівних посадах.
	Відповідність посаді	Ступінь відповідності кандидата на посаду в даний момент.
	Рівномірного поєднання стимулів і санкцій.	Конкретність опису завдань і обов'язків.
4. Оцінка і атестація персоналу.	Мотивація.	Спонукальні чинники, що впливають на підвищення ефективності праці.
	Відбір показників оцінки.	Система показників, що враховують мету оцінок, критерії оцінок, частоту оцінок.
	Оцінки кваліфікації.	Придатність, визначення знань, необхідних для виконання даного виду діяльності.
5. Розвиток персоналу.	Оцінки виконання.	Оцінка результатів діяльності.
	Підвищення кваліфікації.	Необхідність періодичного перегляду посадових інструкцій для постійного розвитку персоналу.
	Самовираження.	Самостійність, самоконтроль, вплив на формування методів виконання.
6. Оплата і стимулювання персоналу.	Саморозвитку.	Здатність і можливість саморозвитку.
	Відповідності оплати праці обсягом та складністю виконуваної роботи.	Ефективна система оплати праці.

**Анкета 1.**

Оцініть результативність навчання за 10-бальною шкалою  
(1- незадовільно, 10 - відмінно).

**Анкета 1 (керівник)**

Критерії оцінки	Оцінка
1. Відповідність змісту курсу поставленим цілям	9
2. Актуальність отриманих знань	10
3. Відповідність змісту курсу програмі	8
4. Новизна отриманої інформації	9
5. Зрозумілість викладеного матеріалу	9
6. Практична цінність матеріалу, застосовність для роботи	10
7. Чи змогли б внести пропозиції щодо підвищення результативності вашої діяльності, роботи після відвідин даного навчання?	8
8. Наскільки навчання сприяло розвитку навичок?	8
9. Наскільки навчання сприяло вдосконаленню особистих навичок?	9
10. Задоволеність отриманими матеріалами	9
Сума балів, $X_{co}$	89
Коефіцієнт результативності навчання, $K_c$	8,9

**Анкета 2.**

Оцініть результативність навчання за 10-бальною шкалою  
(1- незадовільно, 10 - відмінно).

**Анкета 2 (менеджер)**

Критерії оцінки	Оцінка
1. Відповідність змісту курсу поставленим цілям	10
2. Актуальність отриманих знань	10
3. Відповідність змісту курсу програмі	10
4. Новизна отриманої інформації	9
5. Зрозумілість викладеного матеріалу	9
6. Практична цінність матеріалу, застосовність для роботи	10
7. Чи змогли б внести пропозиції щодо підвищення результативності вашої діяльності, роботи після відвідин даного навчання?	9
8. Наскільки навчання сприяло розвитку навичок?	8
9. Наскільки навчання сприяло вдосконаленню особистих навичок?	9
10. Задоволеність отриманими матеріалами	10
Сума балів, $X_{co}$	95
Коефіцієнт результативності навчання, $K_c$	9,5

### Анкета 3.

Оцініть результативність навчання за 10-бальною шкалою

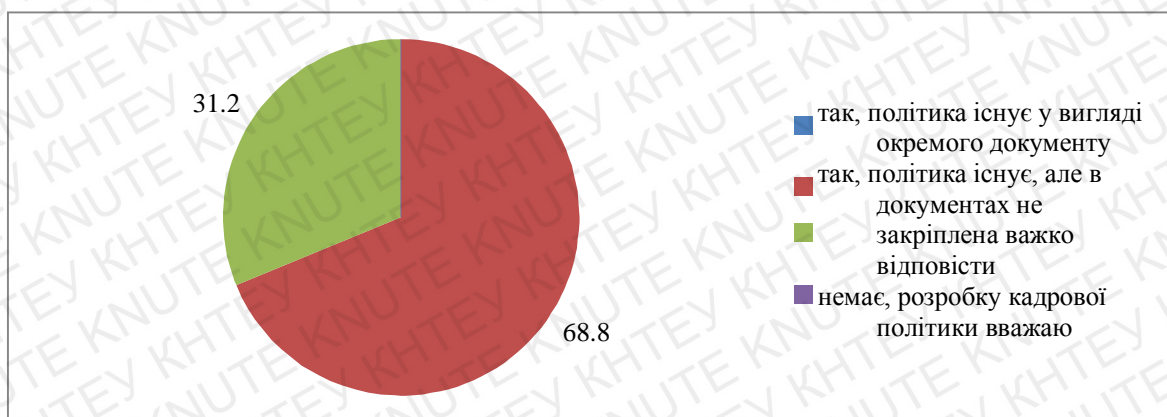
(1- незадовільно, 10 - відмінно).

#### Анкета 3 (головний бухгалтер)

Критерії оцінки	Оцінка
1. Відповідність змісту курсу поставленим цілям	9
2. Актуальність отриманих знань	10
3. Відповідність змісту курсу програмі	10
4. Новизна отриманої інформації	9
5. Зрозумілість викладеного матеріалу	8
6. Практична цінність матеріалу, застосовність для роботи	10
7. Чи змогли б внести пропозиції щодо підвищення результативності вашої діяльності, роботи після відвідин даного навчання?	9
8. Наскільки навчання сприяло розвитку навичок?	7
9. Наскільки навчання сприяло вдосконаленню особистих навичок?	8
10. Задоволеність отриманими матеріалами	9
Сума балів, $X_{co}$	90
Коефіцієнт результативності навчання, $K_c$	9

**Розподіл відповідей на запитання: «Чи існує на підприємстві кадрова політика?»**

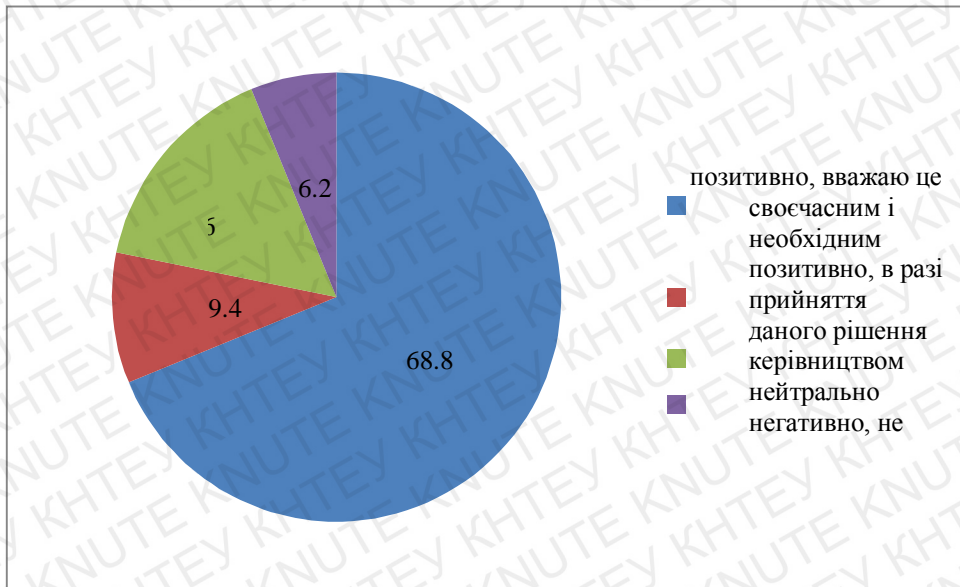
Варіанти відповідей	Абсолютний показник	%
так, політика існує у вигляді окремого документу	0	0
так, політика існує, але в документах не закріплена	22	68,8
важко відповісти	9	31,2
немає, розробку кадрової політики вважаю недоцільною	0	0
Загальний результат	32	100



**Рис. Г.1. Розподіл відповідей на запитання: «Чи існує на підприємстві кадрова політика?»**

**Розподіл відповідей на запитання: «Як Ви ставитесь до реформування системи управління персоналу?»**

Варіанти відповідей	Абсолютний показник	%
позитивно, вважаю це своєчасним і необхідним	22	68,8
позитивно, в разі прийняття даного рішення керівництвом	3	9,4
Нейтрально	5	15,6
негативно, не бачу сенсу	2	6,2
Загальний результат	32	100

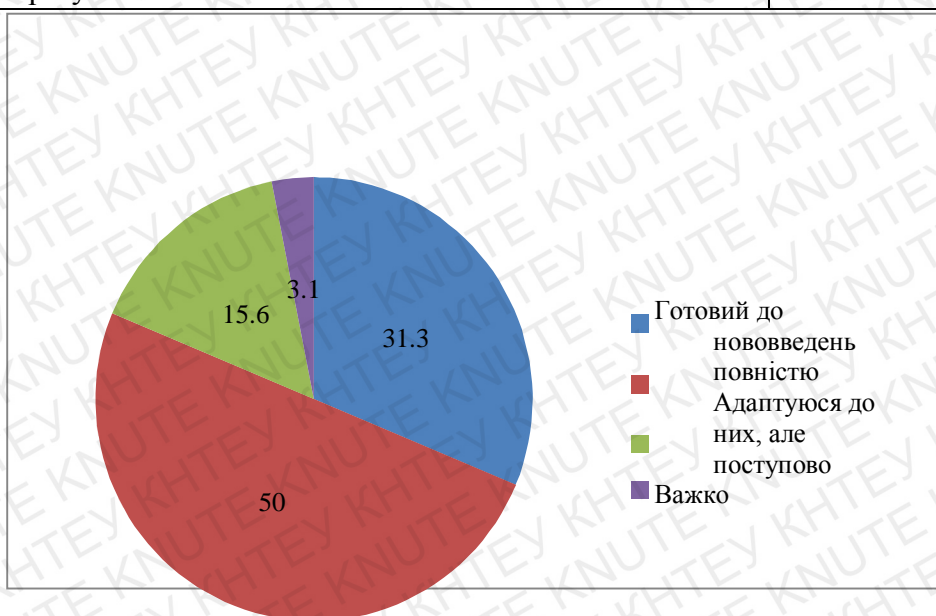


**Рис. Г.2. Розподіл відповідей на запитання: «Як Ви ставитесь до реформування системи управління персоналу?»**

*Таблиця Г.3*

**Розподіл відповідей на запитання: «Як Ви ставитесь до нововведень в управлінні?»**

Варіанти відповідей	Кількість чол.	%
Готовий до нововведень повністю	10	31,3
Адаптуюся до них, але поступово	16	50
Важко переживаю будь-які зміни	5	15,6
Вважаю зміни зайвими	1	3,1
Загальний результат	32	100



**Рис. Г.3. Розподіл відповідей на запитання: «Як Ви ставитесь до нововведень в управлінні?»**

## Проект Положення про Кадрову політику Новоархангельського РСТ

### 1. Загальні положення

Положення про кадрову політику розроблено відповідно до державної політики кадрів з метою вирішення завдань підприємства.

Основний зміст кадрової політики визначено наступними положеннями:

- пріоритети у формуванні кадрової роботи в організації відповідно напрямкам її реформування;
- принципи планування та використання кадрових ресурсів на основі ~~вдосконалення~~ номенклатури спеціальностей і системи сертифікації фахівців;
- нові принципи системи кадрової роботи з співробітниками організації;

На підставі цього Положення розробляються локальні нормативні правові документи, плани, що стосуються різних аспектів кадрової політики. Його положення враховуються при формуванні стратегічних напрямків розвитку організації.

### 2. Об'єкт і суб'єкт кадрової політики

Суб'єктом кадрової політики є персонал. Персонал (від лат. Persona – особистість) – сукупність всіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також перебувають на балансі (що входять в штатний склад), але тимчасово не працюючих у зв'язку з різними причинами (відпустки, хвороба, догляд за дитиною тощо); сукупність трудових ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства і необхідні для виконання певних функцій, досягнення цілей діяльності і перспективного розвитку.

Персонал є найважливішим ресурсом організації, на який спрямована основна частина Програм і заходів по закріпленню кадрів.

Об'єктом кадрової політики є трудові відносини. Трудові відносини – це відносини, засновані на угоді між працівником і роботодавцем про особисте виконання працівником праці за плату (роботи за посадою, професією чи спеціальністю або конкретного виду роботи, що доручається йому). Працівник, який вступив в трудові відносини, зобов'язаний підкорятися правилам внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець зобов'язаний забезпечити йому умови праці відповідно до законодавства, колективним або індивідуальним трудовим договором.

Трудові відносини виникають між працівником і роботодавцем на підставі трудового договору, що укладається ними.

### 3. Основні принципи кадрової політики

Кадрова Політика сталого розвитку заснована на наступних загальних принципах:

- формування у всіх службах і підрозділах підприємства висококваліфікованого, надійного і лояльного кадрового складу (створення згуртованого, відповідального і високопродуктивного колективу), що прагне працювати ефективно і якісно заради досягнення головної мети установи – надання висококваліфікованих послуг населенню;
- збереження, зміцнення і розвиток людських ресурсів;
- забезпечення рівних можливостей професійної та особистісної самореалізації кожного співробітника;
- супровід трудової і соціальної життя персоналу Новоархангельського РСТв ~~своїй~~ відповідності з КзПП України, законодавчими актами, локальними нормативними актами, колективним договором;
- створення системи управління персоналом, що базується на економічних стимулах і соціальних гарантіях, що сприяють гармонійному поєднанню інтересів, як роботодавця, так і працівника. спадкоємність наставницької роботи.

4. Цілі і завдання реалізації кадрової політики Кадрова політика включає три взаємопов'язаних напрямки:

- планування та оптимізація чисельності та структури кадрів;
- вдосконалення підготовки кадрів;
- управління людськими ресурсами охорони здоров'я.

Основна мета кадрової політики на найближчу перспективу полягає в розвитку системи управління кадровим потенціалом в організації, заснованим на раціональному плануванні підготовки



та працевлаштування кадрів, використання сучасних освітніх технологій і ефективних мотиваційних механізмів, що дозволяють забезпечити організацію персоналом, здатним на високому професійному рівні вирішувати завдання підвищення якості медичної і лікарської допомоги населенню.

Основні концептуальні завдання по реалізації кадрової політики полягають у наступному:

- 1) Забезпечення подальшого розвитку комплексної системи планування кадрових ресурсів з урахуванням структури потреби організації, їх раціонального розміщення та ефективного використання.
- 2) Підвищення професійного рівня працівників охорони здоров'я на основі подальшого розвитку системи безперервної освіти
- 3) Підвищення рівня життя працівників, приведення системи оплати праці у відповідність зі складністю, кількістю і якістю надання послуг.
- 4) Забезпечення правового і соціального захисту працівника, підвищення ефективності заходів з охорони праці.

Реалізація поставлених завдань повинна забезпечити оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу працівників, розвиток кадрових ресурсів відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та станом ринку праці.

#### 5. Основні напрямки кадрової політики

Основні напрямки кадрової політики Новоархангельського РСТ побудовані відповідно до плану якості та включають в себе наступні пункти:

- Підвищення рівня кваліфікації працівників;
- Забезпечення додаткової підготовки спеціалістів підприємства в разі потреби;
- Розробка програми з підвищення укомплектованості персоналом;
- Відпрацювання технології роботи з персоналом по профілактиці синдрому професійного вигорання.

#### 6. Оптимізації кадрового складу

Оцінка професійного рівня і якості виконання функціональних обов'язків співробітників проводиться відповідно до розроблених та затверджених процедурою періодичних атестацій.

Порядок організації роботи з оптимізації кадрового складу компанії:

- Визначити необхідний і достатній кількісний склад підрозділів виходячи з функціональних завдань і обсягу виконуваних робіт. Основою прогнозування потреби в персоналі є стратегія компанії, система цілей в довгостроковій перспективі, ситуація на регіональному ринку праці та результати моніторингу персоналу.
- Визначити кваліфікаційні вимоги до конкретних посад і робочих місць.
- Здійснити пошук і підбір персоналу на вакантні посади відповідно до вимог до рівня кваліфікації та професійної компетенції кандидатів, до їх особистісних, професійно важливим психологічним і соціальним якостям.
- При прийомі на працівників дотримуються вимоги КзПП України, встановлюється випробувальний термін не менше 3 місяців.

Створення ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу.

Завдання функціонування системи мотивації та стимулювання персоналу полягає в забезпеченні прямої і стабільної зацікавленості кожного співробітника компанії в досягненні планованої результативності особистої трудової діяльності і колективних результатів праці, а по можливості і в поліпшенні результатів в порівнянні з планованими. Базовим компонентом системи мотивації та стимулювання співробітників компанії є механізм матеріальної винагороди, що забезпечує взаємозв'язок оплати і результатів праці.

Матеріальна винагорода співробітників складається з постійної гарантованої частини заробітної плати, яка виступає у вигляді посадового окладу, і змінної частини, яка є функцієрезультативності діяльності самого співробітника, його підрозділу і в цілому всієї компанії.

Порядок і механізми оплати праці співробітників установи регламентуються внутрішнім нормативним документом – «Положенням про оплату праці».

#### 7. Створення та підтримка організаційного порядку в компанії

Однією з умов досягнення стратегічних цілей компанії є безумовне виконання всіма співробітниками своїх посадових обов'язків, неухильне дотримання трудової і виробничої дисципліни, вимогливість керівників до підлеглих, безумовне виконання підлеглими розпоряджень, вказівок, робочих завдань.

Основою старанності є організаційний порядок в компанії, коли співробітники знають і виконують свої посадові обов'язки, зафіксовані в посадових інструкціях, керівники несуть відповідальність за прийняті рішення в рамках своєї зони відповідальності, здійснюється планування,

звітність і контроль за виконанням прийнятих рішень відповідно до прийнятих і затверджених правилами, методиками та інструкціями.

Правила виробничої поведінки регламентуються «Правилами внутрішнього трудового розпорядку», посадові обов'язки, права і відповідальність закріплені в посадових інструкціях, інструкціях з охорони праці, положеннях і регламентах компанії.

Так як організаційний порядок є основою діяльності компанії, то будь-яке порушення вимог документів, що регламентують даний порядок, буде розглядатися як серйозний проступок, що підлягає відповідному покаранню як економічного, так і адміністративного характеру, аж до звільнення винного працівника.

8. Створення і розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації.

Високий рівень професійних компетенцій співробітників компанії повинен підтримуватися і розвиватися в системі постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Для визначення потреби в навчанні компанія регулярно проводить процедури оцінки та атестації персоналу. Атестація проводиться для всіх співробітників (за винятком: працівників, які відпрацювали в компанії менше року; вагітних жінок, працівників, з якими укладено строковий трудовий договір).

Навчання планується і проводиться з метою підготовки персоналу до вирішення поставлених перед компанією завдань і підвищення професійного рівня персоналу.

Витрати компанії на навчання проводиться в план бюджету на місяць і затверджуються генеральним директором компанії.

Можлива оплата навчання співробітників за рахунок підприємства у випадках виробничої необхідності.

9. Формування і зміцнення корпоративної культури компанії.

Зміцнення корпоративної культури має проводитися через загальнофірмові заходи, спрямовані на виховання у співробітників компанії почуття спільності, приналежності до компанії, лояльності і надійності в роботі. Створення позитивного іміджу як всередині компанії, так і зовні, сприятиме вихованню та пропаганді корпоративності і позитивної соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі.

10. Заключні положення

Для реалізації кадрової політики керівництвом розробляються і вдосконалюються відповідні локальні нормативні документи, що дозволяють здійснювати досягнення поставлених цілей.

Даний документ необхідно доводити до відома керівників і співробітників для обов'язкового використання в роботі.

## Додаток Е

### Корпоративні церемонії

Корпоративні церемонії – це особливі планові заходи, що проводяться заради всіх присутніх. Церемонії проводяться для того, щоб привести присутнім найяскравіші приклади вираження корпоративних цінностей.

Це особливі заходи, покликані зміцнити віру працівників у цінності компанії, сприяти їх об'єднанню, надати співробітникам можливість взяти участь у важливій події, вітати корпоративних героїв.

### Корпоративні вечірки

Корпоративні вечірки – найчастіше з подій, організованих великими корпораціями з різних приводів. Корпоративне свято, день народження компанії, завершення роботи над проектом, здача річного звіту – емоційна розрядка серед робочих буднів потрібна всім.

Участь у такій події допоможе співробітникам поспілкуватися один з одним в нестандартному форматі і зміцнить доброзичливу атмосферу, познайомить з новим керівником, надасть можливість

«новачкам» влитися в команду на рівних. Крім того, корпоративна вечірка може бути використана як яскравий фінал конференції, або як частина активної командоутворюючої програми.

Грамотна організація корпоративної вечірки передбачає наявність декількох факторів, кожен з яких необхідно врахувати і об'єднати для досягнення мети – якісно організованої корпоративної події.

В першу чергу необхідний добре продуманий і розроблений сценарій, який буде не тільки цікавим і цікавим для учасників, але і відповідним події, з приводу якого він організовується. Обов'язково потрібно приділити увагу вибору місця проведення вечірки, що максимально підходить під її формат.

Важливо подбати і про організаційні питання – як буде здійснюватися доставка учасників і їх харчування, як вирішується питання про технічну підготовку – світло, звук, декорації, костюми грають серйозну роль в організації корпоративної вечірки. Втіленням планів в реальність повинен займатися ретельно підібраний персонал: яскравий ведучий, професійні інструктори, актори та аніматори.

Досвід показує, що співробітники з великим ентузіазмом беруть участь в корпоративних вечірках, в яких організатори не відводять їм роль пасивних глядачів. Успішність вечірки багато в чому залежить від того, наскільки активно учасники залучені в те, що відбувається, від можливості реалізувати свій творчий і емоційний потенціал.

### Корпоративні свята

Корпоративні свята – подія бажане і улюблене всіма співробітниками компанії. Місце роботи має асоціюватися не тільки з щоденною працею, стресами і посадовими обов'язками, але і з гідним відпочинком, приємним спілкуванням з співробітниками і відчуттям себе частиною команди однодумців.

Корпоративні свята відрізняються досконально продуманою програмою, наявністю мети.

Організація корпоративних свят – справа HR-менеджерів, які, в свою чергу, звертаються в спеціалізоване агентство за допомогою в складанні сценарію, технічним обслуговуванням заходу і наданням аніматорів. Підготовка до свята виключно силами самої компанії – явище досить рідкісне і пояснюється незначністю події або дуже обмеженим бюджетом.

Організація корпоративних свят починається з постановки мети і завдань заходу, далі обговорюється місце проведення свята, його програма, вирішуються питання доставки учасників та організації фуршету. Залежно від величини компанії склад учасників події також може стати проблемою технічного або матеріального порядку. Іноді доводиться проводити свята в кілька прийомів, хоча, безумовно, одночасна присутність керівництва і підлеглих надасть більш сприятливий вплив на корпоративні відносини.

Сценарій корпоративного свята включає в себе виступ музичних колективів, вручення сувенірів, конкурси, жарти ведучого – все, що зробить вечір незабутнім і дасть можливість кожному проявити себе в незвичній обстановці. Сценарій може припускати тематичне свято, підготовка до нього зажадає великих витрат і зусиль, але результат перевершить всі очікування.

Проведення корпоративних свят багато в чому залежить від приводу заходу і фантазії. У зимовий час вибір місця святкування обмежується закритими майданчиками, зате влітку цілком можна вивезти колектив на природу. Офіційний прийом передбачає банкет в ресторані, тоді як

звичайне свято або корпоративну вечірку можна провести в пейнтбольному клубі або на турнірі з боулінгу.

Проведення корпоративних свят кожен раз вимагає свіжих ідей, місце і програма заходу повинні приємно дивувати і по можливості не повторюватися.

#### **День народження компанії**

День народження компанії – найважливіша дата в корпоративному житті. Менеджеру доводиться особливо ретельно продумувати програму заходу: всі учасники повинні відчувати урочистість моменту (особливо якщо мова йде про ювілей). День народження завжди передбачає свято, а не суху церемонію нагородження передовиків виробництва.

Сценарій дня народження компанії бажано писати за участю представника компанії. У програмі обов'язково потрібно врахувати специфіку компанії, згадати якісь історії з життя колективу. Як і для будь-якого корпоративного свята будуть доречні всілякі конкурси, розіграші призів і інші розважальні заходи.

Сценарій дня народження компанії повинен перегукуватися із загальною корпоративною культурою і традиціями компанії. Як правило, чим довше існує фірма і чим більш згуртованою є її команда, тим простіше їй з програмою свята. По-перше, можна виходити з досвіду минулих заходів і вибирати загальні переваги. По-друге, чим дружніше колектив, тим невимушеніше відчують себе співробітники і охочіше беруть участь в конкурсах та іграх.