

Затверджую**Погоджено**

Зав. кафедрою _____

Науковий керівник _____

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

доц., к.е.н. Чайка І.П.

" ____ " _____ 2019 р.

" ____ " _____ 2019 р.

ПЛАН

дипломної магістерської роботи студента освітнього ступеня «магістр»,
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування»

Карасьова Іллі Вікторовича

на тему: «Управління кадровою політикою підприємства в сучасних умовах
господарювання»

(за матеріалами КП «Дніпроводоканал»)

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА
РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ
УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

1.1. Сутність кадрової політики підприємства та її особливості в сучасних умовах господарювання

1.2. Роль служби управління персоналом у формуванні та реалізації кадрової політики на підприємстві

1.3. Світовий досвід формування та реалізації кадрової політики на підприємствах

**РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КП
«ДНІПРОВОДОКАНАЛ»**

2.1. Управлінська діагностика та характеристика КП «Дніпроводоканал» як соціально-економічної системи

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності КП «Дніпроводоканал»

2.3. Дослідження ефективності формування та реалізації кадрової політики КП «Дніпроводоканал»

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КП
«ДНІПРОВОДОКАНАЛ»**

3.1. Удосконалення функціонального механізму діяльності кадрової служби КП «Дніпроводоканал» як умова підвищення ефективності кадрової політики

3.2. Заходи з підвищення ефективності кадрової роботи на КП «Дніпроводоканал»

3.3. Використання аутсорсингу персоналу для підвищення ефективності кадрової політики КП «Дніпроводоканал»

ВИСНОВКИ

ЗМІСТ

№ з/п	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	7
1.1 Сутність кадрової політики підприємства та її особливості в сучасних умовах господарювання	7
1.2 Роль служби управління персоналом у формуванні та реалізації кадрової політики на підприємстві	15
1.3 Світовий досвід формування та реалізації кадрової політики на підприємствах	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КП «ДНІПРОВОДОКАНАЛ»	35
2.1 Управлінська діагностика та характеристика КП «Дніпроводоканал» як соціально-економічної системи	35
2.2 Аналіз господарсько-фінансової діяльності КП «Дніпроводоканал»	46
2.3 Дослідження ефективності формування та реалізації кадрової політики КП «Дніпроводоканал»	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КП «ДНІПРОВОДОКАНАЛ»	69
3.1 Удосконалення функціонального механізму діяльності кадрової служби КП «Дніпроводоканал» як умова підвищення ефективності кадрової політики	69
3.2 Заходи з підвищення ефективності кадрової роботи на КП «Дніпроводоканал»	77
3.3 Використання аутсорсингу персоналу для підвищення ефективності кадрової політики КП «Дніпроводоканал»	89
Висновки	99
Список використаних джерел	107
Додатки	113

ВСТУП

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. На основі проведення виваженої кадрової політики досягається відповідність персоналу підприємства його виробничим потребам.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

В умовах постійної необхідності активізації кадрової політики, без якої неможливий вихід з соціально-економічної кризи виробництва, питання про формування програми управління кадровим потенціалом переростає в актуальну проблему. Кадровий потенціал підприємства в широкому сенсі цього слова є уміннями і навиками працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, в цілях отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту.

Актуальність дослідження. Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники вимушені використовувати систему управління кадровим потенціалом.

Неодмінною умовою ефективної роботи з персоналом є науково обґрунтована, системна і далекосяжна кадрова політика, необхідна при вирішенні всіх кадрових питань: наборі й відборі персоналу, переміщенні й управлінні службовим зростанням працівників, стимулюванні й мотивуванні ефективної

праці тощо.

Кадрова політики є дороговказом при розробленні стратегії управління персоналом – комплексу довготривалих заходів з управління процесами зайнятості в організації. У сукупності кадрова політики і стратегія управління персоналом відображають перспективу забезпечення організації людським капіталом з позиції її розвитку й підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти формування та використання кадрового потенціалу розглянуто в працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Бандура С.І., Богиня Д.П., Долішній М.І., Дороніна М.С., Дж. Кейнс, Кім М.М., Костаков В.Г., Лукінов І.І., Е. Мейо, Онікієнко В.В., Панкратов А.С., Селезнєв А.М., Сергєєва Г.П., А. Сміт, Струмилін С.Г., Ф. Тейлор, М. Фрідмен, Чижова Л.С. та ін. Аналіз опублікованих праць, присвячених дослідженню цієї багатогранної проблеми, показав, що вона є ще недостатньо дослідженою, як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

В умовах кризи кадрова політика вимушено трансформується. Особливості її реалізації пов'язані з обмеженістю фінансових коштів; неминучістю організаційних заходів, зв'язаних зі згортанням ряду програм соціального розвитку й скороченням чисельності персоналу; підвищеною соціально-психологічною напруженістю в колективі.

Актуальність теми пов'язана зі зростаючою роллю персоналу у функціонуванні й розвитку сучасної організації: основним фактором конкурентоспроможності стають її людський і соціальний капітал. У даній роботі увага сконцентована на питаннях ефективного управління людьми – трудовими ресурсами підприємства.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних і практичних аспектів управління кадровою політикою підприємства в сучасних умовах господарювання на КП «Дніпроводоканал».

Реалізація поставленої мети визначила необхідністю вирішення наступних завдань:

розглянути сутність кадрової політики підприємства та її особливості в сучасних умовах господарювання;

визначити роль служби управління персоналом у формуванні та реалізації кадрової політики на підприємстві;

розкрити світовий досвід формування та реалізації кадрової політики на підприємствах;

провести управлінську діагностику та характеристику КП «Дніпроводоканал» як соціально-економічної системи;

проаналізувати господарсько-фінансову діяльність КП «Дніпроводоканал»;

провести дослідження ефективності формування та реалізації кадрової політики КП «Дніпроводоканал»;

удосконалити функціональний механізм діяльності кадрової служби КП «Дніпроводоканал» як умови підвищення ефективності кадрової політики;

розробити заходи щодо підвищення ефективності кадрової роботи на КП «Дніпроводоканал»;

запропонувати використання аутсорсингу персоналу для підвищення ефективності кадрової політики КП «Дніпроводоканал».

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою політикою підприємства в сучасних умовах господарювання на КП «Дніпроводоканал».

Предметом дослідження виступає вивчення й систематизація теоретико-практичних аспектів управління кадровою політикою підприємства в сучасних умовах господарювання на КП «Дніпроводоканал».

Для розв'язування поставлених завдань використано такі методи наукового дослідження: діалектичного пізнання, конкретного і абстрактного, логічного та історичного, системного і порівняльного аналізу та статистичних порівнянь.

Інформаційну базу роботи склали законодавчі й нормативні акти України з питань регуляції діяльності підприємства; наукова література вітчизняних і закордонних авторів по управлінню персоналом; фундаментальні праці вітчизняних і закордонних економістів в у сфері кадрової політики, періодичні

видання економічного й правового напрямів; інструктивні матеріали; матеріали статистичної й бухгалтерської звітності КП «Дніпроводоканал».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні й практичному розв'язку комплексу питань управління кадровою політикою на КП «Дніпроводоканал».

Практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо оптимізації управління кадровою політикою на підприємстві, що дасть можливість підвищити ефективність його діяльності й конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках. Результати дослідження у вигляді пропозицій щодо вдосконалення управління кадровою політикою знайшли своє застосування в діяльності КП «Дніпроводоканал».

Структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Робота викладена на 112 сторінках друкованого тексту і включає 30 таблиць, 17 рисунків та список використаної літератури із 63 найменувань.

На матеріалах дослідження написана стаття під керівництвом доцента, к.е.н. Чайки І.П. на тему «Управління кадровою політикою підприємства в сучасних умовах господарювання», яка опублікована в збірнику наукових статей магістрів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність кадрової політики підприємства та її особливості в сучасних умовах господарювання

Кадрова політика – це сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом.

Кадрова політика приводить людські ресурси підприємства у відповідність до потреб виробництва, є складовою частиною кадрової стратегії, що розробляється в тісній взаємодії зі стратегією підприємства. Відповідно, успіх підприємства багато в чому залежить від повноти розкриття та реалізації потенціалу його працівників. Ключова роль у цьому процесі звісно буде належати кадровій політиці підприємства, особливо в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг [5].

Конкурентні переваги підприємство на ринку досягне внаслідок формування ефективної кадрової політики та за рахунок реалізації цілеспрямованих зусиль по підвищенню професійного його потенціалу. У процесі формування кадрової політики необхідно враховувати основні кадрові процеси на підприємстві (рис. 1.1).

Зі схеми видно, що кадрова політика підприємства відіграє важливу роль у стратегічному розвитку підприємства, а її формування має враховувати етапи розвитку підприємства.

Розробка кадрової політики підприємства має підпорядковуватися формуванню кадрового потенціалу, який здатний забезпечити ефективне рішення поточних і перспективних завдань.



Рис. 1.1. Схема кадрових процесів на підприємстві [10]

Для цього слід залучати ефективні мотиваційні моделі, здатні спонукати та стимулювати кожного працівника підприємства до професійного розвитку. На підприємстві необхідно створювати умови для своєчасного придбання необхідної професійної компетенції [52].

Особливістю кадрової політики на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах є те, що на неї впливають стереотипи управління персоналом, що склалися у минулі роки. Так, у більшості випадків перевага віддається традиційним методам управління персоналом, побудованим на підпорядкуванні працівників волі роботодавців. Але це не сприяє ефективності виробництва, оскільки будь-яке підприємство у ринкових умовах успішно функціонує у разі взаємопов'язаності чотирьох видів ресурсів – матеріальних, фінансових, людських та інформаційних. Однак людські ресурси є найціннішим чинником в ринкових умовах і, зазвичай, найдорожчим ресурсом, від якого у вирішальній мірі залежить розвиток і конкурентоспроможність підприємства. Саме тому необхідно у процесі досягнення цілей підприємства враховувати не лише інтереси роботодавців, але й цілі працівників, оскільки людину можна змусити працювати, але не можна змусити хотіти працювати. В умовах жорсткого зовнішнього примусу людина втрачає потребу у творчості, самореалізації, досягненнях, руйнується мотивація

трудової діяльності, а це призводить до неефективної роботи підприємства загалом.

Основними складовими кадрової політики підприємства є:

політика набору, відбору та розстановки кадрів;

політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів;

політика зайнятості;

політика управління службовим зростанням;

політика стимулювання;

соціальна політика [9, с. 119].

Кадрова політика формується керівництвом підприємства, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій.

З метою формування ефективної кадрової політики, здатної приводити до бажаного результату, необхідно аналізувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які представлені на рис. 1.2.

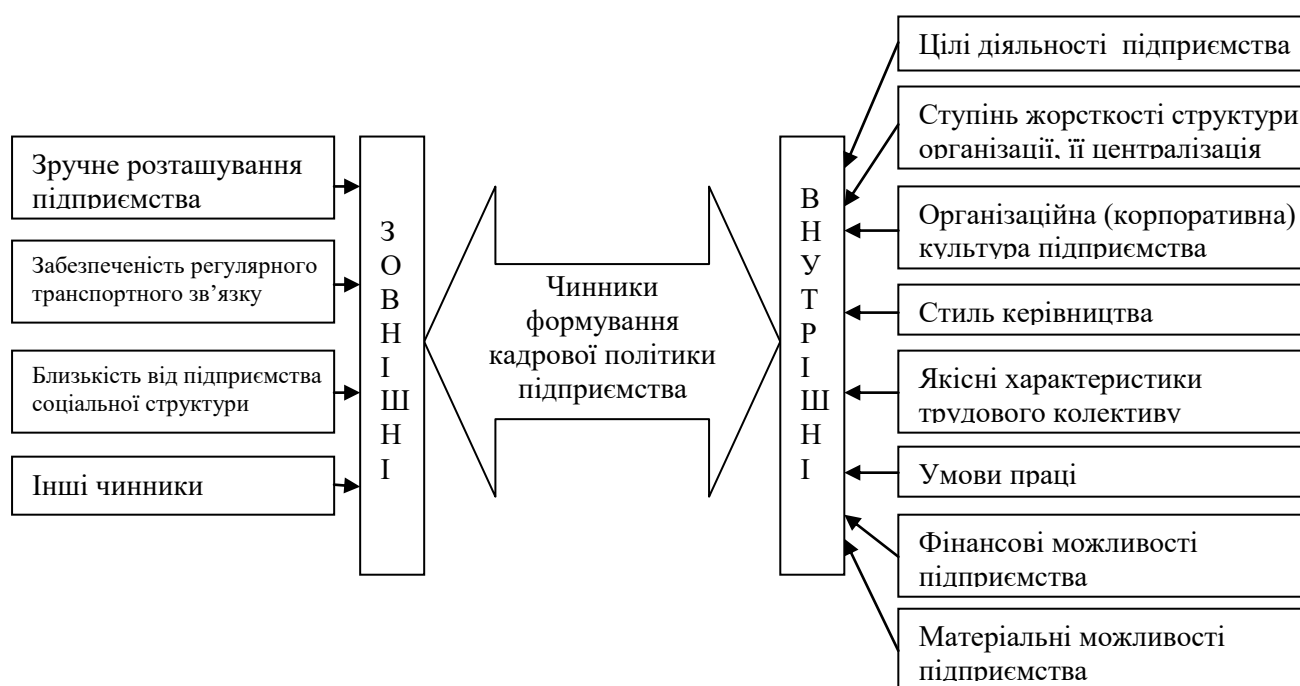


Рис. 1.2. Чинники формування кадрової політики підприємства [10]

Формування та реалізація кадрової політики на конкретному підприємстві нині набуває рис, обумовлених переважанням того чи того стилю управління,

особливостями прийняття рішень, професійною підготовкою та інформаційно-технічним забезпеченням працівників кадрових служб, іншими чинниками.

Отже, сучасну філософію формування кадрової політики необхідно інтегрувати в стратегію розвитку підприємства, беручи до уваги економічні закони цього розвитку, що має відображатись у врахуванні стадії життєвого циклу, а саме поточну та перспективну його політику [10]. Звідси можна зробити висновок, що процес формування ефективної кадрової політики на кожному підприємстві має свою специфіку залежно від його реалізованої ділової і конкурентної стратегії.

У сучасних умовах на підприємстві може бути реалізовано чотири типи кадрових політик: «пасивна», «реактивна», «превентивна» і «активна». Проте найбільш ефективною є активна кадрова політика, коли керівництво має не лише прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, що склалася на підприємстві. При активній і раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має змогу діагностувати ситуацію на певний час і обґрунтовано прогнозувати її розвиток, маючи у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї [6].

Важлива роль у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства належить кадровій службі. Вона розробляє цільові кадрові програми, а також здійснює регулярний моніторинг ситуації і корегує виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Кадрова служба підприємства має не лише засоби діагностики персоналу, але й використовує методи прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди (прогнози потреби в кадрах). Програма кадрової роботи з варіантами її реалізації є складовою частиною плану розвитку підприємства загалом.

Отже, реалізація кадрової політики на підприємстві передбачає розробку кадрових програм, постійний аналіз кадрової ситуації, коригування кадрової роботи відповідно до змін зовнішнього середовища та залучення управлінців усіх рівнів до роботи з кадрами.

Керівництво підприємств зіштовхується з проблемою: вибір між орієнтацією на подальше функціонування або на подальший розвиток

підприємства. Відповідно до цього слід визначати й цілі кадрової політики підприємства. На рис. 1.3 представлені основні цілі управління кадровою політикою на підприємстві в сучасних умовах.



Рис. 1.3. Основні цілі управління кадровою політикою підприємства [43]

Успіх реалізації розробленої кадрової політики у значній мірі залежатиме від узгоджених дій управлінської ланки в таких сферах як зайнятість, розвиток і мотивація працівників. Пороте мінливість середовища господарювання підприємства потребує удосконалення кадрової політики, що нині є основним питанням управління на підприємстві. Система гнучкого управління персоналом має являти собою сукупність підсистем загального та лінійного управління, функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій, і готових у кризових ситуаціях трансформуватись у спеціальні антикризові команди [47].

Основними завданнями при здійсненні кадрової політики на підприємстві є:

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

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

раціональне використання персоналу;

формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Управління кадровою політикою є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики організації. Вона має на меті створити згуртовану, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу [1].

Робота з кадрами – одна зі складових частин управлінської роботи по керівництву даним підприємством. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім плановірності та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо підготовлений план. Робота з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний та адміністративно-правовий [10, с.111].

Політичний аспект управління кадрами – це максимум демократизму, за якого людина відчувала би себе хазяїном і творцем, це налаштування кадрів на роботу, необхідність революційних перетворень в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект управління кадрами направлений на активізацію виробництва, на покращання умов, що впливають на процеси праці (житлових, культурно-побутових, охорони здоров'я, підвищення рівня освіти та кваліфікації). Психологічний аспект управління кадрами відображає дію на кожну окрему особистість з урахуванням її психологічних і психофізіологічних якостей, інтересів, можливостей із метою стимулювання високої продуктивності й якості праці.

Адміністративно-правовий аспект управління кадрами направлений на вирішення завдань координування діяльності робітників у процесі вирішення визначеного виробничого завдання, розстановки кадрів по робочих місцях з врахуванням їх професійного і кваліфікаційного рівня [46, с.61].

Виробничо-економічний аспект управління кадрами безпосередньо пов'язаний з організацією і стимулюванням праці в нових умовах господарювання. Він вирішує завдання ефективності виробництва за рахунок найбільш повного задоволення економічних інтересів трудових колективів. Поряд з іншими аспектами управління кадрами виробничо-економічний аспект направлений на встановлення повної відповідності між цілями і завданнями виробництва, з одного боку, та інтересами працівників – з іншого [62, с.357].

У невеликих підприємствах управління кадровою політикою формально не здійснюють, вона кадрова політика існує як система неофіційних постановок керівництва. У великих організаціях управління кадровою політикою офіційно декларується і фіксується у меморандумах, інструкціях чи інших регламентуючих документах щодо персоналу.

Управління кадровою політикою здійснюється на всіх рівнях організаційної структури: вище керівництво, лінійні керівники та служба управління персоналом. З метою вивчення реакції колективу на обрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності.

Правильно вибрана кадрова політика забезпечує своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого й управлінського персоналу з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства; стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і відповідно до спеціальної підготовки; ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника; створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження; розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною; стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі; стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу.

Ризик не реалізувати обрану кадрову політику або реалізувати не в повній мірі може бути спричинений зміною загальної стратегії і виробничої діяльності

підприємства як реакція на несприятливі зміни ситуації зі збутом продукції; зміною ситуації на ринку праці; трудностю швидкої окупності засобів, що вкладаються в робочу силу; небажанням працівників реагувати і діяти в потрібному для підприємства напрямі.

Оскільки управління кадровою політикою є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства, то обґрунтування її вибору залежить від того, як якісно були проведені дослідження підприємством можливої реалізації своєї продукції і його конкурентоздатності. Тому загальний план управління кадровою політикою необхідно корегувати відповідно до змін, що складаються. Оцінка управління кадровою політикою відповідно до умов, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно.

Ефективність здійсненого управління кадровою політикою можна оцінити за такими показниками: результативність праці; дотримання законодавства; задоволеність працею, наявність прогулів і скарг; плинність кадрів; наявність трудових конфліктів; частота виробничого травмування [34, с. 157-158].

Загальні вимоги до управління кадровою політикою в сучасних умовах зводяться до такого:

управління кадровою політикою повинно бути тісно пов'язано зі стратегією розвитку підприємства. У цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

управління кадровою політикою повинно здійснюватися достатньо гнучко. Це означає, що кадрова політика повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, управління кадровою політикою повинно бути

економічно обґрунтованим, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

Управління кадровою політикою повинне забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Політика має на меті створити згуртовану, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу [62, с.358].

Таким чином, управління кадровою політикою підприємства відображає процес формування сукупності інтересів і настанов його власників і керівництва та держави щодо кадрової роботи, певним чином корегувати всіма категоріями персоналу та реалізується через систему соціального управління, яке в межах виробничої організації приймає форму управління персоналом. Саме на основі кадрової політики формулюються вимоги щодо формування та використання робочої сили, капіталовкладень в неї, розвитку персоналу, створення та стабілізації трудових колективів підприємства тощо.

1.2. Роль служби управління персоналом у формуванні та реалізації кадрової політики на підприємстві

Органи з працевлаштування населення і кадрові служби підприємств та організацій протягом всієї історії існування, змінюючись і доповнюючи один одного, займались вирішенням одного державного завдання – забезпечення галузей народного господарства потрібними кадрами, а також реалізації прав людини на працю.

З розвитком ринкової економіки у великих містах, обласних і районних центрах створені Державні служби зайнятості, біржі праці, які працевлаштовують і організовують перепідготовку персоналу. В останні роки зросла кількість різних служб з проблем персоналу.

Тобто, створення відділів кадрів на підприємствах було підпорядковано головним чином одній меті – найманню робочої сили. У зв'язку з цим головна функція кадрової служби того часу полягала у прийманні на роботу та звільненні

працівників. Наявність потрібних трудових ресурсів гарантувало успішне вирішення цього завдання [38, с. 88].

По мірі економічного розвитку і появи вищих організацій управління персоналом перетворилось в особливу функцію управління, яка вимагає спеціальних знань і умінь. В організаціях створювались спеціальні підрозділи, де працюють люди із спеціальними знаннями – відділи людських ресурсів. З розвитком науково-технічного процесу про у другій половині XX століття значно розширились функції цих відділів і їх значення для підприємств.

Прискорення науково-технічного процесу підвищило вимоги до загальноосвітньої, технічної, економічної, технологічної підготовки робітників і службовців, підвищення кваліфікації, оцінки діяльності працівників, раціонального використання персоналу. Організація виконання цих вимог до працівників на підприємстві є функцією відділу кадрів [50, с. 79].

Будь-яка організація складається з підрозділів, зайнятих основною діяльністю, і підрозділів, які забезпечують нормальну роботу організації. Підрозділи першого типу і їх керівники називаються лінійними, а підрозділи другого типу – функціональними. Лінійні керівники безпосередньо відповідають за досягнення цілей підприємства і, природно, уповноважені приймати рішення, як використовувати ресурси виробництва, в тому числі і персонал.

Роль функціональних служб зводиться до підтримки діяльності лінійних підрозділів і надання їм рекомендацій для ефективного використання ресурсів.

Відділ управління персоналом є функціональним, його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності організації. Рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, стажування приймається безпосередньо керівниками підрозділів. Відділ управління персоналом створює загальні умови (розробка систем, процедур, програм), що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника, і здійснює контроль за їх виконанням. Лінійні керівники здійснюють щоденне керівництво людьми, тобто примушують ці системи працювати. Такий розподіл обов'язків дозволяє використовувати можливості кожної із сторін – експертиза в галузі управління

персоналом і професіоналізм спеціалістів з питань персоналу поєднуються з розумінням та специфікою організації і безпосереднім контактом з людьми лінійних керівників. У практичній роботі важливим є оптимальне поєднання прав лінійних керівників і спеціалістів з персоналу та їх спільної відповідальності. Управління персоналом як діяльність більш широке поняття, ніж просте управління працівниками, і в даний час із простих кадрових служб, які займались тільки чисто веденням обліку та оформленням документів, перетворились у багатoproфільні відділи (служби) персоналу, основними завданнями яких є [53, с. 171]:

організаційне і методичне забезпечення розвитку самоврядування, демократичних форм розгляду і висунення кандидатур на керівні посади, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, вивчення громадської думки про діяльність керівників;

прогнозування та визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення, уточнення потреб у підготовці спеціалістів за прямими зв'язками з навчальними закладами; розробка і реалізація заходів формування трудового колективу;

планування та регулювання професійного й кваліфікаційного розвитку персоналу, процесів його звільнення та переміщення;

організаційно-методичне забезпечення професійного, економічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з врахуванням потреб виробництва, направлення працівників у різні навчальні заклади та передові підприємства, на стажування; навчання керівників нижчого рівня вмінню працювати з підлеглими;

вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації, соціологічних дослідів; розробка рекомендацій щодо їх раціонального використання відповідно до здібностей і потреб організації;

організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін у трудовому

колективі, розробка заходів стабілізації та удосконалення соціальної і демографічної структури персоналу;

ефективне використання всіх форм матеріального й морального стимулювання працівників відповідно до їх трудової діяльності й соціальної активності.

Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки.

Завданням нових служб є реалізація кадрової політики і координації дій з питань управління персоналом в організації. До функцій даного відділу входить: розробка систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним розвитком персоналу, запобігання конфліктів, вивчення ринку праці [35, с. 13].

Структура служб управління персоналом визначається характером і розмірами організації, обсягом та асортиментом випуску продукції. В малих і середніх організаціях функції управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, а у великих – формуються самостійні структурні підрозділи по реалізації функцій управління персоналом.

Служба управління персоналу є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення, затвердженого керівником підприємства. Вона підпорядковується керівнику підприємства і у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством. Структура цього відділу та кількість його штатних працівників визначається штатним формуляром підприємства. За основу розрахунку потрібної кількості штатних працівників відділу персоналу приймається чисельність робітників, конкретні умови та характерні особливості типу і специфіки виробництва та послуг [10, с. 164].

На великих підприємствах у складі відділу персоналу є функціональні групи: оформлення приймання на роботу, переведень і звільнень; обліку і звітності; аналізу якісного складу та плинності; військового обліку; діловодства; соціологічних досліджень. На середніх підприємствах питаннями, які належать до функцій відділу персоналу, займаються окремі спеціалісти, обов'язки яких

визначаються посадовими інструкціями. На малих підприємствах ці функції покладаються на керівника підприємства. Таким чином, робота з кадрами – управлінська функція. Відділ кадрів виконує допоміжну або додаткову до головної та центральної функції підприємства, але це не означає, що він має меншу вагу, ніж виробничі підрозділи. Управління кадрами контролює всі підрозділи і функції підприємства та виробництва: виробництво, торгівля, фінанси та ін. Відділ кадрів створюється для того, щоб вивільнити керівника підприємства від виконання рутинної роботи щодо обліку кадрів, оформлення документів для виконання своїх функцій краще, ніж керівник виробничого підрозділу.

Отже, роль служби управління персоналом в апараті управління останніми роками безперервно зростає, тому що ефективність виробництва і управління все більшою мірою визначається успішним підбором кадрів, організацією навчання, підвищенням кваліфікації, вихованням, оцінкою роботи та іншими функціями, які складають обов'язки кадрових служб підприємства. Роль відділу персоналу в апараті сучасного підприємства визначається також і тим, що його функція наближується до роботи інших відділів, технічних і економічних служб з питань подальшого зміцнення трудової та виробничої дисципліни, скорочення плинності кадрів [24, с. 123].

Служби управління персоналом набувають нових функцій під впливом взаємодії таких факторів, як ринкові відносини, приватна власність, швидка зміна законодавства та зміна ціннісних орієнтацій людей. У спеціальній літературі виділяють такі функції [36, с. 92]:

формування оптимального управлінського апарату, визначення перспективної і поточної потреби в менеджерах;

контролінг персоналу, завданням якого є вивчення впливу існуючого розміщення працівників на робочих місцях за результатами роботи підприємства; аналіз соціальної та економічної ефективності тих чи інших методів управління персоналом; координація планування персоналу з плануванням в інших сферах діяльності підприємства; створення інформаційної бази з питань персоналу;

кадровий маркетинг, завдання якого – вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці та його сегментів; аналіз очікувань працівників з питань переміщення по службі; розповсюдження в межах організації інформації з питань потреб у кадрах, можливостей підвищення чи зміни своєї спеціальності; пошук і залучення на роботу потрібних спеціалістів. Великі підприємства проводять маркетинг персоналу самостійно, а малі та середні користуються послугами посередницьких фірм з підбору кадрів або лізингових компаній;

проведення моніторингу – це постійне спеціальне спостереження за якісним станом кадрів, їх динамікою, балансом персоналу, рівнем стимулювання, задоволення роботою, процесами навчання, переміщення на службі, станом трудової дисципліни та травматизмом;

кадровий консалтинг – розробка рекомендацій ефективної кадрової роботи, наприклад, визначають потребу в різних категоріях персоналу, шляхи підвищення його кваліфікації, конкретні вигоди від різних форм; виявляють вплив кваліфікації на ефективність роботи підприємства; виявляють професійно важливі якості, якими повинні володіти працівники для здійснення певних управлінських функцій;

організація соціального партнерства, тобто узгодження дій адміністрації, трудового колективу і профспілок, спрямованих на соціальну стабільність.

Кількість працівників відділу управління персоналом залежить від цілого ряду факторів: розміру підприємства; виду його діяльності; специфіки завдань; традицій; фінансового стану; стадії розвитку. За даними закордонної літератури і оцінками спеціалістів, загальна кількість працівників служби управління персоналом складає приблизно 1,0-1,2% від загальної чисельності колективу [52, с. 88]. В малих підприємствах кадровими питаннями займається керівник, в середніх і малих – спеціальні підрозділи.

В даний час основними напрямками діяльності служб управління персоналом є [55, с. 48]:

забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма

компонентами людського фактора: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до піклування про ветеранів праці;

широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних підприємству і галузі працівників. Основною формою залучення працівників повинні стати договори з навчальними закладами. Актуальною є випереджаюча підготовка робітників і спеціалістів для освоєння нової техніки і технології в галузях народного господарства, що вимагає від кадрових служб удосконалення планування підготовки кадрів;

планомірна робота з управлінським персоналом, з резервом для заміщення, висунення, яке повинно ґрунтуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на заміщення посад за індивідуальними планами, ротаційні переміщення керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

активізація діяльності по стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості, що вимагає від працівників кадрової служби дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, які вивільняються, надання їм встановлених пільг і компенсацій;

перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору та їх розміщення, широкої гласності в кадровій роботі;

оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи і матеріально-технічної та інформаційної бази.

В умовах ринкової економіки настає новий етап у розвитку кадрових служб з якісно новими функціями і завданнями.

Таким чином, сутність системи управління персоналом полягає у визначенні, що конкретно, ким, як і за допомогою чого будуть вирішуватись питання кадрової політики. Вирішення цих завдань ґрунтуються на основних

методах управління. Об'єктом кадрової політики є персонал як такий, а її суб'єктом – працівники, посадові особи й організаційні структури, які відповідають за роботу з кадрами і повинні забезпечити:

максимальне використання потенціалу досвідчених спеціалістів, навчання і висунення для їх заміни тільки тих молодих працівників, які уже здатні професійно працювати в ринкових умовах;

виявлення тих, які гальмують розвиток підприємства;

висунення на керівні посади власних працівників, а не зі сторони;

розвиток здібностей працівників;

задоволення потреб колективу;

піклування про своїх працівників.

Ставка на професіоналізм і компетентність завжди перспективна, бо кадри – це капітал.

Підвищення ролі кадрових служб продиктоване такими об'єктивними обставинами [55, с. 123]:

1. Сьогодні істотно змінилися умови, у яких кадрова служба розвивається. Ці зміни пов'язані з переходом стійкого в часі дефіциту трудових ресурсів до їхнього надлишку. Головними резервами стають краще використання кадрів, оптимальний їхній розподіл по робочих місцях, зростання навантаження на кожного члена колективу. Скорочення чисельності персоналу – найважливіший важіль підвищення ефективності виробництва на першому етапі переходу до ринкової економіки.

2. Зменшення чисельності працівників має бути компенсоване більшою інтенсивністю праці, а, виходить, вищою кваліфікацією працівника. У зв'язку з цим зростає відповідальність кадрових служб стосовно вибору напрямків кваліфікаційного росту працівників, підвищення ефективності форм навчання і стимулювання їхньої праці.

3. Реалізація перебудови кадрової політики на підприємстві спричиняє розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їхньої самостійності в рішенні кадрових проблем.

Перебудова діяльності кадрових служб повинна здійснюватися за такими напрямками:

1. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі керування всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці.

2. Широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства і галузі працівників. Основною формою залучення необхідних фахівців і кваліфікованих робітників для підприємств повинні стати договори з навчальними закладами. Актуальна випереджальна підготовка робітників і фахівців для освоєння нової техніки і технології в галузях народного господарства, що вимагає від кадрових служб удосконалювання планування підготовки кадрів.

3. Активізація діяльності кадрових служб стосовно стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалювання соціально-культурних і морально-психологічних стимулів.

4. Забезпечення соціальних гарантій трудящих у сфері зайнятості, що вимагає від працівників по кадрах дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, що вивільняються, надання їм установлених пільг і компенсацій.

5. Перехід від переважно адміністративно-командних методів керування кадрами до демократичних форм оцінки, підбору і їхнього розміщення, широкої гласності в кадровій роботі. Кадрові служби підприємств у сучасних умовах стають органами організаційно-методичного забезпечення виборності і конкурсності, періодичної звітності посадових осіб перед трудовими колективами, що вимагає від працівників по кадрах уміння застосовувати методи психологічного тестування, соціологічні методи вивчення суспільної думки, оцінки досліджуваного кандидата на висування його колегами, підлеглими та ін.

6. Зміцнення кадрових служб кваліфікованими фахівцями, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки фахівців для кадрових служб, їхньої перепідготовки і підвищення кваліфікації.

7. Відновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази. Доцільно у зв'язку з цим визначити в галузях і регіонах ті наукові організації і консультаційні бюро (фірми), що будуть розробляти кадрові проблеми, надавати практичну допомогу кадровим службам. Необхідне використання типових АСУ «Кадри», автоматизації робочих місць фахівців кадрових служб, механізації діловодства по кадрах [36, с. 45].

В умовах становлення ринкової економіки відкривається принципово новий етап у розвитку служб управління персоналом із якісно іншими функціями і завданнями.

Таким чином, зростання ролі служб управління персоналом і кардинальна перебудова їхньої діяльності викликані корінними змінами економічних і соціальних умов, у яких нині діють підприємства, що переходять до ринкових відносин. Необхідність подібної перебудови роботи служб управління персоналом пов'язана і з тим, що кадровий склад, а також статус і рівень оплати праці кадровиків не відповідає завданням реалізації активної кадрової роботи. Для покращення кадрової роботи необхідно переймати світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах.

1.3. Світовий досвід формування та реалізації кадрової політики на підприємствах

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного

підходу, розробка різних моделей організації, як системи – не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управлінні людськими ресурсами.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський.

Американський – передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада – працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію [24, с. 123].

Характерними умовами праці є:

зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;

більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;

перехід на гнучкі форми оплати праці;

об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи – проектно-цільові групи.

Американські фірми, які використовують традиційні принципи відбору кадрів при наймі на роботу, головну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів,

тому просування їх по ієрархії управління проходить тільки по вертикалі, а це означає, що менеджер робитиме кар'єру тільки у цій галузі. Це обмежує можливості просування за рівнями управління, спричиняє плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми до іншої [36, с. 72].

В американських фірмах прийом на роботу передбачає такі етапи:

1. Ознайомлення працівника з майбутніми функціями, правами і відповідальністю.

2. Якщо конкретну роботу, під яку наймається працівник, не включено у річний план, її потрібно обґрунтувати, зареєструвати у відділі кадрів для встановлення відповідної системи оплати праці. Добір персоналу починається після того, як пропозиції по новій посаді будуть затверджені вищим керівництвом.

3. Відділ персоналу допомагає керівникові підрозділу, де є вакансія, підібрати кандидатуру. Він готує короткий список кандидатів по цій посаді. У деяких фірмах обов'язковим вважається внесення у список кандидатів працівників інших підрозділів фірми.

4. Кандидати, внесені у список, проходять через декілька інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на 2-3 рівні вгору), колегами і у разі необхідності – з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються і доповнюються рекомендаціями. Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

Звільнення персоналу, у тому числі менеджерів, завжди супроводжується серією оцінювальних та виховних прийомів, окрім екстремальних випадків (крадіжка, порушення внутрішнього порядку).

Робота кожного працівника оцінюється один-два рази на рік. Результати оцінки обговорюються працівником і його керівником та підписуються обома сторонами. Вони містять перелік недоліків у роботі і шляхи їх ліквідації, а за необхідності – подальше перебування на посаді залежить від поліпшення праці. Остаточне рішення про звільнення працівника приймає керівник на 2-3 рівня вищий за безпосереднього керівника. Якщо працівник, котрий звільняється, є членом профспілки, то причини звільнення обговорюються з її представниками і у

відповідності з трудовим договором (контрактом). Рішення про звільнення працівник може оскаржити на більш високому рівні керівництва або через суд. У деяких фірмах є комісії по трудових спорах, які розбирають скарги працівників у зв'язку зі звільненням. У складі комісії є представники адміністрації та працівників [36, с. 87].

В американських фірмах кадрова політика будується майже за такими принципами:

1. При доборі персоналу загальними критеріями є: освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються.

2. Запровадження автоматизації у виробництво вносить суттєві зміни в роботу персоналу.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід-вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Основними напрямками роботи щодо управління персоналом у США є: підбір, селекція (розвиток), розстановка, інструктаж.

Крім того, це функція планування професійного зростання; професійного навчання; контролю дисципліни; обґрунтованості винагород; забезпечення здоров'я і безпеки; переміщення; пониження на посаді; звільнення.

До функції трудових відносин належать: проведення переговорів, бесід; розгляд скарг; вирішення трудових спорів; недопущення дискримінації працівників за ознаками раси, національності, статі, віку.

Кадрові служби фірм і корпорацій США є великими підрозділами, в яких працюють 50 і більше службовців з дуже високим статусом. Віце-президент компанії по кадрах звичайно є другою особою у компанії, і всі стратегічні рішення приймаються тільки за його участю.

Відділи кадрів виконують таку роботу [47, с. 72]:

визначають потреби компанії у кадрах;

розробляють політику і принципи роботи з резервом;
здійснюють підбір, розстановку, оцінку та переміщення кадрів;
вживають заходів щодо розвитку людського потенціалу;
беруть участь у формуванні організаційної культури фірми, яка відіграє вирішальну роль в успіхах і невдачах фірми.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:
довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
якість освіти й особистий потенціал робітника;
оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є [34, с. 165]:
переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [38, с. 90].

У японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник відділу підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій він раніше не працював.

Приймаючи на роботу, японські фірми дотримуються таких критеріїв: суміщення професій, спроможність працювати у колективі, розуміння значення своєї професії для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми, пов'язувати вирішення різних завдань, писати службові записки і уміння накреслювати графіки. Потенційні кандидати проходять попередню перевірку на здатність працювати у напіваавтономних колективах.

В Японії головною проблемою управління персоналом є збільшення витрат на утримання персоналу, зниження рентабельності і ефективності управління. Основна причина – старіння зайнятого населення. Середній вік працюючого – 36 років. Заходи, які вживаються для удосконалення кадрової політики, зачіпають основи традиційного японського управління:

- принципи довічного наймання;

- підвищення заробітної плати і просування на посаді в залежності від стажу роботи.

- участь працівників у профспілках, які створюються у рамках фірми (а не галузі, як у США).

Отже, система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, приваблювання нових працівників, їх підготовку, оплату праці у залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати.

Таке довічне наймання поширюється і на працівників, які досягли пенсійного віку (55-60 років). Воно охоплює приблизно 25-30 % японців, зайнятих на великих фірмах. Але з погіршенням фінансового стану фірми проводять звільнення, тому що офіційних документів, які гарантують довічне наймання, немає. Це є традиція: гарантована зайнятість, яка ґрунтується на високій продуктивності праці та якості продукції.

В Європі і США чітко визначені службові обов'язки інженера, техника і робітника. Обидві моделі – американська і японська мають як «плюси», так і «мінуси». Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами [55, с. 82].

Головною метою професійних спеціалістів-менеджерів у країнах з розвинутою ринковою економікою є:

- підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу;
- орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників;
- розробка і реалізація політики підбору і розстановки персоналу;
- розробка правил приймання та звільнення персоналу;
- вирішення питань щодо навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Управління персоналом в різних формах має свої особливості, але загальними для них є такі заходи [36, с. 112]:

1. Надання підлеглими своєму керівництву робочих звітів або доповідей про виконану роботу і про плани на майбутнє. Такі звіти складаються працівниками усіх рівнів управління і подаються в залежності від встановленого на фірмі порядку: щоденно, щотижня, щомісяця або наприкінці року. Вони є інструментом контролю і сприяють підвищенню відповідальності за доручену справу, а також розвитку ініціативи працівників щодо удосконалення господарської діяльності фірми.

2. Проведення щотижня оперативних нарад на вищому рівні управління за участі керівників виробничих підрозділів і центральних служб. На таких нарадах заслуховуються звіти керівників з актуальних питань поточного моменту, обговорюються конкретні заходи та рішення, які приймаються до виконання. Оперативні наради дають змогу президентові або головному адміністратору фірми ознайомитись з поточним станом справ і внести корективи у господарську діяльність фірми. Менеджери, у свою чергу, звітують перед вищими управлінськими рівнями. У звітах менеджерів дається оцінка змін у діяльності

персоналу, змін вартості робочої сили, вартості переміщення людей або обладнання, відповідності принципам технічної політики.

Аналіз проблем кадрового складу і розробку методів управління персоналом менеджери здійснюють на основі такої інформації:

витрати на добір і розстановку персоналу;

сучасний рівень плинності персоналу;

прогнозна потреба у персоналі різних професій.

Аби поліпшити контакти між менеджерами і рядовими працівниками, спрощується фінансова звітність фірми, яка стала доступною для працівників, що створює для них можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівні управління.

Нові виробничі системи, засновані на колективній праці, вимагають, щоб працівники-виконавці мали всю інформацію для розробки заходів щодо підвищення продуктивності праці.

В таблиці 1.1 показано зміни і нові тенденції в управлінні персоналом: велика індивідуальність праці, зміна характеру ієрархічної структури [10, с. 167].

Таблиця 1.1

Зміни і нові тенденції в управлінні персоналом в Японії [10]

Заходи	Традиційне управління	Нові тенденції
Набір робочої сили	Набір молоді. Напрямок на кількісний аспект	Відбір досвідчених спеціалістів. Увага до якісних аспектів
Функції	Колективна відповідальність за результати. Відсутність чіткого розподілу функцій	Індивідуальна відповідальність. Розробка посадових інструкцій
Контроль	Перевірка знань і навичок	Виявлення поведінкових аспектів
Просування по службі	У залежності від стажу	У залежності від індивідуальних результатів

В тенденціях, які стали характерними для західних компаній, можна відмітити не тільки абсолютне, а й відносне зростання чисельності кадрових служб (1,0-1,2% від загальної кількості працюючих). Ефективність роботи

кадрових служб і обмеження зростання кількісного складу пояснюються двома факторами:

переведенням роботи з кадрами на сучасну інформаційно-технічну базу;
розвитком управлінської інфраструктури, яка допомагає у виконанні найбільш складної кадрової роботи.

На підприємствах західноєвропейських країн у кадрових службах працюють спеціалісти гуманітарного профілю і менеджменту.

У Німеччині кадрова політика на великих фірмах проводиться спеціальними службами, розмір яких прямо залежить від чисельності зайнятих: на 130-150 працівників – один співробітник кадрової служби. На більшості фірм кадрові служби зайняті не тільки кадровими питаннями, але й виконують деякі економічні функції (розрахунок зарплати). Чисельність працівників кадрових служб підприємства у загальній чисельності працівників управління становить у середньому 28% [10, с 168].

Таблиця 1.2

Співвідношення працівників кадрової служби і загальної чисельності персоналу фірм у Німеччині [10]

Функції кадрової служби	Чисельність працівників кадрової служби у загальній чисельності	
	до 500 працюючих	більше 10000 працюючих
Весь комплекс функцій, у т.ч. розрахунок зарплати	13,1	9,9
Весь комплекс функцій без розрахунку зарплати	8,9	6,4
Навчання, підвищення кваліфікації кадрів	3,8	4,5
Соціальне обслуговування	13,5	21,5
Вирішення кадрових питань, проблем підготовки кадрів і соціального обслуговування	27,3	36,4

Працівники служби управління персоналом в Європі зобов'язані:

знати: трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, які відносяться до особового складу; основи педагогіки, соціології і психології праці, передовий закордонний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналом;

володіти: сучасними методами оцінки персоналу; профорієнтаційною роботою; довготерміновим та оперативним плануванням роботи з персоналом; регламентаціями функцій структурних підрозділів і працівників; спеціальними технологіями управління;

мати: ясне уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон'юнктуру ринку праці, про основи наукової організації праці, виробництва й управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань.

Для цього спеціалісти з управління персоналом повинні мати професійні знання в галузі планування, розробки й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створення робочих груп, мотивації працівників, вирішення конфліктів.

У малих підприємствах, де кадрові служби як такі відсутні і їх функції виконує один-два працівники, ситуація з професійною підготовкою цих працівників дещо інша. Вони повинні мати універсальну підготовку з питань кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки. Менеджер з персоналу має бути провідником кадрової та соціальної політики, соціальним лідером колективу, його моральним еталоном, самокритичним, мати високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміти вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, пов'язаних з конкретними конфліктними ситуаціями, мислити масштабно, забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи, підтримувати почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Головний менеджер в організації, що відповідає за людські ресурси:

працює як повноправний член команди вищого керівництва організації;

пропонує концепції та стратегії, які дають можливість створювати, розвивати та постійно регулювати довгострокові програми в галузі людських ресурсів, такі як Програма управління персоналом, Програма компенсацій, Система додаткових фінансових заохочувань, Програма розвитку персоналу,

Програма взаємовідносин на робочому місці та Програма управління продуктивністю та ефективністю;

стежить за узгодженістю програм у галузі людських ресурсів з організаційною культурою;

проінформований про нинішні та майбутні, внутрішні та зовнішні для організації події та проблеми, що виникають, та розуміє їх потенційний вплив на робітників;

відстоює перед вищим керівництвом найбільш ефективні стратегії використання людських ресурсів;

є захисником професії менеджера з людських ресурсів та її професіоналів. Відстоює важливість цієї сфери діяльності [24, с. 123].

При підборі кандидатів на посаду керівників кадрових служб потрібно: вивчати особову справу претендентів та інші документи, думку колективу, проводити психологічні тести та оцінювати результати діяльності за останні 2-3 роки.

Отже, служби управління персоналом повинні бути укомплектовані спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства. Закордонний досвід показує, що керівник служби управління персоналом наділений широкими повноваженнями, є членом правління підприємства й активно впливає на його політику.

Діяльність працівників служби управління персоналу регламентується посадовими інструкціями, розробленими відповідно до кваліфікаційного довідника посад службовців і затвердженого керівником підприємства або структурного підрозділу. Таким чином, для кращого розуміння формування кадрової політики необхідно розглянути її на прикладі КП «Дніпроводоканал».

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КП «ДНІПРОВОДОКАНАЛ»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика КП «Дніпроводоканал» як соціально-економічної системи

На сьогоднішній день Комунальне підприємство «Дніпроводоканал» (далі КП «Дніпроводоканал») має досить розгалужену централізовану систему водопостачання і водовідведення, формування якої почалося в другій половині XIX століття.

КП "Дніпроводоканал" є великим виробничим підприємством з низкою технологічних процесів, пов'язаних з виробництвом і транспортуванням питної води споживачам.

Діяльність підприємства в першу чергу спрямована на цілодобове забезпечення питною водою споживачів міста Дніпропетровська з прилеглими територіями для господарсько-побутових потреб та пожежогасіння, транспортування стічних вод та їх очистки, експлуатацію водопровідно-каналізаційних мереж і споруд.

Забезпечення міста питною водою здійснюється із джерела водопостачання річки Дніпро трьома водозаборами.

Цілодобове забезпечення споживачів водою питної якості, тобто транспортування питної води і стічних вод, потребує надійної і стійкої експлуатації водопровідно-каналізаційних мереж.

На сьогоднішній день підприємство має на своєму балансі 2,0 тис. км водопровідних мереж та 1,25 тис. км каналізаційних мереж. Розгалудженість об'єктів водного господарства по всьому місту і їх віддаленість один від одного на значну відстань, ускладнює експлуатацію і призводить до підвищення витрат на їх утримання.

Відповідно до Статуту (Додаток А) КП «Дніпроводоканал» (утворене Дніпропетровською міською радою відповідно до Господарського кодексу

України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

КП «Дніпроводоканал» є юридичною особою, користується правом господарської власності щодо закріпленого за ним майна, має право від свого імені укладати договори, набувати майнові і немайнові права та нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у судах, займатися діяльністю, яка відповідає напрямкам, передбаченим Статутом.

КП «Дніпроводоканал» має самостійний баланс, відокремлене майно, рахунки в установах банків, печатку, штамп, бланки зі своїм найменуванням тощо.

Організаційна структура, штатний розклад і чисельність працівників затверджується органом управління підприємства в порядку, передбаченому установчими документами та Статутом і погоджуються з виконавчим органом Дніпропетровської міської ради.

Організаційну структуру КП «Дніпроводоканал» представлено на рис. 2.1.

Управління може здійснюватися тільки в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління. Якщо дана система є органічною частиною підприємства, її діями здійснюється управління організацією і вона не вирішує завдань, відмінних від управлінських, то її можна розглядати як систему управління.

Організація процесу управління на КП «Дніпроводоканал» представляє собою цілеспрямовану координацію суспільного виробництва. Управління організацію можна зобразити у вигляді процесу здійснення певного типу взаємопов'язаних дій по формуванню і використанню ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей.

Виходячи з вище сказаного, для подальшого аналізу КП «Дніпроводоканал» як об'єкта управління, проведемо аналіз системи управління персоналом підприємства за допомогою звіту з праці (додаток Б).

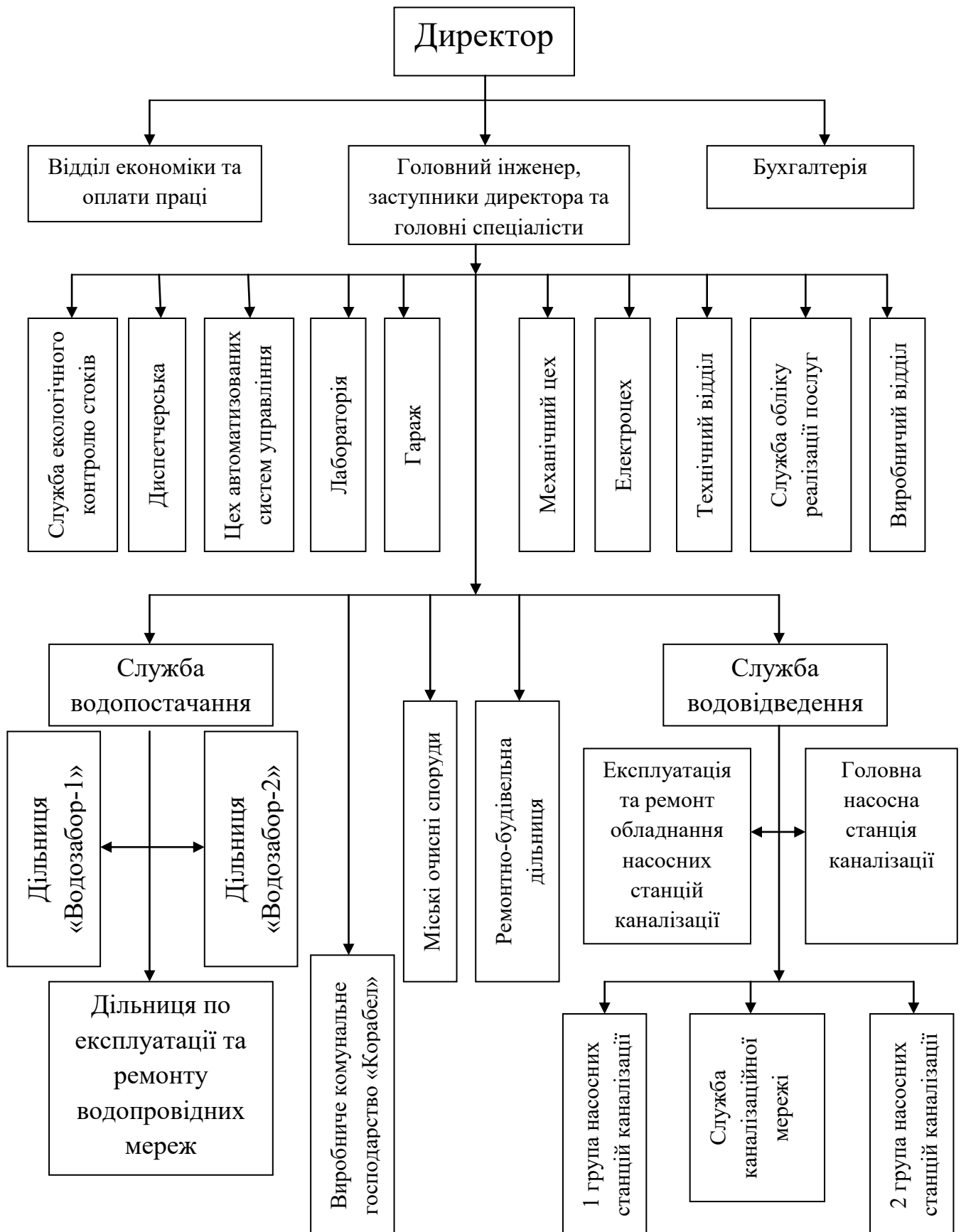


Рис. 2.1. Організаційна структура управління КП «Дніпроводоканал»

Трудові ресурси підприємства складають такі категорії працівників: управлінський та виробничий персонал. До складу управлінського персоналу входять керівники, їх заступники й спеціалісти.

Перш за все, слід провести аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

**Загальна структура персоналу КП «Дніпроводоканал» по категоріях
зайнятих за 2016-2018 рр.**

Категорія зайнятих	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	2016 р.	2017 р.
Управлінський персонал	437	29,93	386	28,55	377	28,65	-1,28	0,10
у тому числі:								
Керівники	44	3,01	42	3,11	39	2,69	-0,32	-0,42
Спеціалісти	269	18,42	232	17,16	229	17,40	-1,02	0,24
Технічні працівники	124	8,49	112	8,28	109	8,28	-0,21	0
Виробничий персонал	1023	70,07	966	71,45	939	71,35	1,28	-0,10
Разом	1460	100	1352	100	1316	100	0	0
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	2,34	X	2,50	X	2,49	X	X	X
Частка управлінського персоналу, %	X	29,93	X	28,55	X	28,65	-1,28	0,10

На КП «Дніпроводоканал» спостерігаємо збільшення частки виробничого персоналу з 70,07% у 2016 р. до 71,35% у 2018 р.; кількість управлінського персоналу має тенденцію до зменшення, що є позитивним для підприємства з 29,93% у 2016 р. до 28,64% у 2018 р. Отже, КП «Дніпроводоканал» практично повністю забезпечене трудовими ресурсами, тобто в цілому в організації ліміт чисельності витримується. Невеликі відхилення за 2016-2018 рр. не впливали на якість роботи підприємства. Наступним етапом нашого дослідження є аналіз вікової структури персоналу КП «Дніпроводоканал» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр.

Категорії	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кількі- сть, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	2016 р.	2018 р.
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	629	43,08	504	37,28	429	32,60	-10,48	-4,68
29-40 років	370	25,34	363	26,85	399	30,32	4,98	3,47
41-50 років	201	13,77	191	14,13	189	14,36	0,59	0,23
Передпенсійні роки	171	11,71	203	15,01	210	15,96	4,25	0,94
Пенсійні роки	89	6,10	91	6,73	89	6,76	0,67	0,03
Разом	1460	100	1352	100	1316	100	0	0,0
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	76	17,39	61	15,80	59	15,17	-2,22	-0,64
29-40 років	141	32,26	121	31,35	130	33,42	1,16	2,07
41-50 років	128	29,29	117	30,31	112	28,79	-0,50	-1,52
Передпенсійні роки	64	14,65	58	15,03	61	15,68	1,04	0,66
Пенсійні роки	28	6,41	29	7,51	27	6,94	0,53	-0,57
Разом	437	100	386	100	389	100	0	0
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	553	54,05	443	45,86	370	39,91	-14,14	-5,95
29-40 років	229	22,39	242	25,05	269	29,02	6,63	3,97
41-50 років	73	7,14	74	7,66	77	8,31	1,17	0,65
Передпенсійні роки	107	10,46	145	15,01	149	16,07	5,61	1,06
Пенсійні роки	61	5,96	62	6,42	62	6,69	0,73	0,27
Разом	1023	100	966	100	927	100	0	0

Основною віковою категорією працюючих, як бачимо з даних табл. 2.2, на КП «Дніпроводоканал» протягом трьох останніх років залишається вікова група молодь віком 15-28 років, це говорить про «омолодження» колективу, але кількість працівників цієї вікової групи за аналізований період зменшилась з 43,08% у 2016 році до 32,60% у 2018 році.

Це, звичайно ж, пов'язано з спеціалізацією даного підприємства. Робота на КП «Дніпроводоканал» вимагає великих зусиль і витрат енергії працівників.

Найбільш різка зміна питомої ваги в аналізованому періоді спостерігається по працівникам віком до 29-40 років. Їх частка за аналізований період підвищилась до 30,32%. Як бачимо з даних табл. 2.3 із загальної чисельності

працівників найменшу вікову групу складає група пенсійні роки, кількість працівників якої зменшується. Отже, такі категорії людей, як перед пенсійні, зменшуються, а пенсійні з кожним роком збільшується, але їх частка незначна.

Що стосується освітнього рівня працівників КП «Дніпроводоканал», то його можна прослідкувати у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Освітня структура персоналу КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр.

Рівень освіти	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	2016 р.	2017 р.
Середня освіта								
з них: -управлінський персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
- виробничий персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), з них:								
- управлінський персонал	260	17,8	211	15,61	205	15,57	-2,23	-0,04
- виробничий персонал	939	64,31	884	65,38	861	65,43	1,11	0,04
Неповна вища освіта (I-II рівня освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст») з них:								
-управлінський персонал	1	0,07	2	0,15	3	0,23	0,16	0,08
- виробничий персонал	2	0,14	2	0,15	3	0,23	0,09	0,08
Базова вища освіта (III-IV рівня освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр») з них:								
-управлінський персонал	2	0,14	3	0,22	4	0,30	0,17	0,08
- виробничий персонал	2	0,14	2	0,15	2	0,15	0,01	0,00
Повна вища освіта (III-IV рівня освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») з них:								
- управлінський персонал	174	11,92	170	12,57	165	12,54	0,62	-0,04
- виробничий персонал	80	5,48	78	5,77	73	5,55	0,07	-0,22
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	0,40		0,45		0,45	X	X	X
Разом	1460		1352		1316		-	-

Отже, можна сказати, що на КП «Дніпроводоканал» переважає кількість працівників з спеціальною професійною підготовкою робітників, це стосується в основному виробничого персоналу, частка яких зростає з 64,31% у 2016 р. до 65,43% у 2018 р. Частка працівників з повною вищою освітою становить 12,54% - управлінський персонал і 5,55% - виробничий персонал. Переважання спеціальної професійної освіти над вищою ніяк не впливає на продуктивність КП «Дніпроводоканал» (для того щоб надавати послуги клієнтам з водопостачання та водовідведення, необхідна спеціальна професійна освіта), дана організація активно розвивається на ринку праці не поступаючись своїм конкурентам. Але, чим більше фахівців з вищою освітою, тим вища продуктивність праці. Значить необхідно вкладати інвестиції в трудовий потенціал підприємства.

Проаналізуємо з допомогою даних табл. 2.4 виробничий персонал КП «Дніпроводоканал» по групах робітників за рівнем кваліфікації за період станом на 01.01.2018 р.

Таблиця 2.4

Характеристика виробничого персоналу КП «Дніпроводоканал» по групах робітників за рівнем кваліфікації станом на 01.01.2016 р.

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %					
			2016 р.	Питома вага, %	2017 р.	Питома вага, %	2018 р.	Питома вага, %
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	590	57,67	420	43,48	391	41,65
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	320	31,28	387	40,06	290	30,88
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Деякі тижнів. Певний довід роботи	76	7,43	118	12,22	219	23,32
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	37	3,62	41	4,24	39	4,15

Як показують дані табл. 2.4, у загальній питомій вазі переважає група висококваліфікованих робітників, які мають великий досвід роботи і задіяні при виконанні висококваліфікованої роботи, що позитивно позначається на виконанні робіт вищої кваліфікації і призводить до надання більш якісних послуг КП «Дніпроводоканал». З даних таблиці видно, що питома вага висококваліфікованої і кваліфікованої робочої сили за 2016-2018 роки зменшується.

Далі розглянемо структуру трудових ресурсів КП «Дніпроводоканал» за стажем роботи (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Структура персоналу КП «Дніпроводоканал» за стажем роботи за 2016-2018 рр.

Стаж роботи	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість осіб	питома вага, %	2016 р.	2017р.
Менше 1 року	206	14,11	163	12,06	165	12,54	-1,57	0,48
1-3 роки	118	8,08	108	7,99	101	7,67	-0,41	-0,31
3-5 роки	127	8,70	119	8,80	112	8,52	-0,18	-0,28
5-10 років	290	19,86	275	20,34	272	20,66	0,81	0,33
10-20 років	579	39,66	558	41,27	549	41,71	2,06	0,45
Понад 20 років	140	9,59	129	9,54	117	8,9	-0,69	-0,64
Разом	1460	100	1352	100	1316	100	0	0

Виходячи з даних табл. 2.5, на КП «Дніпроводоканал» переважає група працівників, які пропрацювали 10-20 років, друге місце займає 5-10 років, тобто кількість працівників з високим досвідом роботи. Це позитивно впливає і на підприємство, оскільки досвідчені кадри можуть професійно спрямовувати діяльність підприємства на розвиток і збільшення економічних показників.

Аналіз структури персоналу за статевою ознакою також дозволяє виявити її особливості, якщо структура має сильну «деформацію». Структура персоналу КП «Дніпроводоканал» за статтю представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Статева структура персоналу КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення питомої ваги у % 2018 р. до	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.
Персонал у цілому								
Жінки	438	429	439	30,00	31,73	33,36	3,36	1,63
Чоловіки	1022	923	877	70,00	68,27	66,64	-3,36	-1,63
Управлінський персонал								
Жінки	221	218	213	15,14	16,12	16,19	1,05	0,07
Чоловіки	216	168	164	14,79	12,43	12,46	-2,33	0,04
Виробничий персонал								
Жінки	217	211	226	14,86	15,61	17,17	2,31	1,57
Чоловіки	806	755	713	55,21	55,84	54,18	-1,03	-1,66
Разом	1460	1352	1316	100	100	100	X	X

За даними табл. 2.6 можна сказати, що на КП «Дніпроводоканал» в загальній кількості працівників найбільшу частку займають чоловіки, питома вага яких зменшується з кожним роком з 70,00% у 2016 році до 66,64% у 2018 році. На частку жінок припадає лише 33,36%%, це пов'язано з специфікою виробництва.

Продовженням аналізу буде дослідження статевої структури управлінського персоналу КП «Дніпроводоканал» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Статева структура управлінського персоналу КП «Дніпроводоканал» по категоріях зайнятих за 2016-2018 рр.

Стать / роки	Кількість управлінських працівників по категоріях зайнятих, осіб								
	керівники			спеціалісти			технічні працівники		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Чоловіки	21	18	16	132	118	114	63	32	34
Жінки	23	24	23	137	114	115	61	80	75
Разом	44	42	39	269	232	229	124	112	109

Як бачимо з даних табл. 2.7, серед спеціалістів, керівників та технічних працівників КП «Дніпроводоканал» більшість становить жінки. Розподіл персоналу за статевою характеристикою обумовлюється специфікою діяльності КП «Дніпроводоканал» та вимогам, що пред'являються адміністрацією до персоналу підприємства.

У табл. 2.8 наведемо дані для аналізу руху кадрів КП «Дніпроводоканал».

Таблиця 2.8

**Динаміка абсолютних показників руху персоналу КП «Дніпроводоканал»
за 2016-2018 рр.**

Показники	2016		2017		2018		Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	кількі- сть, осіб	пито- ма вага, %	кількі- сть, осіб	пито- ма вага, %	кількі- сть, осіб	пито- ма вага, %	2016 р.	2017 р.
Середньоспискова чисельність працівників, осіб, з них:	1460	100	1352	100,0	1316	100	X	X
жінки	438	30,00	429	31,73	439	33,36	3,36	1,63
Звільнено працівників, осіб, з них:	396	27,12	271	20,04	136	10,33	-16,79	-9,71
за власним бажанням	367	25,14	269	19,90	136	10,33	-14,80	-9,56
скорочення штату	29	1,99	2	0,15	0	0	-1,99	-0,15
за порушення дисципліни	0	0	0	0	0	0	0	0
Кількість відпрацьованих годин протягом року	2330517	81,45	2274374	81,45	2326139	87,68	6,23	6,23
Кількість втрачених годин протягом року	530813	18,55	347072	18,55	326917	12,32	-6,23	-6,22

Показники табл. 2.8 дають можливість проаналізувати плинність персоналу КП «Дніпроводоканал». Основну частку за даними розрахунків займають звільнені за власним бажанням, показник яких склав у 2018 році 10,33%. До даної категорії входять ті працівники, яких не задовольнила низка чинників (низька заробітна плата, великі перенавантаження), і вони в пошуках кращих умов праці

були змушені шукати собі інше місце роботи. Сюди відносяться молоді працівники, а також працівники пенсійного віку. Не надто вагому частку в загальній чисельності працівників, які були звільнені з підприємства займають звільнені з причин скорочення штату і на кінець 2018 році дана категорія була відсутня на відміну від двох попередніх.

Значення показників кількості відпрацьованих та втрачених годин протягом року за аналізований період зменшувались. Зменшення кількості відпрацьованих годин є наслідком зменшення персоналу. При такому стані справ у сфері кадрового підбору і переміщення персоналу, підприємство зазнає значних витрат, які будуть негативно впливати на прибутковість, а також на сталість діяльності підприємства на даному регіональному ринку.

Для більш повної характеристики руху персоналу КП «Дніпроводоканал» розрахуємо наступні коефіцієнти наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка відносних показників руху персоналу КП «Дніпроводоканал»
за 2016-2018 рр.**

	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+;-) 2018 р. від	
				2016 р.	2017 р.
1.Коефіцієнт поновлення персоналу, %	0,07	0,12	0,11	0,04	-0,01
2.Коефіцієнт вибуття персоналу, %	0,27	0,2	0,1	-0,17	-0,1
3.Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,25	0,19	0,11	-0,14	-0,08
4.Коефіцієнт абстенціїзму, %	0,18	0,13	0,12	-0,06	-0,01

Аналізуючи дані табл. 2.9 можна виявити наступне: коефіцієнт поновлення персоналу зменшився в 2018 році порівняно з 2016 роком на 0,04%, а з 2017 роком на -0,01%, це негативна тенденція, оскільки прийом працівників знизився на даному підприємстві. Коефіцієнт вибуття у 2018 році порівняно з 2016 роком знизився на -0,17%. Це говорить про позитивну тенденцію – працівники зацікавлені в роботі на даному підприємстві. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився. Це виявляє значну динаміку робочої сили, як по прийому, так і з вибуття. Напруга в забезпеченні КП «Дніпроводоканал» трудовими ресурсами

може бути знято за рахунок більш повного використання наявної робочої сили, зростання продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, впровадження нової більш продуктивної техніки, удосконалення технології організації виробництва.

Отже, виходячи з аналізу факторів, що впливають на управління персоналом КП «Дніпроводоканал», можна зробили наступні висновки: чисельність персоналу – майже укомплектований штат; стаж роботи працівників – більшість працівників працює майже половину свого трудового стажу; вік – переважно люди після до 30 років; частка чоловіків у загальній кількості працюючих досить велика, що свідчить про специфіку виробництва; плинність кадрів – висока.

У наступному підрозділі дипломної роботи перейдемо до аналізу господарсько-фінансової діяльності КП «Дніпроводоканал»

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності КП «Дніпроводоканал»

В умовах нестабільності та складності кон'юнктури ринку, посилення конкурентної боротьби, зміни законодавства досягти успіху в підприємницькій діяльності, забезпечити найбільш прийнятний та оптимальний розвиток у визначеному напрямі зможуть лише ті підприємства, які мають визначену місію, організаційну культуру, творчий підхід до вирішення проблем, передбачають реакцію на зміни та загрози в ринковому середовищі та використовують усі інструменти для підвищення конкурентоспроможності. Керівники таких підприємств повинні мати стратегічне мислення, приймати обґрунтовані стратегічні управлінські рішення, а основою та інформаційною базою для цього виступає саме аналіз.

На основі звітності (додатки В, Г, Д) розрахуємо динаміку основних показників господарської діяльності КП «Дніпроводоканал» (табл. 2.10).

На основі даних табл. 2.10 в цілому можна зробити висновок, що КП

«Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр. набирало хороший темп. Чистий дохід від надання послуг за 2016-2018 рр. збільшився.

Таблиця 2.10

**Динаміка основних показників господарської діяльності КП
«Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2018р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	313259,0	393694,0	568070,0	254811,0	174376,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1439	1293	1206	-233,0	-87,0
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	57786,0	59745,0	71476,0	13690,0	11731,0
Матеріальні затрати, тис. грн.	216436,0	280045,0	410605,0	194169,0	130560
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	80048,00	84522,50	82190,50	2142,50	-2332,00
Амортизація, тис. грн.	10954,0	11640,0	11579,0	625,00	-61,00
Оборотні активи, тис. грн.	137181,0	171655,0	224259	87078,0	52604,0
Продуктивність праці, тис. грн.	217,69	304,48	471,04	166,56	166,56
Матеріаловіддача, грн.	1,44	1,41	1,38	-0,06	-0,03
Фондовіддача основних засобів, грн.	3,91	4,66	6,91	3,0	2,25
Фондоємність продукції, коп.	0,26	0,21	0,14	-0,11	-0,07

Зростання показника фондовіддачі з 3,91 грн. у 2016 році до 6,91 грн. у 2018 році і зниження фондомісткості продукції, робіт і послуг підприємства з 0,26 коп. у 2016 р. до 0,14 коп. у 2018 р. свідчать про поліпшення використання основних засобів і навпаки. У нашому випадку, показники фондовіддачі і фондомісткості характеризують досить ефективно використання основних засобів, але необхідно підвищити ступінь їх завантаження, використовувати більш нове і модернізоване обладнання. Зросла річна продуктивність праці працівників з 217,69 тис. грн. у 2016 р. до 471,04 тис. грн. у 2018 р., що призвело до збільшення обсягу товарообороту у цілому. Також з даних табл. 2.10 спостерігаємо зменшення матеріаловіддачі з кожним роком за аналізований період. Чисельність працівників підприємства зменшується.

Таким чином, можна зробити висновок, що для КП «Дніпроводоканал» характерно нарощування обсягів виробництва, з підвищенням відповідно виробничих витрат та збільшення рівня продуктивності праці. Наведені дані свідчать про ефективну систему управління підприємством.

Наступним етапом, з допомогою звітів про фінансові результати за 2016-2018 рр. (додаток Г), нашого аналізу стане дослідження динаміки показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка показників, що характеризують фінансові результати
господарської діяльності КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	313259,0	393694,0	568070,0	254811,0	174376,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	259906,0	314183,0	459602,0	199696,0	145419,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	53353,0	79511,00	108468,0	55115,0	28957,0
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	5626,0	63322,0	27132,0	21506,0	-36190,0
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	54413,0	106595,0	81054,0	26641,0	-25541,0
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	4566,0	36238,0	54546,0	49980,0	18308,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	2060,0	8362,0	9504,0	7444,0	1142,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2506,0	27876,0	45042,0	42536,0	17166,0

Аналіз основних фінансово-економічних показників КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр. показав, що підприємство розвивається стабільно. Як показують дані табл. 2.11 за аналізований період КП «Дніпроводоканал» значно розширила свою діяльність. Це відображається збільшенням чистого доходу від реалізації продукції з 313259,0 тис. грн. у 2016 році до 568070,0 тис. грн. у 2018 р. Загальне збільшення обсягу випуску продукції зумовлений тим, що: підвищився попит на

продукцію; підприємство має відповідні можливості, щодо виробничих потужностей; товариство шукає нові ринки збуту та розширює давно освоєні.

Собівартість реалізованої продукції також збільшується протягом періоду з 259906,0 тис. грн. у 2016 р. до 459602,0 тис. грн. у 2018 р. Співвідносячи ці дані з темпом зростання виручки від реалізації продукції можна зробити висновок про те, що збільшення собівартості не випереджає збільшення виручки, що забезпечує КП «Дніпроводоканал» резерв валового прибутку. Позитивним моментом є відсутність чистого збитку та збільшення чистого прибутку з 2506,0 тис. грн. у 2016 році до 45042,0 тис. грн. у 2018 році. Таким чином, вже зараз можна зробити висновок про те, що ефективність виробничої діяльності підвищується, що позитивно для такого великого підприємства.

З допомогою даних представлених в табл. 2.12 здійснимо аналіз складу і структури активів КП «Дніпроводоканал».

Таблиця 2.12

Динаміка складу і розміщення активів КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр.

Активи	Роки						Відхилення (+;-) % 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%		
Нематеріальні активи	821,0	0,36	893,0	0,34	955,0	0,31	-0,05	-0,03
Основні засоби	82747,0	36,68	86298,0	33,15	78083,0	25,64	-11,04	-7,51
Незавершене капітальні інвестиції	3497,0	1,56	—	—	—	—	-1,56	—
Інвестиційна нерухомість	1229,0	0,55	1169,0	0,45	1158,0	0,38	-0,17	-0,07
Довгострокова дебіторська заборгованість	97,0	0,04	306,0	0,12	50,0	0,02	-0,03	-0,10
Інші необоротні активи	—	—	—	—	—	—	—	—
Запаси	50460,0	22,37	81263,0	31,22	91574,0	30,07	7,7	-1,14
Дебіторська заборгованість	82727,0	36,67	74004,0	28,43	84333,0	27,70	-8,98	-0,73
Поточні фінансові інвестиції	—	—	—	—	—	—	—	—
Грошові кошти та їх еквіваленти	2948,0	1,31	16145,0	6,20	48316,0	15,87	14,56	9,67

Продовж. табл.2.12

Інші оборотні активи	1046,0	0,46	243,0	0,09	36,0	0,01	-0,45	-0,08
Разом	225572,0	100	260321,0	100	304505,0	100	x	x

У ході аналізу показників структурної динаміки КП «Дніпроводоканал» бачимо, що на кінець звітного періоду відбулося збільшення валюти балансу з 225572,0 тис. грн. у 2016 р. до 304505,0 тис. грн. у 2018 р. - за рахунок збільшення оборотних активів.

З табл. 2.12 випливає, що частка необоротних активів знизилася з 88391,0 тис. грн. у 2016 р. до 80246,0 тис. грн. у 2018 р. за рахунок зниження величини основних засобів, незавершеного будівництва, довгострокових фінансових інвестицій в абсолютному вираженні, що говорить про те, що підприємство не якісно використовує необоротні активи і про те, що підприємство не оновлює ці кошти для збільшення випуску продукції і відповідно збільшення прибутку в майбутньому.

Приріст оборотних активів КП «Дніпроводоканал» обумовлений збільшенням товарно-матеріальних запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів та їх еквівалентів.

Найбільший приріст оборотних коштів забезпечено збільшенням суми грошових коштів з 1,31% у 2016 р. до 15,87% у 2018 р., що позитивно позначається на платоспроможності підприємства. Найменший приріст оборотних коштів забезпечено збільшенням суми дебіторської заборгованості, сума яких зросла з 82727,0 тис. грн. у 2016 р. до 84333,0 тис. грн. у 2018 р. і може бути результатом збільшення товарних позик, виданих споживачам готової продукції. Також він може бути пов'язаний з відстрочкою платежу дебіторів, викликаний появою простроченої заборгованості, для погашення якої підприємство змушене залучати додаткові кошти, тим самим збільшуючи кредиторську заборгованість.

В цілому структура господарських засобів на кінець року покращилася, і зміни, що відбулися можна оцінити позитивно, хоча слід звернути увагу і значне відволікання коштів в дебіторську заборгованість КП «Дніпроводоканал».

З допомогою даних табл. 2.13 проаналізуємо ефективність структури активів КП «Дніпроводоканал». Для цього використаємо дані балансів підприємства за аналізований період (додаток Д).

Таблиця 2.13

Динаміка структури активів КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр.

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2018 р. Від	
	2016		2017		2018			
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	2016 р.	2017 р.
Оборотні активи	137181,0	60,81	171655,0	65,94	224259,0	73,65	87078,0	52604,0
Необоротні активи	88391,0	39,19	88666,0	34,06	80246,0	26,35	-8145,0	-8420,0
Разом	225572,0	100	260321,0	100	304505,0	100	78933,0	44184,0

Як бачимо з даних табл. 2.13, на кінець аналізованого періоду найбільша питома вага (73,65%) в загальній сумі активів на КП «Дніпроводоканал» припадає на оборотні активи.

Порівняно з початком 2016 року відзначається підвищення їх частки з 60,81% у 2016 р. до 73,65% у 2018 р., і відповідне зниження частки необоротних активів з 39,19% у 2016 р. до 26,35% у 2018 р., що говорить про зниження загальної оборотності активів підприємства в даному звітному періоді.

Найважливішою характеристикою фінансового стану підприємства є його платоспроможність, тому розрахуємо показники платоспроможності КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр. у табл. 2.14.

Найбільш жорстким критерієм платоспроможності і ліквідності підприємства є коефіцієнт абсолютної ліквідності. На КП «Дніпроводоканал» він не відповідає нормативу лише у 2016 р. (0,08), але до кінця 2018 року значення показника збільшилось та становить 0,36 у 2017 р. та 1,08 у 2018 р.

Це говорить про те, що за аналізований період найбільш мобільної частини оборотних коштів (грошових коштів, довгострокових цінних паперів) вистачає для негайного покриття короткострокових зобов'язань та означає підвищення надходження грошових коштів на рахунки. При необхідності КП

«Дніпроводоканал» зможе розрахуватися грошовими коштами в межах 108% від суми наявної короткострокової заборгованості.

Таблиця 2.14

**Динаміка показників платоспроможності КП «Дніпроводоканал» за
2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2016	2017	2018		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	2948,0	16145,0	48316,0	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	82727,0	74004,0	84333,0	X	X	X	X
Оборотні активи (всього), тис. грн.	137181,0	171655,0	224259,0	X	X	X	X
Необоротні активи (всього), тис. грн.	88391,0	88666,0	80246,0	X	X	X	X
Власний капітал, тис. грн.	187281,0	215157,0	259560,0	X	X	X	X
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	38095,0	45142,0	44945,0	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,08	0,36	1,08	> 0,2	-0,12	0,16	0,88
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	2,25	2,00	2,95	> 0,7	1,55	1,30	2,25
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	3,60	3,80	4,99	> 1	2,60	2,80	3,99
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,72	0,74	0,80	> 0,1	0,62	0,64	0,70

Коефіцієнт проміжної ліквідності на КП «Дніпроводоканал» відповідає нормативу та має високе значення, яке збільшується за аналізований період з 2,25 у 2016 р. до 2,95 у 2018 р., це свідчить про те, що покращується фінансове становище підприємства. Нормативне значення коефіцієнту поточної ліквідності повинно бути більше 1. На КП «Дніпроводоканал» значення цього показника

перевищує нормативне та становить у 2016 р. – 3,6, у 2017 р. – 3,8, у 2018 р. – 4,99. Це свідчить про забезпеченість організації власними оборотними коштами для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових зобов'язань.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами КП «Дніпроводоканал» вказує на те, що у підприємства достатньо кількості власних оборотних коштів необхідних, для підтримки стійкості, оскільки значення показника відповідає нормативу за 2016-2018 рр. та становить 0,72, 0,74, 0,8 відповідно. Наступним етапом аналізу дослідження структури джерел фінансових ресурсів КП «Дніпроводоканал», результати якого представлені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Динаміка структури джерел фінансових ресурсів КП
«Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр.**

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%		
Власний капітал	187281,0	83,02	215157,0	82,65	259560,0	85,24	72279,0	44403,0
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	196,0	0,09	22,0	0,01	—	—	-196,0	-22,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	38095,0	16,89	45142,0	17,34	44945,0	14,76	6850,0	-197,0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу, та групами вибуття	—	—	—	—	—	—	—	—
Разом	225572,0	100	260321,0	100	304505,0	100	78933,0	44184,0

На кінець аналізованого періоду частка власного капіталу, основного джерела формування майна КП «Дніпроводоканал», в структурі пасивів збільшилася і склала 85,24%.

Це свідчить про підвищення незалежності підприємства. Суттєво збільшилися поточні зобов'язання з 38095,0 тис. грн. у 2016 році до 44945,0 тис. грн. у 2018 році; по-друге, питома вага довгострокових зобов'язань і забезпечень наявна лише за 2016-2017 рр. та становила 0,09% у 2016 році та 0,01 у 2017 р. Зменшення довгострокових зобов'язань і забезпечень загалом позитивно впливає на підприємство, бо воно отримує кошти за раніше здобуті борги.

Для характеристики фінансової стійкості КП «Дніпроводоканал» доцільно використовувати, в першу чергу, показники, які представлені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Динаміка показників фінансової стійкості КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2016	2017	2018		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Власний капітал, тис. грн.	187281,0	215157,0	259560,0	X	X	X	X
Позичковий капітал, тис. грн.	38291,0	45164,0	44945,0	X	X	X	X
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	196,0	22,00	0	X	X	X	X
Всього використано капіталу, тис. грн.	225572,0	260321,0	304505,0	X	X	X	X
Коефіцієнт автономії	0,83	0,83	0,85	> 0,5	0,33	0,33	0,35
Коефіцієнт фінансування	0,20	0,21	0,17	< 1	-0,8	-0,79	-0,83
Коефіцієнт заборгованості	0,17	0,17	0,15	< 0,5	-0,33	-0,33	-0,35
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,83	0,83	0,85	=> 1	-0,17	-0,17	-0,15
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,89	4,76	5,78	> 1	3,89	3,76	4,78

Характеризуючи фінансову стійкість КП «Дніпроводоканал» за показниками табл. 2.16 можна відзначити наступне: підприємство має досить високий рівень

фінансової незалежності за 2016-2018 рр., так як значення коефіцієнта автономії вище нормативу та становить 0,83, 0,83, 0,85, що свідчить, що майно підприємства на 85% сформовано за рахунок власних коштів і воно може повністю погасити всі свої борги, реалізую майно, сформований за рахунок власних джерел.

На КП «Дніпроводоканал» коефіцієнт фінансування за аналізований період є нижчим нормативу, який дорівнює 1 та становить 0,2, 0,21 та 0,17. Це говорить про те, що на КП «Дніпроводоканал» питома вага позичкових коштів у структурі джерел засобів підприємства низька, розмір позичкового капіталу невеликий, що свідчить про фінансову незалежність підприємства від позичкових коштів.

На КП «Дніпроводоканал» коефіцієнт заборгованості є нижчим нормативу. Це є свідченням того, що підприємство має низький рівень заборгованості.

Коефіцієнт фінансової стійкості на КП «Дніпроводоканал» має тенденцію до збільшення з 4,89 у 2016 р. до 5,78 у 2018 р., тим самим показуючи зміцнення фінансової стійкості підприємства та свідчить про зростання фінансового потенціалу майбутнього розвитку. Водночас підприємство стає привабливим для інвесторів.

З проведеного аналізу можна зробити висновок про стійкий фінансовий стан підприємства. Це обумовлено наявністю власних оборотних коштів.

Аналіз структури та динаміки власних оборотних коштів КП «Дніпроводоканал» наведений в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Динаміка структури власних оборотних коштів КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Власний капітал, тис.грн	187281,0	215157,0	259560,0	72279,0	44403,0
Необоротні активи, тис.грн	88391,0	88666,0	80246,0	-8145,0	-8420,0
Власні оборотні кошти, тис.грн	98890,0	126491,0	179314,0	80424,0	52823,0

Дані табл. 2.17 показують, що КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр. мало стабільне фінансове становище, коли сума запасів і витрат забезпечувалася джерелами їх фінансування, оскільки у підприємства є власні оборотні кошти та намітилась тенденція до їх збільшення з кожним роком за аналізований період з 98890,0 тис. грн. у 2016 році до 179314,0 тис. грн. у 2018 році.

Здатність підприємства ефективно працювати залежить також від ефективності використання капіталу. Тому проведемо аналіз ефективності обертання оборотних активів КП «Дніпроводоканал» за даними наведеними у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Динаміка показників обертання оборотних активів
КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2018 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	313259,0	393694,0	568070,0	254811,0	174376,0
Кількість днів досліджуваного періоду, дні	360	360	360	X	X
Одноразовий чистий дохід, тис.грн.	870,16	1093,59	1577,97	707,81	484,38
Середній залишок оборотних активів, тис.грн.	141130,0	154418,0	197957,0	56827,0	43539,0
Тривалість 1 обороту активів, дні	162,19	141,20	125,45	-36,74	-15,75
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	2,22	2,55	2,87	0,65	0,32
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп.	0,45	0,39	0,35	-0,10	-0,04

За даними табл. 2.18 бачимо, що тривалість одного обороту оборотних коштів КП «Дніпроводоканал» за аналізований період має тенденцію до зменшення з 162,19 днів у 2016 році до 125,45 днів у 2018 р. В даному випадку можна говорити про ефективність використання оборотних коштів. Коефіцієнт обертання активів на кінець аналізованого періоду становить 2,87 обороти, що показує, що організація протягом року отримує чистий дохід більшу вартості своїх

активів (активи за рік «обертаються» 2 рази). Чим більше коефіцієнт оборотності активів, тим інтенсивніше використовують активи в діяльності організації, тим вище ділова активність, швидше обертається капітал і більше прибутку приносить кожна одиниця (кожна гривня) активу організації. Зростання показника оборотності свідчить про відносне вивільнення оборотних активів, коли за рахунок прискорення оборотності отримують більший обсяг продукції при колишній сумі оборотних коштів. Коефіцієнт завантаження активів в обороті навпаки має тенденцію до зменшення у 2018 р. склав 0,35 коп. на гривню чистого доходу від реалізації продукції на відміну від попереднього 2016 р., де значення становило 0,45 коп.

Наступним етапом нашого дослідження стане аналіз операційних витрат КП «Дніпроводоканал» за економічними елементами, приведених нижче у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Динаміка структури операційних витрат КП «Дніпроводоканал» за економічними елементами за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Матеріальні затрати, тис. грн.	216436,0	280045,0	410605,0	194169,0	130560,0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	42272,0	43705,0	52287,0	10015,0	8582,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	15514,0	16040,0	19189,0	3675,0	3149,0
Амортизація, тис. грн.	10954,0	11640,0	11579,0	625,0	-61,0
Інші операційні витрати, тис. грн.	24034,0	22711,0	32185,0	8151,0	9474,0
Всього операційних витрат, тис. грн.	309210,0	374141,0	525845,0	216635,0	151704,0

За 2016-2018 рр. обсяг операційних витрат КП «Дніпроводоканал» збільшився з 309210,0 тис. грн. до 525845,0 тис. грн. В цілому, найбільшу частку в структурі витрат займає стаття «Витрати на оплату праці» та «Матеріальні витрати», найменшу – «Амортизація». Оскільки збільшилася частка витрат на оплату праці, то збільшилася і частка відрахувань на соціальні потреби з 15514,0 тис. грн. у 2016 р. до 19189,0 тис. грн. у 2018 р. Інші витрати в 2018 році

порівняно з попередніми роками так само збільшилися на 8151,0 і 9474,0 тис. грн. відповідно. Настільки помітне збільшення інших видатків відбулося за рахунок списаної дебіторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності і не був створений резерв по сумнівних боргах, а так само за рахунок податку на майно.

Не менш важливим етапом аналізу є дослідження показників рентабельності господарської діяльності КП «Дніпроводоканал», динаміка яких наведена в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності
КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2506,00	27876,00	45042,00	42536,00	17166,00
Середня вартість активів, тис. грн.	229312,00	257946,50	282413,0	53101,00	24466,50
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	259906,00	314183,00	459602,0	199696,00	145419,00
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	313259,00	393694,00	568070,0	254811,00	174376,00
Власний капітал, тис. грн.	187281,00	215157,00	259560,0	72279,00	44403,00
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	1,09	10,81	15,95	14,86	5,14
Рентабельність (збитковість) витрат, %	0,96	8,87	9,80	8,84	0,93
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	0,80	7,08	7,93	7,13	0,85
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	1,34	12,96	17,35	16,01	4,39

На КП «Дніпроводоканал» активи підприємства використовуються досить ефективно, свідченням цього є показник рентабельність активів у 2016, 2017 та 2018 рр. 1,09%, 10,81% та 15,95% відповідно та помітна тенденція до збільшення даних показників, що свідчить про ефективне використання активів.

Рентабельність реалізації продукції на КП «Дніпроводоканал» має тенденцію до збільшення з кожним роком (0,80% до 7,93 %), а це говорить про те, що сума чистого прибутку, отриманого від реалізації продукції, перевищує витрачені на це кошти.

З даних табл. 2.20 бачимо, що рентабельність власного капіталу КП «Дніпроводоканал» має високе значення, яке до кінця 2018 р. збільшується та становить 17,35 %, що свідчить про ефективне використання власного капіталу.

Таким чином, здійснивши аналіз господарсько-фінансової діяльності КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр. було виявлено, що протягом аналізованих років підприємство отримувало чистий прибуток, щорічно збільшувало обсяг реалізації продукції.

Підприємство є платоспроможним, оскільки показники ліквідності та фінансової стійкості знаходяться на високому рівні. Положення його стабільне і ризик банкрутства не великий. Отже, підприємство помітно поліпшує процеси своєї діяльності.

Отже, у наступному підрозділі дипломної роботи проведемо дослідження ефективності формування та реалізації кадрової політики КП «Дніпроводоканал».

2.3. Дослідження ефективності формування та реалізації кадрової політики КП «Дніпроводоканал»

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного і якісного складу кадрів відповідно до потреб КП «Дніпроводоканал», вимог чинного законодавства й становища на ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Основними цілями кадрової політики є:

своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості й у достатній кількості;

забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

раціональне використання трудового потенціалу;

формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Встановлено, що кадрова політика КП «Дніпроводоканал» поділяється на такі складові її елементи:

політика зайнятості – це забезпечення висококваліфікованим персоналом і створення привабливих умов праці і забезпечення безпеки, а також можливостей для просування працівників з метою підвищення міри їх задоволеності роботою;

політика навчання – це формування відповідної бази навчання, аби працівники мали можливість підвищити кваліфікаційний рівень і тим самим дістати можливість свого професійного просування;

політика оплати праці – це надання вищої заробітної плати, ніж на інших підприємствах, відповідно до здібностей, досвіду, відповідальності працівника;

політика добробуту – це забезпечення ширшого набору пільг і послуг, ніж у інших наймачів; соціальні умови мають бути привабливі для працівників і взаємовигідні для них і підприємства;

політика трудових відносин – це встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів.

У рамках даного дослідження проведено оцінку формування кадрової політики по ряду напрямків, а саме: оцінка персоналу, оплата праці персоналу, розвиток персоналу. Дані елементи дозволять щонайкраще виявити недоліки й переваги кадрової політики КП «Дніпроводоканал». Проведемо аналіз системи оцінки персоналу КП «Дніпроводоканал». Дані про оцінку наведено в таблиці 2.21.

Можна зробити висновок про те, що на етапі аналізу резюме практично для всіх категорій працівників перевіряються такі навички як: вік, стать, освіта, досвід роботи, стаж роботи, уміння, навички, спеціальні вимоги. Оцінка заявлених умінь і навичок практично не проводиться, що може підвищити кількість кандидатів,

що допускаються до співбесіди й підвищити витрати часу, коштів на відбір і оцінку при співбесіді.

Таблиця 2.21

Система показників оцінки кандидатів на етапі аналізу резюме залежно від категорії персоналу на КП «Дніпроводоканал»

Показники	Категорії персоналу			
	Керівники	Спеціалісти	Технічні працівники	Виробничий персонал
1. Вік	+	+		
2. Стать	+	+	+	+
3. Освіта	+	+		
4. Досвід роботи	+	+	+	+
5. Стаж роботи	+	+		+
6. Уміння, навички			+	+
7. Спеціальні вимоги			+	+

Визначимо оцінку кандидатів на вакантну посаду залежно від категорії персоналу (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Система показників оцінки кандидатів на вакантну посаду залежно від категорії персоналу на КП «Дніпроводоканал»

Показники	Категорії персоналу ТВПП «Вода плюс»			
	Керівники	Фахівці	Технічні службовці	Виробничий персонал
1. Оцінка умов досягнення орг. цілей				
2. Оцінка особистісних якостей				
3. Оцінка ділових якостей	+	+	+/-	+/-
4. Оцінка професійних знань	+	+	+/-	-

Як бачимо з таблиці 2.22, на КП «Дніпроводоканал» практично не надається увага оцінці особистісних якостей і мотивів працівників при працевлаштуванні, що може привести до психофізіологічної невідповідності працівника виконуваній роботі. Орієнтація підприємства тільки на персонал «як інструмент» може привести до негативних наслідків, оскільки формування кадрового потенціалу не буде відбуватися з повною ефективністю.

Далі проведемо аналіз системи оплати праці на КП «Дніпроводоканал».

На підприємстві діє окладно-преміальна система оплати праці для працівників цехів, відділів і майстрів і окладна для бухгалтерії й допоміжного персоналу. Крім цього є премії з ініціативи керівництва: до Нового року, до 8 Березня, до Дня захисника вітчизни.

Оклад і преміювання визначається штатним розкладом.

Відзначимо, що на підприємстві оплата праці складається з гарантованої частини (посадовий оклад) і негарантованої премії з підсумків роботи. Потім за виконання плану на 10% нараховується премія в розмірі 10 %, 12,5 % і 15 % (залежно від складності робіт і можливості виконання плану) від окладу. Дана система цілком ефективна й досить справедлива, однак, не завжди забезпечує достатній рівень мотивації.

Можна зробити висновок про те, що оплата праці в досліджуваному підприємстві в середньому становить близько 7400 грн., однак, розмір між максимальною й мінімальною заробітною платою досить великий, що може створити негативний мотиваційний фонд для працівників, і знизити задоволеність працею на КП «Дніпроводоканал».

Необхідно розглянути систему розвитку персоналу на КП «Дніпроводоканал», для чого розглянемо процес внутрішнього руху персоналу, і фактори, що впливають на внутрішній рух.

Фактичний середній строк перебування на посаді працівника різних категорій представлений у табл. 2.23.

Таблиця 2.23

Фактичний середній строк перебування на посаді працівника різних категорій на КП «Дніпроводоканал»

Категорії працівників	Середній строк перебування на посаді (років)
Керівники	8
Фахівці	7
Технічні службовці	5

Як бачимо, працівники досить довго перебувають на своїх посадах, що створює для нижчестоящих посад так званий «кар'єрний тупик», коли всі вакантні місця зайняті «старожилами», а для молодих фахівців немає перспектив росту. Розглянемо стаж роботи співробітників, що займають керівні посади (табл. 2.24)

Таблиця 2.24

**Стаж роботи співробітників, що займають керівні посади на КП
«Дніпроводоканал» за 2018 рік**

Найменування посади	Стаж роботи на підприємстві
Директор	8
Головний інженер	7
Заступник директора з виробництва	8
Головний спеціаліст	6
Майстер	6

Як бачимо, усі керівні посади на підприємстві зайняті «старожилами», тобто для молодих фахівців залишається або горизонтальна кар'єра, або якийсь ріст при розширенні підприємства. Визначимо розподіл працівників по етапах професійної кар'єри (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

**Розподіл працівників по етапах професійної кар'єри на КП
«Дніпроводоканал» за 2018 рік**

Етап професійної кар'єри	Чисельність співробітників	
	осіб.	%
навчання професії (16-20 років)	8	21
Вхід в трудову діяльність (20-23 роки)	8	21
досягнення успіху (23-30 років)	8	21
професіоналізм (30-40 років)	9	25
переоцінка цінностей (40-50 років)	5	13
разом	38	100

Таблиця 2.25 демонструє, що на підприємстві перебуває досить багато співробітників на початковому етапі кар'єри. Дана ситуація може негативно позначитися на діяльності підприємства, оскільки велика кількість молодих кадрів не створює кадрового резерву.

Негативною ситуацією є те, що люди, перебуваючи на керівних постах, що досягли професіоналізму, не прагнуть далі удосконалюватися й «рости», що є негативним моментом на підприємстві. Відзначимо, що небажання керівників розвиватися, і відсутність в організації системи оцінки керівників по їхніх професійних і особистісних якостях можуть призвести до зниження кадрового потенціалу.

Визначимо можливості професійного росту персоналу (табл. 2.26)

Таблиця 2.26

**Оцінка персоналом можливостей професійного росту на КП
«Дніпроводоканал» за 2018 рік**

Етап професійної кар'єри	Можливості росту:					
	немає		середні		не знаю	
	осіб.	%	осіб.	%	осіб.	%
Вхід в трудову діяльність (20-23 роки)	3	21	2	50	-	-
досягнення успіху (23-30 років)	5	36	-	-	-	-
професіоналізм (30-40 років)	4	29	2	50	-	-
переоцінка цінностей (40-50 років)	2	14		-	-	-
Разом:	14	100	4	100	-	-

Як бачимо з табл. 2.26, практично всі співробітники КП «Дніпроводоканал» говорять про відсутність кар'єрного росту на підприємстві. Дана ситуація показова, оскільки працівники не відчують ефективності кадрової політики, не бачать можливості росту в досліджуваному підприємстві.

Нормативне регулювання системи навчання персоналу аналогічно регулюванню системи розвитку - воно відсутнє.

Навчання персоналу - процес стихійний, що залежить від бажання працівника, або від необхідності для цілей підприємства (навчання на посаду фахівця з охорони праці). Таким чином, можна зробити висновок про те, що система навчання персоналу на КП «Дніпроводоканал» відсутня.

Таким чином, виявлення особливостей формування кадрової політики КП «Дніпроводоканал» дозволило зробити низку висновків:

на підприємстві практично не регламентовані кадрові процеси, увесь процес кадрового документообігу зводиться до стандартних процедур, регламентованим законодавством, відсутнє положення про прийом, про оцінку персоналу;

стихійний характер навчання й просування персоналу може негативно позначитися у випадку кризи, втрати працівників;

відсутність положення про кадровий резерв, про прийом і оцінку персоналу, а також про розвиток персоналу говорить про те, що:

на підприємстві відсутня система планування персоналу;

не приділяється належної уваги кадровим питанням, що характерно для реактивної кадрової політики;

не ставляться і не вирішуються стратегічні кадрові цілі;

колектив як такий працює без чітких цілей і видимих перспектив, система мотивації - матеріальна й спрямована на забезпечення необхідного соціально-психологічного клімату (тактичний захід, що не має стратегічної перспективи).

заробітна плата часто не забезпечує певного рівня мотивації працівників, що збільшується високим розривом між оплатою праці керівництва й працівників.

Далі проведемо аналіз якості трудовому життю колективу за методикою Єгоршина. Працівникам КП «Дніпроводоканал» пропонувалося прочитати показники якості трудового життя співробітників і дати оцінку досягнення по 10-ти бальній шкалі. При цьому 10 балів характеризують найбільше досягнення, а 1 бал - найнижче. Результати представлено в таблиці 2.27, рис. 2.2.

Таблиця 2.27

**Аналіз якості трудового життя співробітників КП «Дніпроводоканал»
за 2018 рік**

Показники якості трудового життя	Середній бал
1	2
1. Трудовий колектив.	9,5
Гарний психологічний клімат	2
Нормальні відносини з адміністрацією	3
Участь співробітників в управлінні	2,5
Дотримання регламентуючих документів	2

Продовж. табл. 2.27

2. Оплата праці.	17,3
Застосовувана тарифна система оплати праці	3
Обґрунтованість кваліфікації й ставок оплати праці	3
Заробітна плата	3,1
Можливості додаткової оплати (приробіток)	3
Відчуття справедливості в оплаті праці	3
Відчуття економічного добробуту	2,2
3. Робоче місце	18
Територіальна близькість до дому	1,6
Офіс і меблі	2,5
Сучасна оргтехніка	1,2
Службовий транспорт, автостоянка	2,3
Ергономічні й фізіологічні умови праці	2,2
Рівень організації робочого місця	2
Цільове планування в організації	2,2
Рівень нормування праці	2,6
Відчуття особистої безпеки	1,4
5. Службова кар'єра	9,4
Наявність типових моделей кар'єри	1,6
Заохочення навчання персоналу	2,5
Просування по заслугах і кваліфікації	2,4
Об'єктивна атестація кадрів	2,9
6. Соціальні гарантії	15,6
Оплата лікарняних листів	2,2
Надання відпустки за графіком	2
Виплата гарантованих допомог	3,1
Допомога у випадку звільнення або по скороченню штатів	3,2
Дотримання цивільних прав	2,5
Відчуття соціальної захищеності	2,6
7. Соціальні блага.	3,6
Досягнення повного матеріального добробуту	1,6
Відчуття соціального благополуччя	2

Загальна сума балів - 73,3 що, у цілому, говорить про незадовільну якість трудового життя, яке оцінювалося даною методикою.

Хоча певні моменти одержали позитивну оцінку (4-5 балів), можна зробити висновки про те, що йде, хоч і поступовий, процес переходу від жорсткої моделі управління працею, моделі контролю до моделі співучасті, заснованої на

сучасних концепціях мотивації – якості трудового життя, збагачення й гуманізації праці.

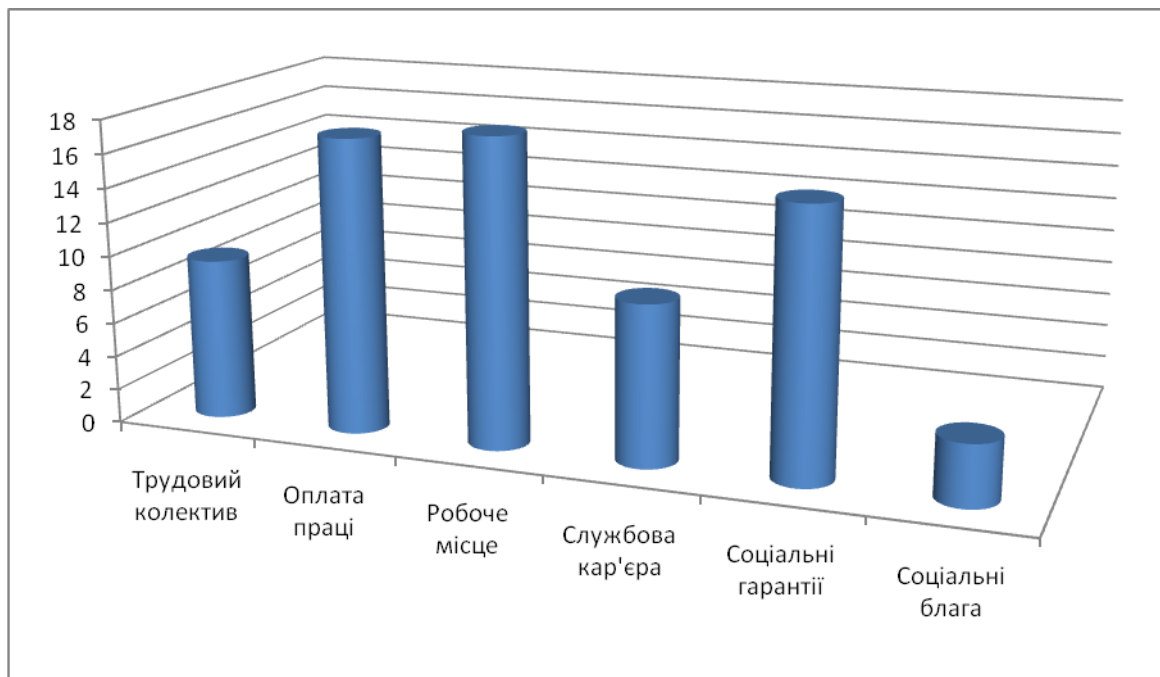


Рис. 2.2. Задоволеність працею на КП «Дніпроводоканал»

Проаналізувавши ситуацію на КП «Дніпроводоканал», можемо стверджувати, що основними проблемними питаннями кадрової політики КП «Дніпроводоканал» є:

недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо);

недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці;
відсутність кадрового резерву;

недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі;

дефіцит кваліфікованих кадрів;

необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства;

недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання, суб'єктивна атестація).

Не зважаючи на проблемні питання, кадрова політика КП «Дніпроводоканал» направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, а для цього необхідно розробити напрями вдосконалення кадрової політики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КП «ДНІПРОВОДОКАНАЛ»

3.1. Удосконалення функціонального механізму діяльності кадрової служби КП «Дніпроводоканал» як умова підвищення ефективності кадрової політики

Підприємства різняться між собою за розмірами, сферами діяльності, технологічними процесами тощо. Проте всі вони мають і спільні характеристики (загальні риси), з-поміж яких передовсім треба назвати функції управління – об’єктивно зумовлені загальні напрямки або сфери діяльності, сукупність яких забезпечує ефективне кооперування спільної праці.

Кожен підрозділ, ділянка роботи та працівник КП «Дніпроводоканал» виконує специфічні функції, тобто такі, що пов’язані з виконанням тих чи інших робіт.

На сьогоднішній день у багатьох ефективно функціонуючих організаціях створюються служби управління персоналом і вони набувають все більшого значення, так як відображають взаємозв’язок між організацією і людиною, а також по своїх функціях, рівню, фаховій компетенції співробітників, технічному оснащенню, використовуваному методичному інструментарію служби управління давно переросли ті офіси по збереженню кадрової інформації, із яких їхня діяльність починалася багато років тому.

Служба управління персоналом КП «Дніпроводоканал» в сучасних умовах повинна розглядатися в числі головних структурних підрозділів фірми і виконувати нові функції шляхом розв’язання наступних завдань: добір персоналу різного рівня; навчання, підвищення кваліфікації і перекваліфікації персоналу; створення оптимальних умов для ефективної діяльності робітників (психологічний клімат, комфортне робоче місце); соціальні питання (турбота про

відпочинок, житлові умови робітників); юридичні і дисциплінарні аспекти взаємоіснування робітника й організації та інше.

Нова служба управління персоналом КП «Дніпроводоканал» повинна створюватися на базі традиційних служб, у зв'язку з цим вони не мають розширювати коло своїх функцій і від чисто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, керування фаховим просуванням, запобігання конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів тощо.

Структура служби управління персоналом КП «Дніпроводоканал» багато в чому повинна визначатися характером і розмірами фірми, особливостями продукції, що випускається. У дрібних і середніх організаціях по управлінню персоналом виконують переважно лінійні керівники, а в значних – формулюються самостійні структурні підрозділи по реалізації функцій.

Запропоновано створити кадрову службу на КП «Дніпроводоканал», а також рекомендовано декілька варіантів розміщення її в загальній структурі управління КП «Дніпроводоканал».

Незалежно від того, яке місце буде займати служба в загальній структурі управління КП «Дніпроводоканал», вона повинна мати свою внутрішню організаційну структуру та виконувати певні функції щодо управління персоналом фірми.

Оскільки, КП «Дніпроводоканал» підприємство великих розмірів, то вона буде включати в себе керівника кадрової служби, якому буде підпорядковуватися керівники певних структурних відділів по управлінню персоналом (рисунок 3.1.) і в залежності від цього між ними будуть розподілятися відповідальність, права, обов'язки по роботі з персоналом.

Інструктор з кадрових питань керується у своїй роботі посадовою інструкцією, яка повинна постійно оновлюватися і доповнюватися новими функціями по управлінню персоналом. Крім того, кадрова служба у своїй роботі повинна керуватися положенням про відділи де вказано її задачі, структуру, функції, взаємовідносини з іншими підрозділами, права, відповідальність.

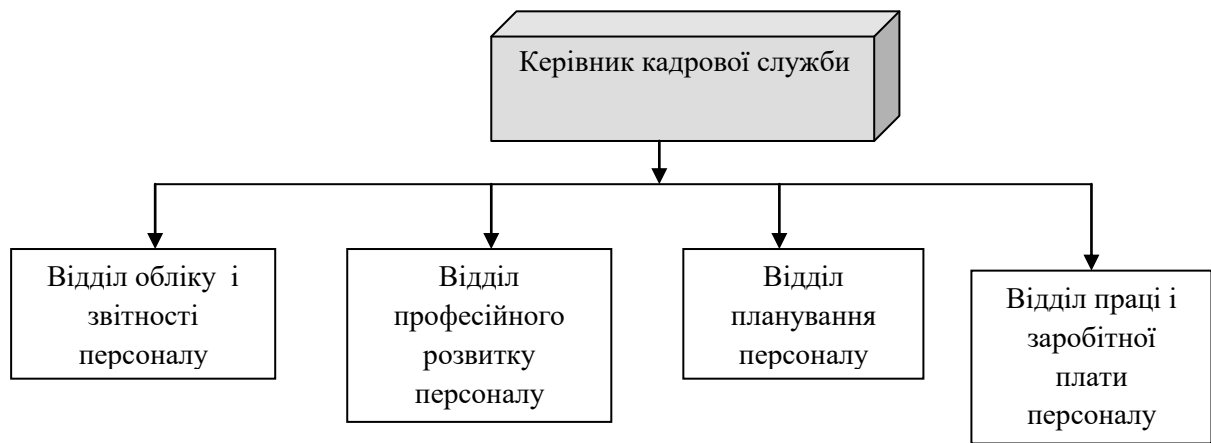


Рис. 3.1. Запропонована структура кадрової служби для КП «Дніпроводоканал»

Перед тим як визначити та порекомендувати нові функції у роботі кадрової служби КП «Дніпроводоканал», коли всю роботу, яка пов'язана з персоналом, необхідно структурувати, тобто від цього, можна буде визначити основні задачі, функціональний механізм діяльності кадрової служби КП «Дніпроводоканал» (рис. 3.2).

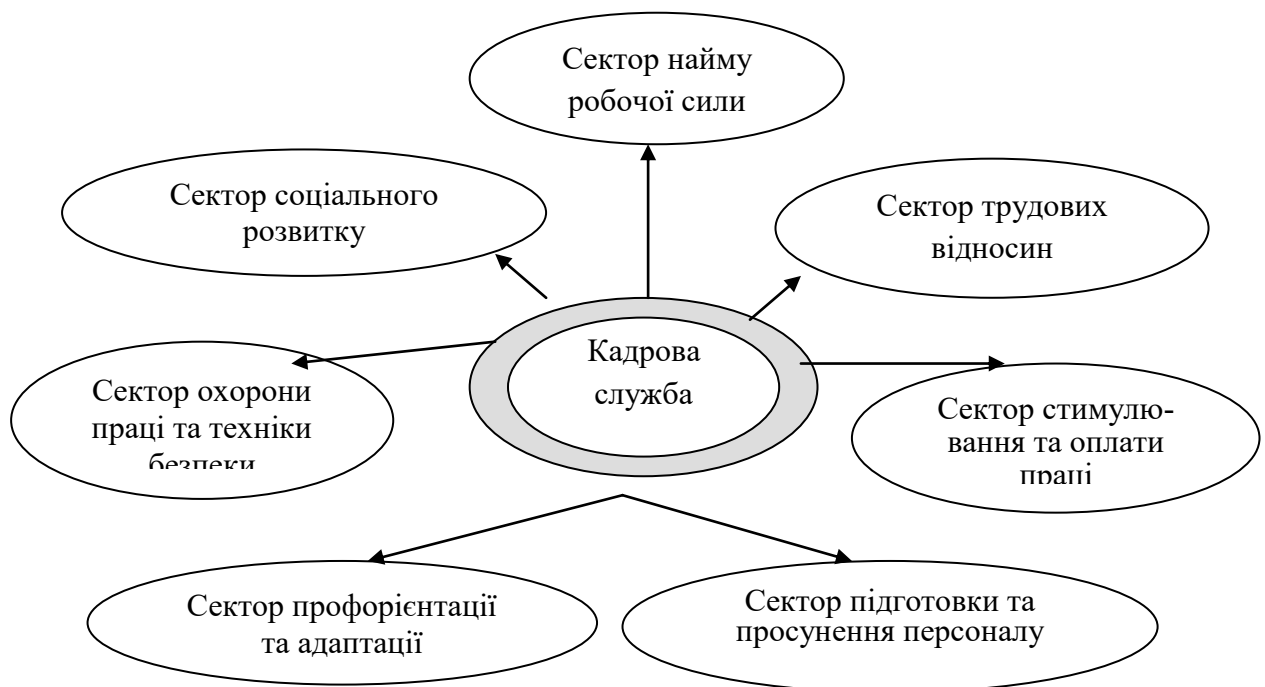


Рис. 3.2 Рекомендовані сектори робіт, що виконуватиме кадрова служба КП «Дніпроводоканал»

Отже, коли йде мова про формування і роботу кадрової служби, необхідно враховувати два аспекти її функціонування: сфери діяльності та зміст роботи з персоналом (рисунк 3.3 та рис. 3.4).

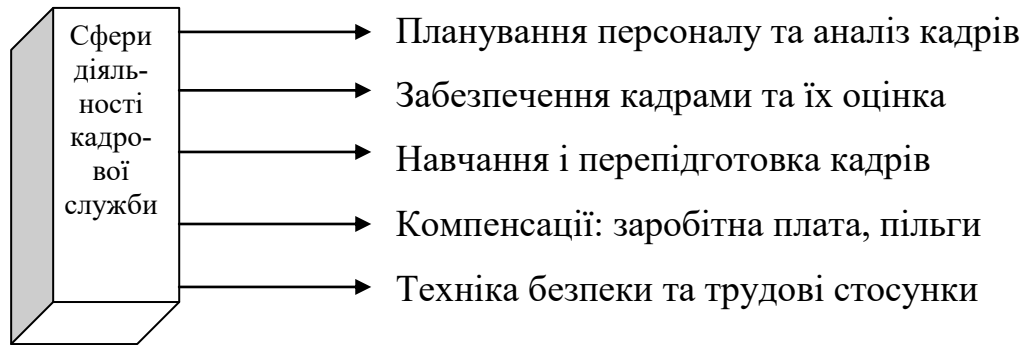


Рис. 3.3 Сфери діяльності служби управління персоналом КП «Дніпроводоканал»

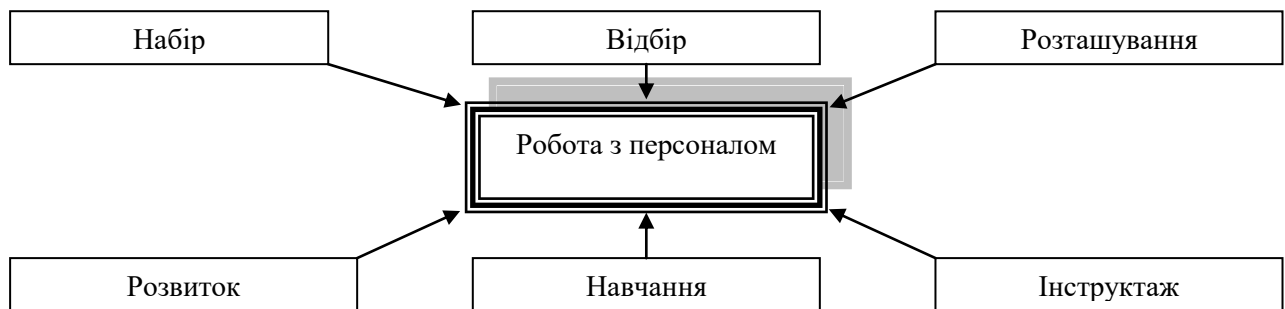


Рис. 3.4. Зміст роботи кадрової служби КП «Дніпроводоканал»

Отже, робота кадрової служби КП «Дніпроводоканал» поділена на сектори і в залежності від цього сектор виконує свої завдання і функції (рисунк 3.5).

У даний час відомий найбільш повний перелік функцій кадрової служби, які КП «Дніпроводоканал» повинна їх виконувати у своїй управлінській діяльності, а саме виділяють такі функції:

здійснення прогнозування, перспективного і поточного планування потреби в кадрах, їхнього прямування, добору і розміщення; здійснення систематичного аналізу кадрів по фаховому загальноосвітньому, віковому й іншим ознакам;

організація раціональної системи обліку кадрів і їхнє прямування усередині організації;

здійснення процедури добору і розміщення кадрів;



Рис. 3.5. Функціональний механізм діяльності кадрової служби КП «Дніпроводоканал»

формування й проведення політики при наймі, просуванні, переміщенні, винагороді тощо;

індивідуальне вивчення співробітників номенклатури того керівника, якому підпорядкований відділ кадрів;

простіший аналіз структури і стану кадрів і претензій;

організація планомірної оцінки (атестація) кадрів представницькими комісіями;

розробка заходів щодо підвищення кваліфікації кадрів і їхньої перепідготовки;

формування кадрового резерву і робота з ним;

контроль і координація кадрової роботи з всієї організації, проведення консультації по роботі з кадрами;

системний аналіз структури апарату управління, розробки рекомендацій по поліпшенню організаційних структур;

розробка навчально-інформаційних посібників по програмах підготування спеціалістів, довідників для службовців по організаційно посадових структурах тощо;

організація медичного обслуговування, пожежної й іншої охорони службових споруд, організація роботи приймальних тощо;

організація спеціального забезпечення персоналу (страхування пенсій);

здійснення розрахунку і видача заробітної плати співробітникам і контроль за цією функцією;

проведення конкурсів на вакантні посади (місця);

організація процесу адаптації нових робітників;

тарифікація робочих місць;

оцінка рівня безпеки, комфортабельності й умов праці;

розробка правил оцінки результатів праці;

визначення умов соціального забезпечення;

встановлення компенсацій і пільг;

контроль витрат на персонал;

сприяння поліпшенню психологічного клімату в колективі;

управління трудовими відносинами;

документування роботи з кадрами;
 опрацювання, видача і збереження відповідних документів;
 підготовка звітів.

Вище перелічені функції кадрової служби КП «Дніпроводоканал» можуть бути розділені на традиційні, нові, основні та допоміжні.

До традиційних функцій КП «Дніпроводоканал» відносять:

добір, розміщення, підвищення і налагоджування персоналу;

нові функції – це визначення потреб у кадрах, упорядкування програм підпорядкування, автоматизоване урахування стану кадрів тощо;

до основних функцій належать: прогнозування потреби, підготовка, контроль кадрів;

до допоміжних функцій відносять: консультування, аналіз організаційних структур, забезпечення медичного обслуговування тощо.

Отже, працівники кадрової служби частково зайняті опрацюванням інформації. Для того, щоб цей процес був ефективний, необхідно її своєчасно збирати, опрацьовувати, передавати, всебічно аналізувати, робити численні розрахунки, що зумовлює використання технічних засобів управління у тому числі комп'ютери. До найбільш простих технічних засобів, що повинні використовуватися в офісі, належать: канцелярську приладдя, засоби лічення, а також різні прості прилади та наявність телефонного зв'язку.

Таким чином, у завдання керівництва КП «Дніпроводоканал» повинно входити і належне забезпечення кадрової служби необхідними технічними засобами управління, що забезпечить більш продуктивне використання її робочого часу та більш повну реалізацію рекомендованих функцій щодо формування, стабілізації персоналу фірми.

Для вдосконалення кадрової роботи КП «Дніпроводоканал» необхідно впровадження кадрових технологій. Найбільш відомі комп'ютерні кадрові розробки вітчизняних і зарубіжних фірм: «1С», «Управління персоналом», «БОС-Кадровик», Центр «Хобі» і безліч інших. На сьогоднішній день можна виділити

п'ять основних груп таких програм, представлених на ринку кадрового програмного забезпечення:

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

У КП «Дніпроводоканал» існує програма кадрового діловодства. Вона відносно недорога і користується попитом у багатьох організацій. Ця програма має свою обмеженість в роботі: не проводить атестацію працівників, відбір на навчання. Для більш ефективної діяльності кадрової роботи, програму кадрового діловодства необхідно замінити програмою четвертої групи (комплексна програма), яка на сьогоднішній день більше досконала. За допомогою комплексної програми можна виконувати роботу з документами і роботу з людьми. Подібні програмні комплекси (на відміну від програм першої групи) спочатку проектуються для вирішення завдань по роботі з персоналом, тому й набір параметрів в них відмінний від програм кадрового діловодства: програма виконує комп'ютерний профвідбір, прийом на роботу, атестацію, відбір резерву на висування, виявляє у працівників різні психічні відхилення, визначає кримінальну спрямованість. Такі комплексні рішення, поряд з програмами по оптимізації структури, за кордоном є найбільш затребуваними, стрімко набирають популярність вони і в Україні.

Пропонується також виділити як дієвий захід впровадження принципів аутплейсменту в роботу кадрової служби КП «Дніпроводоканал» (тобто допомоги працівникам, які звільняються).

У зв'язку з впровадженням аутплейсменту в роботу кадрової служби, працівника який звільняється, можна забезпечити пакетом інформації,

документів, консультацій. Працівникові можуть бути надані рекомендаційні листи, обов'язкова психологічна консультація, навчання методам пошуку роботи, навчання роботи з кадровими агентствами, консультації по порядку звернення на біржу праці. Рекомендується проводити консультації про правила поведінки на співбесіді, про грамотному складанні резюме. Ці заходи дозволять:

зберегти позитивний імідж організації;

залишитися в хороших відносинах з працівниками, які звільняються.

Застосувавши пропоновані заходи, КП «Дніпроводоканал», безсумнівно, підніме свій престиж і поліпшить кадрову роботу підприємства.

3.2. Заходи з підвищення ефективності кадрової роботи на КП «Дніпроводоканал»

Управління персоналом є багатогранним і винятково складним процесом, який повинен мати завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових напрямів в управління й удосконалення існуючих форм, методів роботи.

Пошук висококваліфікованих працівників є актуальною проблемою для більшості сучасних підприємств в умовах ринкової економіки. Грамотний і якісний найм персоналу здатний багаторазово підвищити ефективність роботи підприємства, при цьому система відбору персоналу повинна бути заснована на постійному вдосконаленні методів роботи з кадрами і використання інноваційних досягнень науки.

Проаналізувавши існуючі проблеми у сфері управління кадрової політики, слід виділити наступні актуальні напрямки покращення та вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності кадрів (рис.3.6).

Проаналізувавши дані напрямки, можна сказати, що основі з них тісно і нерозривно пов'язані з покращенням стратегії планування і системою управління кадровим складом, мотивацією трудової діяльності, вдосконаленням соціальних

відносин і здійснення оцінки щодо ефективності системи управління персоналу на підприємстві.



Рис.3.6. Напрями вдосконалення кадрової політики на КП «Дніпроводоканал»

Для того, щоб оцінити ефективність кадрової політики підприємства потрібно реалізувати функцію контролінгу. Суть контролінгу полягає в тому, щоб здійснювати регулярну, комплексну і об'єктивну оцінку ефективності кадрової політики.

Розглянемо напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на КП «Дніпроводоканал»:

забезпечення гідної заробітної плати та матеріальне преміювання працівників;

покращення умов праці на підприємстві;

створення умов для розвитку, кар'єрного зростання та реалізації професійних амбіцій, для чого слід запровадити на підприємстві систему періодичного підвищення кваліфікації, навчання та проведення тренінгів працівників;

створення системи морального заохочення та визнання професійних здобутків працівників;

приділення керівництвом уваги покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Результатами, які можна очікувати від вжиття запропонованих заходів, є:

підвищення рівня кваліфікації працівників, набуття ними навичок, які знадобляться під час роботи на конкретному робочому місці;

зменшення кількості захворювань, що мали місце через погані умови праці;

формування у працівників відчуття своєї значущості для підприємства, свого внеску в загальний результат діяльності підприємства, отримання морального задоволення від роботи;

зменшення витрат часу на вирішення конфліктів після покращення соціально-психологічного клімату;

підвищення рівня задоволеності працею;

максимальне розкриття та реалізація потенціалу людських ресурсів;

підвищення рівня відданості працівників інтересам підприємства, зменшення спротиву інноваційним змінам;

підвищення продуктивності праці.

Таким чином, кадрова політика на підприємстві КП «Дніпроводоканал» буде ефективною за таких умов:

відповідності законодавству України;

відповідності стратегії розвитку суб'єкта господарювання;

збалансуванню інтересів працівників підприємства;

швидкого пристосування до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі;

прозорості, тобто бути простою для сприйняття, безконфліктною і такою, що сприятиме підвищенню іміджу підприємства.

Сучасний працівник повинен мати стратегічне мислення, підприємливість, широку ерудицію, високу культуру. Такі вимоги висувають на порядок денний потребу до постійного професійного розвитку персоналу, тобто проведення

заходів, які сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівника, ріст його здібностей з метою удосконалення діяльності підприємства.

Професійний розвиток являє собою систему взаємопов'язаних дій, елементами яких є розробка стратегії, прогнозування і планування потреби в кадрах тієї чи іншої кваліфікації, управління кар'єрою і професійним ростом, організація і адаптація, навчання, тренінги тощо.

Професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, заміщенню посад, вирішенню нових задач, що направлений на подолання різниці між вимогами до працівника і його якостями та здібностями.

Доречно сказати, що професійний розвиток персоналу КП «Дніпроводоканал» – це нарощування потенціалу кадрів.

Звичайно, робота з професійного розвитку потребує суттєвих зусиль з її організації, тому до кадрових питань ми рекомендуємо залучати і керівництво товариства. Тобто, необхідно зазначити, що відповідальність за розвиток персоналу КП «Дніпроводоканал» повинна нести адміністрація товариства та лінійні керівники.

Основними складовими професійного розвитку персоналу КП «Дніпроводоканал» повинні бути:

- професійна орієнтація і соціальна адаптація членів КП «Дніпроводоканал»;
- професійне навчання на підвищення кваліфікації;
- підготовка резерву керівних кадрів;
- просування по службі; забезпечення гарантій стабільності;
- дієва система винагородження.

Система прогресивного розвитку потребує від керівництва великих зусиль на її проведення. Як відомо, передові компанії Європи витрачають на прогресивний розвиток свого персоналу до 10% фонду заробітної плати. На навчання одного управлінця середнього рівня компанія витрачає від 10 до 15 тис.доларів в рік.

Такі кошти керівництво КП «Дніпроводоканал» розглядає не як додаткові витрати підприємства, а як необхідні інвестиції, які дадуть в майбутньому підприємству не малий прибуток.

Таку політику по відношенню до професійного розвитку потрібно проводити і керівництву КП «Дніпроводоканал».

Проте професійний розвиток в значній мірі залежить від особистості, яка повинна до нього прагнути і бути в цьому впевнена. Тому на нашу думку, мотивами до професійного розвитку особистостей мають бути такі (рисунк 3.7.):

Адміністрація КП «Дніпроводоканал» на основі спостережень за працівником, із врахуванням його розвитку, власної думки, розвитку кар'єри, формує конкретні цілі розвитку і навчання, які є основою прогресивних навичок, формуванням певного типу мислення і поведінки, отримання додаткових знань.

Для формування професійного розвитку персоналу у КП «Дніпроводоканал» керівництву необхідно враховувати чинники як зовнішні, так і внутрішні. Детально вплив чинників, що впливають на формування професійного розвитку персоналу пропонуємо розглянути на рис. 3.7.

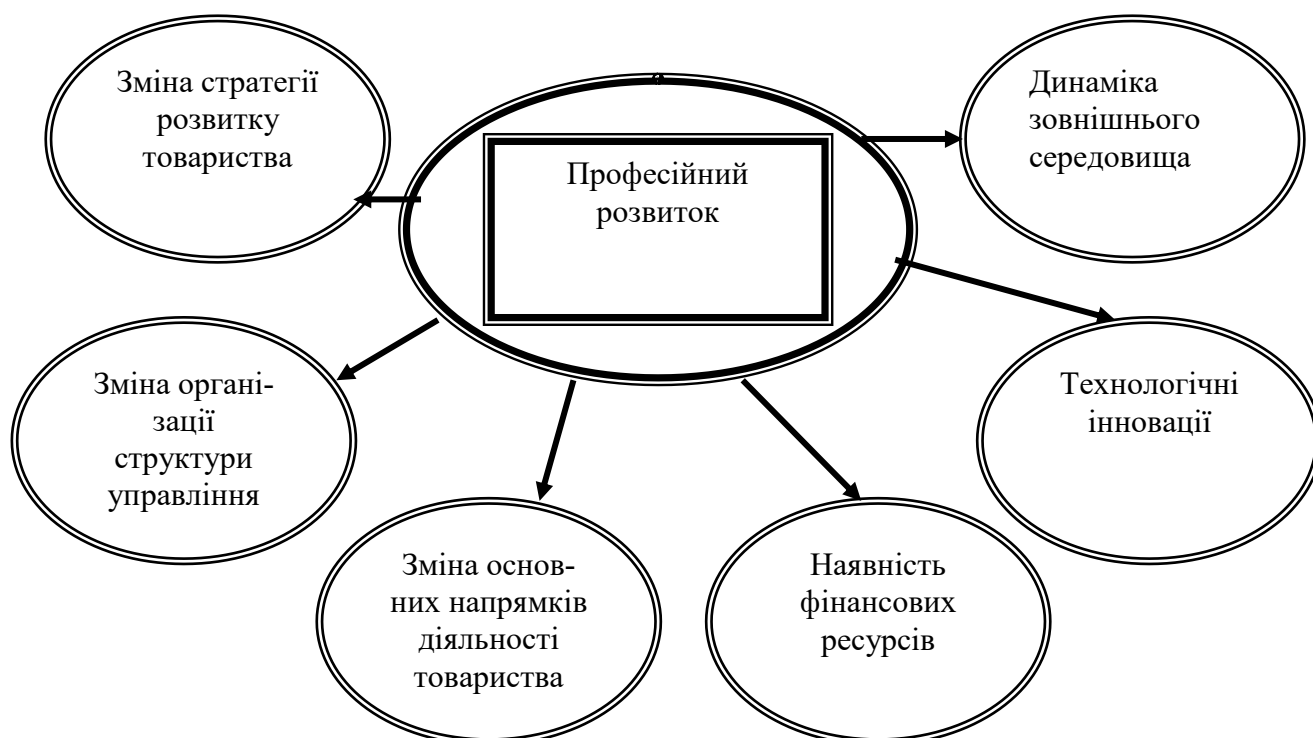


Рис. 3.7. Чинники, що впливають на ріст персоналу КП «Дніпроводоканал»

Переваги, які може мати КП «Дніпроводоканал» від запровадження системи професійного розвитку полягають у наступному:

професійна майстерність персоналу збільшує прибуток підприємства, впливає на фінансові показники діяльності підприємства;

сприяє створенню задовільного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства;

підвищує мотивацію співробітників;

забезпечує спадкоємність в управлінні т підприємством;

підвищує відданість підприємства, де працює співробітник;

персонал підприємства отримує нові знання і навички; стає більш конкурентноздатним на ринку праці;

персонал підприємства отримує додаткові можливості для професійного росту, як всередині підприємства, так і за його межами;

сприяє інтелектуальному розвитку особистості, зміцнює впевненість у собі.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є визначення потреби у ньому співробітників підприємства (рис. 3.8).

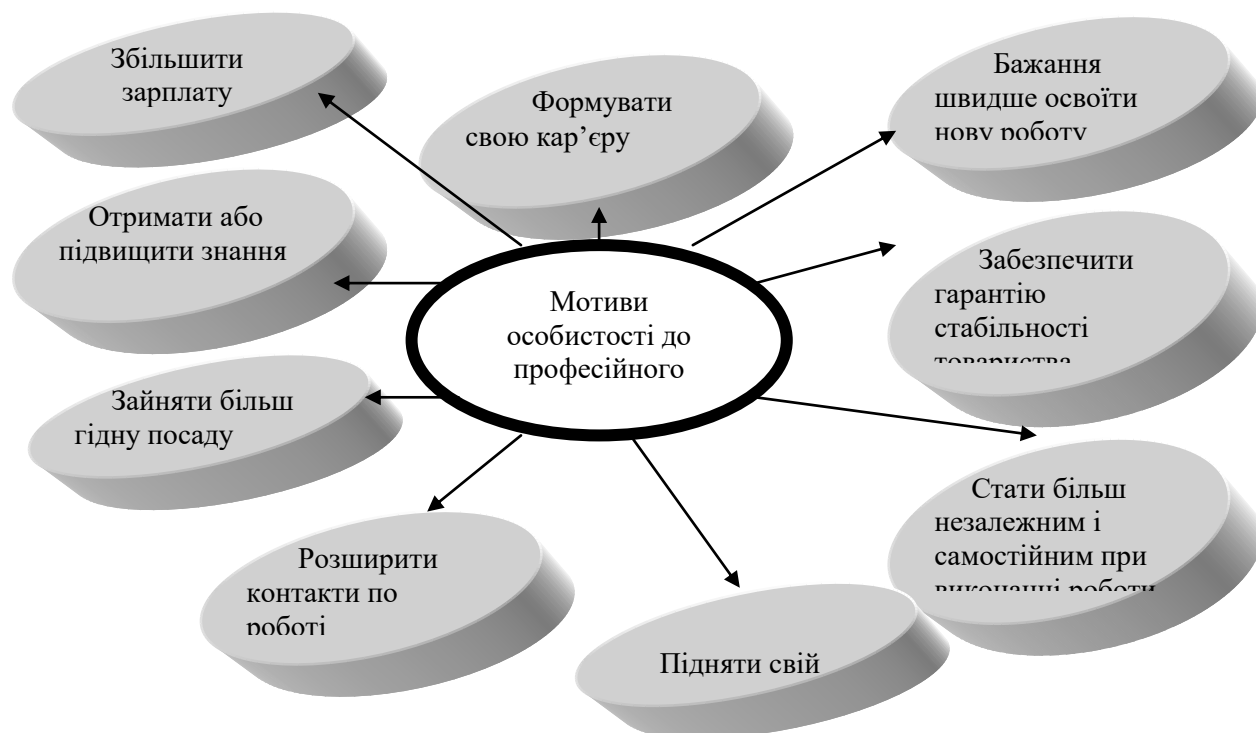


Рис. 3.8. Мотиви професійного розвитку особистості на КП «Дніпроводоканал»

Доцільно зазначити, що визначення потреби у професійному розвитку персоналу потребує сумісних зусиль інструктора з кадрової роботи керівника підприємства і самого співробітника, оскільки кожна із сторін вносить своє бачення цього питання, що визначається її положенням в підприємстві і роллю в процесі професійного розвитку. Систематично це можна представити на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Потреби професійного розвитку персоналу в КП «Дніпроводоканал»

Для визначення потреби у професійному розвитку особистості адміністрації підприємства необхідно скористатись найбільш відомими методами, проте які ще не використовувались при оцінці персоналу КП «Дніпроводоканал»:

атестація;

підготовка індивідуального плану розвитку співробітника.

Атестація буде дієвою, коли керівник, інструктор з кадрової роботи та співробітник обговорюють перспективу професійного розвитку і складають індивідуальний план розвитку, який потім направляється у відділ кадрів. При цьому задача інспектора з кадрової роботи полягає в тому, щоб оцінити план з точки зору реальності, відповідності потребам організації та її можливостям.

Потім складається зведений план розвитку співробітників на основі їх індивідуальних планів, який є програмою професійного розвитку підприємства. Ця програма визначає мету професійного розвитку, засоби і бюджет.

Найважливішим методом професійного розвитку персоналу, який може бути рекомендований в КП «Дніпроводоканал» є професійне навчання.

Професійне навчання – це процес безпосередньої передачі нових професійних навичок та знань співробітникам підприємства, оскільки набутим знанням властиве старіння, тому їх необхідно оновлювати.

Основними напрямками професійного навчання і підвищення кваліфікації в підприємстві ми пропонуємо вважати наступними:

1. Первинне навчання (підготовка нових фахівців).
2. Навчання з метою підвищення кваліфікації.
3. Навчання для роботи в нових умовах (перепідготовка).

Процес професійного навчання у підприємстві доцільно представити у вигляді комплексного безперервного процесу, що включає наступні етапи (рис. 3.10):

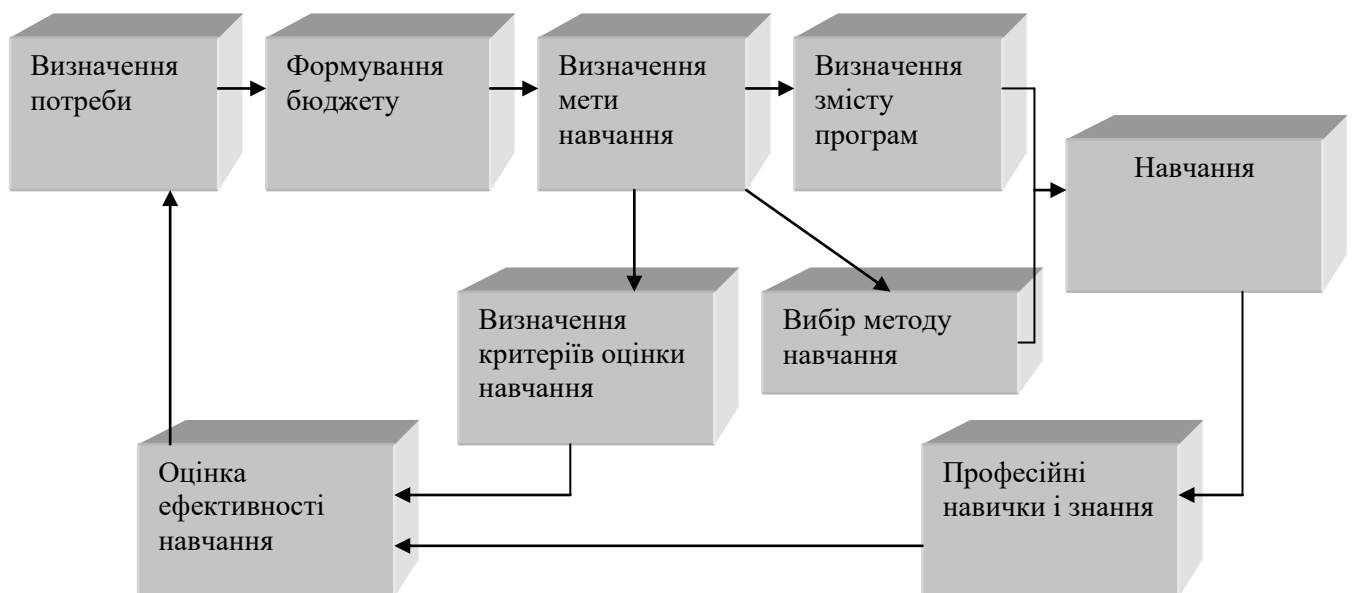


Рис. 3.10. Процес професійного навчання КП «Дніпроводоканал»

Оскільки на підприємстві працюють в основному співробітники, що мають середню спеціальну чи вищу освіту, то на наш погляд, доцільно рекомендувати адміністрації підприємства використати такий метод професійного розвитку як підвищення кваліфікації.

Головна мета і задачі перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємства полягає в тому, щоб забезпечити постійне співвідношення рівня загальноосвітньої і професійної підготовки управління персоналу вимогам безперервно мінливих об'єктів управління і сучасним досягненням науки управління.

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівниками основної освіти, спрямоване на послідовне підтримання і удосконалення їх професійних і економічних знань (поглиблення, підвищення, приведення відповідно до вимог більш високої посади), навиків. Для цього у КП «Дніпроводоканал» організовують семіри по передачі передового досвіду роботи.

Потреба КП «Дніпроводоканал» у підвищенні кваліфікації її співробітників обумовлена: змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі; ускладненням процесу управління; освоєнням нових видів і сфер діяльності.

Підвищення кваліфікації кадрів повинно бути комплексним за охопленням, диференційованим за окремими категоріями працівників, неперервним, орієнтованим на перспективні професії. Виділяють такі форми підвищення кваліфікації:

1. Внутрішня (в рамках організації) і зовнішня (в навчальних закладах, спеціальних центрах). Внутрішня може здійснюватися на робочому місці і поза ним. Вона краще враховує потреби організації, стимулює персонал, формує його дух, вимагає невеликих витрат, легше контролюється, але при малій кількості співробітників вимагає великих затрат.

2. Організована і неорганізована (самоосвіта). В останньому випадку може створюватися так звана група саморозвитку, коли люди об'єднуються для сумісного аналізу проблем, розгляду можливих способів удосконалення, власного розвитку, взаємної підтримки.

3. Професійно чи проблемно орієнтована (за потребою); направлена на відпрацювання необхідної організації поведінки.

4. Основана на стандартних чи спеціальних (загальних і конкретних) програмах.

5. Призначена для цільових груп (керівників і спеціалістів) чи для всього персоналу.

Конкретні напрями підвищення кваліфікації наступні:

забезпечення ефективного виконання нових задач;
підвищення гнучкості управління і здатності до інновацій;
підготовка до кар'єрного росту чи горизонтального переміщення;
освоєння нових професій, в тому числі в умовах бригадної форми організації праці;

одержання більш високого розряду чи адаптація до нової техніки;

вивчення нових форм організації і стимулювання праці.

Сучасні програми підвищення кваліфікації мають мету навчити працівників самостійно мислити (в тому числі і економічно), вирішувати комплексні проблеми, здійснювати підприємницький підхід до справи, працювати в команді. Вони дають знання, які виходять за межі посади, і пробуджують бажання вчитися далі. Однак перспектива підвищення кваліфікації активізує лише тих співробітників, які ще не досягли своїх висот.

Підвищення кваліфікації є важливим об'єктом внутрішньо-організаційного планування. В його рамках,

по-перше, визначається довгострокова (до п'яти років) потреба у підвищенні кваліфікації і розробляються необхідні плани і програми;

по-друге: здійснюється оперативне (до року) планування конкретних заходів з врахуванням напрямлень діяльності фірми і особистих потреб людей.

Планування підвищення кваліфікації базується на даних аналізу потреб в навчанні, етапами якого є:

1. Визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на майбутнє), їх обговорення як з ними самими, так і з колегами, і побудова профілю необхідної кваліфікації.

2. Аналіз існуючих навиків, знань і установок.

3. Побудова профілю кваліфікації, яка вже мається.

4. Порівняння профілів, визначення розбіжностей і потреб в навчанні і пріоритетів їх задоволення.

Вважається доцільним вести статистику, яка, з одного боку, дає уявлення про стан цього питання в кожен даний момент, а з другої – служить основою планування. Статистика підвищення кваліфікації вивчає персонал за групами і формами навчання:

1) для робітників – виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, курси бригадирів;

2) для керівників – інститути і факультети підвищення кваліфікації при вузах, різноманітні курси, інші форми навчання.

Узагальнюючи вітчизняний і зарубіжний досвід в галузі підвищення кваліфікації, доцільно запропонувати наступні види підвищення кваліфікації у КП «Дніпроводоканал».

1. Всебічний розвиток особистості слухача за сферами людської діяльності (управлінська, економічна, екологічна, наукова, художня, педагогічна, фізкультурна і медична).

2. Цільова інтенсивна підготовка на базі широкого набору навчальних модулів.

3. Широке використання методів активного.

4. Залучення висококваліфікованих учених, тренерів і керівників та орієнтація навчання на особистість.

5. Індивідуально-груповий метод навчання.

6. Автоматизація навчального процесу з використанням сучасних технічних засобів, насамперед персональних комп'ютерів, аудіовізуальних технічних засобів, відеокамер, засобів програмного навчання і ін.

Отже, запропонувавши види підвищення кваліфікації персоналу, які можна використати в практиці кадрової роботи у КП «Дніпроводоканал», ми рекомендуємо до впровадження програму професійного розвитку кадрів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Програма професійного розвитку кадрів КП «Дніпроводоканал»

№ п\п	Назва заходу	Хто відповідальний	Термін виконання
1.	Основні задачі професійного розвитку	Генеральний директор	
2.	Визначення потреби у кваліфікації спеціалістів	Інспектор	
3.	Визначення форм і методів підвищення професійного рівня кадрів	Генеральний директор, інспектор	
4.	Заходи по підготовці і перепідготовці кадрів	Генеральний директор, інспектор	
5.	Заходи по підготовці для нових видів діяльності	Генеральний директор, інспектор	
6.	Аналіз фактичного складу і розміщення кадрів	Інспектор	
7.	Заходи по роботі з резервом кадрів	Заступник генерального директора, інспектор	
8.	Розрахунок потреби на перспективу	Інспектор	
9.	Заходи, що пов'язані з направленням на навчання персоналу	Генеральний директор	
10.	Заходи по забезпеченню єдності керівництва по підготовці і перепідготовці персоналу	Генеральний директор, інспектор	

Отже, ефективність кадрової роботи на КП «Дніпроводоканал» можна покращити за рахунок професійного розвитку кадрів, що містить:

- професійне навчання на підвищення кваліфікації;
- підготовка резерву керівних кадрів;
- просування по службі;
- забезпечення гарантій стабільності;
- дієва система винагородження.

Існує досить багато методів покращення кадрової політики підприємства. Одним із сучасних методів є використання аутсорсингу персоналу, який розглянемо в наступному підрозділі роботи.

3.3. Використання аутсорсингу персоналу для підвищення ефективності кадрової політики КП «Дніпроводоканал»

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика КП «Дніпроводоканал» – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Саме вона визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб КП «Дніпроводоканал», вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Фактори управління персоналом, які включають нові вимоги до майбутніх менеджерів із персоналу, а саме: масштабність, комунікабельність, здатність аналізувати та вирішувати комплексні проблеми, синтезувати та приймати рішення в умовах ризику все більш часто розробляються на сучасних підприємствах.

На формування кадрової політики КП «Дніпроводоканал» впливають чинники двох типів – зовнішні та внутрішні (рис. 3.11).

При виборі напряму кадрової політики дуже важливо враховувати як зовнішні так і внутрішні чинники.

Найбільш важливими характеристиками робіт, що залучають або відштовхують людей, є:

- ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль;
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я;
- місце розташування робочих місць;
- тривалість і структурованість роботи;
- взаємодія з іншими людьми під час роботи;
- ступінь волі при рішенні задач;

розуміння і сприйняття мети підприємства.



Рис. 3.11. Система чинників, що визначають кадрову політику КП «Дніпроводоканал»

Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників задач потребує від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання працівників у КП «Дніпроводоканал».

В сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати КП «Дніпроводоканал». З огляду на це забезпечення КП «Дніпроводоканал» професійним персоналом, який відповідає його вимогам, є одним із важливіших завдань кадрової політики. Це завдання неможливо реалізувати без відповідного морального і матеріального стимулювання та соціальних гарантій, які повинні бути основними аспектами кадрової політики КП «Дніпроводоканал».

Кадрова політики покликана на своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку

відповідно до потреб КП «Дніпроводоканал», вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Судячи з цього можна виділити основні цілі кадрової політики КП «Дніпроводоканал»:

забезпечення умов праці та розподіл обов'язків працівників, що відповідають чинному трудовому законодавству;

забезпечення КП «Дніпроводоканал» персоналом відповідної якості та в потрібній кількості для виконання поставлених завдань;

раціональне використання трудових ресурсів КП «Дніпроводоканал»;

створення, підтримка діяльності та контроль за роботою трудових колективів;

допомога в перепідготовці та фаховому навчанні працівників КП «Дніпроводоканал» виходячи з власних можливостей.

Цільова задача кадрової політики КП «Дніпроводоканал» може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

звільняти працівників або зберігати;

якщо зберігати, то яким шляхом;

проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;

проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;

проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання;

вкладати гроші у підготовку "дешевих", але вузькоспеціалізованих працівників, або «дорожчих», але кращих.

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

В умовах ринкової економіки виникає потреба у забезпеченні ефективності менеджменту персоналу шляхом здійснення пошуку нових, сучасних та дієвих

шляхів його удосконалення. Так, нині у світі широко використовується практика аутсорсингу персоналу, що передбачає передачу зовнішнім експертам функцій роботи з персоналом. Послуги з аутсорсингу персоналу, як можливість краще концентруватися на основних цілях бізнесу, стратегії і політиці підприємства, є новими для вітчизняного ринку, хоча західні підприємства застосовують їх давно і дуже часто.

У сучасних умовах господарювання, саме людині приділяється найбільша увага. Ролі матеріальних ресурсів відводиться другорядне значення. Тільки людині властиво самовдосконалюватись, навчатись, шукати нові ідеї та вносити пропозиції, що можуть принести покращення для виробництва.

Проблема ефективності функціонування комунальних підприємств завжди була однією з найбільш актуальних, бо від нього залежить якість життя кожної конкретної людини.

Однак, якість наданих послуг залишає бажати кращого. Причина тому – відсутність конкуренції на ринку та процвітання корупції, яка не зникла після прийняття антикорупційних законів.

У розвинених країнах для підвищення конкурентоспроможності підприємств вже давно використовують аутсорсинг (передача компанією частини її завдань або процесів на умовах контракту стороннім виконавцям – приватним підприємствам). Незважаючи на популярність методу, українські компанії досить рідко застосовують подібні схеми, не усвідомлюючи їх позитиву.

Розглянемо використання такого механізму підвищення ефективності роботи підприємств, як аутсорсинг.

Однією з проблем функціонування КП «Дніпроводоканал» залишається заборгованість населення перед комунальними підприємствами, яка з підвищення тарифів має тенденцію до збільшення.

Як правило, причиною неплатежів є те, що оплата за комунальні послуги надто висока в порівнянні з доходами громадян. Однак, основною причиною даної ситуації є відсутність культури платежів за фактично спожиті послуги та недосконалість законодавства в сфері врегулювання заборгованості.

У зв'язку з цим КП «Дніпроводоканал» може виявитися заручником ситуації, оскільки високий рівень заборгованості змушує скорочувати штат і затримувати заробітну плату.

Як і будь-яке явище, аутсорсинг має як свої незаперечні переваги, так і суттєві недоліки. Розглянемо переваги використання аутсорсингу в діяльності комунальних підприємства.

Переваги:

- робота на контрактній основі, як правило – один рік;
- зниження вартості за послуги: скорочення і контроль витрат; економія на податках на зарплату; звільнення внутрішніх ресурсів компанії для інших цілей;
- підвищення якості надання послуг: фокусування компанії на основній діяльності; використання спеціалізованого обладнання, знань, технологій;
- зниження ризиків, пов'язаних з реалізацією: використання конкуренції на ринку; скорочення впливу некерованих факторів (нестача комплектуючих); поділ і часткова передача робіт іншій компанії; додатковий доступ до ресурсів – підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

До недоліків можна віднести:

- рівень професіоналізму співробітників аутсорсинга може виявитися недостатнім для виконання робіт або надання послуг на належному рівні;
- недостатність важелів керуючого впливу, що може привести до зниження ефективності процесів і збільшення витрат на обслуговування;
- наявність ризиків порушення збереження майна, безпеки і витоку відомостей конфіденційного характеру.

Головне джерело економії витрат за допомогою аутсорсингу – підвищення ефективності підприємства та поява можливості звільнити відповідні організаційні, фінансові та людські ресурси для розвитку нових напрямків або концентрації на вже існуючих. Аутсорсинг дасть можливість знизити вартість і підвищити якість послуг, тож є ефективним інструментом реформування комунальних підприємств.

Кадровий аутсорсинг - це передача функцій ведення кадрового діловодства КП «Дніпроводоканал» сторонній організації. Останнім часом все більше підприємств користуються послугами аутсорсингових компаній, оскільки кадровий аутсорсинг має багато переваг у порівнянні із створенням штатної структури кадрового діловодства на КП «Дніпроводоканал».

КП «Дніпроводоканал» заощаджує кошти, які відраховуються в якості податків, відпадає необхідність в облаштуванні робочих місць фахівцям кадрової служби, а значить, КП «Дніпроводоканал» економить на площах і устаткуванні.

До кадрового аутсорсингу вдаються іноземні компанії, що недавно з'явилися на українському ринку, які не знають особливостей місцевого законодавства та основних принципів побудови українського кадрового діловодства. На аутсорсинг передають кадрове діловодство підприємств, які не хочуть утримувати фахівців, купувати і оновлювати необхідне програмне забезпечення та ліцензії. Часто кадровий аутсорсинг необхідний для підприємств, що прагнуть сконцентруватися на пріоритетних завданнях свого бізнесу і направити всі наявні ресурси на виконання своїх основних завдань.

Аутсорсинг персоналу або бізнес-функцій рекомендується в тому випадку, коли виконання деяких функцій не доцільно здійснювати силами співробітників КП «Дніпроводоканал».

Наприклад, КП «Дніпроводоканал» не обов'язково мати в штаті фахівця у сфері мотивації, оцінки персоналу. Віддавши ці або інші функції на аутсорсинг, КП «Дніпроводоканал» тим самим оптимізує свої витрати. Це не тільки зручно, це ще й вигідно. КП «Дніпроводоканал» економить на найманні штатних фахівців, роботу яких важко контролювати без спеціальних знань.

Основні завдання аутсорсингу КП «Дніпроводоканал» полягають у наступному:

- зменшення ризику в сфері надання послуг водопостачання та водовідведення;

- оптимізація (збереження) фінансових, людських та інших видів ресурсів;

поява можливостей вивільнення ресурсів для розвитку нових напрямів або ж сконцентрування зусиль на існуючих, які потребують додаткової уваги;

можливість прояву особистісного бачення покращення та змін виходячи з власного досвіду працівників (можливість вільного висловлення).

Взаємозв'язок передумов, мети, функцій та переваг використання кадрового аутсорсингу представлено на рис. 3.12.

Аутсорсингова кадрова служба повинна бути центром акумуляції новітніх кадрових технологій та новітніх досягнень, досвіду кадрової роботи.

В кожному обласному центрі повинні створюватись служби по покращенню управління персоналом, підвищення якісних показників роботи працівників із врахуванням усіх досягнень в теорії і на практиці в даному напрямі покращення.

Використання КП «Дніпроводоканал» аутсорсингу в умовах розвитку ринкової економіки передбачають наступні переваги, зокрема: правові, адміністративні та економічні.

Так, до правових переваг КП «Дніпроводоканал» належать:

виконання усіх необхідних для наймання персоналу процедур відповідно до трудового законодавства;

відповідальність за якість виконаної роботи перекладається не на фізичну особу, а на юридичну, отже не залежить від самого працівника і його особистих обставин (хвороба, декрет та ін.);

відсутність вирішення трудових спорів у суді;

можливість обійти облікові обмеження штатного розпису;

відсутність соціального блоку зобов'язань роботодавця;

зняття більшої частини юридичної відповідальності за персонал;

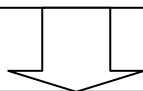
відсутність формальних зобов'язань по трудових відносинах з працівниками;

отримання кваліфікованого посередника - консультанта у відносинах із трудовою і податковою інспекціями;

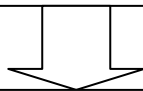
відсутність проблем з профспілками або іншими формальними і неформальними об'єднаннями;

Передумови здійснення кадрового аутсорсингу КП «Дніпроводоканал»:

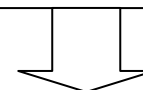
- Підприємство не хоче утримувати цілий відділ виконавців, купувати і оновлювати необхідне програмне забезпечення та ліцензії на нього, тобто в цілях економії.
 - Підприємство прагне сфокусувати свою діяльність на пріоритетних завданнях свого бізнесу і, таким чином, направити всі наявні трудові та фінансові ресурси на виконання своїх головних завдань.
 - Темпи зростання інфраструктури підприємства - обслуговуючих підрозділів - не встигають за темпами зростання основного бізнесу.
 - Підприємство має розподілену структуру (офіси в інших містах, регіонах тощо) і консолідовані дані повинні надходити в центральний офіс.
- Підприємство - новачок на національному ринку, не знає особливостей законодавства країни і основних принципів побудови місцевого кадрового обліку.



Мета кадрового аутсорсингу: професійна підтримка безперебійної роботи КП «Дніпроводоканал» або його окремих структур чи відділів шляхом якісного виконання функцій

**Основні функції кадрового аутсорсингу:**

- Формування основних засад кадрового обліку на КП «Дніпроводоканал» у відповідності з чинним трудовим законодавством України.
- Аудит кадрового діловодства-оцінка оформлення та ведення кадрової документації на предмет відповідності вимогам чинного трудового законодавства України.
- Розробка нормативних документів: штатного розпису, регламентуючих положень, посадових інструкцій.
- Підбір кваліфікованого персоналу.
- Тестування, анкетування, оцінювання кадрів.
- Відновлення кадрового діловодства.
- Ведення кадрового діловодства, оформлення та ведення кадрової документації в повному обсязі у відповідності до вимог чинного трудового законодавства.

**Переваги використання кадрового аутсорсингу:**

- У КП «Дніпроводоканал» з'являється можливість ведення кадрового менеджменту на високому професійному рівні.
- Оптимізація структури витрат позитивно відображається на показниках ефективності використання ресурсів і, як наслідок, поліпшуються фінансові та економічні показники.
- При використанні аутсорсингу помітно зменшується документообіг компанії;
- Менеджмент може зосередити свої зусилля на основному бізнесі підприємства.

Рис. 3.12. Взаємозв'язок передумов, мети, функцій та переваг використання кадрового аутсорсингу КП «Дніпроводоканал»

мобільне реагування за всіма змінами законодавства, що ставляться до послуг аутсорсингу, і оперативне отримання інформації про такі зміни.

Адміністративними перевагами аутсорсингу персоналу КП «Дніпроводоканал» є:

оперативне здійснення пошуку і відбору кандидатів на вакантні позиції;
економія часу на формування особових справ на нових працівників (включаючи необхідні перевірки: освітнього рівня, практичного досвіду, місця проживання, паспортних даних, рекомендацій);

оперативна зміна фактичної кількості працюючого персоналу;
випробування нових працівників без оформлення трудових відносин з ними;

можливість оперативного виходу на регіональні ринки;
оперативне регулювання чисельності персоналу на окремих проектах;
забезпечення своєчасної заміни захворілим працівникам;
відсутність кадрового діловодства і паперової роботи;
забезпечення працівників відрядними виплатами;
відсутність вимушених простоїв у роботі, тощо.

До економічних переваг аутсорсингу персоналу КП «Дніпроводоканал» належать:

виключення витрат на підбір персоналу;
перерозподіл статей бюджету (зарплата - послуги);
виключення або зменшення витрат на звільнення персоналу у зв'язку із завершенням проекту;
зменшення витрат на компенсаційний пакет;
використання податкових пільг;
економія адміністративних видатків, пов'язаних з персоналом;
підвищення інвестиційної привабливості підприємства у вигляді поліпшення показника продуктивності праці.

Управління персоналом є найважливішим аспектом у діяльності КП «Дніпроводоканал», тому постійне проведення аналізу діяльності персоналу,

розробка гнучких схем мотивації праці, моніторинг ринку праці, обґрунтоване прийняття управлінських рішень – це важливі напрями проведення ефективної кадрової політики. А інструментом для покращення кадрової політики і буде аутсорсинг.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Управління кадровою політикою підприємства в сучасних умовах господарювання» на матеріалах КП «Дніпроводоканал» доцільно зробити наступні висновки.

1. На основі проведеного дослідження виявлено, що кадрова політика – це сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом.

Кадрова політика приводить людські ресурси підприємства у відповідність до потреб виробництва, є складовою частиною кадрової стратегії, що розробляється в тісній взаємодії зі стратегією підприємства. Відповідно, успіх підприємства багато в чому залежить від повноти розкриття та реалізації потенціалу його працівників. Ключова роль у цьому процесі звісно буде належати кадровій політиці підприємства, особливо в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг.

Кадрова політика має створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі, необхідний рівень доходів і впевненість у завтрашньому дні

Наявність кадрової політики в організації як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу.

2. Роль служби управління персоналом в апараті управління останніми роками безперервно зростає, тому що ефективність виробництва і управління все більшою мірою визначається успішним підбором кадрів, організацією навчання, підвищенням кваліфікації, вихованням, оцінкою роботи та іншими функціями, які складають обов'язки кадрових служб підприємства. Роль відділу персоналу в апараті сучасного підприємства визначається також і тим, що його функція наближується до роботи інших відділів, технічних і економічних служб з питань

подальшого зміцнення трудової та виробничої дисципліни, скорочення плинності кадрів.

Зростання ролі служб управління персоналом і кардинальна перебудова їхньої діяльності викликані корінними змінами економічних і соціальних умов, у яких нині діють підприємства, що переходять до ринкових відносин.

Необхідність подібної перебудови роботи служб управління персоналом пов'язана і з тим, що кадровий склад, а також статус і рівень оплати праці кадровиків не відповідає завданням реалізації активної кадрової роботи.

3. У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської.

Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські фірми, які використовують традиційні принципи відбору кадрів при наймі на роботу, головну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, тому просування їх по ієрархії управління проходить тільки по вертикалі, а це означає, що менеджер робитиме кар'єру тільки у цій галузі. Це обмежує можливості просування за рівнями управління, спричиняє плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми до іншої.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть

підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

У японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник відділу підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій він раніше не працював.

4. КП "Дніпроводоканал" є великим виробничим підприємством з низкою технологічних процесів, пов'язаних з виробництвом і транспортуванням питної води споживачам.

Діяльність підприємства в першу чергу спрямована на цілодобове забезпечення питною водою споживачів міста Дніпропетровська з прилеглими територіями для господарсько-побутових потреб та пожежогасіння, транспортування стічних вод та їх очистки, експлуатацію водопровідно-каналізаційних мереж і споруд.

КП «Дніпроводоканал» є юридичною особою, користується правом господарської власності щодо закріпленого за ним майна, має право від свого імені укладати договори, набувати майнові і немайнові права та нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у судах, займатися діяльністю, яка відповідає напрямкам, передбаченим Статутом.

Основну частку працівників на підприємстві складають робітники (виробничий персонал). На КП «Дніпроводоканал» спостерігаємо збільшення частки виробничого персоналу з 70,07% у 2016 р. до 71,35% у 2018 р.; кількість управлінського персоналу має тенденцію до зменшення, що є позитивним для підприємства з 29,93% у 2016 р. до 28,64% у 2018 р.

Отже, виходячи з аналізу факторів, що впливають на управління персоналом КП «Дніпроводоканал», можна зробили наступні висновки: чисельність персоналу – майже укомплектований штат; стаж роботи працівників – більшість працівників працює майже половину свого трудового стажу; вік – переважно люди після до 30 років; частка чоловіків у загальній кількості працюючих досить велика, що свідчить про специфіку виробництва; плинність кадрів – висока.

5. Аналіз основних фінансово-економічних показників КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр. показав, що підприємство розвивається стабільно. За аналізований період КП «Дніпроводоканал» значно розширила свою діяльність. Це відображається збільшенням чистого доходу від реалізації продукції з 313259,0 тис. грн. у 2016 році до 568070,0 тис. грн. у 2018 р.

Здійснивши аналіз господарсько-фінансової діяльності КП «Дніпроводоканал» за 2016-2018 рр. було виявлено, що протягом аналізованих років підприємство отримувало чистий прибуток, щорічно збільшувало обсяг реалізації продукції.

Підприємство є платоспроможним, оскільки показники ліквідності та фінансової стійкості знаходяться на високому рівні. Положення його стабільне і ризик банкрутства не великий. Отже, підприємство помітно поліпшує процеси своєї діяльності.

6. На КП «Дніпроводоканал» практично не приділяється уваги оцінці особистісних якостей і мотивів працівників при працевлаштуванні, що може привести до психофізіологічної невідповідності працівника виконуваній роботі. Орієнтація підприємства тільки на персонал «як інструмент» може привести до негативних наслідків, оскільки формування кадрового потенціалу не буде відбуватися з повною ефективністю.

Таким чином, виявлення особливостей формування кадрової політики КП «Дніпроводоканал» дозволило зробити такі висновки:

на підприємстві практично не регламентовані кадрові процеси, увесь процес кадрового документообігу зводиться до стандартних процедур, регламентованим законодавством, відсутнє положення про прийом, про оцінку персоналу;

стихійний характер навчання й просування персоналу може негативно позначитися у випадку кризи, втрати працівників;

відсутність положення про кадровий резерв, про прийом і оцінку персоналу, а також про розвиток персоналу говорить про те, що:

на підприємстві відсутня система планування персоналу;

не приділяється належної уваги кадровим питанням, що характерно для реактивної кадрової політики;

не ставляться і не вирішуються стратегічні кадрові цілі;

колектив як такий працює без чітких цілей і видимих перспектив, система мотивації - матеріальна й спрямована на забезпечення необхідного соціально-психологічного клімату (тактичний захід, що не має стратегічної перспективи).

заробітна плата часто не забезпечує певного рівня мотивації працівників, що збільшується високим розривом між оплатою праці керівництва й працівників.

Отже, відповідно до вищезазначеного необхідно зробити такі пропозиції.

1. Для вдосконалення кадрової роботи КП «Дніпроводоканал» необхідно впровадження кадрових технологій. Найбільш відомі комп'ютерні кадрові розробки вітчизняних і зарубіжних фірм: «ІС», «Управління персоналом», «БОС-Кадровик», Центр «Хобі» і безліч інших. На сьогоднішній день можна виділити п'ять основних груп таких програм, представлених на ринку кадрового програмного забезпечення:

1. Програми для ведення кадрового діловодства.

2. Програми для психологічного тестування працівників.

3. Навчальні програми, програми-тренінги.

4. Комплексні програми, які окрім ведення діловодства дозволяють також виконувати комп'ютерний профвідбір, прийом на роботу, атестацію, відбір резерву на висування тощо.

5. Комплексні програми, призначені для аналізу та оптимізації структури підприємства.

Пропонуємо виділити впровадження принципів аутплейсменту в роботу кадрової служби КП «Дніпроводоканал» (тобто допомоги працівникам, які звільняються).

2. Пропонуємо напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на КП «Дніпроводоканал»:

забезпечення гідної заробітної плати та матеріальне преміювання працівників;

покращення умов праці на підприємстві;

створення умов для розвитку, кар'єрного зростання та реалізації професійних амбіцій, для чого слід запровадити на підприємстві систему періодичного підвищення кваліфікації, навчання та проведення тренінгів працівників;

створення системи морального заохочення та визнання професійних здобутків працівників;

приділення керівництвом уваги покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Результатами, які можна очікувати від вжиття запропонованих заходів, є:

підвищення рівня кваліфікації працівників, набуття ними навичок, які знадобляться під час роботи на конкретному робочому місці;

зменшення кількості захворювань, що мали місце через погані умови праці;

формування у працівників відчуття своєї значущості для підприємства, свого внеску в загальний результат діяльності підприємства, отримання морального задоволення від роботи;

зменшення витрат часу на вирішення конфліктів після покращення соціально-психологічного клімату;

підвищення рівня задоволеності працею;

максимальне розкриття та реалізація потенціалу людських ресурсів;

підвищення рівня відданості працівників інтересам підприємства, зменшення спротиву інноваційним змінам;

підвищення продуктивності праці.

Робота з професійного розвитку потребує суттєвих зусиль по її організації, тому до кадрових питань ми рекомендуємо залучати і керівництво товариства. Тобто, необхідно зазначити, що відповідальність за розвиток персоналу КП «Дніпроводоканал» повинна нести адміністрація товариства та лінійні керівники.

Основними складовими професійного розвитку персоналу КП «Дніпроводоканал» повинні бути:

професійна орієнтація і соціальна адаптація членів КП «Дніпроводоканал»;

професійне навчання на підвищення кваліфікації;
 підготовка резерву керівних кадрів;
 просування по службі; забезпечення гарантій стабільності;
 дієва система винагородження.

Для визначення потреби у професійному розвитку особистості адміністрації підприємства необхідно скористатись найбільш відомими методами, проте які ще не використовувались при оцінці персоналу КП «Дніпроводоканал»:

атестація;
 підготовка індивідуального плану розвитку співробітника.

Основними напрямками професійного навчання і підвищення кваліфікації в підприємстві ми пропонуємо вважати наступними:

1. Первинне навчання (підготовка нових фахівців).
2. Навчання з метою підвищення кваліфікації.
3. Навчання для роботи в нових умовах (перепідготовка).

Вважається доцільним вести статистику, яка, з одного боку, дає уявлення про стан цього питання в кожен даний момент, а з другої – служить основою планування. Статистика підвищення кваліфікації вивчає персонал за групами і формами навчання:

1) для робітників – виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, курси бригадирів;

2) для керівників – інститути і факультети підвищення кваліфікації при вузах, різноманітні курси, інші форми навчання.

Отже, запропонувавши види підвищення кваліфікації персоналу, які можна використати в практиці кадрової роботи у КП «Дніпроводоканал», ми рекомендуємо до впровадження програму професійного розвитку кадрів.

3. Пропонуємо використання кадрового аутсорсингу - це передача функцій ведення кадрового діловодства КП «Дніпроводоканал» сторонній організації.

КП «Дніпроводоканал» заощаджує кошти, які відраховуються в якості податків, відпадає необхідність в облаштуванні робочих місць фахівцям кадрової служби, а значить, КП «Дніпроводоканал» економить на площах і устаткуванні.

Аутсорсингова кадрова служба повинна бути центром акумуляції новітніх кадрових технологій та новітніх досягнень, досвіду кадрової роботи. В кожному обласному центрі повинні створюватись служби по покращенню управління персоналом, підвищення якісних показників роботи працівників із врахуванням усіх досягнень в теорії і на практиці в даному напрямі покращення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова, Г. М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва [Текст] : підручник / Г. М. Азаренкова, О. М. Біломістний, І. І. Біломістна. – К. : УБС НБУ, 2014. – 303 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В.Балабанова, О. В. Сардак. – К: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Бондар-Підгурська О.В. Ділове адміністрування (Корпоративне управління): навч. посібник / О.В. Бондар-Підгурська, А.О. Глебова. – К.: Видавництво Ліра-К, 2015. – 487 с.
4. Бізнес-планування : навч. посібник / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. — Київ : Знання, 2013. — 207 с.
5. Бондарева Л.В. Сучасні технології добору кадрів: перспективний досвід для публічної служби в Україні / Л.В. Бондарева// Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2015. – № 1. – С. 62
6. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова // Вісник економічної науки України, 2014. – № 3. – С. 7-11.
7. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
8. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська. - К.: ЦУЛ, 2006 - 504 с.
9. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки / Л. Г. Войнаш // Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 1 (10). – С. 38.
10. Глебова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. О. Глебова, С. А. Головка // Молодий вчений, 2015. – № 12 (27). – С.159-164.

11. Гордієнко І.В. Сучасні тенденції розвитку кадрової політики на підприємствах // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник – Випуск 4 (11) – К.: КНЕУ, 2002 – С. 164-171.
12. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року №436-IV // Із змінами і доповненнями станом від № 2672-VIII від 17.01.2019, ВВР, 2019, № 7, ст.43
13. Діброва, А. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / А.Д. Діброва, Л.В. Діброва, Л. В. Богач. – Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2014. – 208 с.
14. Дикань В.Л. Стратегічне управління: Навчальний посібник / В.Л. Дикань Видавництво «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
15. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства / А. А. Дискіна // Інтелект XXI. - 2018. - № 2. – С. 67–71. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_2_15
16. Жовтанецька О.О. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.О. Жовтанецька, Н.О. Заяць. – Львів «Новий Світ – 2000», 2014. – 227 с.
17. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. - «Видавництво «Центр учбової літератури» – 2012. – 448 с.
18. Іванов М.М. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. / М.М. Іванов – К.: 2012. – 368 с.
19. Інноваційна стратегія підприємства: особливості формування та оцінки ефективності: моногр. / за заг. ред В.Г. Федоренка, М.П. Денисенка, Т.Є. Воронкової – К.: ІПК ДСЗУ, 2014. – 296 с.
20. Євтух О.Т. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки [Текст] : [навч. посібник] / О.Т. Євтух - К. : Центр учб. л-ри, 2011 . – 408 с.
21. Карпенко О.А. Формування держаної кадрової політики з урахуванням сучасних умов ризикового розвитку. /Формування ринкових відносин в Україні // 2008, №2, с. 123–127
22. Конституція України /Прийнята 28 червня 1996 року./ Верховна Рада України. — К.: Парламентське вид-во, 2006. — 59 с. Із змінами, внесеними

- згідно із Законами № 2680-VIII від 07.02.2019, ВВР, 2019, № 9, ст.50
23. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [Навчальний посібник]. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К.: «Кондор», 2005.
 24. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навчальний посібник / О. В. Кубрак. – [4-те вид., стереотип.] – Суми : Університетська книга, 2015. – 222 с.
 25. Кузьмін О.Є. Інтелектуальна власність: прикладний аспект: навч.посіб. / О.Є. Кузьмін, Л.П. Сай– Львів: «Растр-7», 2014. – 172 с.
 26. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
 27. Кузьмін О.Є. Управління персоналом: навч.-метод посібник / О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало, Б.Б. Комарницька; за заг. ред. О.Є. Кузьміна – Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 240с.
 28. Матвеєнко Н.В. Кадрова політика щодо підбору персоналу. /Актуальні проблеми економіки // 2008, №9, с. 123–126
 29. Маркіна І.А. Менеджмент організації: [навч. посібник] // І.А. Маркіна, Р.І. Біловол, В.А. Власенко - К.: ЦУЛ, 2013. - 248с.
 30. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П. В. Шеметова. - М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2004.
 31. Менеджмент: підручник [для студ. вищ. навч.] / Т.Л. Мостенська, В.О.Новак, М. Г. Луцький, О. В. Ільєнко; – 2-ге вид. – К.: Кондор, 2013. – 756 с.
 32. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч.посіб. / О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, С.Б. Романишин, Р.З. Дарміць.- Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014.- 196с.
 33. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / Є. В. Лазарєва, О.В. Тарасова, О. О. Євтушевська ; за ред. Гончарука А. Г. – Одеса: Фенікс, 2013. – 299 с.
 34. Міненко М.А. Публічне управління: теорія та методологія: монографія / М.А. Міненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 404 с.

35. Мостенська Т.Л. Менеджмент. [Підручник]. / Т.Л. Мостенська, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко, В.О. Новак – [2-ге видання].- К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758с.
36. Мошек Г.Є. Менеджмент / Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканєвич, І.В. Погодаєв, Г.П. Сиваненко, А.С. Соломко, Т.Р. Юрківська - Видавництво “Ліра-К”, 2014 р. – 550 с.
37. Мицак О.В. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. / О.В. Мицак, І.Р. Чуй - Видавництво «Магнолія» – 2013 - 314 с.
38. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. /Актуальні проблеми економіки // 2008, №6, с. 165–168
39. Нежинська О. О. Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с.
40. Олуйко В. Сучасна державна кадрова політика: стан і перспективи розвитку /Юридична Україна // 2006, №9, с. 13–16
41. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник. / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька – Київ: Кондор, 2003. – 224 с.
42. Офісний менеджмент : навчальний посібник / Л. І. Скібіцька та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 616 с.
43. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства // Довідник кадровика. / Н. Павловська, Ю.Спасенко – 2004. - № 02 (20) лютий. – С. 88-90.
44. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха ; МОНУ. - 2-ге вид., випр. - К. : Ліра-К, 2012. - 335 с.
45. Поважний, О. С. Фінанси підприємств [Текст] : підручник / О. С. Поважний, Н. А. Ясинська, Н. О. Шира. – Львів : Львівська політехніка, 2015. – 460 с.
46. Податковий Кодекс України. Із змінами, внесеними згідно із Законами № 2725-VIII від 16.05.2019, ВВР, 2019, № 22, ст.85
47. Пушкар, З. М. Кадровий менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. - Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. - 210 с.

48. Рульєв А. В. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. - К. : Центр учб. л-ри, 2011. - 312 с.
49. Родіонов О.В. Теорія і практика управління розвитком кадрового та освітнього потенціалу агропродовольчої сфери регіональний аспект. / О.В. Родіонов. – Херсон: Грінь С.Д., 2014. – 544 с.
50. Саакян А. К. Управление персоналом организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова, Н. В. Дягилева - М. , ПИТЕР, 2002 г.
51. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В.А.Савченко. - К. : КНЕУ, 2009. - 351 с.
52. Стратегія управління персоналом підприємства [Текст] : монографія / В.М. Орлов, С.С. Новицька, К.М. Столярська, К.С. Озарко. – Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2015. – 164 с.
53. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: учебн.-практич. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - 3-е изд. М. : Дело, 2007. - 272 с.
54. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
55. Управління персоналом [Текст] : конспект лекцій : навч. посіб. / уклад. П.А. Стрельбіцький, О.В. Рарок, Л.А. Рарок. – Кам'янець-Подільський : ФОП Сисин Я.І., 2015. – 180 с.
56. Управління проектами в підприємницьких структурах / В.Р. Кучеренко, А.В. Андрійченко, О. В. Захарченко – 2-ге вид., виправл. та переробл. – Одеса: Лерадрук, 2013. – 229 с.
57. Філіпова Т. І. Система підвищення кваліфікації кадрів, як складова кадрової політики / Філіпова Т. І. // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Вип. 10. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2009. – С. 79–88.
58. Хміль Ф.І. Управління персоналом / Ф.І. Хміль. - К.: Видавничий центр «Академія», 2006. - 488 с.
59. Чайка, Г.Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г.Л. Чайка. – К. : Знання, 2014. – 422 с.

60. Чубукова О. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності / Чубукова О., Шацька З. // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – № 4. – С. 171–178.
61. Шоробура І. М. Менеджмент : навч. посіб. / І. М. Шоробура – Хмельницький : Цюпак А. А., 2014. – 318 с.
62. Щекин Г. В. Кадровый менеджмент / Щекин Г. В. – К. : Изд. дом «Корпорация», 2007. – 286 с.
63. Яковенко О. М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку / Яковенко О. М. // Вісник УАДУ. – 2008. – № 2. – С. 113–124.

