

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ З
МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: здобувач

вищої освіти групи 073МОБ19(3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Роман СИНЕКОЛОДЕЗСЬКИЙ

Керівник: доцент закладу вищої освіти

кафедри управління та забезпечення якості у фармації,

к.е н., доцент

Вікторія КОВАЛЬОВА

Рецензент: професор закладу вищої освіти кафедри

державного управління, публічного адміністрування та

регіональної економіки Харківського національного

економічного університету імені Семена Кузнеця,

д. е. н, професор Наталія ГАВКАЛОВА

АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі було проаналізовано теоретичні аспекти щодо кадрової політики підприємства, її елементів, основних завдань, стратегії. Також був проведений аналіз стану кадрової політики в ПАТ «Укртрансгаз». На основі проведеного аналізу були запропоновані ряд напрямів щодо удосконалення кадрової політики з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 66 сторінок, 9 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 40 найменування, 1 додаток.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, кадрова політика, ефективність діяльності підприємства.

SUMMARY

In the qualification work analyzed the theoretical aspects of the company's personnel policy, its elements, main tasks, and strategy. An analysis of the state of personnel policy at PJSC «Ukrtransgaz» was also conducted. On the basis of the conducted analysis, a number of directions were proposed for improving the personnel policy in order to increase the efficiency of the enterprise.

The qualification work contains 66 pages, 9 tables, 5 figures, a bibliography of 40 names, 1 appendix.

Keywords: personnel, personnel management, personnel policy, enterprise efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Суть і завдання кадрової політики	7
1.2 Елементи кадрової політики та їх характеристика	11
1.3 Стратегія управління персоналом	23
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ...30	
«УКРТРАНСГАЗ».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика «Укртрансгаз».....	30
2.2. Основні напрямки в кадровій роботі підприємства.....	31
2.3. Оцінка та проведення атестації кадрів	43
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «УКРТРАНСГАЗ».....	47
3.1. Напрями вдосконалення кадрової політики на підприємстві.....	47
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення служби персоналу	50
3.3. Оцінювання ефективності роботи служби персоналу	53
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

В даний час організаціям доводиться функціонувати в умовах невизначеності та динамічності факторів зовнішнього середовища. Швидко мінливі зовнішні умови зобов'язують керівників підприємств приділяти велику увагу розробці політики та стратегії, для подальшого передбачення, регулювання та пристосування до зовнішнього середовища.

Актуальність цієї теми обумовлена важливістю питань стратегічного розвитку підприємства, своєю чергою персонал є найважливішим ресурсом підприємства, що реалізовує його стратегію розвитку.

Кадрова політика підприємства є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства. Вона створює умови для формування компетентного та кваліфікованого персоналу. Успішно розроблена політика управління персоналом сприяє творчому розвитку працівників як для досягнення цілей підприємства, так і для особистих цілей співробітників. Кадрова політика повинна не тільки зосереджуватися на пошуку та залученні нових фахівців, вона також повинна підтримувати чинний кадровий склад, ліквідуючи плінність кадрів. Ефективна кадрова стратегія допомагає створити комфортні умови праці, допомагаючи реалізувати кар'єрні очікування працівників, зміцнюючи їх довіру до компанії та впевненість у завтрашньому дні, що у свою чергу сприяє підвищенню продуктивності праці та вдосконаленню функціонування підприємства загалом.

Рівень дослідженості теми: проблематика формування та розробки кадрової стратегії є предметом досліджень багатьох науковців, до яких можна віднести таких, як Гриньову В., Дикань Н., Кібанова А., Назарова Г., Крушельницьку О. тощо.

Мета випускної кваліфікаційної роботи: проаналізувати процес розробки кадрової політики.

Об'єктом дослідження є процес розробки кадрової політики на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні підходи до розробки кадрової політики на підприємстві.

Методи досліджень. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод; фінансово-економічний аналіз; методи порівняльного аналізу, метод вивчення інформаційних джерел; графічний.

Інформаційне забезпечення роботи. У процесі написання роботи були використані підручники з стратегічного планування, наукові роботи вчених-економістів, статті з стратегічного управління, інтернет-ресурси (статистичні дані, статті електронних журналів). В процесі написання роботи використовувались наукові роботи українських та зарубіжних авторів стосовно обраної тематики, а також матеріали, отримані на підприємстві, що регламентують діяльність підприємства, власні спостереження та нотатки, що описують діючу кадрову стратегію.

Практичне значення проведення дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані для вдосконалення розробки кадрової стратегії, зокрема у компанії ПАТ «Укртрансгаз».

Апробація результатів роботи.

Результати дослідження апробовані на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни Російської Федерації проти України» (м. Полтава, 13 лютого 2024 року.), опубліковано тези.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Виконана на 66 сторінках на включає 9 таблиць, 5 рисунків, 40 використаних джерел, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть і завдання кадрової політики

В умовах сучасної економіки основна запорука ефективності та конкурентоспроможності будь-якого підприємства – це його співробітники, які забезпечують всю діяльність як комерційних, так і некомерційних організацій. При роботі зі співробітниками вкрай важливе значення набуває кадрова політика організації, яка покликана формувати найякісніші кадри підприємства.

Від якості кадрової політики безпосередньо залежить щоденна діяльність організації, і навіть її стратегічний розвиток. Ефективне виробництво чи надання послуг неможливі без професійних мотивованих співробітників, які намагаються якісно виконувати свою роботу з використанням сучасних та інноваційних методів. Таким чином, від кадрової політики організації безпосередньо залежить її конкурентоспроможність, тому є актуальним досліджувати сутність такого явища, як кадрова політика організації.

Кадрова політика, на наш погляд, обов'язково повинна мати такі характерні риси:

1. Кадрова політика має бути безпосередньо пов'язана із загальним стратегічним планом діяльності організації, оскільки саме у сфері діяльності кадрової політики є ключ до подальшого не лише розвитку, а й функціонування цієї організації.
2. Кадрова політика має бути динамічною, що означає необхідність наявності можливості оперативного внесення до неї змін та коригуванням слідом за характерними для нашого часу змінами довкілля [11, с. 85].

3. Кадрова політика має бути економічно обґрунтованою та фінансово ефективною, при цьому при плануванні аналізованої кадрової політики організації необхідно виходити з наявних у даної комерційної чи некомерційної організації ресурсів.

4. Кадрова політика має охоплювати всі сфери життєдіяльності організації, враховуючи всі необхідні показники та дозволяючи при необхідності масштабувати рекомендації кадрової політики як на всю організацію, так і на окремі її структурні підрозділи.

5. Кадрова політика обов'язково має носити системний характер, оскільки лише системний підхід допомагає максимально ефективно виконувати поставлені завдання та добиватися практично придатних використання результатів [8, с. 110]. В умовах сучасної ринкової економіки кадрова політика організації має на меті насамперед забезпечити якісний кадровий склад організації, необхідний її максимально ефективної діяльності в умовах зовнішньої, що динамічно змінюється середовища.

До основних завдань кадрової політики сучасної організації слід зарахувати:

- підвищення престижу організації;
- дослідження атмосфери всередині підприємства;
- ефективне використання кадрів;
- підтримка продуктивності роботи організації [9, с.81].

Варто враховувати, що на формування кадрової політики організації, як комерційної, і некомерційної, надають вплив зовнішні та внутрішні фактори.

До зовнішніх факторів входять такі:

- ситуація на ринку праці;
- чинне трудове законодавство України;
- економічний стан України;
- перспективи розвитку трудового ринку [14, с. 140].

До внутрішніх чинників слід зарахувати:

- стратегії розвитку підприємства;

- розташування виробництва;
- технології виробництва;
- рівень корпоративної культури;
- якість сформованих на даний момент кадрів;
- матеріальні та технологічні можливості підприємства;
- розмір оплати праці.

Провівши аналіз наукових праць, присвячених кадровій роботі в організаціях, можна зробити висновок, що під кадровою політикою розуміється насамперед система, що містить певний набір елементів.

Як основні складові елементи кадрової політики підприємства виділяють цілі та принципи зазначеної політики, а також різні форми та методи кадрової роботи у зазначеному підприємстві.

До кадрової політики входять спеціальні правила, на підставі яких керівник організації визначає її політику щодо режиму робочого дня, системи оплати праці співробітників, соціальних програм, що існують на даному підприємстві [10, с. 125].

У кадрову політику організації входить комплекс заходів, як організаційних, так і інших, які спрямовані на професійний та особистісний розвиток співробітників організації з метою підвищення ефективності їх діяльності для того, щоб зазначена організація була конкурентоспроможною в умовахринкових відносин [6, с. 67].

В умовах кризи кадрову політику можна розділити на такі типи як:

- Превентивний. Керівник має уявлення про можливе розвитку ситуації на підставі результатів прогнозів, проте не має у своєму розпорядженні потрібні засоби для здійснення тих чи інших дій;
- Пасивний. Управлінський склад не має чіткої, визначеної стратегії дій стосовно персоналу організації. В умовах кризи особливих рішучих заходів не вживають [2, с. 225];
- Активний. Керівник активний у своїй діяльності, має у своєму розпорядженні необхідні прогнози і складені на їх основі планами;

- Реактивний. Керівництво в курсі недоліків своєї кадрової політики та робить кроки до їх усунення. Виникнення проблем досліджується детально, з подальшим виявленням причин та наслідків;

- Раціональний. У керівництва є чіткий план та способи розвитку. Проводяться довгострокові прогнози потреб у кадрах [4, с. 100].

Основні завдання, що вирішуються підприємством на основі обраної кадрової політики мають зводитися до:

- раціонального використання кадрового потенціалу, наявного у розпорядженні організації;
- підвищення зацікавленості працівників у їх роботі;
- поступовій відмові від застарілих методів управління кадрами.

Таким чином, кадрова політика організації має на меті насамперед забезпечити якісний кадровий склад організації, необхідний для її максимально ефективної діяльності в умовах динамічного довкілля. На формування кадрової політики організації, як комерційної, так і некомерційної, впливають зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів входять такі: ситуація ринку праці; чинне трудове законодавство; економічний стан; перспективи розвитку трудового ринку. До внутрішніх чинників слід зарахувати: стратегії розвитку підприємства; місцезнаходження виробництва; технології виробництва; рівень корпоративної культури.

Кадрова політика організації – це системно сформовані та зафіксовані письмово правила організації управлінські процеси в організації, які обов'язкові для всіх її співробітників і стосуються питань цілей кадрової політики організації, її принципів, правил і норм поведінки, а також соціально-орієнтованих заходів, спрямованих на підвищення якості роботи співробітників організації з метою загального підвищення її ефективності в умовах конкуренції

1.2 Елементи кадрової політики та їх характеристика

В даний час ефективне функціонування та успішний розвиток підприємства визначається таким критерієм як власний персонал. Грамотне використання професійних та творчих якостей працівників підприємства є основною метою керування персоналом. Кадрова стратегія є основним елементом управління та досягнення цілей організації. Кадрова стратегія створює умови, що задовольняють як підприємство, так і персонал компанії. За допомогою стратегії можна визначити, що необхідно змінити у роботі з трудовим колективом. Крім того, кадрова стратегія здатна сформувати загальну стратегію підприємства, орієнтовану на перспективи, розробку концепції розвитку компанії, передбачати та звести до мінімуму ризики у всіх функціональних сферах. Розробляючи кадрову стратегію, підприємство підтверджує унікальність, високу значущість своїх співробітників, розвиток своїх конкурентних здібностей. Добре розроблена кадрова стратегія дозволяє сформувати конкурентні переваги, що базуються на управлінні персоналом. При цьому основною метою створення таких конкурентних переваг є здатність виробляти продукцію, що відрізняється від продукції конкурентів.

Розробка кадрової стратегії починається як процес, тісно пов'язаний з формуванням ділових стратегій організації. Основним завданням розробки кадрів стратегії підприємства є забезпечення якості її співробітників, що дозволяє ефективно реалізувати (здійснити) цілі та завдання компанії. Під забезпеченням якості співробітників розуміється максимальне досягнення відповідності його кількісних та якісних характеристик поточним потребам фірми. Фахівці по-різному структурують послідовність етапів розробки кадрової стратегії.

Формування цілей ґрунтуються на всебічному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища організації, і ґрунтується на стратегії її розвитку.

М. Армстронг пропонує іншу схему формування кадрової стратегії. Найчастіше аналіз ґрунтується не на повній інформації. Неможливо провести

повну діагностику в умовах ситуації, що швидко змінюється, в якій складно визначити фактори впливу. Плани дій привабливі на папері, але складні у виконанні.

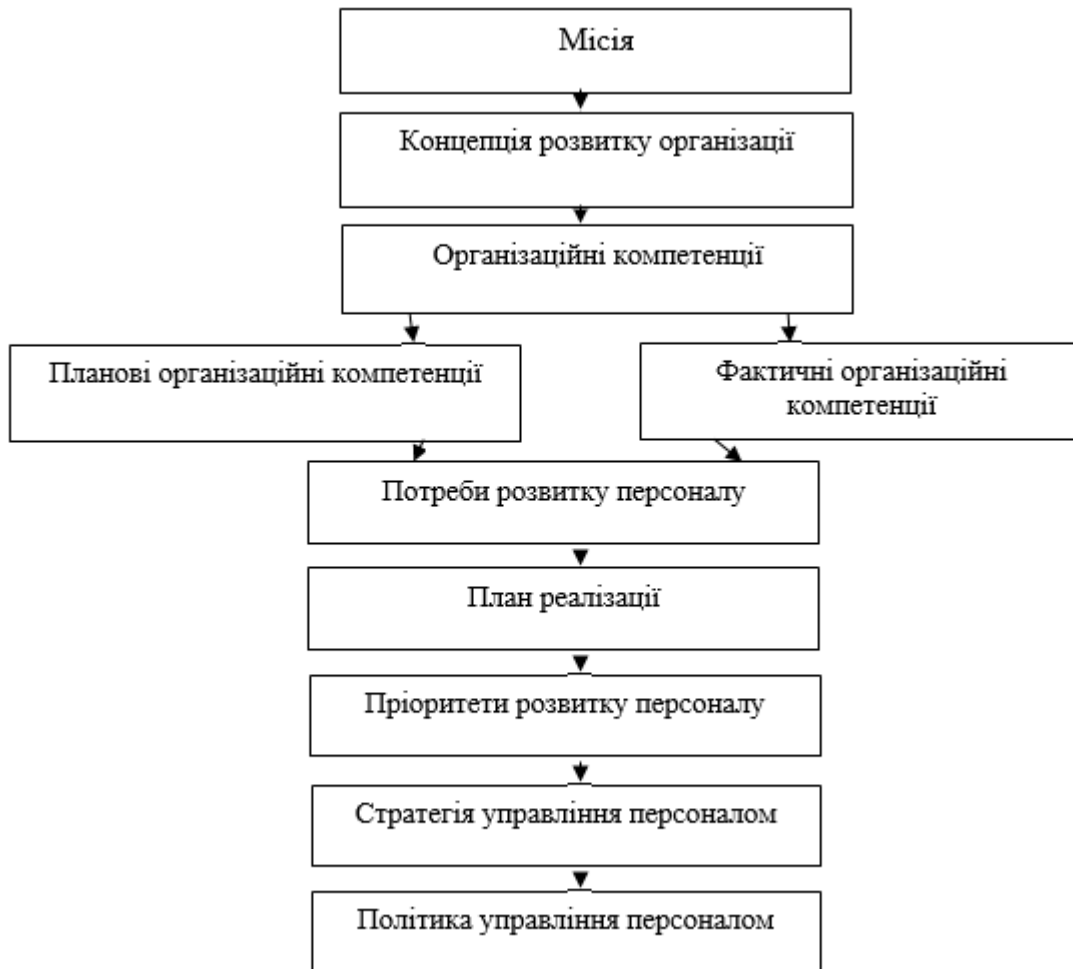


Рис. 1. 1. Процес формування кадрової стратегії

М. Армстронг переконливо доводив, що стратегія управління людськими ресурсами повністю ґрунтується на корпоративній стратегії. При цьому він пропонує результати стратегічного аналізу враховувати як корпоративну стратегію, так і стратегію управління людськими ресурсами. Слід зазначити, що за М. Армстронгом управління персоналом у стратегічному плані є управлінням людськими ресурсами. Цю точку зору підтримують багато вчених.

Як вважає В. О. Овчіннікова першим кроком по дорозі формування кадрової стратегії, є вироблення кадрової концепції. Другим кроком

формування кадрової стратегії є вироблення стратегічних цілей роботи з персоналом. Третій крок – це аналіз можливостей та обмежень, які є у компанії.

На думку А.Я. Кібанова, одним із найважливіших методів, що використовується при розробці кадрової стратегії, є метод SWOT. За допомогою цього аналізу можна виявити сильні та слабкі сторони підприємства у сфері персоналу, а також можливості, які воно має, а також загрози, яких можна уникнути. Характеристика сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у сфері персоналу є індивідуальними [19, с. 150].

Драган О.І. особливого значення надає питанню, які з можливих факторів впливу виявляться в перспективі найбільш значущими.

Розробка кадрової стратегії - це послідовний процес, що включає низку етапів. У процесі розробки кадрової стратегії можуть використовуватися найрізноманітніші методи:

- метод збирання інформації;
- аналітичні та статистичні методи [14, с. 150]

Ці методи дозволяють визначити та оцінити існуючу ситуацію та виявити наявні проблеми.

Кадрова стратегія – це складова частина стратегії організації. Савченко В. А. розглядає стратегію як процес визначення зв'язку підприємства з його оточенням, що полягає у здійсненні цілей шляхом розподілу ресурсів, що дозволяють максимально ефективно діяти як компанії, так і її підрозділам [31, с.109]. Сутність стратегії полягає у скоординованій розробці та здійсненні стратегічних планів. Чуйко О., Куравська висунули завдання, які вирішуються в ході виконання стратегій:

- розподіл ресурсів, встановлення організаційних зв'язків та відносин;
- встановити відповідність між кадровою стратегією та процесами всередині організації;
- вибрати необхідний та відповідний даній кадровій стратегії стиль керівництва [34, с. 120].

Нині існують різні погляди на поняття «кадрова стратегія». Найперше визначення стратегії було запропоновано французьким вченим Хортом у 1988 році. На його думку, кадрова стратегія - це сукупність дій, як-от аналіз, оцінка системи реалізації обраної стратегії.

Кадрова стратегія — це визначення шляхів розвитку компетенції колективу підприємства та кожного із співробітників окремо. Іншими словами, кадрова стратегія - це плани, що використовують можливості, що надаються зовнішнім середовищем, для зміцнення і збереження конкурентоспроможності компанії за допомогою її співробітників.

Виділяють 4 елементи, які мають величезний вплив на кадрову стратегію підприємств:

- економічний;
- політичний;
- соціальний;
- правовий.

Яка б форма роботи з персоналом не була обрана організацією, кожен елемент має бути проаналізований.

Кадрова стратегія організації визначається такими факторами:

- зовнішнім та внутрішнім середовищем функціонування організації;
- типом стратегії організації, ухваленої її керівництвом;
- рівнем планування;
- відкритістю чи закритістю кадрової політики;
- компетенцією персоналу.

А. Я. Кібанов виділив основні риси кадрової стратегії:

- її довгостроковий характер (формування психологічних установок, системи мотивації, структури персоналу, системи управління персоналом потребує тривалого часу);
- зв'язок зі стратегією організації в цілому (зміна стратегії організації вимагає коригування кадрової стратегії: зміна структури та чисельності

персоналу, його навичок та кваліфікації, стилю та методів управління) [19 с. 178].

Кадрову стратегію можна охарактеризувати цільовою установкою, об'єктом і суб'єктом її здійснення.

Мета кадрової стратегії – забезпечення скоординованого та адекватного стану зовнішнього та внутрішнього середовища, формування трудового потенціалу у розрахунку на майбутній тривалий період.

Суб'єкт кадрової стратегії - це служба управління персоналом підприємства, залучені у діяльність вищі керівники.

Об'єктом виступає трудовий потенціал підприємства, динаміка його розвитку, політика щодо персоналу, технології та методи управління, що ґрунтуються на принципах:

- довгостроковості оцінюваних перспектив;
- спрямованості управлінських впливів на зміну потенціалу персоналу;
- створення можливостей ефективної реалізації кадрового потенціалу;
- альтернативності вибору залежно від стану зовнішнього та внутрішнього середовища;
- здійснення постійного контролю за станом і динамікою довкілля та своєчасне внесення змін до управлінських рішень.

Будь-яка організація, орієнтована на ефективний розвиток та успішне існування, планує свою роботу не тільки на найближче майбутнє, а й на віддалену перспективу. У зв'язку з цим виділяють два основні поняття: «кадрова політика» та «кадрова стратегія».

Використання терміна «кадрова стратегія» є найбільш правильним, оскільки термін «стратегія» підкреслює приналежність до поняття «стратегія підприємства»

Кадрова стратегія, як частина функціональної стратегії, може бути розроблена на двох основних рівнях:

1. На загально-організаційному рівні, де вона інтегрується з загальною стратегією компанії і визначає напрямок розвитку всього підприємства.

2. На рівні окремих підрозділів або напрямків діяльності в багатoproфільних компаніях, де вона відображає цілі та потреби конкретної бізнес-сфери [1, с. 235].

Склад кадрової стратегії може варіюватися в залежності від загальної стратегії підприємства. Основними компонентами кадрової стратегії можуть бути:

- заходи з нормування та охорони праці;
- політика зайнятості, що охоплює режим роботи та відпочинку, систему найму, навчання, адаптації та формування кадрового резерву;
- механізми мотивації, включаючи нові системи та форми оплати праці, а також встановлення етичних принципів у колективі;
- заходи з удосконалення системи управління персоналом або її окремих елементів;
- форми та методи регулювання трудових відносин;
- методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів;
- встановлення норм і принципів етичної взаємодії в колективі, розробка кодексу ділової етики;
- політика зайнятості, яка включає аналіз ринку праці, систему найму і використання персоналу, встановлення режиму роботи і відпочинку;
- профорієнтація та адаптація нових працівників;
- розробка нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу та проектування робочих процесів на різних посадах;
- нові методи та форми відбору, оцінки та атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу;
- створення нових систем та форм оплати праці, матеріального та нематеріального стимулювання працівників;

- вдосконалення інформаційного забезпечення кадрової роботи відповідно до обраної стратегії.

Кадрова стратегія включає:

- відбір персоналу, планування потоків робочої сили;
- оцінку кваліфікації працівників;
- винагороду, включаючи заробітну плату, участь у прибутках, продаж акцій тощо;
- розвиток персоналу.

Більшість провідних керівників стверджує, що кадрова стратегія є складовою загальної стратегії організації. Однак на практиці зустрічаються різні варіанти їхньої взаємодії.

1. Найбільш поширеним є уявлення про кадрову стратегію як залежну похідну від стратегії організації загалом. В такій ситуації працівники служби управління персоналом повинні пристосовуватися до дій керівників організації, підкоряючись інтересам загальної стратегії.

2. Загальна стратегія організації та кадрова стратегія розробляються та розвиваються як єдине ціле, що означає залучення спеціалістів служби управління персоналом у вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Цьому сприяє наявність у них високої компетентності, а, отже, можливості самостійно вирішувати завдання, що стосуються персоналу, з погляду перспективи розвитку всієї організації.

Далі розглянемо класифікацію кадрових стратегій. Класифікація залежить від різних критеріїв:

1. Типу планування роботи з персоналом для підприємства.
2. Значимості персоналу організації.
3. Типу конкурентної стратегії.
4. Залежно від стадії розвитку організації.
5. Залежно від загальної стратегії організації.

Розглянемо докладніше кожен класифікацію. За типом планування роботи з персоналом на підприємстві виділяються 4 концепції:

Кадрова стратегія тісно пов'язана із загальною стратегією організації. Вона слугує засобом досягнення бізнес-цілей підприємства, враховуючи потреби як окремих підрозділів, так і компанії в цілому. Це обумовлено тим, що вимоги до працівників можуть суттєво відрізнятися залежно від конкретного відділу. В такому випадку, працівники відділу управління персоналом повинні адаптуватися до дій керівників організації, підпорядковуючись інтересам загальної стратегії.

2. Стратегія організації значною мірою залежить від кадрової стратегії. Оскільки роботодавець не завжди має можливість знайти мотивованих і кваліфікованих працівників на ринку праці, розвиток всередині організації потребує часу. Нові напрямки ведення бізнесу обмежені потенціалом поточних працівників. Позитивним аспектом є те, що стратегічні плани, побудовані на реально доступних людських ресурсах, є більш здійсненними, ніж ті, що передбачають залучення зовнішніх кандидатів. Основним недоліком такої стратегії є те, що бізнес-плани компанії обмежені та прив'язані до управління наявним персоналом.

3. Кадрова стратегія та стратегія організації в цілому взаємозалежні. В даний час визнанням користуються три теорії, що описують цей тип кадрової стратегії. Це «Кращі практики» Пфєффера та «Інтегрована кадрова стратегія» Екардштайн. Концепція «Кращих практик» Пфєффера передбачає «7 методів, що забезпечують взаємозв'язок кадрової та бізнес-стратегії:

1. гарантія довгострокової, зайнятості працівників;
2. суворий відбір персоналу;
3. використання командного способу роботи;
4. залежність оплати праці від її результатів;
5. розвинена система тренінгів;
6. незначні статусні відмінності;
7. інтенсивність надання інформації колективу.

Теорія фон Екардштайна ґрунтується на тому, що існує якийсь єдиний погляд на кадрові питання організації, виражений «відповідальним за

персонал». Ця стратегія орієнтована на довгострокову перспективу та вимагає координації на різних рівнях: від кадрової та бізнес-стратегії до управлінських інструментів і узгодження інтересів керівництва та працівників. Люди розглядаються як важливий ресурс, який слід не тільки ефективно використовувати, але й постійно розвивати. Відповідно до теорії фон Екардштайна, ключовими елементами є ретельний відбір персоналу, стимулювання ініціативності, нематеріальне заохочення, командна співпраця та добре організована система навчання. Таким чином, цей підхід підкреслює важливість залучення фахівців з управління персоналом до вирішення стратегічних питань на корпоративному рівні [5, с. 66].

4. Кадрова стратегія та загальна стратегія організації формуються в тісній взаємодії. Багато дослідників підтримують ідею інтеграції бізнес-стратегії та управління персоналом. Наприклад, Ф. Герцберг увів поняття «стратегії парасольки», де підприємницька стратегія виступає своєрідною парасолькою, яка обмежує сферу діяльності працівників. У межах цієї парасольки розвивається кадрова стратегія. Водночас політика управління персоналом впливає на бізнес, виходячи за межі простого забезпечення людськими ресурсами. Такий інтерактивний підхід має наступні переваги [9]:

- плани компанії своєчасно співвідносяться із заходами у сфері кадрової політики (навчанням, набором тощо);
- усі особи, залучені до конкретних заходів, заздалегідь поінформовані про стратегічні кадрові події;
- усі підрозділи компанії можуть робити пропозиції щодо нових стратегій;
- персонал та його якості розцінюються не як засіб вирішення проблем, а як потенціал компанії.

Подібна система передбачає гнучкість кадрової політики, ідентифікацію співробітників з компанією, широкую участь персоналу у розробці її стратегії.

Наступна класифікаційна ознака – за значимістю персоналу організації.

Тут можна виділити такі види:

1. Стратегії організацій, які залежать від людських ресурсів. Прикладами таких організацій є навчальні заклади або компанії з лізингу персоналу. Тут кадрові стратегії є автономними та основними, маючи ключове значення для успіху. Вони повинні відповідати загальним правилам, які вже встановлені й прийняті.

2. Стратегії організацій, де кадри є лише одним із факторів функціонування. У цих організаціях кадрова стратегія є функціональною і підтримує реалізацію основної стратегії. Вона базується на головній стратегії, розвиває її та уточнює.

Третя класифікація – на кшталт конкурентної стратегії. Тут стратегії поділяються на 2 групи: стратегії функціонування та стратегії розвитку.

За думкою американського дослідника М. Портера, існують три варіанти стратегій функціонування:

1. Лідерство за низькими витратами. У цьому випадку кадрова стратегія повинна бути орієнтована на найм та утримання працівників середньої кваліфікації для виконання стандартних масових робіт. Для реалізації цієї стратегії немає необхідності залучати наукових фахівців з високим творчим потенціалом. Для управлінських позицій краще підходять менеджери з досвідом в адміністративній роботі.

2. Стратегія диференціації. Суть цієї стратегії полягає у концентрації організацією своїх зусиль у кількох пріоритетних напрямках, де вона намагається досягти переваги над іншими. Відповідна їй кадрова стратегія на відміну від попереднього випадку повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, розробників. Від менеджерів тут потрібні лідерські задатки та підприємницька жилка.

3. Ринкова стратегія фокусування передбачає, що компанія вибирає певний сегмент ринку та реалізує в ньому одну з попередніх стратегій. Функціональна кадрова стратегія в такому випадку також повинна

відповідати одній з вищезгаданих стратегій, з урахуванням того, що потрібні працівники будуть більш вузької спеціалізації, особливо при виборі стратегії диференціації. Якщо стратегія діяльності в основному пов'язана з роботою на ринку, то стратегія розвитку має орієнтуватися на потенціал організації та її конкурентні переваги.

Розрізняють такі стратегії розвитку:

1. Стратегія інтенсивного зростання. Ця стратегія націлена на активне привернення висококваліфікованих фахівців із творчим потенціалом та підприємницькими здібностями. Основна мета полягає у розширенні та підвищенні конкурентоспроможності компанії через вибір нових ринків та інноваційні рішення.

2. Стратегія стабільного зростання. Ця стратегія характерна для організацій, що вже займають стабільну позицію на ринку та працюють у традиційних галузях. Основне завдання полягає у збереженні стійкості та зміцненні позицій компанії. Кадрова стратегія в цьому випадку передбачає приваблення та утримання персоналу, стабілізацію кадрового складу. Попит на висококваліфікованих спеціалістів тут менший, а акцент зроблено на привабленні фахівців середнього рівня.

3. Стратегія скорочення. Необхідність слідувати стратегії скорочення масштабів діяльності виникає у періоди перебудови діяльності організації, коли потрібно зробити її «санацію», позбавитися всього застарілого. Однією з причин стратегії скорочення може бути криза розвитку чи існування організації. Основні моменти кадрової стратегії у цьому разі полягатимуть в організації масових звільнень та допомоги у працевлаштуванні, стимулювання виходу на пенсію, збереження найціннішої частини персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи фірми, перекваліфікація працівників. Питання набору нових людей, підвищення кваліфікації мало розглядаються.

4. Стратегія комбінування. Ця стратегія передбачає комбінування попередніх стратегій. В основі четвертої класифікації розглядається етап

життєвого циклу організації. Розглянемо особливості політики управління персоналом на різних стадіях розвитку організації.

1. Перша стадія – це становлення. Тут ставлення до працівника не сформовано. Згуртована команда менеджменту та змінний склад працівників. Навчання обмежено. Більшість працівників на окладах. У всіх напрямках роботи з персоналом переважають короткострокові рішення.

2. Швидке зростання. На цьому етапі простежується чітка організаційна структура та спеціалізація функцій. Масовий набір лінійного персоналу. Вступне навчання та тренінги. Стимулювання виконання та об'ємних результатів. Зростання зарплати. Поліпшення умов праці. Виділення служби роботи з персоналом.

3. Стабільна робота. Цей етап характеризується перебудовою організаційної структури. Працівник – найважливіший ресурс. Розвиток клієнтської орієнтації персоналу. Обмежений прийом, але із розширеним спектром вимог. Акцент на підвищення кваліфікації. Стимулювання активності та нових форм роботи. Ускладнення систем оплати. Розвиток системи комунікацій та корпоративної культури. Підвищення ролі служби управління персоналом, відпрацювання її процедур діяльності.

4. Маневр. Тут переважає принцип побудови організаційної структури. Часткова зміна персоналу. Превалює внутрішньофірмовий найм. До підвищення кваліфікації додається перенавчання. Стимулювання активності, з'являються доплати за стаж роботи у компанії. Подальший розвиток системи комунікацій та корпоративної культури.

5. «Шляхетний догляд». На цьому етапі відбувається послідовне скорочення персоналу. Виплата вихідної допомоги. Допомога у перекваліфікації, працевлаштування, на підставі своєї справи.

6. «Вичікування». Цей етап характерний гнучким режимом, розвитком навчання. Більше уваги приділяється соціальній сфері та корпоративній культурі. Відбувається стимулювання ініціативи. Зменшення рівня оплати та повернення до окладів.

Отже, можна стверджувати, що визначення підприємства за конкретним типом на основі проведення певної кадрової стратегії представляє складну задачу, оскільки у практиці існує безліч комбінованих підходів. Важливо враховувати, що на формування кадрової політики значний вплив мають структура власності підприємства та характер впроваджених інновацій.

1.3 Стратегія управління персоналом

Стратегія управління персоналом націлена на координацію різних аспектів управління персоналом з метою максимального впливу на співробітників, зокрема на їх мотивацію та кваліфікацію.

Основними рисами стратегії управління персоналом є:

- її довгостроковий характер, що пояснюється націленістю на розробку та зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів, причому такі зміни, як правило, потребують тривалого часу;
- зв'язок зі стратегією організації в цілому, облік численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки їх зміна тягне за собою зміну чи коригування стратегії організації та вимагає своєчасних змін структури та чисельності персоналу, його навичок та кваліфікації, стилю та методів управління [3, с.78].

Кадрова стратегія організації ґрунтується на базових принципах, які визнаються всіма суб'єктами організації як її складової системи:

- організація розглядає персонал як ключовий ресурс, здатний забезпечити їй конкурентні переваги та лідерство. Це можливо завдяки плануванню та оптимальному використанню, розвитку та підвищенню якості кадрів.

- - Управління персоналом організації ґрунтується на стратегічному використанні економічних та соціально-психологічних методів, становлячи

одну з визначальних функцій управління на всіх рівнях ієрархії. Лінійні керівники делегують відповідальність службам управління персоналом для організації роботи з кадрами, зберігаючи за собою право приймати рішення в рамках власної компетенції.

- Персонал розглядається як стратегічний капітал, набутий у процесі конкурентної боротьби, а витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції у розвиток організації.

- Кадри є ключовими агентами корпоративної культури та цінностей, сприяють формуванню позитивного іміджу організації та створенню потенціалу для ідентифікації, підтримки атмосфери довіри та прийнятності на різних рівнях – від регіонального до міжнародного.

- Організація та її персонал взаємодіють як рівноправні соціальні партнери, спільно визначаючи цілі та методи досягнення успіху, що регулюються стратегією та політикою компанії. Компанія забезпечує своїм працівникам задоволення соціальних, духовних та матеріальних потреб, враховуючи їх вклад у досягнення мети та завдань організації.

- Організація має на меті створення стабільних трудових відносин з кожним працівником, що ґрунтуються на дотриманні норм трудового законодавства та сприяють повному розвитку професійної компетентності працівника. Ці відносини дозволяють співробітнику реалізувати свій потенціал та постійно удосконалювати його відповідно до потреб та вимог організації.

- Управління персоналом організації реально інтегровано до загальної корпоративної стратегії. Керівництво служб управління персоналом повною мірою бере участь у процесі підготовки корпоративної стратегії, а не лише у її реалізації [6, с. 68].

Основні вимоги до розробки кадрової стратегії у сучасних умовах зводяться до наступного:

1. Кадрова стратегія повинна бути тісно вплетена зі стратегією розвитку підприємства, виступаючи як важлива складова його втілення. Вона

не лише забезпечує кадровий потенціал для реалізації стратегічних цілей, але і слугує інструментом управління цим процесом.

2. Кадрова стратегія має бути гнучкою, адаптуючись до змін в тактиці підприємства, виробничих умов та економічної ситуації. При цьому вона залишається стабільною в тих аспектах, що враховують інтереси працівників та організаційну культуру, яка визначається спільними цінностями та нормами поведінки.

3. Оскільки формування кваліфікованих кадрів пов'язане із певними витратами для підприємства, кадрова стратегія має бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з її реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова стратегія має забезпечити індивідуальний підхід до працівників. Кадрова стратегія має довгостроковий характер, оскільки зміна поведінкових та інших установок вимагає тривалого періоду часу.

Довгострокова орієнтація на створення та підтримання потенціалу людських ресурсів, ефективну його реалізацію шляхом погодження індивідуальних та колективних інтересів

5. Пріоритетна увага кадрових ресурсів провідним підрозділам організації та основним видам діяльності.

6. Творче застосування сучасних кадрових технологій комплектування та розвитку людських ресурсів з урахуванням особливостей структури та традицій організації.

Відповідність кадрової стратегії вимогам досягається:

- спрямованістю переважно на зовнішнє ринкове середовище з урахуванням тенденцій її змін та характеру прогнозованого попиту на продукцію, роботи та послуги організації;
- передбаченням перспектив поведінки організації на ринку та трансформації поглядів на кваліфікацію кадрів для завоювання та утримання конкурентної переваги на ринку;

- змістом достатнього кадрового резерву для компенсації можливих змін ринкової ситуації та непередбаченого руху кадрових ресурсів усередині організації;
- запобігання різким коливанням ринкової кон'юнктури за рахунок розробки основної кадрової стратегії та спеціальних стратегій на випадок екстрених ситуацій;
- формуванням основного складу персоналу (ядра) на умовах довгострокового найму, що створює додаткові гарантії сталої діяльності організації;
- вирощування людських ресурсів усередині організації шляхом всебічного розвитку, планування та реалізації ділової кар'єри перспективних співробітників [7, с.45].

Стратегія в галузі персоналу повинна сприяти:

- посиленню можливостей організації (в галузі персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони у зовнішньому оточенні;
- розширенню конкурентних переваг організації за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу, формуванню кваліфікованого, компетентного персоналу;
- повне розкриття здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку, задля досягнення як цілей організації, так і особистих цілей працівників.

Алгоритм розробки стратегії управління персоналом компанії складається з чотирьох етапів що подано на рис. 1.2.

На першому етапі проводиться аналітична робота. Співробітникам кадрової служби компанії необхідно усвідомити собі — яка роль та перспективи працівників компанії та служби персоналу загалом у досягненні її місії та стратегії. На цьому ж етапі визначається чого прагне компанія. Наприклад, створити імідж хорошого роботодавця, що піклується про своїх співробітників. Подібна робота вимагатиме від працівників кадрової служби

компанії аналізу великого обсягу даних (місія та стратегія, відомості про кількість персоналу, структурі компанії та ін.).

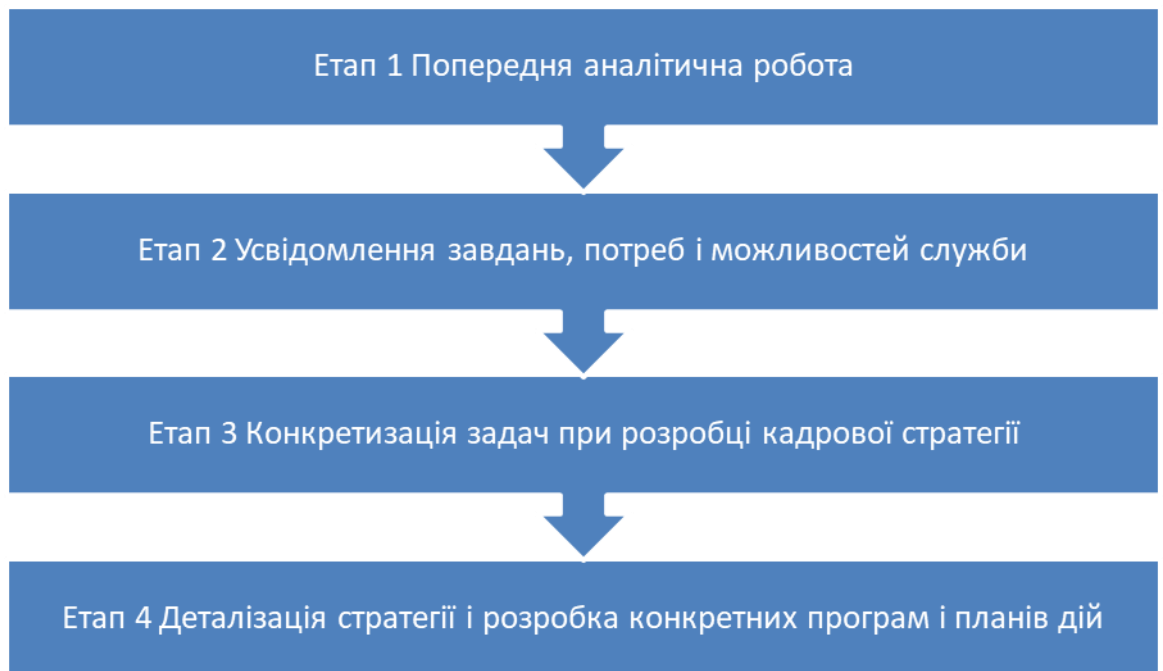


Рис.1.2 Етапи розробки кадрової стратегії компанії.

Другий етап – усвідомлення завдань, потреб та можливостей служби персоналу. Необхідна інформація – інформація про конкурентоспроможність та основні показники діяльності компанії, про мікроклімат і відносини в робочих групах. Тобто необхідно проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище компанії. Це допоможе визначити основні завдання, наприклад, знизити рівень напруженості в колективі та ін. Також на даному етапі проводиться оцінка компетенції персоналу та співвідношення отриманої інформації з особистісним та професійним потенціалом керівника та співробітників служби персоналу. За допомогою виконання цього етапу співробітники кадрової служби компанії отримують необхідну інформацію про свої можливості при розробці стратегії управління персоналом.

Третій етап – конкретизація завдань служби персоналу у виробленні кадрової стратегії. Формулюються уявлення, думки, ідеї, що виникли після

вивчення масиву даних про компанію. Відбувається структурування їх за розділами: мета та завдання, методи, напрями діяльності, передбачувані заходи, фінансове забезпечення, у тому числі і на проектну роботу, бажані результати. Формується документ «Кадрова стратегія».

Четвертий етап – деталізація стратегії та вироблення конкретних програм та планів дії. Для того щоб розроблена кадрова стратегія не залишилася лише в документах, а була реалізована, її необхідно спочатку деталізувати у вигляді дерева цілей та результатів, а потім конкретизувати цілі у програмах та планах діяльності із зазначенням завдань, заходів, виконавців, термінів, ресурсів тощо. При цьому всі заходи мають бути пов'язані зі специфікою базових кадрових процесів у компанії – підбором, оцінкою, розвитком та мотивацією.

Таким чином, трудове законодавство не зобов'язує організації формувати та затверджувати становище кадрової стратегії в офіційному документі. У більшості випадків, на підприємстві кадрова стратегія не закріплена певними правилами управління кадрами. Ті підприємства, які ґрунтовніше підходять до питання розробки кадрової стратегії повинні враховувати принципи, на яких вона має бути побудована.

Висновки до розділу 1

При роботі зі співробітниками вкрай важливе значення набуває кадрова політика організації, яка покликана формувати найякісніші кадри підприємства. Від якості кадрової політики безпосередньо залежить щоденна діяльність організації, і навіть її стратегічний розвиток.

Кадрова політика організації це системно сформовані та зафіксовані у письмовому вигляді правила організації управлінських процесів в організації, які обов'язкові для всіх її співробітників та стосуються питань цілей кадрової політики організації, її при принципів, правил та норм поведінки, а також соціально-орієнтованих заходів, спрямованих на підвищення якості роботи

працівників організації з метою загального підвищення її ефективності за умов конкуренції.

До основних завдань кадрової політики сучасної організації слід зарахувати: підвищення престижу організації; дослідження атмосфери всередині підприємства; ефективне використання кадрів; підтримка продуктивності роботи організації.

У кадрову політику організації входить комплекс заходів, як організаційних, так і інших, які спрямовані на професійний та особистісний розвиток співробітників організації з метою підвищення ефективності їх діяльності для того, щоб зазначена організація була конкурентоспроможною в умовах ринкових відносин.

Розробка кадрової стратегії – це послідовний процес, що включає низку етапів. У процесі розробки кадрової стратегії можуть використовуватися найрізноманітніші методи: метод збирання інформації; аналітичні та статистичні методи.

Основними рисами стратегії управління персоналом є:

- її довгостроковий характер, що пояснюється націленістю на розробку та зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів, причому такі зміни, як правило, потребують тривалого часу;

- зв'язок зі стратегією організації в цілому, облік численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки їх зміна тягне за собою зміну чи коригування стратегії організації та вимагає своєчасних змін структури та чисельності персоналу, його навичок та кваліфікації, стилю та методів управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «УКРТРАНСГАЗ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика «Укртрансгаз»

Приватне акціонерне товариство «Укртрансгаз» було створено у 2012 році, шляхом реорганізації дочірніх підприємств «Нафтогаз України». Бенефіціарним власником підприємства є держава. АТ «Нафтогаз Україна» приймає участь у зборах акціонерів, призначає генерального директора та членів Правління.

У 2020 році відбулась трансформація Групи Нафтогаз, що сприяло затвердженню нового статуту підприємства, відповідно до якого колегіальний орган Правління змінений на одноосібний – Генеральний Директор. Основним видом діяльності підприємства було надання послуг з транспортування природного газу магістральними трубопроводами та зберігання природного газу. У зв'язку з реорганізацією підприємство припинило транспортування природного газу споживачам та здійснення його транзиту через територію України з 1.01.2020. Саме з 1.01.2020 починає свою діяльність нове підприємство ТОВ «Оператор газотранспортної системи України», що було виділено з ПАТ «Укртрансгаз». На думку керівництва, такі зміни призведуть до покращення фінансових показників діяльності ПАТ «Укртрансгаз» та нададуть можливість переглянути виробничий процес підприємства та адміністративні питання.

До інших видів діяльності підприємства належить: реконструкція та сервісне обслуговування магістральних газопроводів, будівництво та монтаж газопроводів, діагностування та сертифікація обладнання.

АТ «Укртрансгаз» забезпечує діяльність українських підземних сховищ газу, а також здійснює роботи з модернізації та будівництва магістральних газопроводів і об'єктів на них. АТ «Укртрансгаз» входить до складу Групи Нафтогаз..

Компанія володіє 12 підземними газосховищами, розташованими по всій Україні. Їхня загальна місткість складає 31 млрд куб. м, що співрозмірно з обсягами ПСГ Італії, Франції, Угорщини та Австрії разом взятими. Такі потужності надають Україні значні можливості для залучення клієнтів зі зберігання газу, в тому числі європейських.

Також до складу АТ «Укртрансгаз» входять філії, що надають послуги з комплексного сервісного обслуговування, будівництва та капітального ремонту об'єктів газотранспортної галузі. Зокрема: БМФ «Укргазпромбуд», ВРТП «Укргазенергосервіс», НВЦ ТД «Техдіагаз», Управління «Укргазтехзв'язок», Науково-дослідний інститут транспорту газу, Дирекція з будівництва та реконструкції ГТС. Разом з тим, ці структурні підрозділи входять до складу дивізіону «Технічне забезпечення» Групи Нафтогаз.

До 1 січня 2020 року АТ «Укртрансгаз» також управляло українською газотранспортною системою. Однак після завершення анбандлінгу цю функцію здійснює незалежний Оператор ГТС України.

2.2. Основні напрямки в кадровій роботі підприємства

Проведемо аналіз системи управління кадровою політикою для підприємства.

На підприємстві середньооблікова чисельність становить 3750 осіб станом на 2023 р. структура чисельності складається з керівників, спеціалістів, робітників та службовців.

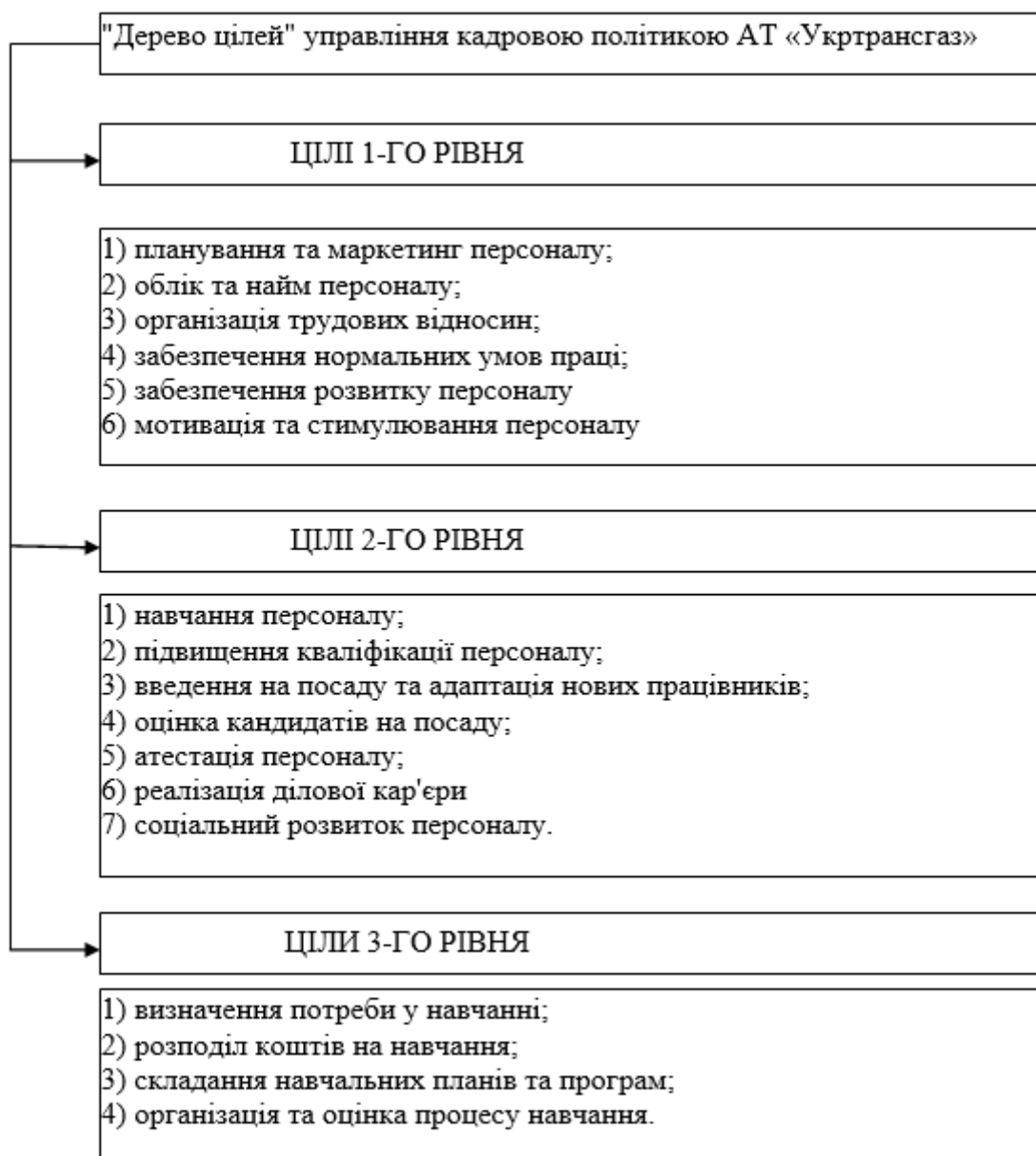


Рис. 2.1. «Дерево цілей» управління кадровою політикою підприємства

Проведемо аналіз структури працівників за 2021-2023 рр. та коефіцієнту управлінського охоплення у таблиці 2.1.

Робітники – це працівники, зайняті основним виробництвом, а саме: вантажники, водії, продавці, прибиральниці та ін. робочі спеціальності.

Фахівці – це працівники бухгалтерії, відділу кадрів, маркетологи та ін.

Керівники – це керівні посади, генеральний директор, начальники відділу та ін.

Службовці – це технічні фахівці, які здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль господарського обслуговування. Тобто здійснюють суто технічну роботу (машиністки, оператори, кур'єри, комірники та ін), що виконують допоміжні роботи в управлінському процесі [7, с. 36].

Таблиця 2.1

**Аналіз структури працівників підприємства та коефіцієнт
управлінського охопту підприємства**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.
Середньорічна чисельність працівників, в т.ч.	3250	3542	3750	+500
Керівники, осіб	325	344	375	+50
Спеціалісти, осіб	227	189	189	-38
Робітники, осіб	2633	2939	3112	+479
Службовці, осіб	65	70	74	+9
Коефіцієнт управлінського охопту	0,123	0,117	0,121	-0,002
Коефіцієнт управлінського охопту, %	12,3	11,7	12,1	-0,2

За даними таблиці 2.1 видно, що протягом аналізованого періоду спостерігається збільшення загальної чисельності персоналу на 500 осіб. Збільшення відбулося за рахунок збільшення робітників на 479 осіб та керівників на 50 осіб. Так, у 2023 р. чисельність робітників становила 3112 осіб, керівників 375 осіб.

Число службовців збільшилося на 9 осіб і на кінець аналізованого періоду їх кількість склала 74 особи. Протягом аналізованого періоду спостерігається зниження фахівців на 38 осіб.

Важливим показником є коефіцієнт управлінського охоплення. Управлінське охоплення (норма управління), яке визначається як відношення кількості керівників до працівників. Незначне покращення цього параметра дуже впливає на вартість компанії без шкоди для якості обслуговування клієнтів. На підприємстві станом на 2021 р. даний коефіцієнт становив

12,1%, тоді як у 2019 р. він становив 12,3%, тобто відбулося незначне зниження коефіцієнта управлінського охоплення.

Далі проведемо дослідження структури чисельності підприємства за 2021-2023 р.

Таблиця 2.2

Структура чисельності підприємства за 2021-2023 р.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.
Середньорічна чисельність працівників, в т.ч., %	100,0	100,0	100,0	-
Керівники, осіб, %	10,0	9,71	10,0	-
Спеціалісти, осіб, %	6,98	5,33	5,04	-1,98
Робітники, осіб, %	81,01	82,97	82,99	+1,98
Службовці, осіб, %	2,0	1,97	1,97	-0,03

Так, за даними табл. 2.2 видно, що частка робочих коливається протягом аналізованого періоду від 81,01% до 82,99%, тобто відбулося збільшення частки на 1,98%. На частку керівників та фахівців припадає 10,0% та 5,04% відповідно. При цьому спостерігається, що питома вага фахівців за рахунок зміни структури знизилася на 1,98%, а частка робітників збільшилася на 1,98%. Найменшу питому вагу у загальній структурі чисельності посідає частка службовців і становить середньому 2%.

Таким чином, на підставі вище викладеного можна зробити висновок, що на підприємстві щорічно збільшується чисельність працівників, це пов'язано з відкриття нових магазинів. Найбільша питома вага у загальній структурі чисельності посідає частка робочих і становить понад 80%.

Далі проведемо аналіз якісних показників кадрового потенціалу підприємства АТ «Укртрансгаз». Для цього розглянемо віковий склад персоналу, характеристику персоналу за стажом роботи та за рівнем освіти.

Таблиця 2.3

Віковий склад персоналу підприємства у 2023 р.

Вік персоналу	2023 р., осіб	2023 р., %
18-20 років	3	0,08
20– 30 років	1620	43,2
30-40 років	1432	38,19
40-50 років	570	15,2
50-60 років	125	3,33
Всього	3750	100,0

Так, з таблиці 2.3 видно, що найбільшу питому вагу у структурі чисельності, посідають працівники у віці 20-30 років, їхня частка становить 43,2%. Приблизно стільки ж припадає на працівників віком від 30-40 років, їхня питома вага станом на 2021 р. склала 38,19%.

Невелика частка припадає на працівників віком від 40 до 60 років та до 20 років. Так, на підприємстві працюють лише 3 особи віком до 20 років, це пояснюється тим, що молоді працівники менш відповідальні у виконанні роботи, мають невеликий досвід роботи та низький рівень кваліфікації. Частка працівників віком від 40-50 років становила 15,2 % від загальної кількості працюючих. Ця категорія працівників є досвідченішою, має високий трудовий стаж. Крім цього, на підприємстві існує жорсткий віковий ценз прийому працівників старшого віку.

При прийомі на роботу підприємство більше орієнтується на вік від 30-40 років, оскільки це перспективні працівники, які мають певний досвід роботи і більш відповідальні у виконанні завдань, що стоять перед організацією.

Наступний напрямок системи управління кадровою політикою залежить від попередніх. Управління складом співробітників: середній вік співробітників відповідає вимогам, для роботи найкраще підійдуть молоді та ініціативні працівники. Однак їхній освітній рівень необхідно піднімати. Так, розглянемо рівень освіти працівників підприємства, табл. 2.4.

За даними таблиці 2.4, видно, що працівники мають різний освітній рівень від низького до високого. Так, найбільша питома вага припадає на працівників, які мають середню спеціальну освіту, їхня частка склала 47,81%.

Таблиця 2.4

Рівень освіти персоналу підприємства в 2023 р.

Рівень освіти персоналу	2023 р., осіб.	2023 р, %
Незакінчена середня	116	3,09
Середня	832	22,19
Середньо-спеціальна	1793	47,81
Незакінчена вища і вища	1009	26,91
Всього	3750	100,0

Важливим чинником якісної праці є стаж роботи працівників. Розглянемо характеристику персоналу за стажем роботи (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика персоналу підприємства за стажем роботи за 2023 р.

Стаж роботи, років	2023 р., осіб.	2023 р., %
До 1 року	1123	29,95
Від 1 року до 3 років	567	15,12
Від 3 років до 5 років	789	21,04
Від 5 років до 10 років	436	11,62
Від 10 років до 15 років	762	20,32
Від 15 років та більше	73	1,94
Всього	3750	100,0

Так, за даними таблиці 2.5, видно, що 1/3 частка працівників має стаж роботи менше 1 року, зокрема частка таких працівників становить 29,95%. Це свідчить про те, що на підприємстві спостерігається висока плинність кадрів. Невелику питому вагу займають працівники зі стажем від 10 років і більше, їхня частка становить 20,32%. Лише невелика чисельність працюючих на підприємстві має стаж роботи понад 15 років, їхня питома вага склала менше 2%.

Таким чином, для підвищення загального стажу роботи на підприємстві необхідно розробити систему заходів, спрямованих на зацікавленість

працівників у тривалому стажі роботи саме на цьому підприємстві. Це дозволить знизити плинність кадрів.

Кадрова політика підприємства включає ряд прийомів та технологій, спрямованих на ефективне управління персоналом підприємства. Вона складається з таких компонентів:

- стратегії та методики набору та оцінки персоналу;
 - програми адаптації нових співробітників на робочому місці;
 - механізми розвитку персоналу, включаючи навчання та підвищення кваліфікації;
 - системи мотивації та оптимальної організації праці на підприємстві.
- [14, с.67].

Підбором персоналу на підприємстві займається фахівець відділу кадрів.

Діяльність спеціаліста відділу кадрів полягає в організації роботи з прийому працівників, допомоги в успішній адаптації нового співробітника на робочому місці, своєчасного забезпечення переведень на ту чи іншу посаду, організація навчання співробітників підприємства, оцінка персоналу (атестація), розробка мотивуючих програм, звільнення співробітників, вирішення конфліктних ситуацій всередині колективу ТОВ «ЮКА-Інвест» і т.д.

У процесі здійснення своїх обов'язків, фахівець керується як централізованими, так і локальними правовими нормами.

Серед основних документів, які регулюють систему управління персоналом підприємства, можна виділити наступні:

1. Накази керівника.
2. Кадрові документи підприємства з прийому, звільнень, переведень і т.д.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві.
4. Положення про захист персональних даних працівників підприємства.

5. Посадові інструкції працівників.
6. Трудові договори.
7. Особисті картки співробітників.
8. Угода про індивідуальну матеріальну відповідальність.
9. Положення про преміювання та депреміювання співробітників.
10. Табель обліку робочого часу працівників.

Підбір персоналу в АТ «Укртрансгаз» включає в себе наступні елементи:

1. Запит на вакансію з боку керівника.
2. Заповнення картки або анкети з необхідними вимогами до нового співробітника.
3. Розміщення інформації про вакансії в Інтернеті.
4. Збір резюме від потенційних кандидатів, або самостійний пошук по необхідним характеристиками та якостями необхідного фахівця.
5. Заповнення кандидатом анкети, проведення співбесіди та тестування (при необхідності) із кандидатом на вакансію.
6. Показ результатів співбесіди керівнику того структурного підрозділу, куди потрібен фахівець.
7. Друга співбесіда проводиться з керівником підрозділу. Розмовляють і перевіряють кандидата на рівень розвитку необхідних для тієї чи іншої роботи навичок.
8. Третя співбесіда проводиться з генеральним директором АТ «Укртрансгаз». На даному рівні відбувається прийняття рішення про прийняття кандидата на роботу, виходячи з результатів усіх попередніх випробувань.
9. Влаштування на роботу [15, с.67].

Рух персоналу на підприємстві відбувається за певними умовами. Нові працівники проходять випробувальний термін, який триває традиційно 3 місяці. Після успішного завершення цього періоду їх офіційно приймають на

постійну роботу. Проте, якщо працівник не відповідає вимогам своєї посади протягом випробувального періоду, його можуть звільнити.

У випадку високої продуктивності працівників, їх можуть перевести на більш відповідальні посади. Цей процес відбувається через регулярну атестацію персоналу, яка проводиться один раз на рік фахівцями відділу кадрів. Мета цієї процедури – оцінка кваліфікації співробітників і визначення, чи відповідає рівень їхньої кваліфікації вимогам посади. Якщо рівень співробітника перевищує вимоги посади, його можуть перевести на вищу посаду.

Після атестації, фахівець відділу кадрів аналізує всі надходжені дані та складає підсумкові звіти, що направляються генеральному директору підприємства. У цих звітах відзначаються працівники, які потребують особливої уваги, та розробляються рекомендації для їхнього подальшого розвитку. Також фахівець відзначає осіб, які, на його думку, не відповідають своїм посадовим обов'язкам. [16, с. 126].

Основою кадрової політики АТ «Укртрансгаз» є співробітники в компанії – це найважливіший і цінний ресурс підприємства. Особливістю системи управління персоналом на підприємстві є вміння поєднувати досвід і професіоналізм, енергію і талант [11, с. 80].

Політика спрямована на організацію ефективної роботи всього персоналу, так як виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства залежить від діяльності кожного співробітника.

Мета кадрової політики АТ «Укртрансгаз» – розумне поєднання процесів оновлення і збереження, підтримки оптимального чисельного та якісного складу персоналу в його професійному та соціальному розвитку, здатного на високому рівні забезпечити вирішення завдань підприємства.

У АТ «Укртрансгаз» для працівників застосовується окладно-преміальна система оплати праці.

Заробітна плата працівників складається з наступних частин:

1. Оклад – це фіксована сума оплати праці за виконання посадових обов'язків протягом місяця. Величина окладу визначається керівництвом АТ «Укртрансгаз» з урахуванням таких критеріїв як кваліфікація та стаж працівника, складність виконуваних завдань, а також якість та обсяг витраченої праці.

2. Премія призначається працівникові на основі виконання ним умов, визначених керівником підприємства. Розмір премії також встановлюється керівництвом компанії.

Працівники підприємства можуть отримати компенсаційні виплати за різними обставинами, такими як відрядження, суміщення роботи з навчанням, або в разі, коли роботу припиняють без вини співробітника.

Крім того, передбачено щорічну премію за стабільне виконання плану протягом року.

Але також важливо враховувати відповідальність персоналу за порушення трудової дисципліни, що може призвести до видання зауважень, доган, депреміювання чи навіть звільнення.

Відзначимо, що в АТ «Укртрансгаз» забезпечується гарантований, законодавством, мінімальний розмір оплати праці, оплата праці здійснюється 2 рази на місяць – аванс до 25 числа поточного місяця і заробітна плата працівника до 10 числа наступного місяця. Про всі зміни встановлених умов оплати праці працівники сповіщаються не пізніше, ніж за 2 місяці. У АТ «Укртрансгаз» вітається підвищення кваліфікації. Здійснюється оплата за навчання фахівців, які працюють на підприємстві. За час сесії працівникам здійснюється нарахування середньомісячної заробітної плати.

SWOT-аналіз у його сучасному вигляді з'явився завдяки праці групи вчених Стенфордського Дослідницького Інституту (Stanford Research Institute – SRI): Р. Стюарт (керівник досліджу), М. Дошер, О. Бенепе, Б. Лі та А. Гамфрі (Robert Stewart, Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Birger Lie, Albert Humphrey).

Задачею SWOT-аналізу згідно задуму авторів була ідентифікація ключових факторів, які повинні враховуватись при розробці стратегії. продаємо?); процеси (як ми подаємо?); покупці (кому ми продаємо?); дистрибуція (як воно доходить до покупців?); фінанси (які ціни, витрати та інвестиції?); адміністрування (як ми всім цим управляємо?).

З появою даної моделі аналітики отримали можливість сформулювати відомі, але розмежовані та безсистемні уявлення про підприємство та конкурентне середовище у вигляді логічно узгодженої схеми взаємодій основних факторів, які впливають на суб'єкта господарювання у процесі його діяльності. Досягається це за рахунок того, що менеджери мають зрівнювати внутрішні сили та слабкості своєї компанії з можливостями, які дає їм ринок. Виходячи з якості відповідності робиться висновок про те, в якому напрямку організація має розвивати свій бізнес та в кінцевому результаті визначається розподіл ресурсів по сегментам.

Огляд внутрішнього та зовнішнього середовища є важливою частиною стратегічного планувального процесу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз стратегії управління персоналом підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
– Наявність системи розвитку професіональних здібностей персоналу та керівництва – Якісна нормативна база системи управління (детальні посадові інструкції) – Вигідна система матеріальної мотивації та повний соц. пакет – Наявність технологій перевірки персоналу на благонадійність – Націленість як керівництва, так і працівників на досягнення якісних результатів роботи	– Плинність кадрів на низьких посадах – Досить жорстка система штрафів (один недолік може нести за собою втрату 20% бонусів) – Недостатня увага до нематеріальних механізмів мотивації – Слабка система управління конфліктними ситуаціями – Неефективні механізми організації позмінної роботи

Закінчення табл. 2.6

1	2
Можливості	Загрози
– Розвиток інноваційних методів комунікації, організації робочого процесу та впровадження нововведень – Фінансування нових можливостей навчання керівників різних рівнів – Удосконалення інструментів постійної діагностики і моніторингу системи стимулювання персоналу	– Протекціонізм при висуванні кандидатів на роботу і підвищенні в посаді – Прагнення до простих і швидких способів зростання доходів за рахунок економії на навчанні та розвитку персоналу

Фактори внутрішнього середовища підприємства зазвичай класифікуються як Сила (S) або Слабкість (W), і, відповідно, фактори зовнішнього середовища можуть бути класифіковані як Можливості (O) та Загрози (T)

Отже, за результатами дослідження системи управління персоналом АТ «Укртрансгаз» виявлена позитивна тенденція до якісних перетворень у процесі управління персоналом, зацікавленість керівництва у матеріальній мотивації підлеглих, модернізована та ефективна система MIDOT з відбору кандидатів, що дозволяє знижувати рівень некомпетентних працівників у перспективі

Але виявлені й слабкі місця, які гальмують подальший розвиток АТ «Укртрансгаз»: недостатня увага з боку керівництва на впровадження аспектів нематеріальної мотивації колектив, низький рівень організації навчання «новачків» особливостям роботи

Наведені у дослідженні рекомендації та концепції з удосконалення дадуть змогу підвищити наукову обґрунтованість управління персоналом у банківському секторі.

2.3. Оцінка та проведення атестації кадрів

Атестація на підприємстві проводиться з метою підтвердження відповідності працівників займаним ними посадам на основі оцінки їх професійної діяльності

Атестація сприяє раціональному використанню професійного та творчого потенціалу працівників; підвищення їхнього професійного рівня; оптимізації підготовки, підбору та розміщення кадрів.

На підприємстві атестація передбачає таке:

- стимулювати цілеспрямоване, безперервне підвищення рівня кваліфікації працівників, особистісне професійне зростання, вміння використовувати сучасні технології;
- підвищувати ефективність та якість праці; виявляти перспективи використання потенційних можливостей працівників;
- враховувати вимоги державних освітніх стандартів до кадрових умов реалізації професійних програм при формуванні кадрового складу установ;
- визначати необхідність підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечувати диференціацію рівня оплати праці працівників.

У підприємства виділено основні принципи атестації, що відрізняються колегіальністю, гласністю, відкритістю, об'єктивністю ставлення до працівників, неприпустимістю дискримінації під час проведення атестації.

У правилах внутрішнього трудового розпорядку підприємства включено питання щодо атестації працівників. На основі даних правил працівники підприємства мають підтверджувати свою відповідність займаним ними посадам як у період строку обрання за конкурсом так і при трудовому договорі.

Таким чином, для оцінки професійної діяльності працівників проводиться атестація працівників. На підставі «Положення про порядок проведення атестації працівників підприємства, перелік працівників, які підлягають атестації затверджується керівником підприємства. Для атестації

було прийнято мінімальні значення рейтингових балів, набраних працівником при проведенні рейтингової оцінки працівників за рік за розділами професійних компетенцій, участь у розвитку системи додаткової професійної освіти залежно від посади.

Таким чином, проаналізувавши актуальний стан системи організації проведення атестації персоналу на підприємстві, можна дійти висновку, що робота в цій установі нормативно регламентується законодавством України, проте є і проблеми:

- в установі в даний час не практикується застосування сучасних методів оцінки персоналу;
- вибір інструментарію для проведення атестації, оцінки персоналу, перевірки професійних та особистісних якостей на даний час обмежений;
- недостатньо досліджується вітчизняний та зарубіжний досвід у проведенні заходів щодо атестації персоналу.

Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство «Укртрансгаз» було створено у 2012 році, шляхом реорганізації дочірніх підприємств «Нафтогаз України». Бенефіціарним власником підприємства є держава. АТ «Нафтогаз Україна» приймає участь у зборах акціонерів, призначає генерального директора та членів Правління.

АТ «Укртрансгаз» забезпечує діяльність українських підземних сховищ газу, а також здійснює роботи з модернізації та будівництва магістральних газопроводів і об'єктів на них. АТ «Укртрансгаз» входить до складу Групи Нафтогаз.

На підприємстві середньооблікова чисельність становить 3750 осіб станом на 2023 р. структура чисельності складається з керівників, спеціалістів, робітників та службовців.

При прийомі на роботу підприємство більше орієнтується на вік від 30-40 років, оскільки це перспективні працівники, які мають певний досвід роботи і більш відповідальні у виконанні завдань, що стоять перед організацією.

Кадрова політика підприємства включає в себе сукупність прийомів, технологій, що дозволяють здійснювати роботу з співробітниками підприємства і складається з наступних елементів:

- підходи і технології до набору та оцінки персоналу;
- методологія адаптації співробітників на підприємстві;
- способи і механізми розвитку персоналу (навчання і підвищення кваліфікації);
- технології мотивації і раціональної організації співробітників на підприємстві

Підбором персоналу на підприємстві займається фахівець відділу кадрів.

До основних документів, що регулюють систему управління персоналом на підприємстві можна віднести наступні документи:

1. Накази керівника.
2. Кадрові документи підприємства з прийому, звільнень, переведень тощо.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві.
4. Положення про захист персональних даних працівників підприємства.
5. Посадові інструкції працівників підприємства.
6. Трудові договори.
7. Особисті картки співробітників.
8. Угода про індивідуальну матеріальну відповідальність.
9. Положення про преміювання та депреміювання співробітників ТОВ АТ «Укртрансгаз».
10. Табель обліку робочого часу працівників.

Заробітна плата працівників складається з наступних частин:

1. Оклад, який є оплатою праці за місяць виконання посадових обов'язків встановленої складності в фіксованому розмірі. Розмір окладу встановлюється керівництвом підприємства. Підставами диференціації розміру окладу працівника є: кваліфікація і стаж працівника; складність виконуваної роботи; якість, кількість витраченого праці.

2. Премія в розмірі, визначеному керівником підприємства, при виконанні працівником умов преміювання.

За результатами дослідження системи управління персоналом підприємства виявлена позитивна тенденція до якісних перетворень у процесі управління персоналом, зацікавленість керівництва у матеріальній мотивації підлеглих, модернізована та ефективна система MIDOT з відбору кандидатів, що дозволяє знижувати рівень некомпетентних працівників у перспективі.

Аналіз оцінки та проведення атестації кадрів показав, що цей напрямок роботи в цій установі нормативно регламентується законодавством України, проте є і проблеми:

- в установі в даний час не практикується застосування сучасних методів оцінки персоналу;
- вибір інструментарію для проведення атестації, оцінки персоналу, перевірки професійних та особистісних якостей на даний час обмежений;
- недостатньо досліджується вітчизняний та зарубіжний досвід у проведення заходів щодо атестації персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «УКРТРАНСГАЗ»

3.1. Напрями вдосконалення кадрової політики на підприємстві

Сформулюємо комплекс рекомендацій щодо поліпшення функціонування служби персоналу досліджуваного підприємства.

1. Необхідно ввести в відділі персоналу функцію адаптації нових співробітників. Сюди буде входити розробка планів адаптації для працівників, ознайомлення їх з новою компанією, колективом, закріплення за ним наставника, а також отримання зворотного зв'язку від працівника про успішність проходження ним адаптації. Впровадження такої функції дозволить знизити невпевненість у нового працівника, швидше домогтися від нього максимальної ефективності, скоротити плинність кадрів, а також заощадити час керівника відділу персоналу, так як йому не потрібно буде займатися роботою з адаптації працівника до нових умов праці і нового колективу.

2. З огляду на те, що на підприємстві немає налагодженої системи навчання співробітників, а є лише внутрішні тренінги для офісного персоналу, необхідно ввести в відділі персоналу функцію навчання співробітників компанії. Працівників необхідно навчати сучасним методам роботи в бізнесі, а також займатися підвищенням їх кваліфікації. Високопрофесійні співробітники – головний ресурс успіху будь-якої сучасної організації. У даному випадку функція навчання буде включати в себе: складання індивідуальних планів навчання для фахівця, направлення його в центри розвитку його професійних компетенцій і підвищення кваліфікації, організацію для них лекцій та семінарів в їх професійній сфері, а також отримання зворотного зв'язку від працівників, які пройшли навчання.

3. Слабо розвинена система нематеріальної мотивації також вимагає вдосконалення на підприємстві. У даному випадку найкращим варіантом нематеріальної мотивації для працівників була б розвинена корпоративна культура.

4. Відсутність системи оцінки того вкладу, який вносить служба персоналу в досягнення загальної мети, обумовлює потребу розробки і впровадження системи показників ефективності даного підрозділу. Система ключових показників для співробітників даної служби забезпечить прозорість оцінки ефективності працівників, ясність для кожного співробітника, що конкретно від нього вимагається на робочому місці, а також додаткове стимулювання до роботи. Завдяки системі KPI, планування роботи служби персоналу буде відбуватися від цілей, нормативних показників (тобто, зверху), а не від досягнутих показників (знизу).

5. З огляду на те, що, необхідно розширити спектр функцій, які виконуються службою персоналу, то доцільно розширити штат співробітників даного підрозділу. Тому доцільно буде до вже наявного складу відділу персоналу підприємства додати ще одного фахівця. З'ясувалося те, що в даній службі дійсно багато роботи, пов'язаної з веденням кадрової документації, якою займаються всі співробітники відділу. Тому в даному випадку буде доречним прийом ще одного співробітника на посаду «фахівець з кадрового діловодства», який би взяв ті функції, які є «загальними» у кількох працівників. Це спричинить за собою зменшення навантаження на працівників служби персоналу, а також забезпечить більш якісне виконання функцій, що підвищить продуктивність відділу. (Рис. 3.1).

Таким чином, запропонувавши рекомендації щодо поліпшення функціонування служби управління персоналом, необхідно ввести коригування і в перелік функцій кожного працівника. Відобразимо їх у таблиці (Додаток А)



Рис. 3.1 Нова організаційна структура відділу кадрів підприємства

Таким чином, з таблиці видно, що ті функції, які раніше були «загальними» у деяких співробітників, краще закріпити за одним працівником (спеціаліст з кадрового діловодства). Це позбавить від «плутанини» в функціоналі служби персоналу АТ «Укртрансгаз», зробить роботу служби персоналу більш злагодженою, а значить, більш ефективною. В цілому, зняття деяких трудових обов'язків з працівників забезпечить більш якісне виконання ними трудових функцій. Перевагою ще одного фахівця в відділі персоналу є і те, що йому можна делегувати будь-які повноваження, якщо працівники служби не справляються зі своїми трудовими функціями вчасно. Також введення таких функцій управління персоналом, як навчання, адаптація та розвиток корпоративної культури значно підвищить ефективність даної служби персоналу, що позначиться на успіху всієї організації. Потрібно також відзначити, що перед тим, як допустити працівників до виконання нових для них функцій, необхідно провести для них навчання.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення служби персоналу

Роль служби персоналу на підприємстві величезна, адже згідно місії компанії, вона прагне надавати послуги на найвищому рівні, і відділ персоналу може сильно сприяти виконанню цієї місії наступним чином:

1. Щоб персонал відповідав високим вимогам, він мусить мати достатню кваліфікацію і компетентність. Для цього служба персоналу досліджуваного підприємства повинна максимально якісно відбирати персонал, адаптувати новоприбулих працівників, а також навчати їх.

2. Щоб персонал підприємства був максимально ефективним і зацікавленим в досягненні найкращих результатів своєї роботи, його потрібно правильно мотивувати. В цьому випадку служба персоналу повинна розробляти найбільш виграшні методи матеріального і нематеріального стимулювання співробітників, а також методи просування працівників на більш високі посади.

3. З метою мотивації працівників також велика роль оцінки їх діяльності. Тому служба персоналу повинна регулярно проводити оцінку компетентності співробітників компанії (тут можуть використовуватися атестації, бесіди з безпосереднім керівником, ассесмент-центр, метод 360 і т.д.), а також оцінку їх задоволеності (наприклад, за допомогою опитувальників)

4. Для того щоб персонал організації був ефективним і задоволеним, необхідно розвивати в компанії корпоративну культуру. Відповідно, в цьому випадку служба персоналу повинна піклуватися про проведення корпоративних заходів в компанії.

5. Щоб привернути в компанію найбільш підходящий і підготовлений персонал, служба персоналу повинна займатися привабливістю бренду компанії і просуванням HR-бренду.

6. Наскільки було з'ясовано раніше, величезну частку роботи відділу персоналу на підприємстві займає ведення кадрового документообігу. Тому

воно повинно бути максимально злагодженим, що забезпечити більш зручну і якісну роботу з персоналом.

Наступним кроком в розробці системи ключових показників буде побудова «дерева цілей» служби персоналу (Рис. 3.2).

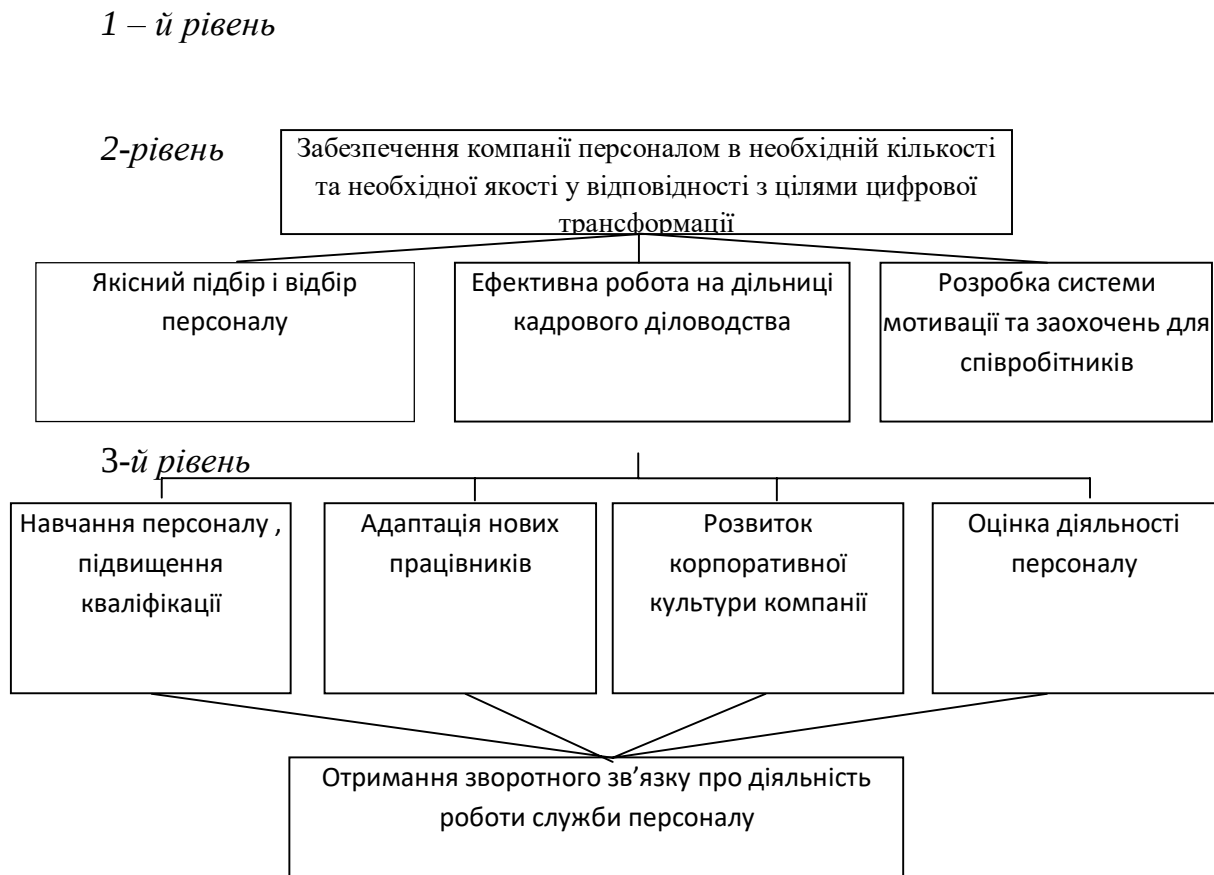


Рис. 3.2 Дерево цілей служби персоналу підприємства

Таким чином, «дерево цілей» для служби персоналу АТ «Укртрансгаз» складається з 4 рівнів цілей даної служби. Дані рівні розставлені за ступенем важливості саме для даної організації. Коротко пояснимо суть кожного з рівнів.

1. Забезпечення підприємства кадрами і їх ефективне використання - це основна стратегічна мета служби персоналу, яка досягається за допомогою досягнення цілей нижчих рівнів.

2. Якісний підбір та відбір персоналу – це те, наскільки правильно підібраний персонал в компанію. Сюди також включаються показники

швидкості підбору потрібного працівника, плинність кадрів в перший рік роботи, дотримання виділеного бюджету на процедури підбору та відбору і ін. Ефективна робота на ділянці кадрового діловодства включає в себе такі завдання, як правильність і своєчасність ведення кадрової документації, робота з документами відповідно до правил внутрішнього розпорядку, наявність всіх необхідних кадрових документів. Розробка системи мотивації та заохочень для працівників має на увазі розробку справедливої системи оплати праці, преміювання працівників.

3. Навчання персоналу і підвищення його кваліфікації – мета служби персоналу, яка включає в себе визначення потреби в навчанні, розробку програм навчання і розвитку працівників, організацію заходів, націлених на це, оцінку ефективності навчання. Адаптація нових працівників включає в себе розробку програм адаптації, проведення процедур з адаптації, отримання зворотного зв'язку. Розвиток корпоративної культури є також однією з цілей відділу персоналу, яка включає в себе проведення заходів, націлених на це, підтримання морального клімату в організації. Досягнення цієї мети також грає роль додаткового стимулювання працівників. Оцінка діяльності співробітників має на увазі оцінку ефективності компанії по відділах, а також окремо по кожному співробітнику. Завдяки оцінці можна визначити, чи потребує співробітник навчання, чи справедлива його винагорода.

4. Отримання зворотного зв'язку про діяльність роботи служби персоналу полягає в тому, щоб працівники підприємства оцінили роботу підрозділу і дали зворотний зв'язок. Дане завдання допомагає побачити слабкі сторони роботи служби персоналу, а також удосконалювати її.

3.3. Оцінювання ефективності роботи служби персоналу

Після побудови «дерева цілей» можна приступати до розробки матриць KPI для кожного співробітника служби персоналу, згідно з його трудовим функціям в компанії з урахуванням рекомендацій.

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – це числові показники діяльності, які допомагають виміряти ступінь досягнення цілей або оптимальності процесу, а саме: результативність і ефективність [1, с. 223].

1. KPI для працівників відділу персоналу:

- Плинність кадрів ($\text{Число звільнених співробітників} / \text{Середньооблікова кількість співробітників} * 100\%$, Нормальна плинність на підприємстві такого типу – 8%, в частках – 1 (100%), якщо фактичний показник перевищує 8%, то необхідно розрахувати, на скільки відсотків йде перевищення, перевести дане перевищення в частки, потім від одиниці відняти отриману частку, це і буде фактичний показник; якщо дорівнює або менше 0,08, то фактичний показник вважати виконаним на 100%.

- Кількість штрафних санкцій, накладених трудовою інспекцією за звітний період (квартал) (1 штрафна санкція зменшує фактичний показник на 20%).

- Дотримання бюджету на персонал ($\text{Фактичні витрати} / \text{Планові витрати} * 100\%$). Такий показник дає зрозуміти, чи вдається керівнику HR-служби спрогнозувати витрати на персонал і дотримуватися їх. (якщо отриманий показник буде більше 100%, то розрахувати в частках, наскільки більше, потім від 1 відняти цю частку. Отримана цифра і буде фактичним показником в частках).

- Відсоток співробітників, які регулярно (як мінімум, раз на місяць) одержують оцінку своєї роботи: оцінка за результатом, формалізована бесіда з безпосереднім керівником, за системою KPI і ін. (від загального числа співробітників) (в ідеалі – 100%, в частках – 1).

- Відсоток співробітників служби персоналу, які отримують премії (бонуси), прив'язані до виконання індивідуальних КРІ (в ідеалі – 100%, в частках – 1).

- Задоволеність працівників компанії організацією трудового процесу (професійним і посадовим просуванням, системою винагороди і мотивації і т. д.). Даний показник визначається на підставі «Анкети задоволеності співробітників. (в ідеалі – 100%, в частках – 1).

Перерахувавши основні показники КРІ для працівників відділу персоналу, встановимо вагу кожного. Вага показника залежить від того, яку роль в роботі співробітника займає функція, згідно «дерева цілей». (Табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Вага показників КРІ для співробітників служби персоналу

КРІ	Вага КРІ	
	У частках	У відсотках
Плинність кадрів	0,25	25
Кількість штрафних санкцій	0,2	20
Дотримання бюджету на персонал	0,15	15
Відсоток працівників, які регулярно отримують оцінку роботи	0,15	15
Задоволеність працівників компанії організацією трудового процесу	0,15	15
Відсоток працівників, які отримують премії (бонуси)	0,1	10
Всього	1	100

Після того, як визначено перелік КРІ для відділу і вага кожного показника, встановимо планові («ідеальні») значення показників. (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Матриця КРІ для служби персоналу

Показник ефективності	План (у частках)	Факт (у частках)	Виконання (вага× (факт / план))
Плинність кадрів	1	0,75	0,25
Кількість штрафних санкцій	1	1	1
Дотримання бюджету на персонал	1	0,85	0,15
Відсоток працівників, які регулярно отримують оцінку роботи	1	0,9	0,10
Задоволеність працівників компанії організацією трудового процесу	1	0,7	0,30
Відсоток працівників, які отримують премії (бонуси)	1	0,75	0,25
Всього			1,9

Таким чином, були запропоновані матриці показників КРІ для співробітників служби персоналу підприємства, згідно наборів функціональних обов'язків кожного працівника. Вага кожного ключового показника була визначена на підставі «Дерева цілей» служби персоналу: функції, які оцінюються тим чи іншим показником, що відносяться до більш високого рівня «Дерева цілей» мають більш високу вагу, і навпаки. Потрібно відзначити, що дані матриці КРІ будуть ефективні лише за умови, якщо будуть враховані рекомендації щодо поліпшення кадрової служби. У міру розвитку і вдосконалення служби УП всі показники необхідно буде переглядати, а також адаптувати під нові умови. Перераховані вище показники здатні оцінити ефективність лише на початку впровадження удосконалень, так як у міру розвитку компанії і ролі служби персоналу в ній, такі функції, як навчання співробітників, адаптація і т.д., будуть ставати пріоритетніше функції ведення кадрової документації, а значить будуть змінюватися КРІ даних функцій і їх ваги.

Після того, як були визначені матриці КРІ для кожного співробітника служби персоналу підприємства необхідно з'ясувати, хто буде проводити оцінку даних показників, а також за допомогою яких методів. Безумовно, показники рівня задоволеності співробітників необхідно оцінювати за допомогою анкетування працівників. Такі показники є вкрай важливими при оцінці працівників служби управління персоналом, так як вся діяльність даної служби спрямована на роботу з персоналом, тому необхідно мати від нього зворотний зв'язок. Проведенням опитувань і збором анкет повинен займатися керівник служби персоналу. Аналізом і розрахунком всіх інших показників КРІ, за винятком показників якості кадрового обліку, повинен також займатися керівник служби персоналу. Це можна пояснити тим, що функція по розробці і впровадженню системи КРІ у відділі персоналу закріплена, за керівником відділу, а також тим, що він найбільш обізнаний і поінформований про діяльність кожного співробітника і відділу в цілому. Показники кадрового обліку (наприклад, кількість штрафних санкцій) визначаються за допомогою перевірок трудової інспекції.

Наступним кроком при розробці системи КРІ є встановлення взаємозв'язку між виконанням КРІ і винагородою. Систему КРІ доцільно пов'язати з системою преміювання працівників, тому можна запропонувати наступну схему. Залежно від того, наскільки близькі фактичні ключові показники до нормативних, буде змінюватися розмір премії працівника (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Взаємозв'язок винагороди з КРІ працівників служби персоналу

Рівень виконання КРІ	Розмір премії у відсотковому співвідношенні від базового окладу
90-100% (у частках – 0,9-1)	50% від окладу
80-90% (у частках – 0,8-0,9)	25% від окладу
70-80% (у частках – 0,7-0,8)	15% від окладу
Менше 70 % (менше 0,7)	0

Так як всі показники матриці КРІ досить трудомісткі для обчислення, то, доцільно проводити діагностику діяльності служби персоналу по системі КРІ не частіше, ніж раз на півроку, відповідно і преміювати працівників з такою ж періодичністю.

Отже, система КРІ для служби персоналу підприємства – це інструмент системи управління по цілям в організації, так як має прямий зв'язок з її місією і основними стратегічними напрямками розвитку компанії. Встановивши певні показники і норми їх виконання, керівництво здатне активно залучити співробітників в досягнення корпоративних цілей організації, що є одним з основних чинників успішності сучасного бізнесу. Також зв'язок системи преміювання з системою КРІ забезпечить працівникам служби персоналу додаткову матеріальну мотивацію, що, безумовно, підвищить ефективність їх діяльності, а значить, буде сприяти успіху і розвитку підприємства в цілому, адже, як відомо, в сучасному бізнесі персонал – головний фактор успіху будь-якої організації.

Висновки до розділу 3

У розділі був запропонований комплекс рекомендацій щодо поліпшення функціонування служби персоналу АТ «Укртрансгаз», а саме:

1. Необхідно ввести в відділі персоналу функцію адаптації нових співробітників підприємства.
2. З огляду на те, що на досліджуваному підприємстві немає налагодженої системи навчання співробітників, а є лише внутрішні тренінги для офісного персоналу, необхідно ввести в відділі персоналу функцію навчання співробітників компанії.
3. Слабо розвинена система нематеріальної мотивації також вимагає вдосконалення на підприємстві. У даному випадку найкращим варіантом нематеріальної мотивації для працівників була б розвинена корпоративна культура.

4. Відсутність системи оцінки того вкладу, який вносить служба персоналу в досягнення загальної мети, обумовлює потребу розробки і впровадження системи показників ефективності даного підрозділу.

5. З огляду на те, що, необхідно розширити спектр функцій, які виконуються службою персоналу, то доцільно розширити штат співробітників даного підрозділу. Тому доцільно буде до вже наявного складу відділу персоналу підприємства додати ще одного фахівця.

Напрями удосконалення функцій служби персоналу підприємства також подані у роботі.

Крім того були запропоновані матриці показників KPI для співробітників служби персоналу підприємства, згідно наборів функціональних обов'язків кожного працівника. Вага кожного ключового показника була визначена на підставі «Дерева цілей» служби персоналу: функції, які оцінюються тим чи іншим показником, що відносяться до більш високого рівня «Дерева цілей» мають більш високу вагу, і навпаки. Потрібно відзначити, що дані матриці KPI будуть ефективні лише за умови, якщо будуть враховані рекомендації щодо поліпшення кадрової служби.

Введення такого інструменту, як система KPI для співробітників служби персоналу допомогло б оцінювати ефект, принесений кожним працівником відділу в процес досягнення цілей компанії, а також створило б додаткову мотивацію для них. Безумовно, знаючи, в яких місцях у працівників служби є слабкі місця, можна буде вносити корективи в роботу відділу і покращувати його діяльність.

ВИСНОВКИ

Підбиваючи підсумки, необхідно ще раз приділити увагу необхідності оцінки ефективності служби персоналу. На сьогоднішній день персонал організації є її головним ресурсом для досягнення поставлених цілей та максимізації прибутку. Тому робота з персоналом має бути максимально якісною та налагодженою. Виходячи з цього, керівництво компанії має знати, наскільки ефективно працює служба персоналу компанії, де її слабкі місця та як вона сприяє досягненню головної мети організації.

У ході роботи було виявлено, що служба персоналу – необхідний на кожному етапі розвитку організації підрозділ, і з розвитком організації вона може грати три ролі: підтримуючу, сервісну та роль бізнес-партнера. Те, яку роль вона грає в конкретній компанії, залежить від того, наскільки широкий діапазон її функцій та завдань. Також дана служба може займати різні положення в організаційній структурі компанії, при цьому найбільш оптимальним варіантом її розташування в структурі організації є таке положення, коли вона включена до загального керівництва фірмою та має рівнозначний статус з іншими підрозділами управління організацією. У такому разі вона справді буде стратегічним партнером компанії. Щодо функцій та завдань служб управління персоналом, якщо раніше вони зводилися лише до кадрового діловодства, то сьогодні дані служби мають великий діапазон функцій, починаючи від підбору і відбору персоналу, закінчуючи його вивільненням. Слід зазначити, що було з'ясовано те, що управління персоналом більше розвинене за кордоном, тому в Україні підрозділи з управління персоналом мають вужчий перелік завдань.

Нарешті, у теоретико-методологічній частині цього дослідження були розглянуто існуючі на сьогоднішній день ключові показники ефективності служби персоналу.

Результат теоретико-методологічної частини дослідження знайшов своє відображення при розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

На основі вивчення підходів різних дослідників були визначені цілі, завдання та структура системи управління персоналом підприємства. Основою формування цільової спрямованості системи управління персоналом є соціальна мета. Основні завдання системи управління персоналом – це забезпечення якісним персоналом і оптимальне використання людських ресурсів. Правильно складена структура системи управління для будь-якого підприємства туристичної галузі, спрощує і звільняє керівника від цілого ряду функцій, для виконання яких є кваліфіковані фахівці. Структура системи управління фіксується в організаційних схемах структури управління, штатних розкладах положеннях про структурні підрозділи, посадових інструкціях. Так само були розглянуті особливості системи управління персоналом підприємства туристичної галузі. Персонал є одним з найбільш складних об'єктів управління в організації, оскільки на відміну від матеріальних чинників виробництва персонал має можливість приймати рішення і критично оцінювати вимоги до них. Персонал також має суб'єктивні інтереси і надзвичайно чутливий до управлінських впливів, реакція на які не визначена.

На підприємстві об'єктом управління є його персонал, тому виконано аналіз якісних та кількісних параметрів основних елементів системи управління. Для цього було проведено: аналіз загальної структури персоналу за різними категоріями, які займаються виробничим та управлінським процесами підприємства; оцінку чисельності працівників в окремих категоріях; дослідження вікової структури персоналу; оцінку освітнього рівня персоналу; аналіз показників плинності персоналу.

На жаль, проблема мотивації праці на підприємстві не вирішується на належному рівні, що мало б позитивний вплив на рівень розвитку

підприємства, його трудового потенціалу, розширення й поліпшення якості послуг, що надаються фірмою. В результаті аналізу мотивації працівників підприємства виявлено наступні перспективи: розширити застосування інноваційних методів мотивації для максимального підвищення зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків; переглянути підходи до встановлення заробітної плати з урахуванням продуктивності праці, щоб стимулювати її зростання та підвищення ефективності; впровадити систему регулярної оцінки трудової діяльності, щоб визначити потреби в підтримці та розвитку працівників. Керівництво має активно домагатися оптимального балансу між цими аспектами, щоб сприяти зростанню продуктивності та ефективності роботи, поліпшенню рівня життя персоналу та підтримці трудової дисципліни.

Результат теоретико-методологічної частини дослідження знайшов своє відображення при розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства, а також при розробці системи KPI для служби персоналу підприємства.

Розглянувши систему преміювання працівників в компанії, можна зробити висновок про те, що премії далеко не кожного працівника компанії прив'язані до певних цільових показників його діяльності. А проаналізувавши існуючу систему показників ефективності служби персоналу підприємства, можна говорити про те, що вона є недостатньою і не дає повної картини про внесок кожного працівника служби персоналу в досягнення стратегічних цілей компанії. Згідно таких передумов, була доведена доцільність розробки системи ключових показників ефективності служби персоналу підприємства. Встановивши певні показники і норми їх виконання, керівництво компанії буде активно залучати співробітників служби персоналу в досягнення корпоративних цілей організації, що спричинить за собою зростання ефективності компанії в цілому.

Так, результатом даної роботи є перелік рекомендацій щодо поліпшення процесу управління персоналом та роботи служби персоналу АТ

«Укртрансгаз», а також система ключових показників (KPI) для даної служби, заснована на її головних стратегічних напрямках діяльності, відображених на «дереві цілей».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. П. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2018. 407 с.
2. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2016. № 4 (3). С. 223-227.
3. Бондарчук Л. В., Ніколайчук Н. П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі.* 2017. Вип. 5 (25). С. 77-78.
4. Воронка О. З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка.* 2020. № 1-2. С. 99-104.
5. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2016. Вип. 16 (1). С. 65-68.
6. Гончар О. І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. Т. 2, № 4. С. 66-69.
7. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2017. 184 с.
8. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. Вип. 36. С. 109-113.
9. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2014. Вип. 8 (1). С. 80-82.

10. Діденко Є. В. Основи самоменеджменту : навч. посіб. для студентів усіх форм навч. спец. 051 "Економіка" за освіт. програмою "Економічна кібернетика". Харків : ХНУРЕ, 2019. 191 с.
11. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 389 с.
12. Дороніна М. С., Голубєва Т. В. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24536/35-Doronina.pdf?sequence=1> (дата звернення: 10.04.2024).
13. Дороніна О. А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції : практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92–95.
14. Драган О. І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Т. 21, № 6. С. 117-215.
15. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. Київ : Ексоб, 2017. 384 с.
16. Іванцевич Д. М., Лобанов А. А. Людські ресурси управління. Основи управління персоналом. Київ : Справа, 2017. 246 с.
17. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58-62.
18. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.
19. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом. Київ : Моріон, 2016. 450 с.
20. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237-244.

21. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 52-57.
22. Кравченко О. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і фінанси*. 2016. № 3. С. 15-23.
23. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор. 2015. 296 с.
24. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія. Київ : Фенікс, 2017. 279 с.
25. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації : методичні засади та практична апробація. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 19-25. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/4.pdf (дата звернення: 10.04.2024).
26. Назарова Г. В. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 3. С. 25-34.
27. Офіційний сайт KPMG Global. URL: <https://kpmg.com/> (дата звернення: 10.04.2024).
28. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
29. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації. Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2018. 150 с. URL https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/prishak_psihologiya_upravlinnya_v_organizaciyi/index_0.html (дата звернення: 10.04.2024).
30. Савельєва В. С. Єськов О. Л. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 176 с.
31. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2019. 505с.

32. Сmacher I. I. Antikrizove upravlinnia personalom : osoblivosti ta osnovni napryamki. *Molodiy vcheniy*. 2020. № 2 (78). С. 360-363. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/2/76.pdf> (дата звернення: 08.01.2024).
33. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. для студентів напряму підготовки "Управління персоналом та економіка праці" усіх форм навчання. Харків : ХНЕУ, 2017. 295 с.
34. Чуйко О., Куравська Н. Гендер і кар'єра : навч. посіб. Івано-Франківськ : Видавець Супрун В. П., 2019. 364 с.
35. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.
36. Чернодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2022. № 6. С. 109-113. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-6-04-08 (дата звернення: 08.01.2024).
37. Maslow A. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 2000. № 50. Р. 370-396. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (Date of access: 08.01.2024).
38. McClelland D. C., Boyatzis R. E. Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*. 1982. № 67 (6). Р. 737–743. URL: https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management (Date of access: 08.01.2024).
39. Herzberg F. One more time : how do you motivate employees? *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> (Date of access: 08.01.2024).
40. Porter L., Lawler E. Managerial attitudes and performance. Illinois : Homewood, 1968. 209 p.

ДОДАТКИ

Напрями удосконалення функцій служби персоналу АТ «Укртрансгаз»

Співробітник служби персоналу	Функціональні обов'язки
Керівник відділу персоналу	- складання звітів по залишках відпусток, статистиці, плинності, чисельності персоналу; - розробка ЛНА в сфері управління персоналом компанії; - створення робочих груп з питань HR-менеджменту; - складання штатного розкладу; - оцінка персоналу; - виплата заробітних плат; - проведення опитувань задоволеності працівників (ТУТТІ) - розробка та впровадження системи KPI служби персоналу, аналіз результатів оцінки, організація заохочень на основі отриманих результатів
Заступник керівника відділу персоналу	- виявлення потреби в навчанні і організації заходів щодо підвищення професійних компетенцій працівників, щодо підвищення їх кваліфікації - оцінка результатів навчання - організація роботи на ділянці кадрового діловодства; - розрахунок премій співробітникам; - складання посадових інструкцій; - організація внутрішніх тренінгів для співробітників компанії
Менеджер з підбору персоналу	- організація роботи з підбору персоналу; - розподіл вхідних дзвінків від кандидатів; - проведення співбесід (офісні вакансії, менеджери-стажисти); - здійснення відбору персоналу - ведення корпоративного порталу; - розробка органіграми; - оформлення плакатів для дощок інформації; - участь в ярмарках вакансій; - розвиток HR-бренду; - допомога в організації корпоративних заходів та залучення до участі в них всіх працівників
Менеджер з розвитку корпоративної культури	- організація і проведення заходів для розвитку корпоративної культури - розробка посадових інструкцій; - формування звітів по статистиці персоналу; - формування етичних норм поведінки та ін .; - організація корпоративного спорту
Спеціаліст з кадрового діловодства	- прийом / звільнення працівників; - оформлення щорічних оплачуваних відпусток, відпусток без збереження заробітної плати, у зв'язку з вагітністю та пологами, по догляду за дитиною; - оформлення документів на премію; - організація дисциплінарних стягнень; - вивантаження з 1С табеля обліку робочого часу; - збір і відправлення резюме на вакантні посади

Закінчення табл. А.1

Менеджер адаптації персоналу	з	- розробка програм адаптації для нових співробітників, організація адаптації, отримання від працівників зворотного зв'язку - розробка графіка відпусток; - оформлення договорів ЦПХ; - відправлення листів звільненим, які тривалий час відсутні з нез'ясованої причини; - робота з архівом; - взаємодія з банком;
Менеджер персоналу	з	- оформлення документів зі зміни заробітної плати (керівний склад); - оформлення документів на заохочення, на суміщення; - формування звітності до Центру зайнятості; - публікація відкритих вакансій; - розподіл вхідних дзвінків від кандидатів; - ведення сторінок компанії в соц.мережах (публікація вакансій, новин компанії); - постановка працівників на військовий облік - допомога заступнику служби персоналу в організації навчання співробітників компанії (збір інформації про потреби в навчанні, планування програм навчання і т.п.)
Асистент		- оформлення документів по зміні паспортних даних; - відправлення листів довго відсутнім з нез'ясованої причини; - оформлення бейджів; - збір даних і підготовка документів за програмою «Кращий керівник», «Кращий співробітник»; - прийом / відправка кореспонденції відділу; - підготовка копій трудових книжок, довідок; - підготовка документів по податковому відрахуванню на дітей; - оформлення листків непрацездатності; - прийом / відправка кореспонденції відділу; - замовлення трудових книжок, вкладишів до них; - формування особистих справ; - перевірка термінів дії дозвільних документів іноземців; робота з особистими справами звільнених; - допомога фахівцям служби персоналу при необхідності