

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра економіки і менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь – «Магістр»

на тему: «Ефективне забезпечення кадрової політики організації».

Виконала:

Круподьор Анна Миколаївна

здобувач спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

групи ЗАДМ 2301м

Керівник:

Калачевська Лариса Іванівна

Доктор економічних наук, професор, кафедри

публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Самусь Ганна Іванівна

Кандидат економічних наук, викладач

ВСП Класичний Фаховий Коледж СумДУ

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри: _____ А.М.Бричко

«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Круподьор Анні Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** «Ефективне забезпечення кадрової політики організації».

2. **База практичного дослідження:** *Конотопська дистанція колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» м. Конотоп*

керівник роботи: Калачевська Лариса Іванівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

1 грудня 2024

3. **Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи)** _____ року

4. **Вихідні дані до проекту (роботи):**

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи

фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань кадрової політики підприємства

5. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

-розглянути теоретичні засади ефективного забезпечення кадрової політики підприємства;

-надати загальну характеристику діяльності підприємства;

-проаналізувати кадрову політику підприємства;

-провести оцінку кадрової політики підприємства;

- визначити напрями удосконалення, що покращують ефективне забезпечення кадрової політики підприємства;

оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів

6. **Дата видачі завдання**

«12» грудня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	листопад 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	грудень 2023 р.-січень 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Жовтень-листопад 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень - листопад 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	Листопад 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	Листопад 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	Грудень 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	1-10 грудня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	13 грудня 2024 р.	виконано

Здобувач вищої освіти за
другим (магістерським) рівнем

Круподьор А.М.

Керівник роботи
Перевірку на автентичність проведено.
Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Калачевська Л.І.

Баранік Н.М.

Гарант освітньої програми

Калачевська Л.І.

Декан факультету економіки і менеджменту

Лукаш С.М.

АНОТАЦІЯ

Круподьор А.М. Ефективне забезпечення кадрової політики організації.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади ефективного забезпечення кадрової політики підприємства, а саме: підходи до визначення «кадрової політики» та її сутності, види кадрової політики та етапи її формування. Зазначено, що кадрову політику можна визначити як набір методів та інструментів, які дають змогу найефективніше використовувати кадровий (трудовий) потенціал організації. Особливістю змісту кадрової політики в організації є те, що її обов'язково потрібно розробляти відповідно до тієї концепції розвитку організації, яка прийнята на стратегічному рівні. Гнучкість, мобільність, динаміка в поєднанні з певним рівнем стабільності - бажані характеристики будь-якої кадрової політики.

Надано характеристику господарської діяльності Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця». Проаналізовано кадровий потенціал та проведено оцінку кадрової політики підприємства. Відмічено, що система кадрової роботи організації побудована за принципом: управління чисельністю, управління вартістю, управління якістю. Виявлено, що перевага надається внутрішнім джерелам найму персоналу. Це свідчить про закритість кадрової політики, про недостатнє використання методів, що належать до активного типу кадрової політики, тим самим позбавляючи організаційний розвиток «свіжих ідей», що їх приносять кандидати «зі сторони».

На підприємстві працюють, як правило, працівники з досвідом роботи. Позитивною тенденцією є зменшення плинності кадрів і звільнень у 2023 р. після пікового значення у 2022 р., що пояснюється механічним рухом населення в зв'язку з початком війни. Встановлено, що наставництво є ключовим інструментом у навчанні персоналу досліджуемого підприємства. Індикаторами, що свідчать про недостатнє опрацювання питань, пов'язаних із формуванням і розвитком кадрової політики є: відсутність системи адаптації; стихійність додаткового навчання, відсутність індивідуальних планів розвитку на кожного працівника; слабе залучення зовнішніх джерел підбору кадрів, закритість кадрової політики.

Запропоновано напрями удосконалення кадрової політики, а саме: впровадження нематеріальних стимулів, удосконалення процесу відбору персоналу та адаптації новачків. Наставництво не має бути формальним, у систему стимулювання слід впровадити одноразові премії за результатами виробничих конкурсів, а для робітників – організувати систему компенсацій за навчання, доплату за проходження курсів. Значну увагу слід приділити розвитку корпоративної культури підприємства. Обґрунтовано соціально-економічну ефективність запропонованих заходів на підприємстві.

Ключові слова: кадри, персонал, кадрова політика, співробітники, ефективність.

SUMMARY

Krupodyor A.M. Effective provision of personnel policy at the enterprise.

Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2024. - Manuscript.

The qualification work examines the theoretical principles of effective provision of the company's personnel policy, namely: approaches to the definition of "personnel policy" and its essence, types of personnel policy and stages of its formation. It is noted that personnel policy can be defined as a set of methods and tools that allow the most effective use of the personnel (labour) potential of the organization. The peculiarity of the content of the personnel policy in the organization is that it must be developed in accordance with the concept of the organization's development adopted at the strategic level. Flexibility, mobility, dynamics combined with a certain level of stability are desirable characteristics of any personnel policy.

A description of the economic activity of the Konotop track distance of the regional branch "South-Western Railway" JSC "Ukrzaliznytsia" is given. The personnel potential was analyzed and the company's personnel policy was evaluated. It is noted that the personnel work system of the organization is built on the principle of: number management, cost management, quality management. It was found that preference is given to internal sources of personnel recruitment. This indicates the closed nature of personnel policy, the insufficient use of methods belonging to the active type of personnel policy, thereby depriving organizational development of "fresh ideas" brought by candidates "from outside".

As a rule, employees with work experience work at the enterprise. A positive trend is a decrease in staff turnover and layoffs in 2023. after the peak value in 2022, which is explained by the mechanical movement of the population in connection with the beginning of the war. It has been established that mentoring is a key tool in training the personnel of the enterprise under study. Indicators testifying to the insufficient processing of issues related to the formation and development of personnel policy are: lack of an adaptation system; spontaneity of additional training, lack of individual development plans for each employee; weak involvement of external recruitment sources, closed personnel policy.

Areas of personnel policy improvement are proposed, namely: introduction of non-material incentives, improvement of the personnel selection process and adaptation of newcomers. Mentoring should not be formal, one-time bonuses based on the results of production contests should be introduced into the incentive system, and for workers, a system of compensation for training, additional payment for taking courses should be organized. Considerable attention should be paid to the development of the enterprise's corporate culture. The socio-economic efficiency of the proposed measures at the enterprise is substantiated.

Keywords: personnel, personnel, personnel policy, employees, efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КОНОТОПСЬКОЇ ДИСТАНЦІЇ КОЛІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ПІВДЕННО-ЗАХІДНА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	25
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	25
2.2 Аналіз кадрового потенціалу підприємства	31
2.3 Оцінка кадрової політики підприємства.....	38
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КОНОТОПСЬКОЇ ДИСТАНЦІЇ КОЛІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ПІВДЕННО-ЗАХІДНА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	55
3.1 Напрями удосконалення кадрової політики підприємства	55
3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	69
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Кадрова політика є важливою складовою стратегії будь-якої організації, адже саме людські ресурси формують основу її успіху та конкурентоспроможності. У сучасних умовах швидких змін ринку, глобалізації та цифровізації ефективне управління персоналом стає ключовим фактором стабільного розвитку підприємства.

Ефективність кадрової політики проявляється у здатності організації залучати, утримувати та мотивувати висококваліфікованих працівників, забезпечуючи при цьому гармонійне поєднання їхніх потреб і цілей компанії. Це включає розробку систем мотивації, забезпечення професійного зростання персоналу, створення сприятливих умов праці та формування корпоративної культури.

Отже, дослідження кадрової політики є важливим з кількох причин:

- **Забезпечення ефективного управління персоналом:** кадрова політика є основою для залучення, утримання, мотивації та розвитку працівників. Її дослідження дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в управлінні персоналом і знайти шляхи для підвищення ефективності роботи колективу.
- **Підвищення конкурентоспроможності організації:** ефективна кадрова політика допомагає сформувати високопрофесійну команду, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Дослідження дозволяє оптимізувати процеси найму, адаптації та розвитку працівників.
- **Забезпечення соціальної стабільності:** гармонійна кадрова політика сприяє створенню сприятливого мікроклімату в колективі, зменшує плинність кадрів, попереджає конфлікти та підвищує рівень задоволеності працівників роботою.
- **Відповідність законодавчим нормам:** аналіз кадрової політики допомагає організаціям дотримуватися трудового законодавства, уникати штрафів, судових спорів та репутаційних втрат.

- Адаптація до змін у зовнішньому середовищі: ринок праці постійно змінюється, виникають нові виклики, такі як автоматизація, глобалізація, нові технології та демографічні тенденції. Дослідження кадрової політики дозволяє організації бути гнучкою та готовою до цих змін.

- Формування позитивного іміджу роботодавця: чітка і справедлива кадрова політика сприяє залученню талантів та підвищенню рівня лояльності співробітників, що, у свою чергу, позитивно впливає на репутацію організації.

Отже, актуальність дослідження ефективності кадрової політики полягає в необхідності пошуку оптимальних підходів до управління персоналом, що сприятимуть підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і досягненню стратегічних цілей організації. Особливе значення це питання набуває в контексті економічних викликів та соціальних змін, які вимагають від підприємств гнучкості та інноваційності.

Будь-яка організація має кадрову складову, що вимагає комплексне управління, без якого вона навряд чи зможе досягти запланованих цілей. Робота з кадрами завжди має починатися з кадрового планування, починаючи від визначення необхідності найняти персонал (потреба в кадрах) до планування процесу вивільнення кадрів.

Якщо розглядати кадрову роботу з широкого погляду, то це один із процесів управління кадрами в організації, або, інакше кажучи, це формування і розвиток кадрової політики. Якщо дивитися вужче - то це одне з комплексних завдань, яке містить у собі величезну кількість змінних, незалежних одна від одної: зміна демографічних показників, соціально-економічна ситуація в регіоні, інфляція, споживчий попит, ступінь втручання держави в економіку, лояльність персоналу, рівень конкуренції.

Без кадрової політики, організованої та проведеної як комплексної системи, не може здійснюватися подальша робота з персоналом.

Проблематика теми дослідження полягає в тому, що кадрова політика - явище винятково комплексне, проте керівники багатьох організацій зводять управління кадрами до простих операцій документування приймання та

звільнення, не вкладаючи кошти в розвиток і навчання, атестацію персоналу та формування корпоративної культури. Усе перераховане вище якраз і є елементами кадрової політики. Відповідно, не заглиблюючись належним чином у питання розвитку кадрової політики в організації, рано чи пізно це призведе до підвищення плинності персоналу, розвитку конфліктності в колективі, незадоволеності роботою, зниженням продуктивності праці, а, отже, і втрати частини потенційного прибутку організації.

Ступінь розробленості цієї теми в літературі досить високий. Так, серед вітчизняних авторів особливої уваги заслуговують праці Бучинської Т.В.[2], Богині Д.П.[2], Грішнєвої О.А.[2], Колота А.М.[2], Крушельницька О.В.[2], Мельничук Д.П.[2], Погребняк А. Ю.[2], Удовенко Т. С.[2], та ін. [2].

Метою даного дослідження є аналіз ефективності кадрової політики, визначення її впливу на результати діяльності підприємства та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Завданнями роботи відповідно до мети є:

- розглянути теоретичні засади ефективного забезпечення кадрової політики підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати кадрову політику підприємства;
- провести оцінку кадрової політики підприємства;
- визначити напрями удосконалення, що покращують ефективне забезпечення кадрової політики підприємства;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення ефективної кадрової політики Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця».

Предметом дослідження є методи ефективного забезпечення кадрової політики підприємства.

Дипломна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та практичному аналізу ефективності кадрової політики, що сприятиме підвищенню її результативності та зміцненню конкурентних позицій організації.

Методологічною основою роботи є такі методи, як: порівняння, групування, синтезу, індуктивний, дедуктивний, статистичний, узагальнення, системного підходу.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади ефективного забезпечення кадрової політики підприємства.

У другому розділі надано характеристику господарської діяльності Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця», проаналізовано кадровий потенціал та проведено оцінку кадрової політики підприємства.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення кадрової політики, обґрунтовано соціально-економічну ефективність запропонованих заходів на підприємстві.

Практичне значення результатів полягає в тому, що вони представлені у вигляді конкретних рекомендацій і можуть бути використані керівництвом підприємства для покращення ефективності кадрової політики організації.

Апробація результатів. Результати дослідження, що містяться в кваліфікаційній роботі магістра, є незалежними розробками та пропозиціями автора. Дослідження удосконалення забезпечення ефективної кадрової політики організації, відображені у наукових працях, що має відношення до дослідження.

Публікації. Круподьор А.М. Забезпечення ефективної кадрової політики організації. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку" 17-18 квітня 2024 року.* м. Суми, Україна. С.153–156.

Круподьор А.М. Формування кадрової політики підприємства. *Матеріали VII Міжнародної студентської наукової конференції "Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку".(27 вересня 2024 р.).*м. Полтава, Україна-Вінниця, Україна. С.56–58.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку літератури, яка складає 31 найменувань, додатків. Основний текст розміщений на 79 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 19 таблиць, 33 рисунки, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Кадрова політика визначається як система принципів, методів і заходів, спрямованих на формування, ефективне використання та розвиток персоналу в організації, установі чи на рівні держави. Вона забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей шляхом управління трудовими ресурсами.

Українські вчені трактують по різному кадрову політику. Так, Гриньова В.М., наголошує на значенні кадрової політики як механізму гармонізації інтересів працівників і організації [1, с.109]

Мельник О.Ю., Саркісян Л.Г., акцентує увагу на адаптивному характері кадрової політики в умовах змінного середовища [2, с.119].

Денисенко М.П., Будякова О.Ю. зазначають, що кадрова політика організації – це сукупність теоретичних підходів, вимог і принципів, що визначають ключові напрями роботи з персоналом і методи, спрямовані на створення продуктивного та згуртованого колективу [3, с.232].

Загалом кадрова політика в українській науці сприймається як багатогранне явище, що має адаптуватися до викликів сучасного середовища, підтримуючи баланс між потребами організації, її працівників та суспільства.

В літературі розрізняють дві групи підходів стосовно розуміння поняття «кадрова політика»: змістовний та функціональний. Кожен із них - самостійний, і водночас вони взаємозалежні один від одного. Згідно зі змістовним підходом, кадрова політика – це система принципів, функцій та методів, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, здатного ефективно адаптуватися до динамічних змін ринкових умов [4].

Другий (функціональний) підхід до кадрової політики розглядає персонал не тільки як працівників, а й як актив, здатний впливати на досягнення цілей

організації. З позиції функціонального підходу передбачається, що керівник організації та начальник служби персоналу проводять розроблення стратегії залучення, оцінювання, розвитку й утримання співробітників, їхню адаптацію до змін зовнішнього середовища та постійне підвищення їхніх професійних навичок. Такий підхід передбачає більш високий рівень системності до управління персоналом. Подібний підхід, своєю чергою, сприяє тому, що клієнти та партнери організації також стають більш лояльними. Функціональна стратегія до управління кадрами, таким чином, орієнтована на довгострокові результати та формування стабільного і висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно виконувати поставлені завдання і забезпечувати успіх організації. Крім того, кадрову політику розглядають у вузькому та широкому розумінні. Говорячи про кадрову політику в широкому розумінні, слід підкреслити, що кадрова політика – це система чітко визначених, усвідомлених і закріплених правил та норм, спрямованих на узгодження людських ресурсів із довгостроковою стратегією підприємства [5, с. 303].

Якщо розглядати кадрову політику в широкому сенсі слова, то сюди можна включати одразу безліч заходів, починаючи від підбору кадрів і закінчуючи роботою з вивільнення кадрів.

Кадрова політика у вузькому розумінні може бути визначена як сукупність конкретних правил, побажань та обмежень (часто неусвідомлених), які проявляються як у процесі безпосередньої взаємодії між співробітниками, так і у взаємовідносинах між працівниками та організацією загалом [6, с. 57].

Виходячи з такого підходу, кадрову політику можна визначити як набір методів та інструментів, які дають змогу найефективніше використовувати кадровий (трудовий) потенціал організації. Зрештою, за будь-якого підходу до кадрової політики - у вузькому або широкому сенсах - її метою буде підвищення конкурентоспроможності організації.

Методи кадрової політики, які застосовуються на підприємствах відображені на рис.1.1.

- ☐ Система наставництва – надання допомоги новому співробітнику, введення його в курс справ, у колектив
- ☐ Проведення тренінгів, семінарів та конференцій – використовується для розвитку навичок, необхідних для ефективного виконання трудових обов'язків
- ☐ Особиста бесіда з керівником, менеджером відділу кадрів, де новий співробітник може поставити запитання та отримати відповіді
- ☐ Спеціально розроблені програми – як правило, спрямовані на згуртування колективу
- ☐ Ознайомча екскурсія – проводиться для ознайомлення нових співробітників з історією фірми, її культурою та структурними задачами
- ☐ Заповнення анкет – зарахованому до штату співробітнику на останньому етапі адаптації пропонується заповнити підготовлений бланк, по суті, відгук про проходження випробувального терміну

Рисунок 1.1 - Методи кадрової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [7]

На підприємстві можна застосовувати і інші методи, наприклад, тестування, сертифікація та ін.

Кадрова політика не береться «нізвідки», вона обов'язково є розробкою керівництва або особи, відповідальної за роботу з кадрами. Найчастіше це генеральний директор організації або начальник відділу кадрів. До цієї роботи можуть залучатися керівники підрозділів, які найбільш обізнані про нюанси роботи в їхньому відділі. Можна визначити, що кадрова політика визначається у двох сенсах (рис. 1.2).

Особливістю змісту кадрової політики в організації є те, що її обов'язково потрібно розробляти відповідно до тієї концепції розвитку організації, яка прийнята на стратегічному рівні. Якщо кадрова політика йде в розріз зі

стратегічними цілями організації, скільки б не було вкладено коштів і часу в кадрову політику, багато чого не матиме потрібної ефективності.

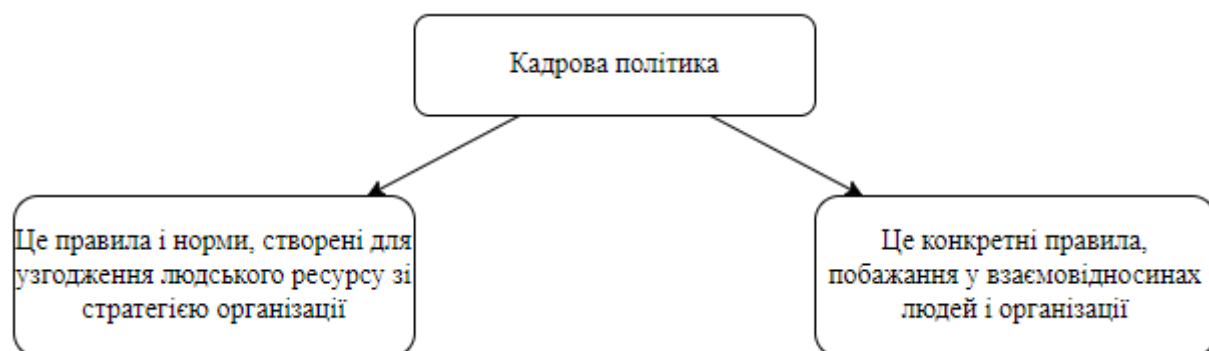


Рисунок 1.2- Підходи до визначення кадрової політики

Джерело: складено автором на основі [8]

Для того щоб бізнес-процеси організації приносили свої результати, робота з кадрами в кожному з них - обов'язкова як невід'ємний елемент управління [9, с.90].

Кадрова політика спрямована на досягнення оптимального співвідношення процесів оновлення та збереження складу співробітників з урахуванням потреб підприємства в його розвитку. При цьому кадрова політика окремої організації майже ніколи не функціонує «сама по собі», окремо від ринку, становища в галузі, конкурентів та інших факторів зовнішнього впливу. Так, на вид кадрової політики впливають попит і пропозиція на робочу силу за конкретною професією, середньогалузеві заробітні плати, робота галузевих профспілок, законодавчі акти [10, с.23].

Основними завданнями кадрової політики організації є такі (рисунок 1.3).

Як зазначалося вище, кадрова політика має відповідати генеральній стратегії розвитку. По-перше, поряд зі зміною генеральної стратегії розвитку організації, має змінюватися і кадрова стратегія. Таким чином, гнучкість, мобільність, динаміка в поєднанні з певним рівнем стабільності - бажані

характеристики будь-якої кадрової політики.



Рисунок 1.3- Основні завдання кадрової політики

Джерело: складено автором на основі [9]

По-друге, раціональне використання персоналу - невід'ємна частина роботи з кадрами. Доцільніше, якщо в організації прийнято політику просування і розвитку кадрів, розроблено систему кадрового резерву на керівні посади.

По-третє, дотримання законодавства обов'язкова складова роботи з кадрами. Організації, які не дотримуються норм права, не можуть називатися соціально відповідальними, у таких організаціях часто - високий рівень плинності кадрів.

По-четверте, формування та підтримка ефективної роботи організації - це вже ключове завдання самої кадрової політики. Роботу з кадрами в організаціях зазвичай виокремлено у функціональні допоміжні підрозділи, проте від того, як побудовано роботу з персоналом, залежить ефективність роботи загалом [11].

Таким чином, можна зробити висновок про те, що кадрова політика - це цілеспрямована діяльність із залучення та утримання персоналу потрібної кваліфікації в потрібній кількості в потрібний час.

Нині існує велика кількість класифікацій видів кадрової політики. Найпоширенішими з них є дві (рис. 1.4) [9, с.93].



Рисунок 1.4 - Класифікація видів кадрової політики

Джерело: складено автором на основі [9]

Зв'язок із рівнем впливу вищого менеджменту на кадрову ситуацію на підприємстві та розуміння правил і норм, що включені до базису кадрових заходів, є основним елементом першого напрямку [12, с.156].

Активна, пасивна, реактивна і превентивна - види кадрової політики, які визначають, наскільки відкритими перед «зовнішніми» кандидатами і орієнтованими на зовнішній ринок праці є різні організації.

Деякі організації вважають за краще бути більш відкритими залучати нових співробітників зі сторони, в той час як інші віддають перевагу закритому підходу і розвивати своїх керівників зсередини (рис. 1. 5) [12, с.202].

Активну кадрову політику визнано найефективнішою в будь-яких умовах, особливо в кризових. Вона сприяє нарощуванню кадрового потенціалу, характеризується високим рівнем прогнозованості. Завдяки адекватному і своєчасному реагуванню на зовнішні загрози та внутрішні сильні й слабкі сторони кадрової політики, можна окреслити та відкоригувати поточні плани, не створюючи особливих перешкод для досягнення генеральної стратегії.



Рисунок 1.5- Види кадрової політики

Джерело: складено автором на основі [12]

Активна кадрова політика практично завжди йде «в ногу» з виконанням стратегічних завдань організації, такий вид кадрової політики обирають керівники, які розуміють важливість управління кадрами.

Наступним видом кадрової політики, яка також використовує методи прогнозування та розвиток на перспективу, є превентивний вид кадрової політики [12].

Організація, що характеризується використанням превентивної кадрової політики, має у своєму розпорядженні засоби для діагностики персоналу і прогнозування кадрової ситуації лише на середньостроковий період [13].

Ключовою проблемою під час використання цього виду кадрової політики є практична неможливість реалізації комплексних кадрових програм розвитку, оскільки плани часто змінюються, залежно від зовнішньої ситуації.

На жаль, багато організацій, навіть щодо великого бізнесу, продовжують використовувати пасивний вид кадрової політики. Така кадрова політика характеризується відсутністю прогнозування та розрахунків потреби в кадрах, робота з кадрами має хаотичний, багато в чому - спонтанний характер.

За реактивної політики кадрового управління здійснюється контроль над негативним станом, що виникає в роботі підлеглих, а також аналізуються його причини і вживаються відповідні заходи. Такий вид кадрової політики часто обирають у ситуаціях, коли організація вже перебуває в системній кризі, або керівництво стикається з опором змінам [14, с. 85].

Таким чином, реактивну кадрову політику використовують, коли організація перебуває в кризі, і вона слугує інструментом для виявлення «проблемних місць» у кадровому управлінні. Однак, цей вид кадрової стратегії слабо підходить для середньострокового горизонту планування. Різні організації можуть орієнтуватися під час вироблення елементів кадрової політики на зовнішній персонал (кандидатів, майбутніх працівників) або внутрішній (тих, хто вже працює в організації) [15].

Відповідно до цього критерію виокремлюють відкриту і закриту кадрову політику (рис.1.6) [12, с.210].



Рисунок 1.6 - Типи кадрової політики

Джерело: складено автором на основі [12]

Різні види кадрової політики притаманні не тільки різним організаціям, а й навіть цілим країнам. Так, у США досить складно знайти велику компанію, яка б дотримувалася закритої кадрової політики [16, с.36].

Водночас у компаніях Японії практично 90% компаній дотримуються саме

закритого типу кадрової політики, де присутня політика «довічного найму».

Завдання кадрової політики полягає в досягненні найкращого співвідношення між процесом оновлення та збереження кадрового складу з урахуванням потреб організації, вимог законодавства та ситуації на ринку праці.

Вид кадрової політики не обов'язково обирається один раз. Під впливом зовнішніх обставин і внутрішніх чинників розвитку тип кадрової політики може кардинально змінюватися (рис. 1.7) [17, с.28].



Рисунок 1.7 - Узгодження різних аспектів під час формування кадрової політики організації

Джерело: складено автором на основі [17]

Розглянемо процес формування кадрової політики в організації. Першим етапом є розробка нормативних локальних документів. Наявність належного документування та закріплення кадрової політики в організації є ключовою умовою для ефективного управління персоналом. Такий підхід дає змогу

контролювати всі питання, пов'язані з кадрами, та ефективно управляти працівниками.

Організації, в яких норми кадрової політики не знаходять документального закріплення, зазвичай не мають і стандартів обслуговування, взаємодії із зовнішнім середовищем. Усе це значною мірою ускладнює досягнення стратегії і тактичних цілей [18, с. 93].

Однак, таке узгодження необхідно здійснювати з урахуванням мінливих умов і вимог ринку праці та бізнес-середовища. Постійне оновлення та адаптація до нових викликів допомагає організації зберігати конкурентоспроможність і досягати поставлених цілей. Керівник організації або начальник служби управління персоналом, крім опрацювання документації, повинні приділити увагу і тому, як буде здійснюватися взаємодія з виконання регламентів, інструкцій, положень тощо. Кінцевою метою завжди буде досягнення синергетичного ефекту [19, с. 88].

На другому етапі потрібно розробити ключові положення критеріїв оцінки ефективності досягнення кадрових цілей організації. Будь-які заходи, які будуть включені в програму кадрової політики, повинні знаходити своє обґрунтування. В обґрунтуванні мають брати участь як внутрішні чинники розвитку, так і зовнішні, на які складно впливати. Крім того, розроблені заходи не можуть постійно залишатися одними й тими самими. Зважаючи на швидку мінливість у ринкових умовах, і заходи з кадрової політики потребують перегляду [18, с. 94].

Наступним етапом є впровадження заходів у практику роботи організації. Сюди входять усі розроблені заходи щодо прийому, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу.

Заключним етапом завжди є моніторинг роботи з кадрами, де оцінюється рівень досягнень, ефективність. Тут мають бути опрацьовані чіткі критерії, за якими така оцінка проводитиметься [18].

У побудові кадрової політики можна виділити 4 основні фази (рисунок 1.8).

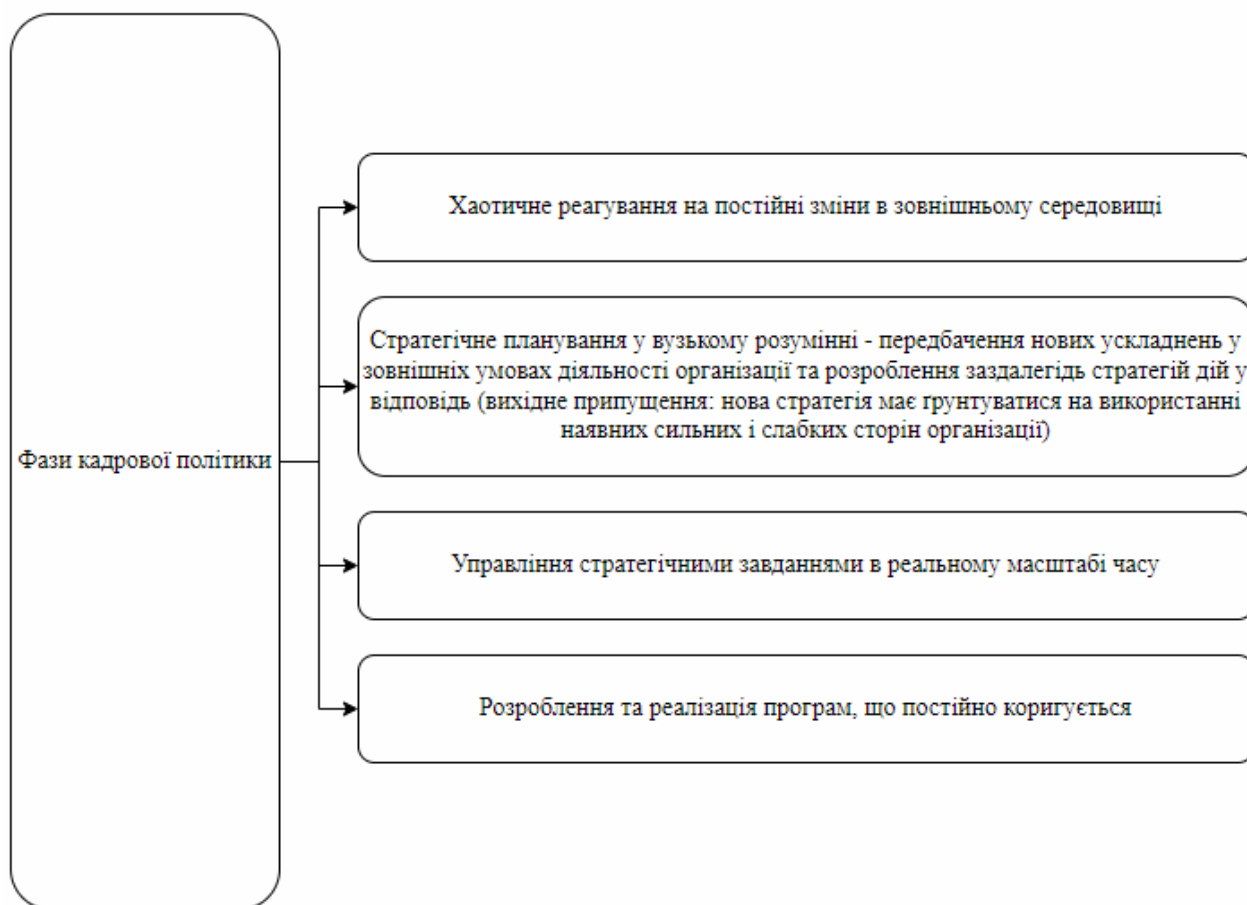


Рисунок 1.8 - Основні фази в побудові кадрової політики

Джерело: складено автором на основі [20]

Виходячи з даних, представлених на рисунку 1, 8, очевидно, що управління кадровими заходами обов'язково підпорядковується часовому інтервалу, а також функціонує на основі можливості проведення корекції. Будь-які заходи в галузі персоналу рано чи пізно будуть потребувати корекції, що зумовлено сильним впливом зовнішніх чинників, а також чинників внутрішнього середовища.

Окремі кадрові заходи можуть бути спрямовані на залучення кваліфікованих кадрів, інші - на ефективну систему навчання, треті - на планомірний розвиток корпоративної культури. Доцільно заходи проводити в єдиному комплексі, тоді вони будуть найефективнішими.

Ефективна кадрова політика може допомогти організації залучити й утримати кваліфікованих співробітників і створити продуктивне та позитивне

робоче середовище.

Відповідно до специфіки окремих організацій і посад існує ряд загальних базових процедур і компонентів кадрової політики, що підвищують її ефективність (рис. 1.9) [21].



Рисунок 1.9- Базові процедури і компоненти кадрової політики, що підвищують її ефективність

Джерело: складено автором на основі [21]

Дотримання кожного компоненту кадрової політики, значно підвищують її ефективність.

Кадрова політика не повинна бути надто жорсткою, але має ґрунтуватися на життєвому циклі колективу працівників. На рисунку 1.10 показано, яких кроків можна очікувати на різних етапах.

Таким чином, кадрова політика повинна відображати розуміння того, наскільки цілісним стає управління персоналом та адаптуватися до мінливих відносин зі співробітниками. Мета полягає в тому, щоб створити ситуацію, вигідну для всіх залучених сторін, чого можна досягти за допомогою зручного для співробітників та лояльного дизайну робочого місця.

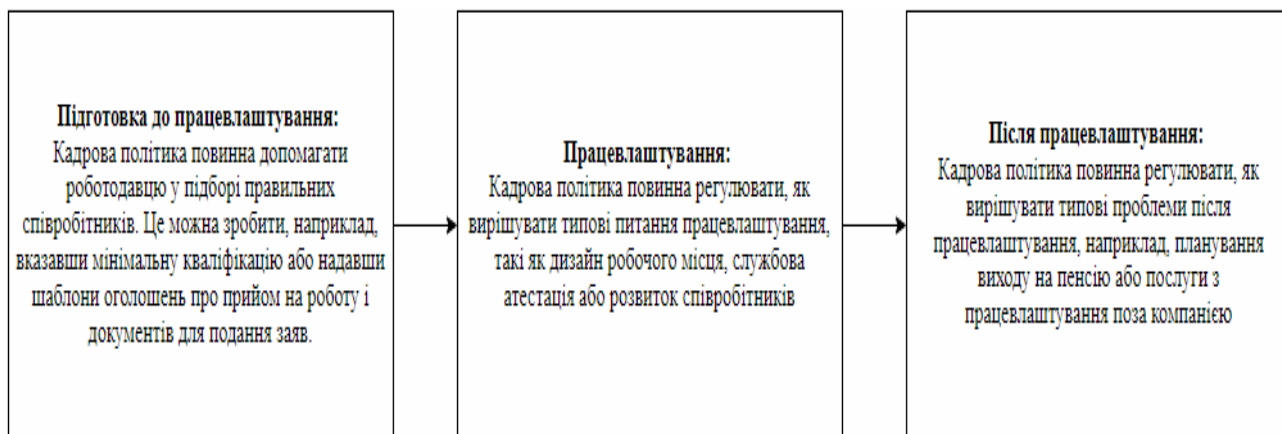


Рисунок 1.10 - Заходи кадрової політики на різних етапах життя колективу

Джерело: складено автором на основі [22]

Отже, можна зробити висновок, що кадрова політика - поняття багатогранне, яке розглядають сьогодні з різних позицій. З позиції змістовного підходу кадрова політика – це методи і способи збереження кадрового потенціалу на підприємстві, а функціональний підхід розглядає орієнтир на довгострокові результатив роботи з кадрами.

Кадрову політику можна визначити як набір методів та інструментів, які дають змогу найефективніше використовувати кадровий (трудоий) потенціал організації. Зрештою, за будь-якого підходу до кадрової політики - у вузькому або широкому сенсах - її метою буде підвищення конкурентоспроможності організації.

Кадрова політика спрямована на досягнення оптимального співвідношення процесів оновлення та збереження складу співробітників з урахуванням потреб підприємства в його розвитку. При цьому кадрова політика окремої організації майже ніколи не функціонує сама по собі, окремо від ринку, становища в галузі, конкурентів та інших чинників зовнішнього впливу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КОНОТОПСЬКОЇ ДИСТАНЦІЇ КОЛІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ПІВДЕННО-ЗАХІДНА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

17 грудня 1868 року було відкрито рух на дільниці Ворожба – Бровари Курсько-Київської залізниці. З цього моменту в місті Конотоп розпочала роботу залізнична дільниця, яка нині є виробничим підрозділом «Конотопська дистанція колії» регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (скорочено – ПЧ-1). У музеї дистанції зберігаються документи, що розповідають про будівництво залізничної колії через Конотоп.

Конотопська дистанція колії створена для забезпечення надійної, безпечної та безперебійної експлуатації залізничної інфраструктури, включаючи земляне полотно, верхню будову колії, штучні споруди та інші елементи.

Основними завданнями підрозділу є підтримка міцності й стійкості всіх елементів колії, що гарантує плавний рух поїздів з установленими швидкостями, безпеку на переїздах, а також реалізація заходів для зміцнення колійного господарства [23].

До складу дистанції входить п'ять дільниць з поточного утримання колії та дільниця діагностики. Вона включає цех:

- дефектоскопії;
- механічну майстерню;
- мостовий цех для ремонту штучних споруд і земляного полотна;
- будівельну групу.

Дільниці поділено на 16 околотків, які охоплюють 33 звичайні бригади та три укрупнені бригади, що виконують планово-попереджувальні роботи.

На балансі дистанції перебуває 452,7 км головної колії, що з'єднує

напрямки: Харків, Київ, Ромни та Прилуки.

- Колії для швидкостей 100–120 км/год становлять 285,5 км.
 - Колії для швидкостей 120–140 км/год – 46 км.
- Загальна довжина приймально-відправних, станційних та під'їзних колій складає 178,8 км. На обліку – 616 стрілочних переводів, 25 охоронюваних та 32 неохоронюваних переїзди.

Для роботи дистанція забезпечена сучасною технікою:

- незнімні дрезини ДГку (2 одиниці);
- автомотриса АГД;
- колійна машина ПРЛ;
- снігоприбиральні машини СМ-2 (2 одиниці) та СДПМ (4 одиниці);
- автомобільні колієремонтні летючки.

На підприємстві активно впроваджуються нові комп'ютерні технології, які дозволяють:

- автоматично оцінювати стан колії, розшифровувати заміри;
- визначати паспортні дані колії та параметри руху;
- формувати й зберігати базу даних щодо геометричних параметрів колії.

Програмне забезпечення також автоматизує облік машин, технічних засобів, автотранспорту й автокранів, забезпечуючи своєчасне технічне обслуговування та ремонт.

Сьогодні Конотопська дистанція колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» – це сучасне підприємство з необхідним технологічним обладнанням і висококваліфікованими фахівцями.

Воно успішно вирішує складні завдання з утримання колії, забезпечує безпеку руху поїздів і постійно вдосконалює свою технічну базу, впроваджуючи інноваційні рішення.

Розглянемо основні економічні показники діяльності підприємства за 2021-2023 рр. у таблиці 2.1. Дані, наведені в таблиці 2,1 показують, що за аналізований період річна виручка від реалізації продукції Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»

зменшилася на 6530 тис.грн. Хоча слід зазначити, що у 2023 р. порівняно з 2022р. відбулося незначне зростання данного показника, а саме на 920 тис.грн.

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники діяльності Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023-2021рр.	
	2021	2022	2023	Абсолют. відх.	Темп приросту %
1	2	3	4		
1. Виручка, тис.грн.	191650	184220	185120	-6530	96,6
2. Собівартість продажів, тис.грн.	128060	133490	14838	20320	115,9
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	58090	61780	57740	-350	99,4
4. Управлінські витрати, тис.грн.	290	70	570	280	196,6
5. Комерційні витрати, тис. грн.	24280	18400	22720	-1560	93,6
6. Прибуток (збиток) від продажів, тис. грн.	34520	42310	35430	910	102,6
7. Чистий прибуток, тис. грн.	27820	34050	28550	730	102,6
8. Основні засоби, тис. грн.	19000	11730	5410	-13590	28,5
9. Оборотні активи, тис. грн.	40000	59700	69060	29060	172,6
10. Чисельність ПВП, осіб.	620	640	700	80	112,9
11. Фонд оплати праці ПВП, тис. грн.	81840	99840	126000	44160	153,9
12. Продуктивність праці працюючого, тис.грн. (р.1/р.10)	309,1	287,8	264,4	-44,7	85,5
13. Середньорічна заробітна плата працюючого, тис.грн. (р.11/р.10)	132,0	156,0	180,0	48,0	136,4
14. Фондовіддача (р.1/р.8)	10,0	15,7	34,2	24,2	342,0
15. Оборотність активів, разів (р.1/р.9)	4,8	3,1	2,7	-2,1	71,0
16. Рентабельність продажів, % (р.6/р.1) × 100%	18,0	23,0	19,1	1,1	106,1
17. Рентабельність виробництва, % (р.6/(р.2+р.4+р.5)) × 100%	22,6	27,8	20,6	-2,0	91,1
18. Витрати на грн.виручки, (р.2+р.4+р.5)/р.1*100коп.)	79,6	82,5	92,7	13,1	116,5

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Це можливо пояснити зростанням кількості клієнтів, які користуються послугами компанії. У 2022р. падіння виручки порівняно з 2021 р. пояснюється початком військових дій на території нашої держави.

Аналогічну динаміку за 2021-2023 рр. мають такі показники економічної діяльності Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» як прибуток від продажів та чистий прибуток (рис. 2.1).

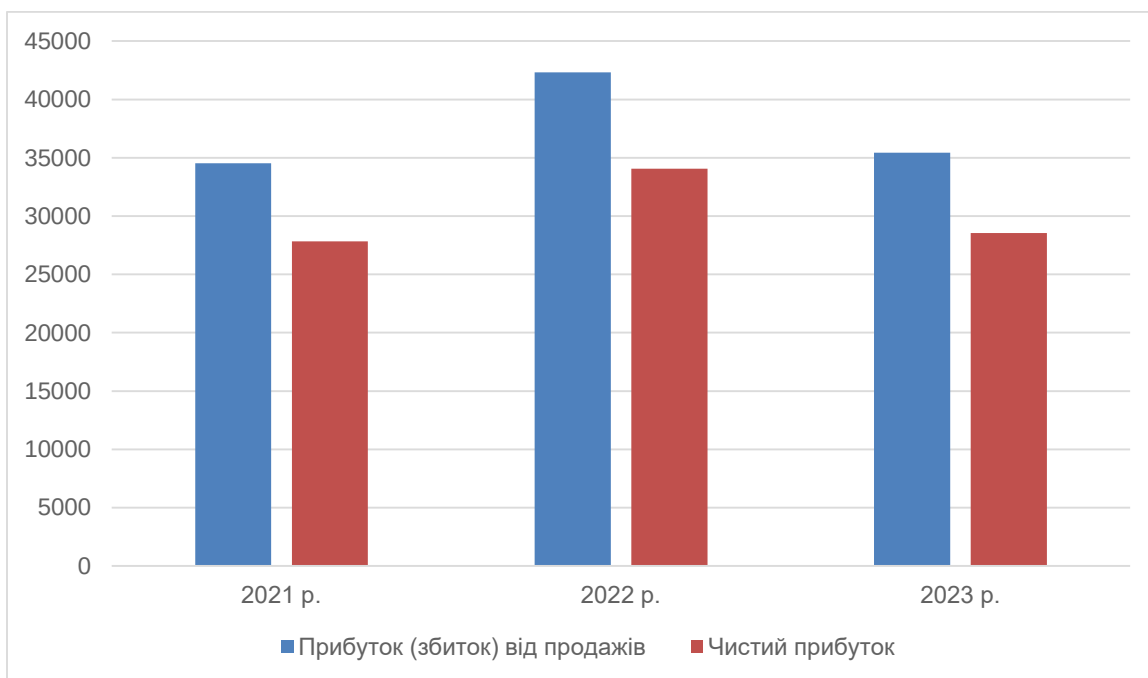


Рисунок 2.1- Динаміка прибутку від продажів та чистого прибутку Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця», тис.грн.

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Так, прибуток від продажів зменшився на 910 тис. грн. Чистий прибуток за цей період зменшився на 730 тис. грн. Це сталося через те, що зросла собівартість, звідси чистий прибуток показав негативний темп зростання.

Незважаючи на зростання чисельності персоналу підприємства, темп зростання продуктивності праці від'ємний, а темп зростання оплати праці – позитивний (рис. 2.2).

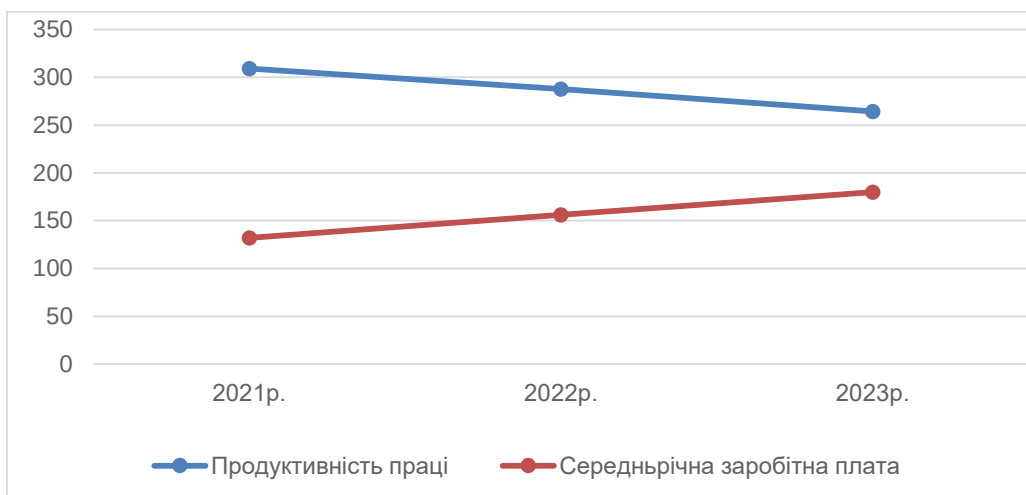


Рисунок 2.2- Динаміка продуктивності праці та середньорічної зарплатної плати працюючого Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023рр., тис.грн.

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Це свідчить про дисбаланс управління ресурсами, включаючи трудові ресурси. На рисунку 2.3 представлено динаміку рентабельності продажів і рентабельності власного капіталу Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 рр.

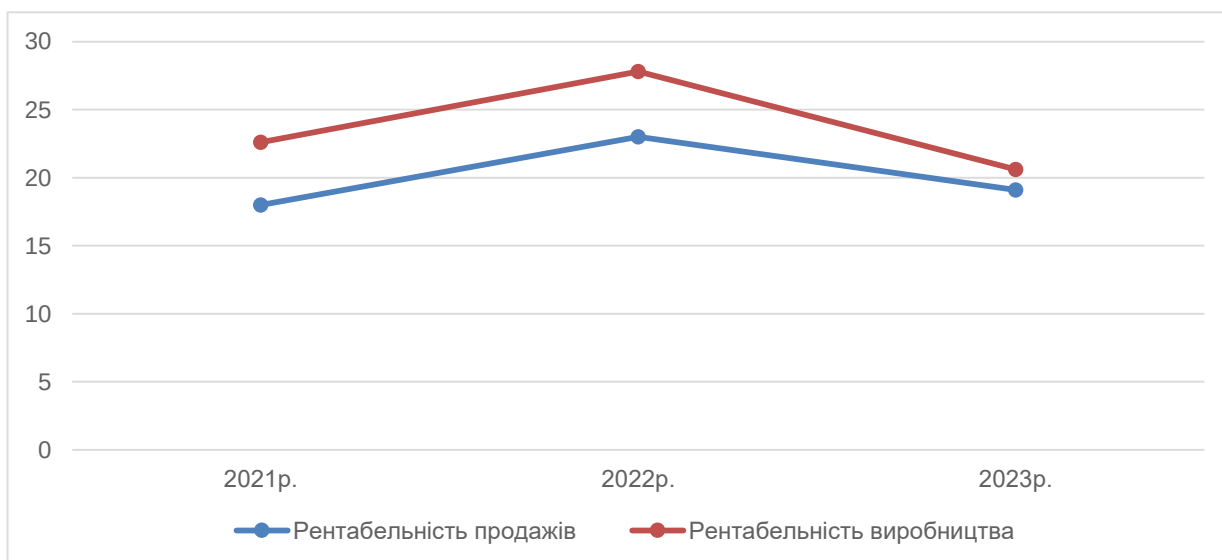


Рисунок 2.3 - Динаміка рентабельності продажів та власного виробництва Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023рр., %

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Справедливо зауважити, що хоча динаміка рентабельності продажів за 2021-2023 рр. зросла лише на 1,1%, але весь час знаходиться не нижче середнього рівня для даної галузі економіки. Рентабельність виробництва зменшилась на 2%, але все одно відповідає нормі і є на достатньому рівні (норма для забезпечення платоспроможності та можливостей розвитку становить 14% для цієї сфери діяльності). Отже, дане підприємство не є залежним від зовнішніх джерел. Організаційна структура Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» представлена на рисунку 2.4.

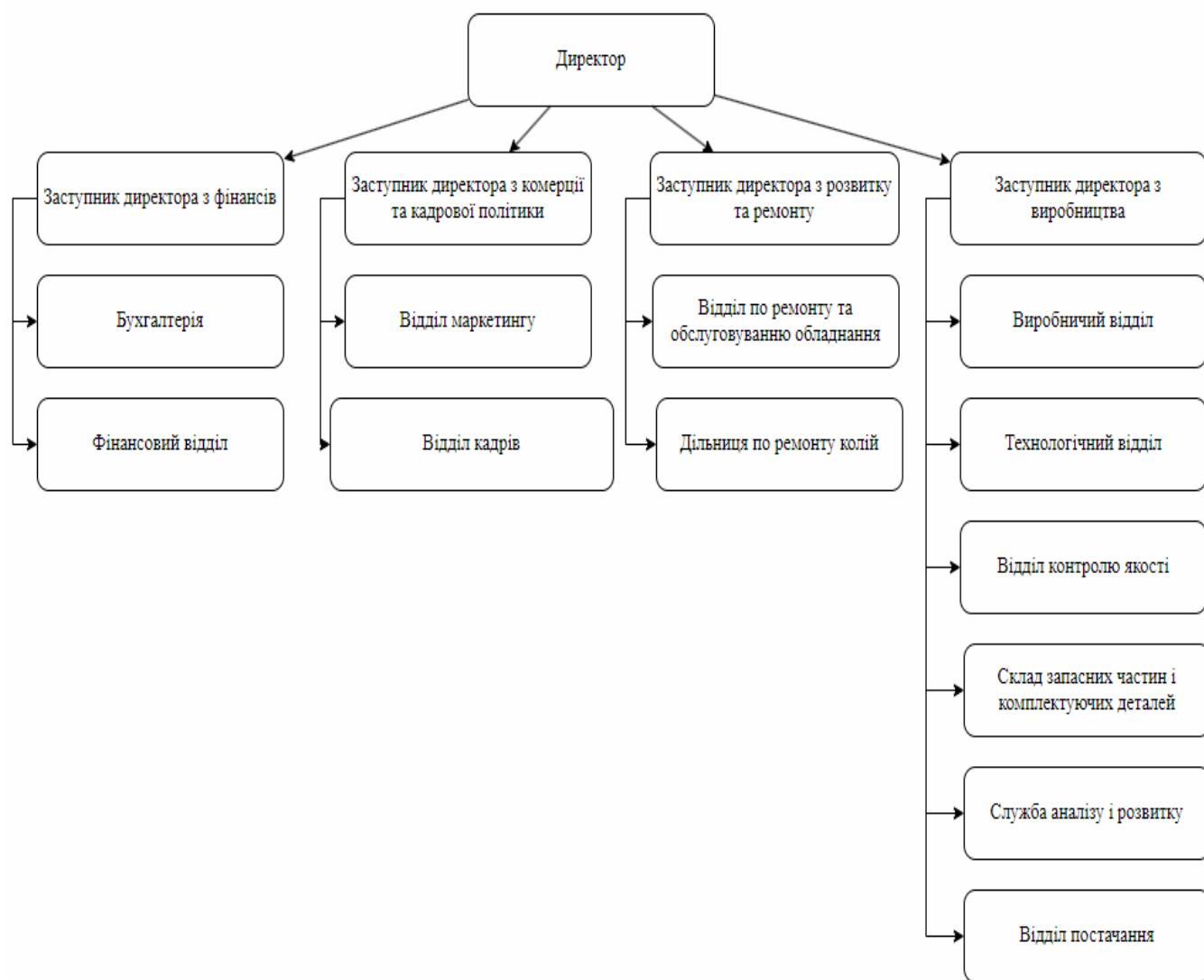


Рисунок 2.4 - Організаційна структура Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Сьогодні виробничий підрозділ Конотопська дистанція колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» є потужним підприємством, оснащеним сучасним технологічним обладнанням і висококваліфікованими, технічно підготовленими фахівцями. Підприємство успішно вирішує складні завдання з поточного утримання колії, забезпечення безпеки руху поїздів на гарантійних ділянках та активно зміцнює свою технічну базу, впроваджуючи передові технології. Організаційна структура підприємства лінійно-функціональна, що є доцільним, зважаючи на чисельність працівників і безліч функціональних обов'язків, необхідність поділу праці за підрозділами.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Станом на 01.01.2023 р. штатна чисельність персоналу Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» становила 700 осіб. Динаміка чисельності персоналу підприємства за 2021-2023 рр. представлено на рисунку 2.5.

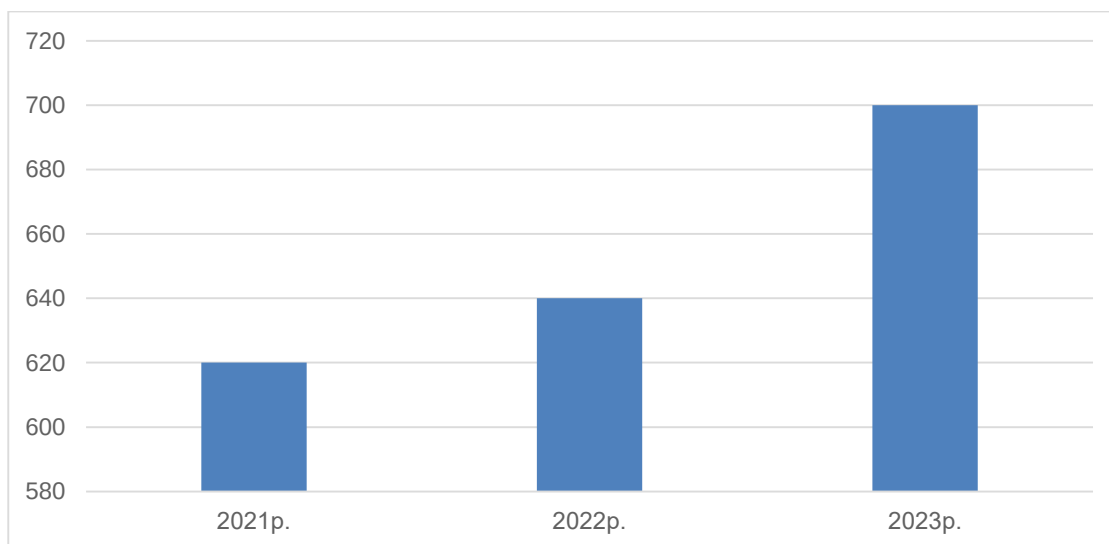


Рисунок 2.5 - Динаміка чисельності персоналу Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 рр., осіб.

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Як видно з рисунку 2.5 чисельність персоналу підприємства зросла у 2022р. незначно - на 3,2%, а у 2023 р. на 12,9% порівняно з 2021 р. Дане зростання відбулося в основному за рахунок збільшення кількості фахівців прийнятих на роботу (табл.2.2).

Таблиця 2.2- Структура персоналу Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» за категоріями працівників, 2021-2023 рр.

Категорії працівників	2021р.		2022р.		2023р.	
	Чисел-ть, осіб	Частка, %	Чисел-ть, осіб	Частка, %	Чисел-ть, осіб	Частка, %
Керівники	15	2,4	18	2,8	20	2,7
Фахівці	485	78,2	492	76,8	550	78,6
Робітники	120	19,4	130	20,3	130	18,7
Всього	620	100	640	100	700	100

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

На рисунку 2.6 представлено дані щодо чисельності трудових ресурсів Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023 рр. у розрізі категорій персоналу (керівники, фахівці, робітники).

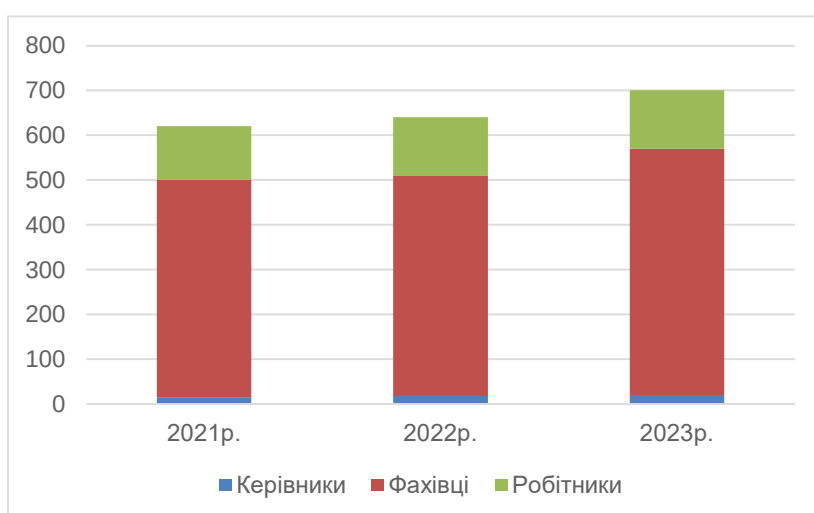


Рисунок 2.6 - Структура персоналу Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» за категоріями працівників, 2021-2023 рр., осіб

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Виходячи з даних, представлених на рисунку 2.6, очевидно, що найбільшу частку серед працівників підприємства займають фахівці. Так, їхня частка у 2021 р. становила 46%, у 2022 р. – 78,2%, а у 2023 р. – 78,6%. У 2022 р. та 2023 р. у штаті відбулося незначне зростання частки категорії керівників порівняно з 2021р. на 0,4% та 0,3% відповідно.

Чисельність робітників за даний період зросла на 10 осіб, але їх частка в структурі трудових ресурсів зменшилася на 0,7%, що пояснюється значним зростанням чисельності фахівців.

Аналіз динаміки та структури трудових ресурсів підприємства за рівнем освіти за 2021-2023 рр. представлено на рисунку 2.7.

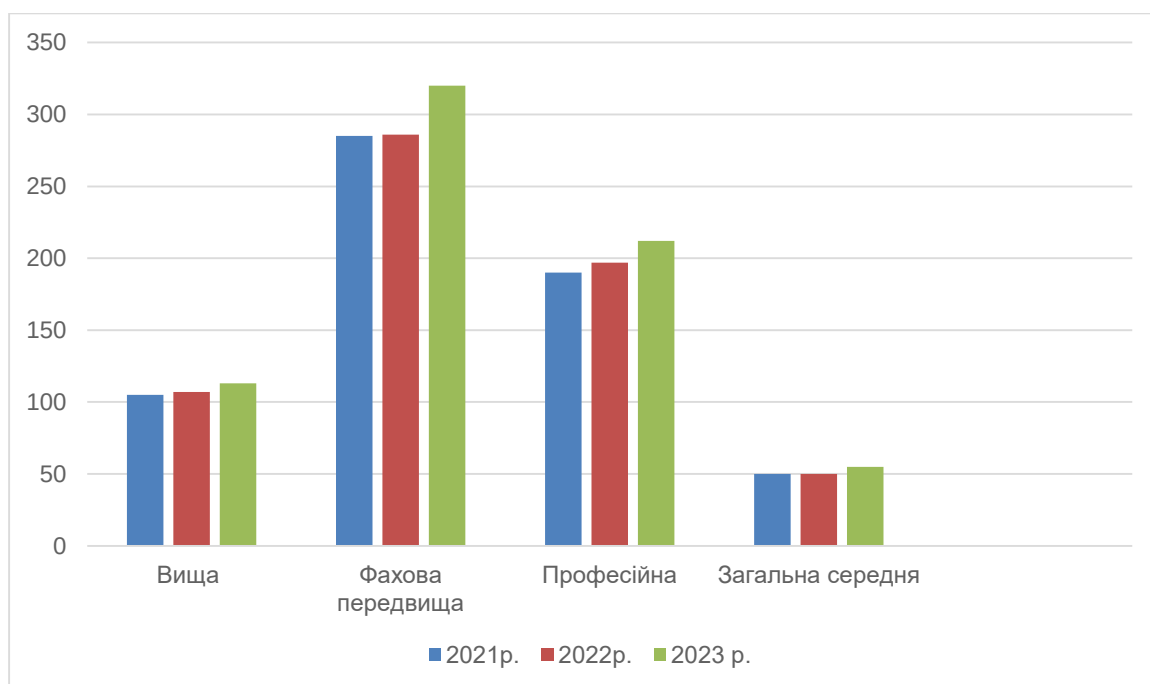


Рисунок 2.7 - Аналіз динаміки та структури трудових ресурсів Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця»

АТ «Укрзалізниця» за рівнем освіти, 2021-2023 рр., осіб

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Як видно з рис. 2.7 найбільшу частку в структурі персоналу підприємства у 2021- 2023 рр. займали працівники, які мають фахову передвищу та професійну освіту при цьому їх частка з кожним роком поступово збільшувалася.

Найменша частка працівників із загальною середньою освітою. Також, слід

зазначити, що частка керівників за даний період змінилася незначно. Таке співвідношення є цілком закономірним для структури управління, яка закріплена в організації.

Освітня структура персоналу Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» у 2023 р. представлена на рисунку 2.8.



Рисунок 2.8- Освітня структура персоналу Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» у 2023 р.,%

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Як видно на підприємстві у 2023 р. був наступний розподіл працівників за рівнями освіти: вищу освіту мають 16,1%, фахову передвищу – 45,8%, професійну – 30,3%, повну загальну середню – 7,8 співробітників.

Не менш важливою характеристикою персоналу є вікова структура. Вікова структура персоналу підприємства є важливим аспектом управління людськими ресурсами, що впливає на його ефективність, культуру, інноваційність і стійкість до змін. Розглянемо, яка вона на даному підприємстві.

Дані таблиці 2.3 свідчать, що у віковій структурі персоналу підприємства за весь період, що досліджується переважала вікова категорія працівників 30-50 рр., хоча частка його незначно зменшилась станом на кінець 2023 р. (на 1,5%) у

порівнянні з 2021 р. Найменшою є частка працівників віком до 30 років, хоча частка цієї категорії мало відрізняється від категорії працівників віком понад 50 років, а саме на 1,4 % менше. Це свідчить, що на підприємстві працюють як правило працівники з досвідом роботи.

Таблиця 2.3 - Вікова структура персоналу Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	осіб	частка (%)	осіб.	частка (%)	осіб	частка (%)
Усього співробітників, з них за віком:	620	100	640	100	700	100
До 30 років	48	7,7	50	7,8	58	8,4
30-50 років	516	83,3	523	81,7	573	81,8
Понад 50 р.	56	9,0	67	10,5	69	9,8

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Співвідношення молодих працівників і співробітників із досвідом забезпечує обмін знаннями та ідеями. Молодші працівники можуть приносити новаторські ідеї, а старші – досвід і стабільність.

Статевий розподіл може впливати на ефективність команди, особливо в залежності від характеру роботи. Збалансована структура сприяє більш гармонійній взаємодії. Розглянемо статеву структуру персоналу підприємства (з табл. 2.4.)

Таблиця 2.4 - Статева структура Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» у 2021-2023рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	осіб	частка (%)	осіб.	частка (%)	осіб	частка (%)
Жінки	295	47,6	315	49,2	343	49,0
Чоловіки	325	52,4	325	50,8	357	51,0
Всього	620	100	640	100	700	100

Джерело: складено на основі даних підприємства[23]

Дані таблиці 2.4 свідчать, що на підприємстві в незначній кількості переважають чоловіки, що пов'язано з специфікою діяльності підприємства. Хоча їх частка станом на 2023 р. зменшилась у порівнянні з 2021 р. на 1,4%, що можна пояснити військовими діями на території нашої держави.

Демонстрація гендерної рівності та рівних можливостей для всіх вікових груп покращує імідж підприємства серед клієнтів, партнерів і потенційних співробітників. Аналіз та управління віковою і статевою структурою персоналу дозволяє підприємству ефективніше використовувати потенціал своїх працівників, створювати сприятливу корпоративну культуру та підвищувати конкурентоспроможність.

Данні таблиці 2.5 відображають структуру персоналу підприємства за стажом роботи у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5 - Структура персоналу Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» за стажом роботи, 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	осіб	частка (%)	осіб	частка (%)	осіб	частка (%)
Середньооблікова чисельність працівників, із них стаж роботи:	620	100	640	100	700	100
до 1 року	45	7,4	54	8,3	58	8,4
1-5 роки	64	10,0	72	11,3	76	10,7
6-10 років	82	13,3	101	15,8	98	14,1
10 років і більше	429	69,3	413	64,6	468	66,8

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Проведений аналіз персоналу за стажом роботи свідчить, що на підприємстві, як правило працюють працівники зі стажом роботи більше 10 років, хоча їх частка за період, що досліджується зменшилася на 2,5 %, при цьому відбулося зростання частки працівників, які працюють на підприємстві 6-10 років. Все вище сказане свідчить про сприятливий клімат на підприємстві та ефективну кадрову політику, що забезпечує стабільність роботи підприємства.

2.3 Оцінка кадрової політики підприємства

Питаннями, пов'язаними з формуванням і розвитком кадрової політики на підприємстві займається відділ кадрів, який підпорядковується заступнику директора з комерції та кадрової політики [23].

На підприємстві діють Правила внутрішнього трудового розпорядку, в яких чітко прописані правила найму, звільнення працівників, надання відпусток та оплати праці. Кадровою роботою займається начальник відділу по роботі з персоналом, у підпорядкуванні якого 4 особи.

Розглянемо основні обов'язки працівників відділу кадрів Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (фахівців з діловодства не аналізуємо, оскільки їхні функції очевидні - оформлення та ведення кадрового діловодства).

Таблиця 2.6 - Основні посадові обов'язки співробітників відділу кадрів

Керівник відділу кадрів	Менеджер із персоналу	Керівники підрозділів
1. Організація роботи персоналу. 2. Впровадження положень трудових договорів. 3. Створення проєкту штатного розпису. 4. Розроблення ключових локальних документів з кадрових питань. 5. Надання кадрової документації. 6. Підготовка та подання кадрової звітності керівництву. 7. Контроль за виконанням усіх функцій з управління персоналом.	1. Організація та контроль кадрового комплектування для задоволення потреб підприємства. 2. Аналіз професійно-кваліфікаційного складу, оцінювання поточної структури персоналу для виявлення відповідності посадових обов'язків і кваліфікацій. 3. Моніторинг ринку праці з метою визначення найкращих джерел для залучення кадрів. 4. Інформування про вакансії в межах підприємства. 5. Участь у плануванні праці з управління трудовими ресурсами.	1. Дотримуються всіх положень і процедур, розроблених відділом кадрів. 2. Перевіряють і затверджують графіки та таблиці обліку робочого часу працівників об'єкта. 3. Розробляють і погоджують графік відпусток для працівників об'єкта. 4. Забезпечують контроль за дотриманням підлеглими трудової і виробничої дисципліни тощо.

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Як видно з даних таблиці 2.6, у начальника відділу кадрів і менеджера з персоналу деякі функції перетинаються, що позначається на діяльності відділу з

роботи з персоналом подвійно: з одного боку, менеджери взаємозамінні, а з іншого - виникає дублювання функцій і складнощі в їхньому розподілі та перерозподілі.

Для забезпечення роботи організації, виконання встановленого обсягу робіт і надання якісних послуг за допомогою кваліфікованих співробітників, кадрова служба переслідує виробничі та соціальні цілі організації.

Основна мета кадрової роботи - це своєчасне забезпечення компанії необхідною кількістю кваліфікованого, мотивованого персоналу. Система кадрової роботи побудована за принципом: управління чисельністю; управління вартістю; управління якістю (рис. 2.9).

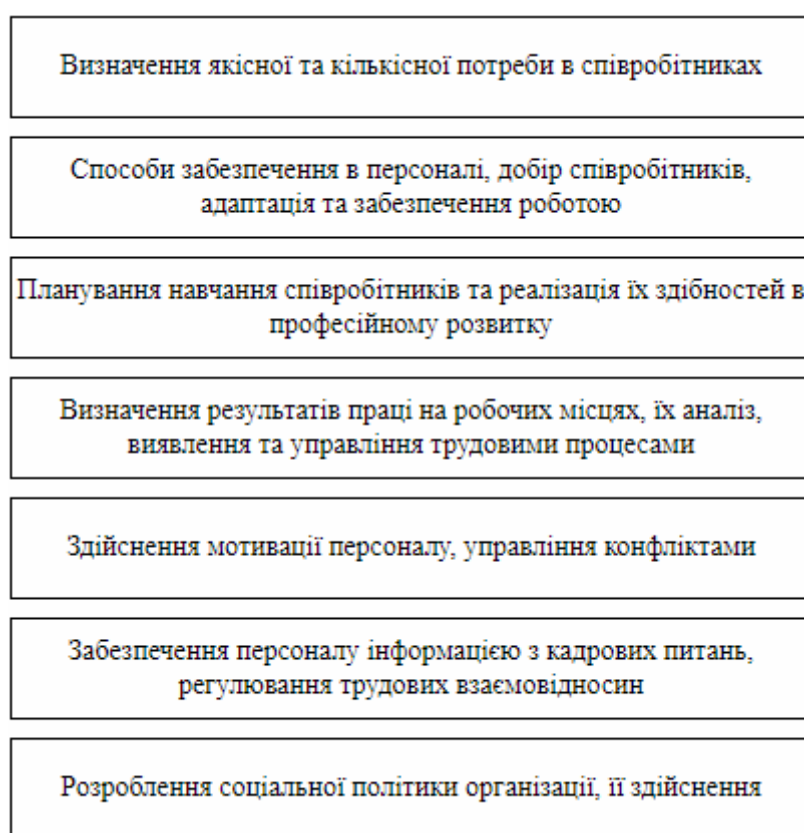


Рисунок 2.9 - Функції відділу кадрів

Джерело: складено на основі [24]

Отже, можна виділити два ключові напрямки в кадровій політиці підприємства - підбір і відбір кадрів, розвиток кадрів (навчання). У Конотопській дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» використовують 2 варіанти задоволення потреби в персоналі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Зовнішні та внутрішні джерела залучення кадрів Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Зовнішні джерела	Внутрішні джерела
ЗМІ: розміщення оголошення в газетах	Власна база даних
Співпраця з службами зайнятості	Рекомендації на роботі родичів, друзів, знайомих

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Очевидно, що, використовуючи внутрішній пошук кандидатів, розглядаються співробітники, які вже працюють. Деякі відділи вважають за краще закривати потребу в персоналі саме за рахунок внутрішніх джерел. Другою групою інструментів є зовнішній пошук кандидатів. Він охоплює розміщення оголошень у газетах, по рухомому рядку, на безкоштовних і платних тематичних сайтах в Інтернеті. З огляду на наведені в таблиці 2.8 дані видно на підприємстві використовуються лише окремі джерела набору персоналу, такі як друковані ЗМІ, звернення до служб зайнятості та пошук серед співробітників організації. Водночас, наприклад, пошук серед випускників вишів не застосовується.

Рішення керівництва даного підприємства про пріоритетність використання внутрішнього резерву залучення кадрів обґрунтовується попередніми розрахунками щодо витрат на залучення фахівців із зовнішніх джерел. Наприклад, оплата оголошень в газетах. Таким чином, у процесі найму перевага надається внутрішнім джерелам, тоді як зовнішні використовуються рідше, ймовірно, через співвідношення витрат, пов'язаних із підбором персоналу через зовнішні джерела. Це свідчить про закритість кадрової політики, про недостатнє використання методів, що належать до активного типу кадрової політики, тим самим позбавляючи організаційний розвиток «свіжих ідей», що їх приносять кандидати «зі сторони».

Інформація про відбір кандидатів Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 рр наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Інформація про відбір кандидатів Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 рр.

Джерела інформації	Роки					
	2021		2022		2023	
	кількість тих, хто звернувся, осіб	кількість відібраних для співбесіди,	кількість тих, хто звернувся, осіб	кількість відібраних для співбесіди,	кількість тих, хто звернувся, осіб	кількість відібраних для співбесіди,
Внутрішнє джерело	30	25	42	44	44	49
Зовнішнє джерело	28	21	39	30	45	32
Всього:	58	46	81	74	89	81

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Виходячи з даних таблиці 2.8, видно, що загалом зросла кількість відібраного персоналу з числа тих, хто звернувся. Якщо у 2021 р. таких людей було 25 осіб, то у 2023 р. - уже 49 осіб.

Відділ кадрів підприємства активно і постійно проводить моніторинг звернень кандидатів до компанії. Відбираються тільки ті джерела, які приносять у підсумку найбільшу кількість відгуків.

Матеріальна мотивація на підприємстві включає постійну та змінну частини, розмір яких закріплений у колективних договорах (98% працівників охоплені колективним договором підприємства).

Постійна частина заробітної плати - за виконання професійних обов'язків. Змінна частина - елемент заохочення, що стимулює до підвищення продуктивності праці та включає економічні й виробничі цілі (рис.2.10) [24].

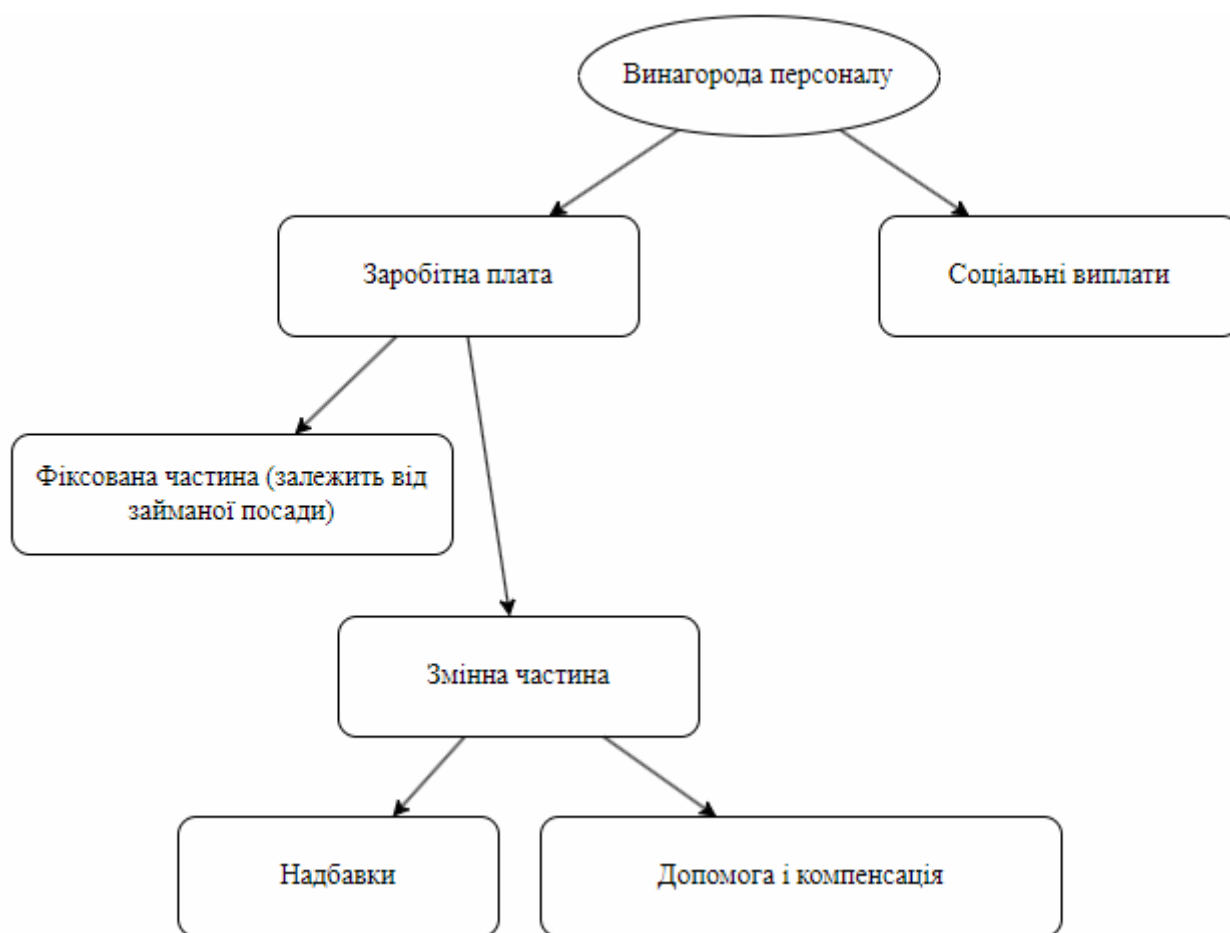


Рисунок 2.10 - Система винагороди персоналу Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ«Укрзалізниця»

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Принцип соціального партнерства, що лежить в основі відносин керівництва підприємства зі співробітниками, реалізується через колективні переговори і спільне розв'язання трудових питань і спорів. З кожним співробітником підприємства укладається трудовий договір, у якому прописується термін випробування.

У таблиці 2.9 наведено дані щодо навчання співробітників, які пройшли первинне навчання за методом «наставництво» як частини кадрової політики у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.9 - Чисельність співробітників Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця», які пройшли первинне навчання (наставництво), осіб

Показники	2021 р.	2022 р.	2023р.
Усього навчено методом наставництва	30	21	32
- у т.ч. на керівні посади	3	2	2
- на позиції фахівців	28	20	31

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Очевидно, що наставництво є ключовим інструментом у навчанні персоналу досліджуемого підприємства. Слід зазначити, що цей метод навчання- первинний, оскільки має на меті швидко познайомити новачка з усіма особливостями роботи на робочому місці. Вивчення особливостей поза робочим місцем недоцільне.

Для керівників наставництво вже не має сенсу, оскільки вони вже займають певну позицію в організації. Наставництво для керівників проводиться під час вступу нового працівника на таку посаду або при підготовці переведення.

У кадровій політиці, що існує на підприємстві, велику увагу приділяють навчанню, проте воно проводиться хаотично. Витрати на навчання відображено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка витрат на навчання за 2021-2023 рр.

Найменування показників	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Навчання всього, осіб	350	540	380
Підвищення кваліфікації	290	450	250
Навчання другим професіям	10	40	20
Підтвердження кваліфікації, атестація	80	30	120
Підвищення кваліфікації керівників і фахівців, усього, осіб	20	50	90
Витрати на навчання, усього, тис. грн.	648	317	788

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Очевидно, що витрати на навчання через пандемію та війну і належне скорочення всіх витрат було знижено, і за результатами діяльності за кризовий 2021 р. бюджет на навчання у 2022 р. був невисоким (якщо порівняти з попереднім роком).

Незважаючи на те, що загалом було навчено більшу кількість співробітників у 2022 р., загальний рівень витрат на навчання знизився більш ніж у 2 рази. Це багато в чому пов'язано з тим, що, здебільшого, навчання проводили методом наставництва на робочих місцях, яке не вимагало великих витрат. Позитивною тенденцією стало те, що збільшилася кількість співробітників (керівників і фахівців), які пройшли підвищення кваліфікації.

Слід зазначити, що перекваліфікація в організації здебільшого проводиться з ініціативи працівника, а не роботодавця. Не завжди витрати на перенавчання компенсуються в повному обсязі, і найчастіше навчання проводиться спонтанно. Програма навчання на рік не формується.

Управлінські кадри підприємства, як правило, відвідують лекції та семінари технічного спрямування, організовані корпоративним центром розвитку професійного навчання персоналу, а також конференції, у т.ч. організовані у вигляді онлайн-конференцій та відеозв'язку.

Таким чином, можна говорити про те, що в Конотопській дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» були досить серйозні витрати на додаткове навчання співробітників. Це загалом давало змогу розвиватися кадровому складу не тільки професійно, а й сприяло підвищенню лояльності працівників, відповідно.

Однак, навчання на підприємстві у 2021-2023 рр. здійснювалося стихійним чином, керівники структурних підрозділів виступали як ініціатори обраного співробітниками навчання. Незважаючи на це, керівництво компанії вітало різну ініціативу щодо навчання.

Ефективність кадрової політики опосередковано можна оцінити за коефіцієнтами руху кадрів (табл. 2.11).

Як видно із таблиці 2.11, відбулося зростання кількості прийнятих на роботу співробітників. Так зростання даного показника у 2023 р. порівняно з 2021 р. становило 16 осіб., але при цьому зростала і кількість звільнених, що за досліджуємий період зросла на 4 особи. При цьому слід зазначити відмінності по роках. Так, у 2022 р. зросла кількість прийнятих на роботу проти показників 2021

р. (2021 р. прийнято 30 осіб, у 2022 р.- 42 (+12, або 40%), а в 2023р.-46 (+4, або 9,52%). Також, у 2021 р. звільнилось 18 осіб, у 2022 р.-32 (+14, або 77,77%), а в 2023р.- 22 (-10, або -31,25%).

Таблиця 2.11 - Показники руху персоналу Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023р.	Зміна			
				2022-2021 рр.		2023-2022 рр.	
				Абс. (+/-)	Темп приросту %	Абс. (+/-)	Темп приросту %
1.Середньооблікова чисельність співробітників, осіб	620	640	700	20	3,22	60	9,37
2. Кількість прийнятих співробітників, осіб	30	42	46	12	40,0	4	9,52
3. Кількість звільнених співробітників, осіб	18	32	22	14	77,77	10	-31,25
4. Коефіцієнт обороту по прийому, %	4,84	6,56	6,57	1,72	35,53	0,01	0,15
5. Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	2,9	5,0	3,14	2,1	72,4	-1,86	-37,2
6. Загальний коефіцієнт обороту кадрів, %	7,74	11,56	9,71	3,82	49,35	-1,86	-16,0
7. Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,9	5,0	3,14	2,1	72,4	-1,86	-37,2

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Після значного збільшення звільнень у 2022 році у 2023 році спостерігається зниження. Це може бути пов'язано із заходами, які проводило підприємство спрямованими на зменшення плинності кадрів.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2021 р. становив 4,84%, у 2022 р.- 6,56% (+1,72 або 35,53%), у 2023р.-6,57% (+0,01 або 0,15%). Зростання даного показника у 2022 р. вказує на активний набір, але у 2023 р. цей показник стабілізувався. Коефіцієнт обороту зі звільнення у 2021 р. становив 2,9%, у 2022р.- 5,03% (+2,13 або 73,44%), у 2023р.- 3,14% (-1,86 або -37,2%). У 2023 р. спостерігається позитивна тенденція до зниження обороту зі звільнення. Загальний коефіцієнт

обороту кадрів у 2021 р. становив 7,74%, у 2022р.- 11,56% (+3,82 або 49,35%), у 2023р. 9,7% (-1,86, або -16%). Зниження даного показника у 2023 р. свідчити про стабілізацію кадрової ситуації. Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 р. становив 2%, у 2022р.- 3,1% (+1,1 або 72,4%), у 2023р.-2,1% (-1 або -37,2%). У 2023 р. плинність кадрів зменшилася, що є позитивним сигналом для організації.

Отже, спостерігається стабільне зростання чисельності персоналу протягом трьох років. Позитивною тенденцією є зменшення плинності кадрів і звільнень у 2023 р. після пікового значення у 2022 р., що пояснюється механічним рухом населення в зв'язку з початком війни. Активний набір персоналу у 2022 р., був необхідний для виконання нових завдань організації, але одночасно це могло призвести до збільшення звільнень через адаптацію нових працівників. У 2023 р. підприємство стабілізувало кадрову ситуацію, що є важливим фактором для ефективної роботи.

На рисунку 2.11 наведено дані про причини звільнення з організації у 2021-2023 рр. за результатами анкети співробітників, які звільняються (такий бланк розробив відділ кадрів ще у 2020 р.).



Рисунок 2.11 - Причини звільнень з підприємства (за період 2021-2023 рр.), %

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Як видно з рисунку 2.11 більшість працівників ідуть з організації за власною ініціативою, а причинами свого звільнення найчастіше називають умови праці. Однак, більшість працівників одразу ж переходять на роботу в інші організації, де умови праці будуть приблизно такими самими.

У період з листопада по січень 2024 р. на підприємстві було проведено дослідження - отримання зворотного зв'язку від працівників. Мета - виявити думки працівників щодо різних аспектів роботи. Загалом у дослідженні взяли участь 520 осіб. Деякі найважливіші результати оцінювання представлено на таких діаграмах.

На рисунку 2.12 представлено оцінку даних критеріїв формування лояльності персоналу щодо проведеної кадрової політики.

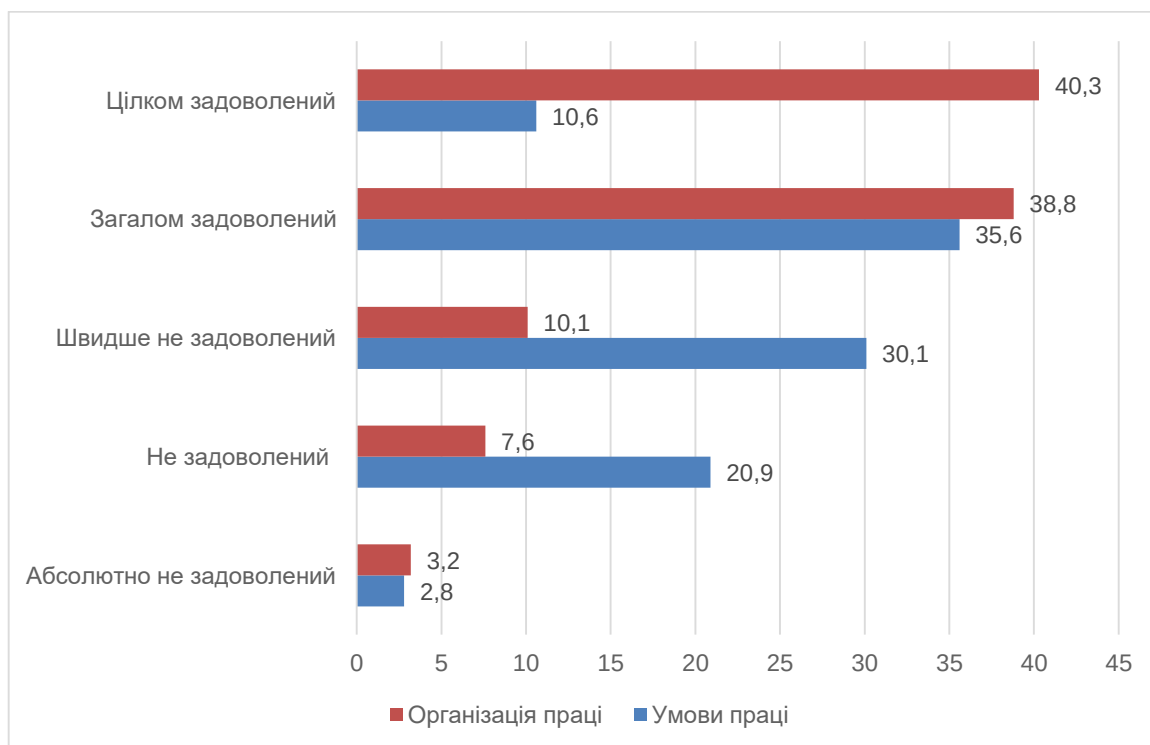


Рисунок 2.12 - Задоволеність працівників Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» організацією праці та умовами праці, %

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Аналіз даних свідчить, що організацією праці в цілому задоволені більше працівників, ніж умовами праці. Незначна частина персоналу абсолютно не

задоволена умовами праці (2,8%) та організацією праці (3,2%). Загалом, це підкреслює здатність керівництва організувати оптимальні робочі умови в даній галузі, що здійснити непросто. Проблема в тому, що перехід в іншу організацію, як правило не розв'язує проблему умов праці та підвищення рівня їхньої раціональності.

Далі представимо задоволеність працівників підприємства матеріальною та нематеріальною мотивацією (рис.2.13).

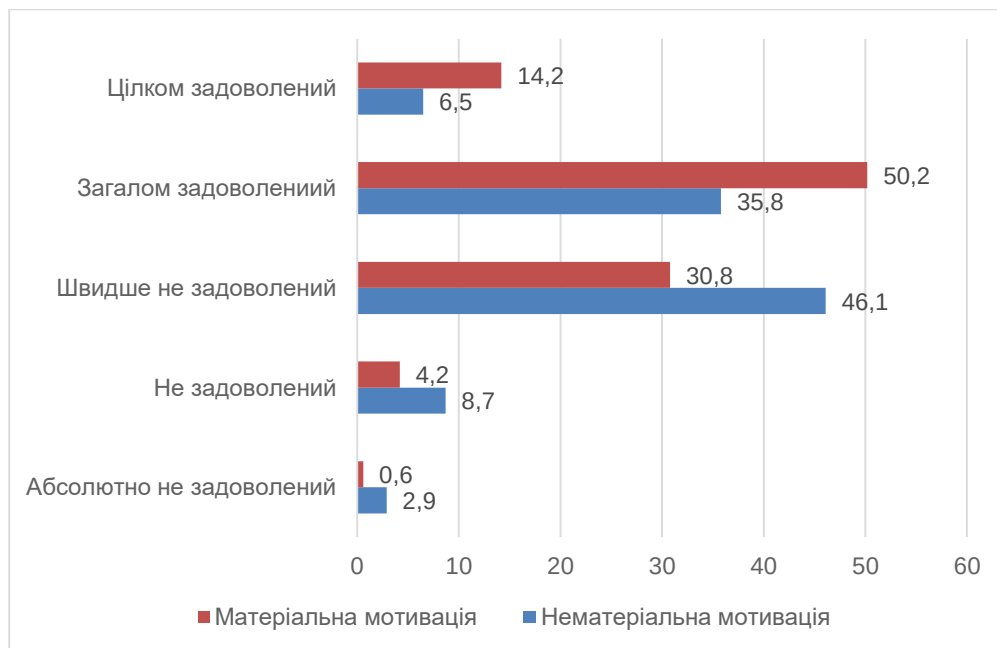


Рисунок 2.13 - Задоволеність працівників Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» системою мотивації, %

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Очевидно, що працівники підприємства загалом задоволені рівнем заробітної плати, проте залишаються незадоволеними й іншими мотиваторами. Так, працівники зазначали в коментарях, що не знають, які взагалі є мотиватори в їхній роботі, окрім заробітної плати (таких працівників понад 10%). Але більшість працівників швидше не задоволені нематеріальною мотивацією праці. Це негативний момент, оскільки лояльність обов'язково має включати не лише матеріальне стимулювання (часто - це навіть не головний фактор).

Стосунками з колегами та керівництвом загалом працівники задоволені, що

показано на рисунку 2.14.

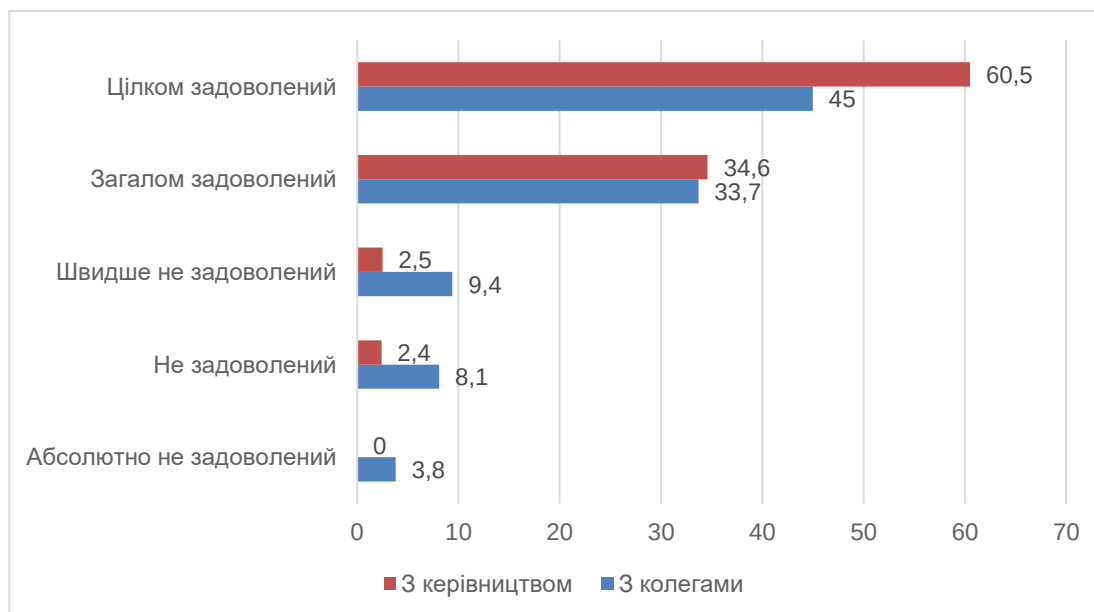


Рисунок 2.14 - Задоволеність працівників Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» взаємовідносинами, %

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Нарешті, розглянемо ступінь задоволеності працівників підприємства системою професійного та кар'єрного розвитку (рис.2.15).

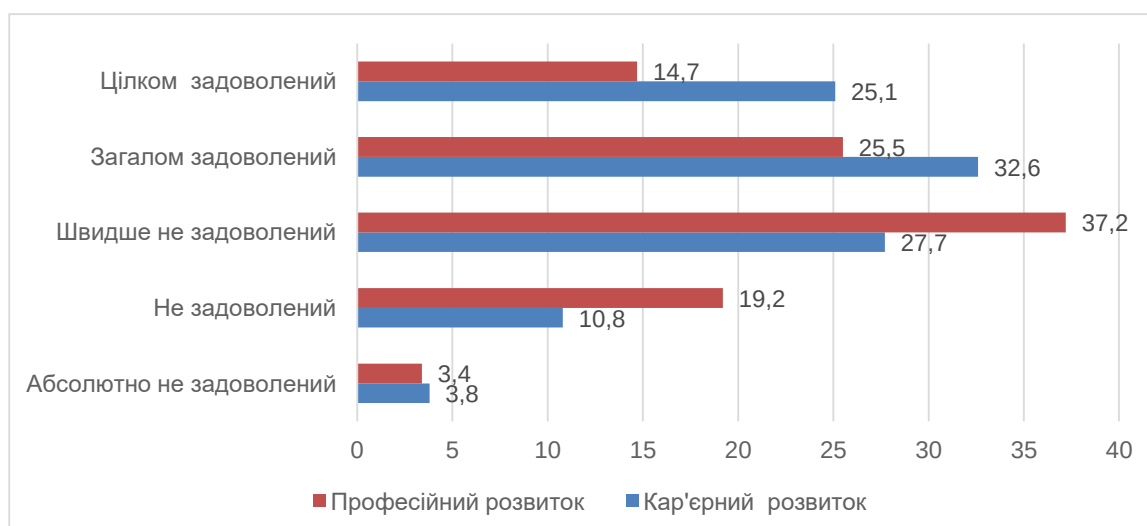


Рисунок 2.15 - Задоволеність працівників Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» системою професійного та кар'єрного розвитку, %

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Перспективу кар'єрного зростання бачать для себе близько половини співробітників. Загалом, подібна ситуація очевидна для працівників, які здійснюють роботу безпосередньо з обслуговування, однак для спеціалістів - вона негативна. Крім того, і робітники, і фахівці мають бачити і розуміти своє професійне зростання.

Як видно з даних оцінки працівниками цього чинника, переважна частина з них (більш ніж 70%) не розуміють таких перспектив, не бачать їх. Можливо, що навчання, яке проводиться, є формальністю, що воно не відповідає сучасним потребам самих працівників підприємства.

На рисунку 2.16 представлено результати загальної задоволеності та готовності продовжувати працювати далі на даному підприємстві.



Рисунок 2.16 - Ступінь прихильності працівників Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця», %

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Очевидно, що більша частина працівників загалом виявляє лояльність. Однак, трохи більше 40% працівників висловили припущення про те, що можуть шукати й інше місце роботи, а для 8,4% працівників питання щодо звільнення з

організації вже практично вирішене.

За результатами аналізу та оцінки, доцільно представити SWOT- аналіз управління кадровою політикою підприємства (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз наявної кадрової політики Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність досвідчених управлінців 2. Висока кваліфікація працівників 3. Високий рівень організації праці та стилю керівництва 4. Соціальна підтримка працівників 5. Сучасне інформаційне забезпечення працівників організації	1. Недостатньо опрацьовані умови праці з позиції ергономіки робочих місць 2. Відсутність нематеріальних стимулів 3. Низькомотивований персонал
Можливості	Загрози
1. Поліпшення соціальної захищеності працівників 2. Впровадження системи адаптації 3. Розроблення заходів, що підвищують відкритість кадрової політики	1. Підвищення плинності та конфліктності в колективі 2. Продовження стихійності в навчанні 3. Зниження конкурентоспроможності організації як роботодавця

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Індикаторами, що свідчать про недостатнє опрацювання питань, пов'язаних із формуванням і розвитком кадрової політики підприємства, є такі:

- відсутність системи адаптації в організації;
- стихійність додаткового навчання, відсутність індивідуальних планів розвитку на кожного працівника;
- слабе залучення зовнішніх джерел підбору кадрів, закритість кадрової політики.

Зведемо виявлені недоліки кадрової політики підприємства у таблицю 2.13

Таким чином, очевидно, що інструменти формування лояльності персоналу підприємства спрямовані, насамперед, на підтримання рівня кваліфікації працівників, які входять до штату компанії. За результатами дослідження з'ясовано, що кадрова політика Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» потребує вдосконалення.

Таблиця 2.13 Виявлені недоліки кадрової політики Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Виявлена проблема	Обґрунтування проблеми	Заходи щодо усунення проблеми
Відсутність системи адаптації	Єдиним заходом з адаптації є наставництво, яке є проводиться не для кожної посади	Сформувати систем адаптації новачків, закріпити у відповідному Положенні
Стихійність навчання	Виникла через відсутність чітких планів розвитку співробітників, відсутність формування кадрового резерву та роботи з ним	Сформувати систему навчання персоналу, яка повинна передбачати не тільки внутрішнє, а й зовнішнє навчання
Закритість кадрової політики	Плинність кадрів за умови закритості кадрової політики свідчить про існуючу незадоволеність і внутрішні проблеми в кадровій політиці	Опрацювати заходи, спрямовані на підвищення лояльності кадрів. Сформувати новий тип кадрової політики з переорієнтуванням на зовнішні джерела підбору, стимулювати систему маркетингу персоналу

Джерело: складено на основі даних підприємства [23]

Отже, можна зробити висновок, що робота даного підприємства є стабільною, воно є відомим на ринку. Питаннями, пов'язаними з формуванням і розвитком кадрової політики, займається начальник відділу кадрів. Основна мета кадрової роботи на підприємстві - це своєчасне забезпечення необхідною кількістю кваліфікованого, мотивованого персоналу.

Система адаптації персоналу відсутня. Матеріальна мотивація включає постійну та змінну частини, розмір яких закріплений у колективних договорах (98% працівників охоплені колективним договором). Працівники підприємства загалом задоволені рівнем заробітної плати, проте залишаються не задоволені й іншими мотиваторами.

Перспективу кар'єрного зростання бачать для себе близько половини співробітників. Навчання, яке проводиться, є формальністю, що воно не відповідає сучасним потребам самих працівників підприємства.

Індикаторами, що свідчать про недостатнє опрацювання питань, пов'язаних із формуванням і розвитком кадрової політики, таким чином, є такі: відсутність системи адаптації; стихійність додаткового навчання, відсутність індивідуальних

планів розвитку на кожного працівника; слабе залучення зовнішніх джерел підбору кадрів, закритість кадрової політики.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КОНОТОПСЬКОЇ ДИСТАНЦІЇ КОЛІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ПІВДЕННО-ЗАХІДНА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1 Напрями удосконалення кадрової політики підприємства

Виходячи з аналізу складових кадрової політики досліджуємого підприємства, було зроблено висновок про необхідність розроблення заходів, що сприятимуть удосконаленню кадрової політики.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання (рис. 3.1) [25, с.46].

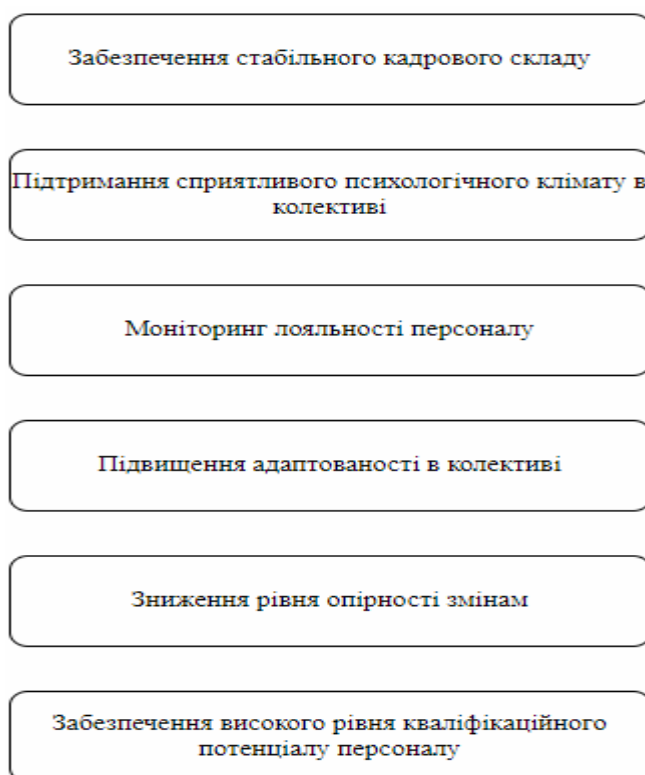


Рисунок 3.1 - Завдання вдосконалення кадрової політики Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Джерело: складено на основі [25]

Ключовими мають стати заходи в галузі адаптації персоналу, зниження рівня плинності кадрів (зокрема й за рахунок використання зовнішніх джерел добору персоналу) і забезпечення високого рівня кваліфікації потенціалу, що досягається, зокрема, розвиненими програмами навчання як усередині організації, так і за її межами, зовнішнє навчання) [26, с.85].

На рисунку 3.2 представлено алгоритм управління процесом удосконалення кадрової політики підприємства.

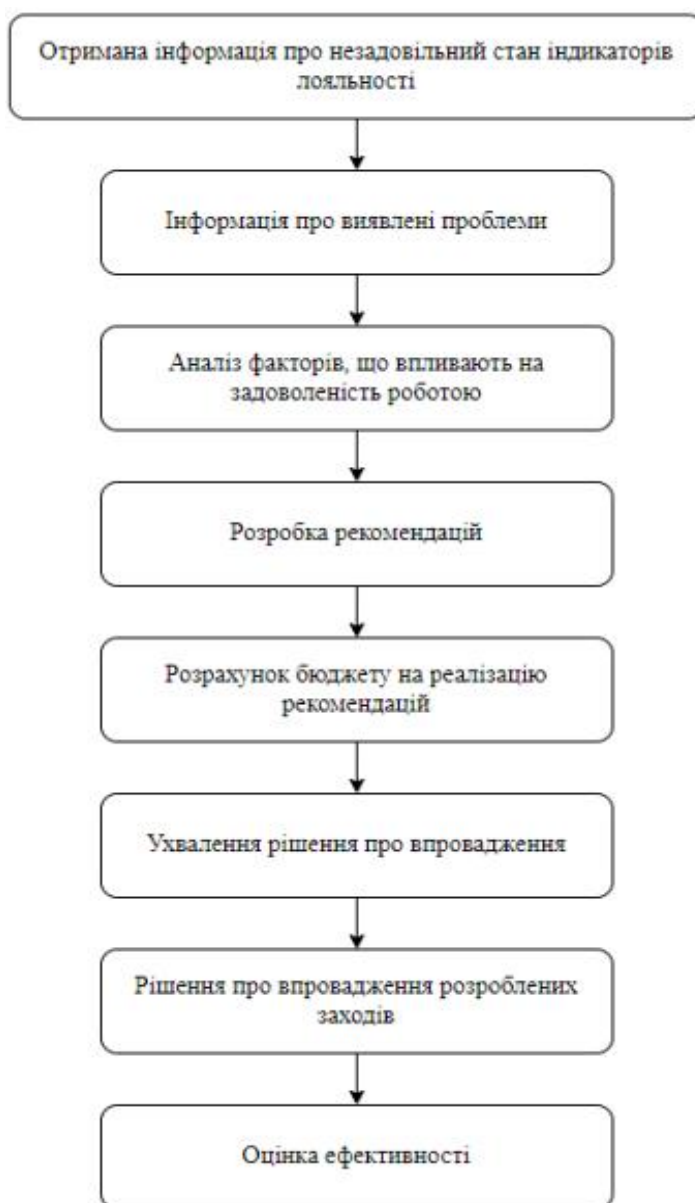


Рисунок 3.2 - Бізнес-процес удосконалення кадрової політики Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Джерело: складено на основі [26]

Конкретні пропозиції стосуються маркетингу персоналу, найму персоналу, адаптації та навчання персоналу. Крім того, слід розширити систему стимулювання персоналу. Крім цього, буде потрібна і робота з працівниками, які звільняються [27, с.50].

В області маркетингу персоналу проводиться зовнішня робота, метою якої є - створити позитивний імідж організації. Тут же слідом - і заходи в з найму: оцінка кандидатів на посаду має бути зрозумілою, логічно пов'язаною, працівники з першого дня мають розуміти, куди вони прийшли і які тут є перспективи. Наставництво не має бути формальним, а оцінку працівників - фахівців і керівників - краще впровадити згідно з принципами KPI.

У систему стимулювання слід впровадити одноразові премії зарезультатами виробничих конкурсів, а для робітників – організувати систему компенсацій за навчання, доплата за проходження курсів [28, с.212].

Навчання персоналу є одним із ключових елементів сучасної кадрової політики, спрямованої на забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації. Воно не лише підвищує професійний рівень співробітників, але й сприяє їх мотивації, лояльності до роботодавця та адаптації до змінних умов ринку.

Основні аспекти навчання персоналу, які доцільно застосовувати на підприємстві:

1. Планування навчання: кадрова політика передбачає аналіз потреб організації в знаннях та навичках, розробку програм навчання, а також визначення цільових груп працівників. Це може включати як базову підготовку нових співробітників, так і підвищення кваліфікації досвідчених фахівців.
2. Типи навчання:
 - Внутрішнє навчання: тренінги, семінари, стажування всередині компанії.
 - Зовнішнє навчання: курси, сертифікаційні програми, участь у професійних конференціях.

- Самоосвіта: створення умов для доступу до навчальних матеріалів, онлайн-курсів і платформ.

3. Сучасні технології в навчанні: використання цифрових платформ, інтерактивних курсів, VR/AR-технологій для підготовки персоналу дозволяє зробити процес навчання більш зручним і ефективним [29].
4. Індивідуальний підхід: програми навчання адаптуються під потреби конкретного працівника, його посаду та кар'єрні цілі.
5. Оцінка ефективності: важливим етапом є аналіз результатів навчання, наприклад, через атестації, тести або моніторинг продуктивності.

Роль навчання у кадровій політиці наступна:

- Забезпечення відповідності кваліфікації: постійне вдосконалення навичок допомагає співробітникам відповідати вимогам сучасного ринку праці.
- Підвищення мотивації: інвестиції в навчання свідчать про зацікавленість роботодавця у розвитку своїх співробітників, що підвищує їхню відданість компанії.
- Стратегічний розвиток: організації, які активно займаються навчанням персоналу, швидше адаптуються до нових викликів і змін у бізнес-середовищі.

Навчання персоналу є інструментом не лише для підвищення ефективності працівників, але й для формування корпоративної культури, яка сприяє інноваціям та сталому розвитку.

Не менш важливим і тісно пов'язаним з навчанням є розвиток персоналу - це ключовий аспект діяльності будь-якої організації, який спрямований на підвищення кваліфікації працівників, розширення їхніх компетенцій та створення сприятливих умов для професійного зростання. У сучасному світі, де технології та вимоги ринку змінюються швидкими темпами, інвестування у розвиток персоналу має вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності та стійкості організації.

Основні напрями розвитку персоналу:

1. Навчання та підвищення кваліфікації:

- Проведення внутрішніх тренінгів і семінарів.
- Співпраця з зовнішніми освітніми закладами.
- Участь у спеціалізованих конференціях і майстер-класах.

2. Професійне зростання:

- Визначення індивідуальних кар'єрних шляхів для кожного працівника.
- Менторство та коучинг.
- Ротація співробітників між відділами для розширення їх досвіду.

3. Психологічна підтримка та мотивація:

- Проведення тимблдінгів та корпоративних заходів.
- Визнання досягнень працівників та впровадження системи заохочень.
- Забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

4. Використання цифрових інструментів:

- Навчання використанню нових технологій.
- Запровадження платформ для електронного навчання (e-learning).
- Впровадження системи управління знаннями (Knowledge Management).

Перевагами розвитку персоналу є:

- Підвищення продуктивності: навчені співробітники краще виконують свої обов'язки. Ефективними способами підвищення продуктивності працівників є системи преміювання, додаткові матеріальні та нематеріальні заохочення, зокрема компенсація витрат на мобільний зв'язок, транспорт, пільгове лікування, медичне страхування тощо. Важливу роль також відіграють заходи, спрямовані на згуртованість колективу і зміцнення командного духу.
- Зниження плинності кадрів: Інвестиції в персонал сприяють підвищенню їхньої лояльності.
- Інновації: нові знання та ідеї співробітників сприяють розвитку бізнесу.

- Покращення іміджу компанії: Організації, що піклуються про своїх працівників, привабливіші для талантів.

Успішний розвиток персоналу вимагає комплексного підходу, індивідуального підходу до кожного працівника та стратегічного бачення. Це не тільки сприяє зростанню працівників, але й допомагає організації досягати своїх довгострокових цілей. Навчання і розвиток персоналу може проходити в тому числі дистанційно, що також підвищує інтенсивність і швидкість навчання, особливо в умовах сьогоденних реалій [30, с.74].

Заходи в рамках вдосконалення кадрової політики підприємства представлені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Заходи в рамках вдосконалення кадрової політики Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Джерело: складено на основі [30]

Запропоновані заходи зачіпають не тільки розвиток задоволеності, а й слугують меті досягнення вищого рівня продуктивності, а загалом - організовують комплексний підхід до кадрової політики даного підприємства

Першим етапом має стати безпосереднє вдосконалення системи утримання працівників. Пропоноване рішення для Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»:

- використовувати кейси для кандидатів на зайняття посади. Кейси мають містити вичерпну інформацію про те, що відбувається, хто бере в цьому участь, у який термін має бути отримано результат і які ресурси є в наявності. Здобувачеві потрібно відповісти на одне запитання в будь-якому кейсі: яким способом можна досягти поставленої мети?

- розробка чек-листа з проведення співбесіди. Сьогодні зворотний зв'язок із кандидатом є одним із ключових етапів процесу найму. Тоді як роботодавець оцінює кандидата, не слід забувати про те, що і кандидати оцінюють можливості роботи в цій компанії. У менеджера з кадрів на сьогоднішній день відсутній чіткий план проведення співбесід, тому для його структурування пропонується чек-лист.

На підприємстві досить слабка система мотивації. Пропонується розширення нематеріального стимулювання: нагороди, оголошення подяки, соціальний гурток «Стандарти якості» (група працює як ініціативна, обговорює плани розвитку організації). Наступним напрямом щодо вдосконалення є розробка системи адаптації персоналу.

На підприємстві діє система наставництва, однак адаптація передбачає більш ширші заходи. Пропонується реалізувати такі запропоновані заходи, що сприятимуть удосконаленню адаптації персоналу (рис. 3.4).



Рисунок 3.4- Рекомендуємі заходи по формуванню папки нового співробітника
Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ
«Укрзалізниця»

Джерело: складено на основі [30]

По-перше, слід розробити і закріпити в організації Положення про наставництво. Новий співробітник, перебуваючи під безпосереднім керівництвом свого наставника, має змогу ознайомитися з набором своїх посадових обов'язків, а також з робочим місцем і познайомитися з усіма членами трудового колективу організації.

Очікується, що особа, яка обіймає певну посаду, поводитиметься відповідним чином. Виконуючи конкретні завдання по роботі, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки.

Відбувається розвиток сукупності всіх умов у ході психофізіологічних адаптацій, які надають різний вплив на працівника під час роботи і повинні враховуватися на підприємстві. До цих умов слід віднести наступні (рис.3.5).

По-друге, для того, щоб адаптація проходила більш ефективно, а працівник швидше «вливався» в колектив, потрібні заходи в галузі командування та заходи щодо взаємодії між членами колективу. Згуртування колективу, таким

чином, є одним із перших кроків до ефективної адаптації новачків.

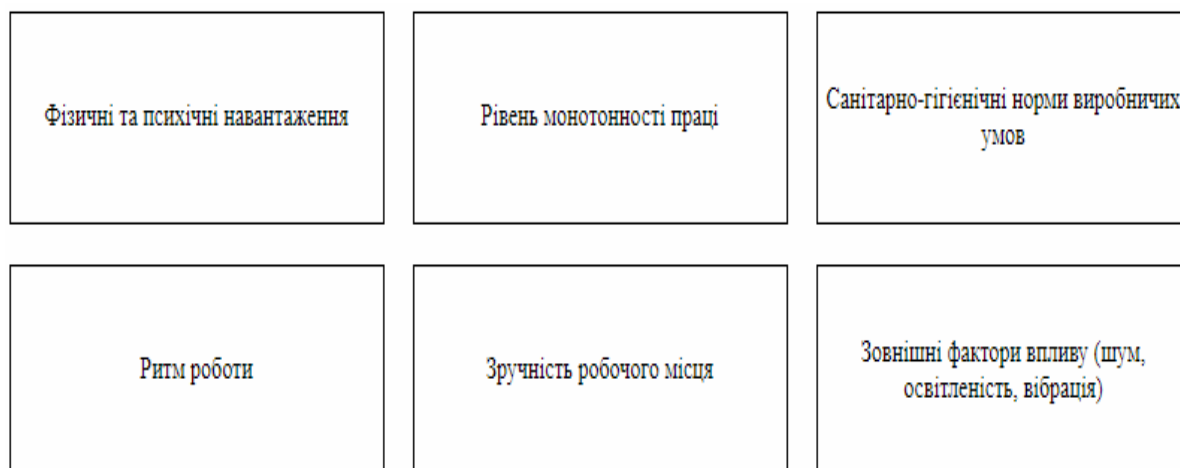


Рисунок 3.5 -Умови психофізіологічних адаптацій, які впливають на працівника підприємства

Джерело: складено на основі[31]

Співробітники підприємства можуть більше дізнаватися про членів трудового колективу, у зв'язку з чим, пропонується використовувати одну з найефективніших і найпоширеніших форм організації неформального спілкування між співробітниками трудового колективу фірми, таку як тимбілдінг. У рамках здійснення на практиці тимбілдингу організовують тренінги зі згуртування персоналу організації, корпоративні свята, фуршети або банкети, інші корпоративні заходи, які за своєю суттю спрямовані на досягнення певного рівня згуртування трудового колективу організації

По-третє, пропонується створення «папки нового співробітника». Доцільним є поширювати серед нових співробітників компанії спеціальний інформаційний продукт, який буде представлений як спеціальна брошура, що має назву «Папка нового співробітника».

У першому розділі папки нового співробітника можливо ознайомитися з низкою документів (рис. 3.6).

У рамках другого розділу, який входить до складу Папки нового співробітника компанії, необхідно повною мірою відобразити наявні в організації

корпоративні норми, що регулюють взаємини всередині трудового колективу фірми.

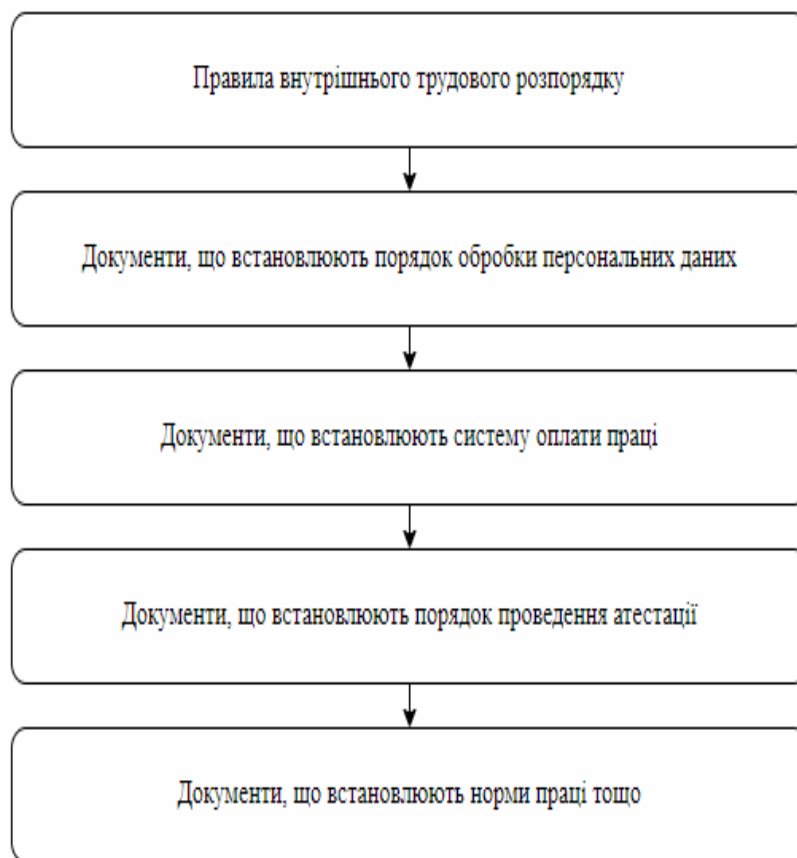


Рисунок 3.6 - Структура першого розділу Папки нового співробітника
Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ
«Укрзалізниця»

Джерело: складено на основі [31]

Стандарти взаємодії персоналу та умови формування трудового колективу підприємства повинні включати таку основну інформацію, що формує цей розділ:

- збірник інформації, що підлягає внутрішньому використанню і в рамках якої дається організаційно-економічна характеристика діяльності даної компанії, докладно описується специфіка структури організації, а також визначається тип і стиль управління організацією, розглядаються критерії конкурентоспроможності фірми, а також перераховуються основні моменти, якими може пишатися і пропонує пишатися своєму персоналу підприємство;
- збірка корпоративних стандартів роботи персоналу в організації, що містить

- загальні принципи функціонування трудового колективу фірми, а також має містити конкретну інформацію, яка безпосередньо стосується режиму праці та відпочинку в організації, наприклад, графік роботи співробітників;
- довідкова інформація, яка буде необхідна новому співробітникові для того, щоб одержати необхідні уточнювальні дані з того чи іншого питання, ця інформація має містити телефони підрозділів компанії та начальників підрозділів фірми, а також ПІБ керівників відділів.

Третій розділ Папки нового співробітника буде присвячений іншій інформації, яка буде з різних боків описувати різні види діяльності компанії, які не згадані в Папці раніше. Тут можуть розміщуватися різні буклети організації, корпоративний журнал, щоденники та інше.

Крім того, потрібно розробити Положення про навчання співробітників. Пропонується для кожної зі штатних посад затвердити приблизний індивідуальний план. Маючи план кар'єрного розвитку, співробітники відчуватимуть свою потрібність організації. Маючи уявлення про те, яке професійне і кар'єрне зростання можливе для них у цій організації, очікувано підвищиться задоволеність працею. Більш детально соціально-економічну ефективність заходів розглянуто далі.

Важливою складовою ефективного забезпечення кадрової політики є удосконалення корпоративної культури підприємства. Корпоративна культура є важливим чинником підвищення ефективності його діяльності та формування позитивного іміджу. Основні заходи, які можуть сприяти розвитку корпоративної культури [14]:

1. Формування спільних цінностей та місії:

- Розробка місії, візії та основних цінностей підприємства, які зрозумілі кожному працівнику.

- Регулярне інформування працівників про цілі підприємства та їх значення.

2. Розвиток внутрішніх комунікацій:

- Створення ефективних каналів внутрішнього зв'язку (корпоративний портал, чати, інформаційні бюлетені).

- Проведення регулярних зборів для обговорення результатів роботи та планів.

3. Мотивація та визнання:

- Запровадження системи матеріального та нематеріального заохочення.
- Визнання заслуг працівників (наприклад, нагороди, публічне схвалення, подяки).

4. Навчання та розвиток персоналу:

- Організація тренінгів, семінарів і курсів для підвищення кваліфікації працівників.
- Розвиток лідерських якостей серед співробітників.

5. Покращення умов праці:

- Забезпечення комфортного робочого середовища (оснащення офісу, ергономіка робочих місць).
- Забезпечення балансу між роботою та особистим життям (гнучкий графік, підтримка ментального здоров'я).

6. Підтримка корпоративних традицій:

- Організація спільних свят, тимбілдингів, корпоративних заходів.
- Відзначення досягнень підприємства та працівників.

7. Соціальна відповідальність:

- Участь у благодійних заходах, екологічних ініціативах.
- Впровадження програм соціальної підтримки співробітників.

8. Залучення працівників до управління:

- Надання можливості висловлювати ідеї та пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів.

- Залучення до прийняття рішень у межах відповідних компетенцій.

9. Оцінка корпоративної культури:

- Проведення регулярних опитувань та аналізу рівня задоволеності працівників.

- Визначення слабких місць та розробка стратегії для їх усунення.

10. Розвиток відкритості та довіри:

- Створення атмосфери, де кожен працівник може вільно висловлювати думку.
- Забезпечення прозорості у прийнятті рішень керівництвом.

Усі ці заходи мають бути інтегровані у стратегічний план розвитку підприємства, що забезпечить їхню ефективність і сталий результат. Також, слід зазначити, що на підприємстві керування ефективністю роботи керівного складу є найбільш складним завданням, адже зміст їхньої діяльності специфічний і належить до окремих управлінських зон. Проте, саме від керівників залежить, як підприємство буде позиціонувати себе на ринку. Для цієї категорії працівників найбільш дієвими інструментами підвищення ефективності праці є проведення мотивуючих зборів і планерок, заохочення творчого підходу та ініціативності, можливість участі у прибутку організації, запровадження гнучкого графіка роботи, а також забезпечення секретарської підтримки і службового транспорту.

Застосування зазначених інструментів управління сприятиме зростанню мотивації персоналу, підвищенню відповідальності за виконання обов'язків, усвідомленню власної ролі в бізнес-процесах організації та формуванню особистих цілей, що відповідають стратегії розвитку підприємства. Завдяки перерахованим заходам, можливо досягнути наступних результатів діяльності на підприємстві (рис.3.7):

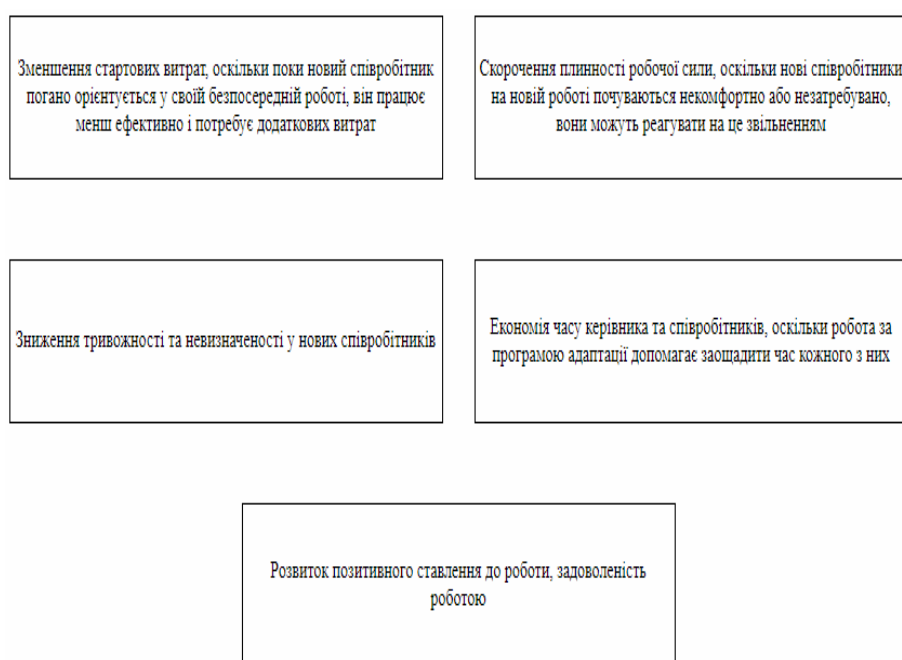


Рисунок 3.7- Отримані результати від удосконалення кадрової політики підприємства

У результаті ефективна кадрова політика сприятиме досягненню бажаних результатів, підвищенню рівня обслуговування та якості праці, формуванню лояльності співробітників, забезпеченню конкурентоспроможності та стабільного зростання. Отже, забезпечення ефективної кадрової політики покращить результати роботи персоналу. Так, як від їх діяльності залежить якість і своєчасність, точність, виконуваних ними робіт, що має суттєве значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів є важливим етапом аналізу, який дозволяє визначити, наскільки запропоновані рішення чи проекти виправдані з точки зору їх впливу на економіку, суспільство, а також витрат і вигод.

Основні етапи оцінки:

1. Визначення цілей і критеріїв ефективності:
 - Чітке формулювання, яких результатів прагнуть досягти завдяки заходам.
 - Вибір критеріїв оцінки, таких як економічна ефективність (наприклад, зростання ВВП, зниження витрат), соціальна користь (зростання рівня зайнятості, поліпшення якості життя).
2. Збір і аналіз даних:
 - Включає оцінку поточного стану об'єкта аналізу.
 - Розрахунок витрат, необхідних для реалізації заходів.
 - Прогноз можливих результатів.
3. Економічний аналіз:
 - Розрахунок витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA): Порівняння витрат, необхідних для реалізації заходів, із отриманими вигодами.
 - Аналіз рентабельності (ROI): Визначення, наскільки запропоновані заходи сприятимуть збільшенню доходів чи скороченню витрат.

- Термін окупності: Розрахунок періоду, за який інвестиції в заходи будуть компенсовані.

4. Соціальна оцінка:

- Оцінка впливу на якість життя, добробут населення, здоров'я, освіти тощо.

- Аналіз ризиків нерівності та екологічних наслідків.

5. Розрахунок інтегрального показника ефективності:

- Якщо потрібно, можна об'єднати економічні та соціальні результати в інтегральний показник для комплексної оцінки.

6. Аналіз ризиків і чутливості:

- Аналіз, як різні зміни умов (наприклад, економічна криза, інфляція) можуть вплинути на реалізацію заходів і їх результати.

Методи оцінки:

1. Кількісний аналіз:

- Статистичні моделі.
- Методи прогнозування.

2. Якісний аналіз:

- Експертні оцінки.
- Соціологічні опитування.

Показники соціальної і соціально-економічної ефективності використовуються для визначення фактичного рівня питомих витрат, необхідних для зменшення кількості працюючих у незадовільних умовах, зниження рівня травматизму, захворюваності, плинності кадрів на різних підприємствах та в економіці в цілому.

Оцінювати економічні аспекти охорони праці слід за допомогою методів оцінки соціальної й економічної ефективності заходів по створенню умов праці, що відповідають чинним нормативним актам з охорони праці.

З метою здійснення коректного планування впровадження проєкту з удосконалення кадрової політики підприємства розроблено маршрутний графік цього процесу, представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1- Основні заходи щодо реалізації проекту щодо вдосконалення кадрової політики Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Тижні заходи	1	2	3	4	5	6	7	8	Відповідальний
Удосконалення системи адаптації									
Підготовка інформації про організацію (історія створення, великі проекти, структура, внутрішній телефонний довідник)	x	-	-	-	-	-	-	-	Помічник керівника
Розміщення інформаційного блоку на стенді організації та на сайті	-	x	x	-	-	-	-	-	
Розробка системи наставництва	-	-	-	x	x	-	-	-	
Розробка Положення про адаптацію	-	-	-	-	-	x	-	-	
Планування кар'єри на етапі навчання									
Проведення семінару на тему «Координація особистих і корпоративних цілей організації»	x	-	-	-	-	-	-	-	Керівник відділу кадрів
Вивчення потреби в навчанні	-	x	x	-	-	-	-	-	
Розробка плану навчання з урахуванням розвитку кар'єри працівників	-	-	-	x	-	-	-	-	
Укладення договорів про навчання з працівниками	-	-	-	-	x	x	x	x	
Проведення тренінгу з теми «Ефективність мотивації на досягнення результату. Оцінка результатів праці»	x	x	-	-	-	-	-	-	
Розробка плану проведення корпоративних заходів	-	-	-	-	-	-	x	x	
Тижні заходи	1	2	3	4	5	6	7	8	Відповідальний
Впровадження нових форм нематеріальної мотивації									
Розробка системи соціальних пільг	-	-	-	-	-	-	x	-	Керівник відділу кадрів
Підготовка пропозицій щодо впровадження додаткових нематеріальних стимулів у діючу систему мотивації	-	-	-	-	-	-	x	-	
Прийняття рішення про використання форм і методів нематеріальної мотивації персоналу та затвердження Положення про нематеріальну мотивацію	-	-	-	-	-	-	-	x	

Джерело: складено на основі [23]

Для визначення доцільності впровадження запропонованих заходів щодо

вдосконалення кадрової системи підприємства визначимо соціальну та економічну ефективність запропонованих заходів (табл. 3.2, 3.3).

Таблиця 3.2 - Умовний розрахунок економічної ефективності проекту з удосконалення кадрової політики Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Найменування показника ефективності	Формула розрахунку	Значення показника, грн.
1. Одноразові витрати на проєкт		
1.1 Витрати на розробку Проєкту	$З/п = 3/поміс \times Чі \times Міс \times Ксоц.внеску \times Кдоп. з/п = \dots\dots\dots$ де 3/поміс - заробітна плата виконавця – 25000грн. Чі - чисельність виконавців - 2 особи.	$3п = 25000 \times 2 \times 2 \times 1,22 \times 1,25 = 152500$
1.2 Оформлення інформаційного стенду для працівників	Міс. - кількість місяців на впровадження проєкту - 2 місяці	14000
1.3. Оплата позаштатному спеціалісту за розробку проєктів Положень з адаптації працівників	Ксоц. внеску. - 1,22 Кдоп. з/п - 1,25	8000
1.4 Проведення семінару		5000
Разом:	-	179500
2. Поточні витрати на реалізацію проєкту (за місяць)		
2.1 Розміщення інформаційного блоку на стенді	-	1000
2.2. Канцелярські товари	-	2000
2.3. Проведення тренінгу з працівниками	Проводиться щомісяця з новачками	5000
2.4. Соціальні пільги за блоком «Визнання працівника як особистості»	Річна сума ділиться на 12	26000
2.5. Соціальні пільги за блоком «Надання інших пільг»	Річна сума ділиться на 12	30000
2.6. Соціальний проєкт «Гурток якості»	Річна сума ділиться на 12	10000
Разом:	-	74000
3. Економія і доходи від реалізації проєкту (місяць), грн.		
3.1. Підвищення прибутковості діяльності	Планове підвищення продуктивності - 20% на рік, від суми виділених коштів на ЗП у 2024 р. - 256970 тис. грн. * 0,2	51394000
3.2 Зниження витрат, спричинених плинністю кадрів	Планові зниження з розрахунку 1 вакансія на місяць	12000

Джерело: складено на основі [23]

Таблиця 3.3- Річний потік реальних грошей від реалізації проекту з удосконалення кадрової системи

Період впровадження, місяць	Доходи від реалізації, грн.	Витрати на реалізацію, грн.	Потік реальних грошей, грн.
1 місяць	279157	544500	-265343
2 місяць	279157	227000	-213186
3 місяць	279157	227000	-161026
4 місяць	279157	227000	-108869
5 місяць	279157	227000	-56712
6 місяць	279157	227000	-4555
7 місяць	279157	227000	47602
8 місяць	279157	227000	99759
9 місяць	279157	227000	151916
10 місяць	279157	227000	204073
11 місяць	279157	227000	256230
12 місяць	279157	227000	308387
Разом	3349884	3371500	258276

Джерело: складено на основі [23]

Провівши розрахунок комерційної економічної ефективності від впровадження проекту, можна зробити висновок, що впровадження проекту є доцільним, потік реальних грошей за рік становить 258276 грн., проект окуповується в перший рік впровадження. Соціальні результати від впровадження виражатимуться в такому: знизиться рівень плинності персоналу; запроваджено єдиний стандарт процесу оцінки кандидатів-резервістів; виявлятимуться кандидати, які найбільше підходять для вакантної позиції; знизиться кількість помилок при оцінці кандидатів на висунення; значно скоротиться період первинної адаптації на новій посаді. Очікувані результати: скоротиться період адаптації нових співробітників, що дасть змогу мінімізувати втрати, пов'язані зі зниженням рівня продуктивності трудової діяльності, яку можливо спостерігати у нових співробітників у рамках проходження періоду адаптації. З усього вищесказаного можна зробити висновок, що проект з удосконалення кадрової політики Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» можна визнати ефективним.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна зробити такі висновки.

У першому розділі було розглянуто підходи до визначення «кадрової політики» та її сутності, виокремлено види кадрової політики та етапи її формування. Кадрову політику можна визначити як набір методів та інструментів, які дають змогу найефективніше використовувати кадровий (трудовий) потенціал організації. Особливістю змісту кадрової політики в організації є те, що її обов'язково потрібно розробляти відповідно до тієї концепції розвитку організації, яка прийнята на стратегічному рівні. Гнучкість, мобільність, динаміка в поєднанні з певним рівнем стабільності - бажані характеристики будь-якої кадрової політики.

Кадрова політика орієнтована на тенденції та програми розвитку організації. Активна, пасивна, реактивна і превентивна - види кадрової політики, які визначають, наскільки відкритими перед «зовнішніми» кандидатами і орієнтованими на зовнішній ринок праці є різні організації. Завдання кадрової політики полягає в досягненні найкращого співвідношення між процесом оновлення та збереження кадрового складу з урахуванням потреб організації, вимог законодавства та ситуації на ринку праці. Кадрова політика повинна відображати розуміння того, наскільки цілісним стає управління персоналом, та адаптуватися до мінливих відносин зі співробітниками.

Другий розділ був присвячений аналізу існуючої кадрової політики організації, виявленню актуальних проблем Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця». Це сучасне підприємство з необхідним технологічним обладнанням і висококваліфікованими фахівцями. Воно успішно вирішує складні завдання з утримання колії, забезпечує безпеку руху поїздів і постійно вдосконалює свою технічну базу, впроваджуючи інноваційні рішення.

Розглянуто основні економічні показники діяльності підприємства за 2021-2023 рр. За аналізований період річна виручка від реалізації продукції Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» зменшилася. Аналогічну динаміку за 2021-2023 рр. мають такі

показники економічної діяльності як прибуток від продажів та чистий прибуток. Незважаючи на зростання чисельності персоналу підприємства, темп зростання продуктивності праці від'ємний, а темп зростання оплати праці – позитивний. Динаміка рентабельності продажів за 2021-2023 рр. зросла лише на 1,1%, але весь час знаходиться не нижче середнього рівня для даної галузі економіки. Рентабельність виробництва зменшилась на 2%, але все одно відповідає нормі і є на достатньому рівні. Отже, дане підприємство не є залежним від зовнішніх джерел. Організаційна структура підприємства лінійно-функціональна, що є доцільним, зважаючи на чисельність працівників і безліч функціональних обов'язків, необхідність поділу праці за підрозділами.

Чисельність персоналу підприємства зросла у 2022р. незначно - на 3,2%, а у 2023 р. на 12,9% порівняно з 2021 р. Дане зростання відбулося в основному за рахунок збільшення кількості фахівців прийнятих на роботу. Найбільшу частку серед працівників підприємства займають фахівці. Так, їхня частка у 2021 р. становила 46%, у 2022 р. – 78,2%, а у 2023 р. – 78,6%. У 2022 р. та 2023 р. у штаті відбулося незначне зростання частки категорії керівників порівняно з 2021р. на 0,4% та 0,3% відповідно. Чисельність робітників за даний період зросла на 10 осіб, але їх частка в структурі трудових ресурсів зменшилась на 0,7%, що пояснюється значним зростанням чисельності фахівців.

Найбільшу частку в структурі персоналу підприємства у 2021- 2023 рр. займали працівники, які мають фахову передвищу та професійну освіту при цьому їх частка з кожним роком поступово збільшувалася. Найменша частка працівників із загальною середньою освітою. Також, слід зазначити, що частка керівників за даний період змінилась незначно. Таке співвідношення є цілком закономірним для структури управління, яка закріплена в організації. За весь період, що досліджувався переважала вікова категорія працівників 30-50 р., хоча частка їх незначно зменшилась станом на кінець 2023 р. (на 1,5%) у порівнянні з 2021 р. Найменшою є частка працівників віком до 30 років, хоча частка цієї категорії мало відрізняється від категорії працівників віком понад 50 років, а саме на 1,4 % менше. Це свідчить, що на підприємстві працюють як правило працівники з досвідом роботи. На

підприємстві в незначній кількості переважають чоловіки, що пов'язано з специфікою діяльності підприємства. Їх частка станом на 2023 р. зменшилась у порівнянні з 2021 р. на 1,4%, що можливо пояснити військовими діями на території нашої держави. Проведений аналіз персоналу за стажем роботи свідчить, що на підприємстві, як правило працюють працівники зі стажем роботи більше 10 років, хоча їх частка за період, що досліджувався зменшилася на 2,5 %, при цьому відбулося зростання частки працівників, які працюють на підприємстві 6-10 років. Все вище сказане свідчить про сприятливий клімат на підприємстві та ефективну кадрову політику, що забезпечує стабільність роботи підприємства.

Питаннями, пов'язаними з формуванням і розвитком кадрової політики на підприємстві займається відділ кадрів, який підпорядковується заступнику директора з комерції та кадрової політики. Основна мета кадрової роботи - це своєчасне забезпечення компанії необхідною кількістю кваліфікованого, мотивованого персоналу. Система кадрової роботи побудована за принципом: управління чисельністю; управління вартістю; управління якістю.

У Конотопській дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» використовують 2 варіанти задоволення потреби в персоналі - зовнішні та внутрішні джерела залучення кадрів. При цьому перевага надається внутрішнім джерелам найму персоналу. Це свідчить про закритість кадрової політики, про недостатнє використання методів, що належать до активного типу кадрової політики, тим самим позбавляючи організаційний розвиток «свіжих ідей», що їх приносять кандидати «зі сторони».

Матеріальна мотивація на підприємстві включає постійну та змінну частини, розмір яких закріплений у колективних договорах. Наставництво є ключовим інструментом у навчанні персоналу досліджуємого підприємства.

Навчання на підприємстві у 2021-2023 рр. здійснювалося стихійним чином, керівники структурних підрозділів виступали як ініціатори обраного співробітниками навчання. Незважаючи на це, керівництво компанії вітало різну ініціативу щодо навчання. Спостерігається стабільне зростання чисельності персоналу протягом трьох років. Позитивною тенденцією є зменшення плинності

кадрів і звільнень у 2023 р. після пікового значення у 2022 р., що пояснюється механічним рухом населення в зв'язку з початком війни. Більшість працівників ідуть з організації за власною ініціативою, а причинами свого звільнення найчастіше називають умови праці. Однак, більшість працівників одразу ж переходять на роботу в інші організації, де умови праці будуть приблизно такими самими.

У період з листопада по січень 2024 р. на підприємстві було проведено дослідження - отримання зворотного зв'язку від працівників. Мета - виявити думки працівників щодо різних аспектів роботи. Працівники підприємства загалом задоволені рівнем заробітної плати, проте залишаються незадоволеними й іншими мотиваторами. Так, працівники зазначали в коментарях, що не знають, які взагалі є мотиватори в їхній роботі, окрім заробітної плати (таких працівників понад 10%). Але більшість працівників швидше не задоволені нематеріальною мотивацією праці. Це негативний момент, оскільки лояльність обов'язково має включати не лише матеріальне стимулювання (часто - це навіть не головний фактор). Стосунками з колегами та керівництвом загалом працівники задоволені. Перспективу кар'єрного зростання бачать для себе близько половини співробітників. Як видно з даних оцінки працівниками цього чинника, переважна частина з них (більш ніж 70%) не розуміють таких перспектив, не бачать їх. Можливо, що навчання, яке проводиться, є формальністю, не відповідає сучасним потребам самих працівників підприємства. Очевидно, що більша частина працівників загалом виявляє лояльність. Однак, трохи більше 40% працівників висловили припущення про те, що можуть шукати й інше місце роботи, а для 8,4% працівників питання щодо звільнення з організації вже практично вирішене. Індикаторами, що свідчать про недостатнє опрацювання питань, пов'язаних із формуванням і розвитком кадрової політики підприємства, є такі:

- відсутність системи адаптації в організації;
- стихійність додаткового навчання, відсутність індивідуальних планів розвитку на кожного працівника;
- слабе залучення зовнішніх джерел підбору кадрів, закритість кадрової політики.

Результатом дослідження в третьому розділі є вдосконалення кадрової політики Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» стає вироблення заходів щодо вдосконалення та розрахунок соціально-економічної ефективності проекту вдосконалення кадрової політики, розроблення напрямів, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики організації.

Було запропоновано заходи щодо впровадження нематеріальних стимулів, удосконалення процесу відбору персоналу та адаптації новачків. Наставництво не має бути формальним, а оцінку працівників - фахівців і керівників - краще впровадити згідно з принципами КРІ. У систему стимулювання слід впровадити одноразові премії за результатами виробничих конкурсів, а для робітників – організувати систему компенсацій за навчання, доплату за проходження курсів. Навчання персоналу є одним із ключових елементів сучасної кадрової політики, спрямованої на забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації. Значну увагу слід приділити розвитку корпоративної культури підприємства.

Надано обґрунтування заходів щодо проекту. Провівши розрахунок комерційної економічної ефективності від упровадження проекту, можна зробити висновок, що впровадження проекту є доцільним, потік реальних грошей за рік становить 258276 грн., проект окуповується в перший рік упровадження. Також зазначений проект матиме і позитивні соціальні наслідки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриньова В. М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
2. Мельник О.Ю., Саркісян Л.Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. 2017, С.118–122 URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_2/pdf/046-051.pdf (дата звернення 15.11.2024).
3. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4 (52), 2018 с.231–238.
4. Tony Edwards. The nature of international integration and human resource policies in multinational companies *Cambridge Journal of Economics*, Volume 35, Issue 3, May 2011, Pages 483–498, URL: <https://doi.org/10.1093/cje/beq033> (дата звернення 16.11.2024).
5. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України* .2009. №7 с.302–305.
6. Водолажська Т. Сутність поняття «Кадрова політика підприємства». *Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Серія «Економіка транспортного комплексу»*. 2014. № 24. С. 55–64. URL: http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/24_4.pdf (дата звернення: 20.11.2024).
7. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економіка, організація і управління підприємством»*. 2014. № 1. С. 148–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_24 (дата звернення: 20.11.2024).
8. Пушкар З., Пушкар Б. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / ред. Ю. Осадца. Тернопіль, 2017. 210 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/26931> (дата звернення: 20.10.2024).

9. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88–92.
10. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 41. С. 22–26.
11. Кальсєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111–115.
12. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк. ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.
13. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник : журнал*. 2018. № 5(10). URL : <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10> (дата звернення: 23.11.2024).
14. Морозова М.Е. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика: колективна монографія / за заг.ред. д.е.н., професора В.В. Іванової. Суми: ПФ «Видавництво «Університетська Книга», 2020. 231с.
15. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78> (дата звернення: 23.11.2024).
16. Білявська Ю., Варава В. Фахівець епохи інновацій: сценарії розвитку ринку праці. *Науковий фаховий журнал «Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право»*. Київ: ДТЕУ. 2022. № 3. С. 35–50. URL: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(122\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(122)03) (дата звернення: 23.11.2024).
17. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
18. Karin Sanders andJing Hu.School of Management & Governance, University of New

- South Wales, Kensington, NSW 2052, Australia. Authors to whom correspondence should be addressed. Sustainability 2023, 15(13), 10124; Submission received: 3 March 2023 / Revised: 13 June 2023 / Accepted: 20 June 2023 / Published: 26 June 2023. URL: <https://doi.org/10.3390/su151310124> (дата звернення: 25.11.2024).
19. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).86-90](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).86-90) (дата звернення: 25.11.2024)
 20. Сисоліна, Н. П., Нісфоян, С. С. (2017). Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. №31. С. 273–279.
 21. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
 22. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 41. С. 22–26. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-490> (дата звернення: 27.11.2024).
 23. Конотопської дистанції колії регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця». URL: <https://swrailway.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2024).
 24. Мирошниченко Ю.В., Молчанова Т.С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 45–50.
 25. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 45-50. URL: [10.32843/infrastruct46-7](https://doi.org/10.32843/infrastruct46-7). (дата звернення: 25.11.2024).

26. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
27. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48–52.
28. Долішній І. М., Колодійчук А. В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.5. С. 211–216.
29. Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education.
30. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72–78.
31. Age-Related Human Resource Management Policies and Practices: Antecedents, Outcomes, and Conceptualizations .Stephan A Boehm, Heike Schröder, Matthijs Bal. *Work, Aging and Retirement*, Volume 7, Issue 4, October 2021, Pages 257–272, URL: <https://doi.org/10.1093/workar/waab024> (дата звернення: 26.11.2024).
32. Круподьор А.М. Забезпечення ефективної кадрової політики організації. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку" 17-18 квітня 2024 року*. м. Суми, Україна. С.153–156.
33. Круподьор А.М. Формування кадрової політики підприємства. *Матеріали VII Міжнародної студентської наукової конференції "Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку"*. (27 вересня 2024 р.). м. Полтава, Україна-Вінниця, Україна. С.56–58.

Додатки