

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ЗВ'ЯЗКУ

Розглянуто суть та особливості процесу кадрової політики підприємств зв'язку. Проведено аналіз методів оцінки персоналу. Розкрито економічний, соціальний та психологічний ефекти від оцінки персоналу. Виявлено особливості мотивації працівників підприємств зв'язку. Запропоновано напрями удосконалення кадрової політики підприємств зв'язку за допомогою нематеріальної мотивації

Ключові слова: *кадрова політика, персонал, підприємства зв'язку, оцінка, ефект, мотивація.*

Постановка проблеми. У сучасному інформаційному просторі важливе місце займають підприємства зв'язку, оскільки постійно підтримувати комунікації є необхідною умовою сьогодення. А для якісного забезпечення таких комунікацій важливо мати кваліфікований персонал, який би міг не тільки підтримувати існуючі тенденції в галузі зв'язку, а й постійно вдосконалювати свої навички з метою підвищення ефективності діяльності своїх підприємств та їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління та розвитку персоналу присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних вчених: А. Маслоу, Л. Ерхард, П. Друкер, С.П. Ільїн, Б. Маліновський, Е. Лоулер, Б. Скіннер. Ці автори заснували і надали розвитку теорії мотивації трудової діяльності, досліджували характер і зміст праці, а також розвиток персоналу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У результаті проведеного дослідження системи управління підприємств зв'язку було визначено, що методи і механізм управління та розвитку персоналу не повною мірою відповідають сучасним вимогам і умовам діяльності персоналу підприємств в галузі телекомунікацій, оскільки не завжди враховують специфіку галузі, а також реалізується несприятлива для працівників кадрова політика.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є визначення особливостей формування та реалізації кадрової політики підприємств зв'язку.

Виклад основного матеріалу. Персонал — найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи наданню послуг, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і запланованих результатів.

У таких умовах дуже актуальним є проведення оцінки персоналу з метою визначення його придатності до виконання тих чи інших видів робіт в межах діяльності підприємств зв'язку, а також оцінки рівня його потенційних можливостей для визначення перспектив професійного розвитку та кар'єрного зростання. Оцінка персоналу є центральним елементом системи управління персоналу.

В сучасній практиці кадрового менеджменту є багато методів та технологій ділової оцінки персоналу. Серед них виділяють наступні: атестація, керування за цілями, управління результативністю, метод 360°, метод інтерв'ю тощо [1, с 158.].

Так, атестація – це право адміністрації підприємства, що може бути реалізоване відносно до всіх або окремих категорій працівників. Всі дані, отримані під час атестації, передаються комісії, що розглядає їх у присутності працівника й виносить рішення про його подальшу долю у підприємстві.

Що ж стосується метода керування за цілями, то він полягає в спільній постановці завдань керівником і співробітником й оцінці результатів їх виконання по закінченні звітного періоду. Звітний період звичайно збігається з фінансовим роком. Система охоплює всі посади підприємства. Рішення, прийняті за підсумками цієї оцінки, це перегляд заробітної плати, виплата премій і бонусів, нематеріальна мотивація: присудження почесних звань, нагородження грамотами й відмінними знаками.

За методом управління результативністю оцінка здійснюється не тільки результатів, але і компетенцій співробітників, тобто тих особистих якостей, які необхідні працівнику для досягнення поставлених цілей. Постановка задач і оцінка їх виконання здійснюється менеджером і підлеглими, після цього на співбесіді погоджуються результати: перегляд заробітної плати, виплата премій, бонусів, зіставлення індивідуального плану розвитку працівника, кар'єрне зростання.

Для метода 360° характерна оцінка працівника керівником, колегами і своїми підлеглими. А метод інтерв'ю полягає в тому, що претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку умінь правильно оцінювати і підбирати працівників.

Що стосується системи оцінки працівників підприємств зв'язку, то тут можуть використовуватися метод керування за цілями та метод управління результативністю. Дуже у рідкісних випадках - метод 360°. І зовсім відсутній такий метод як атестація працівників.

Не дивлячись на велику кількість підходів та методів до процедури оцінювання, у всіх підходів є загальний недолік – суб'єктивність. Для його усунення запропонуємо наступні принципи оцінки персоналу підприємств галузі зв'язку:

- 1) незалежність від особистого ставлення до людини;
- 2) незалежність від впливу ситуативних факторів;
- 3) реальна оцінка володіння вміннями, знаннями і навиками працівника;
- 4) оцінка потенційних можливостей працівника;
- 5) відкритість процесу оцінювання та критеріїв за якими проводиться оцінювання;
- 7) постійність, тобто процес оцінювання повинен входити в загальну систему кадрової роботи.

Вибір методів оцінки персоналу, отримані результати, впливають на ефективності діяльності підприємства в цілому Як і ефективність діяльності організації, так і ефективність оцінки її працівників має два аспекти: економічний ефект та соціальний ефект.

Економічний ефект як і економічну ефективність можна визначати тільки опосередкованим відношенням до основних економічних показників, які пов'язані з підвищенням результативності роботи персоналу після проведення оцінки.

Економічна ефективність від оцінювання працівників може проявлятися наприклад в зменшенні плинності кадрів та оптимізації кадрової структури за рахунок скорочення апарату управління з одночасним підвищенням результативності його діяльності. Розрахунок економічної ефективності можна зробити за формулою [2, с. 76]:

$$E_{\text{по}} = \frac{E_{\text{рп}}}{B_{\text{р}}}, \quad (1)$$

де: $E_{\text{по}}$ – показник економічної ефективності оцінювання персоналу;

E_{pp} – річний економічний ефект від оцінювання персоналу (грн.);

V_p – сумарні річні витрати, пов'язані з оцінюванням персоналу (грн.).

$$E_{pn} = \sum_{l=1}^n (P_b - V_p), \quad (2)$$

де: P_b – вартісна оцінка результатів від оцінювання персоналу;

V_p – сумарні річні витрати на впровадження оцінювання персоналу;

n – кількість виконаних робіт за результатами яких отримано економію.

Для розрахунку економічного ефекту використовуємо наступні показники:

P_{b1} – економія за рахунок зменшення плинності кадрів;

P_{b2} – економія заробітної плати.

Економію за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою:

$$P_{b1} = \sum P_{b3} * (1 - \frac{K_{T1}}{K_{T2}}), \quad (3)$$

де: K_{T1} , K_{T2} – очікуваний коефіцієнт плинності кадрів після впровадження інновацій;

$\sum P_{b3}$ – середньорічні збитки організації від плинності кадрів.

При скороченні штату за результатами оцінки відбувається економія фонду заробітної плати. Формула для розрахунку вартісної оцінки результатів від скорочення чисельності працівників матиме наступний вигляд:

$$P_{b2} = K_c * Z_{cp} * (1 + \frac{B_{cc}}{100}), \quad (4)$$

де: K_c – кількість скорочених штатних одиниць;

Z_{cp} – середньорічна заробітна плата одного працівника;

B_{cc} – відсоток відрахувань на соціальне страхування.

Соціальні ефекти від проведення оцінки персоналу можна розглядати з позиції трьох ефектів, зокрема розвитку персоналу, мотивуючого та стимулюючого ефектів, та психологічного ефекту [3]

До ефектів пов'язаних з розвитком персоналу можна віднести наступне:

- підвищення компетентності працівників, керівників структурних підрозділів, менеджерів з персоналу, які відповідають за навчання персоналу та кар'єрне зростання;
- розвиток оціночної компетентності працівників;
- створення сприятливих умов для самореалізації працівників.

В даний час підприємства зв'язку стали приділяти особливу увагу проблемам розвитку персоналу. Це пов'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються, у суспільстві знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення працею, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних. Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити добір і адаптацію працівників, організувати їх перепідготовку, навчання інноваціям.

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри працівників, стимулюванням розвитку персоналу тощо [4, с.178].

Складовими процесу розвитку персоналу організації є:

- професійне навчання персоналу;
- виробнича адаптація;
- оцінка персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Якщо розглядати мотивуючий та стимулюючий ефекти як складові соціального ефекту, то до них відносять наступні позиції:

- діагностика рівня потреб працівників;
- оцінка особистісного та ділового потенціалу співробітників;
- формування механізму матеріальної мотивації на підприємстві зв'язку;
- формування механізму нематеріальної мотивації на підприємстві зв'язку.

Відповідно до проведеного дослідження діяльності підприємств зв'язку та, зокрема, системи управління персоналом, у попередніх розділах нашого дослідження, було зроблено висновок, що в компаніях галузі зв'язку нематеріальна мотивація знаходиться на неналежному рівні, що спричиняє незадоволеність працею та напруження психологічного клімату в колективі. Керівництво досліджуваних підприємств досить значну увагу приділяють оцінці персоналу, формуванню системи оплати праці, забезпеченню персоналу соціальним пакетом, щорічною оплачуваною відпусткою та необхідним навчанням, але із складових нематеріальної мотивації в організаціях спостерігається лише система побудови кар'єрного зростання. Звичайно, за ринкових умов діяльності цей аспект є дуже важливим, але самі підходи до цього питання можуть все зіпсувати.

Мова йде про те, що в підприємствах зв'язку система побудови кар'єри базується на безперервній оцінці рівня компетентності працівника і його постійного прагнення до удосконалення. На перший погляд, все це здається дуже привабливим. Але в процесі діяльності кожен працівник, прагнучи зайняти наступну кар'єрну сходинку повинен вдаватися до різних заходів, починаючи із постійного розвитку своїх вмінь, професійних знань та навичок, що вимагає постійного напруження, наслідком чого може бути повне виснаження організму і нездатність повноцінно працювати в майбутньому. Інший бік цього питання – це те, що людина, прагнучи зайняти вищу посаду, не помічає нікого навколо себе, здатна не тільки не враховувати інтереси і потреби своїх колег, а, навпаки, очорняти їх в очах свого керівництва. Все це спричиняє погіршення здорового психологічного клімату в організації, породжує чутки, плітки, погані стосунки, конфлікти в колективі, а як наслідок – зниження ефективності роботи персоналу та організації в цілому. До того ж саме постійний дух змагання, який притаманний підприємствам зв'язку часто є причиною високого рівня плинності кадрів.

Тому керівництву підприємств сфери зв'язку доцільно застосовувати методи нематеріальної мотивації в діяльності своїх організації з метою стимулювання своїх працівників. Найбільш доцільними з них можуть бути:

1. Цікава робота. Завдання та робота, рутинні для керівника, можуть стати досить цікавими для підлеглих. Якщо працівники успішно виконують такі завдання, їх необхідно заохотити, надавши їм додаткових повноважень, передавши деякі з обов'язків керівника, або доручивши нові проекти. Такий метод нематеріального стимулювання допоможе працівникам само реалізуватися та розвивати свої професійні навички.

2. Публічне визнання – публічна демонстрація вдячності за зусилля працівників.

3. Вільний час - можливість надавати працівнику вільний час для відпочинку від роботи, щоб він мав змогу зайнятися своїми особистими справами, то він повернеться відпочивши і ефективність його праці значно зросте.

4. Інформація - керівництву організацій рекомендовано ділитися з працівниками інформацією щодо функціонування всієї організації, які у неї перспективи та пріоритети. Таке ставлення показує працівникам, що їх цінують як спеціалістів і що їх думка важлива для організації.

5. Зворотний зв'язок - працівники повинні знати, наскільки цінується робота кожного з них на своєму робочому місці. Така інформація, як правило, примушує працівників працювати краще – для того, щоб підтвердити свій високий статус, або для того, щоб досягти його.

6. Незалежність – більшість працівників високо цінує свободу у виборі способу виконання своєї роботи, і якщо вони відчують таку свободу, то зможуть принести фірмі додаткові нестандартні ідеї і проявити високу ініціативу у вирішенні складних проблем.

7. Гнучкість – персонал будь-якої фірми високо цінує можливість гнучкого графіку роботи, який дає змогу працівникам обирати той графік робочого часу, в якому ефективність їх праці є максимальною.

Підводячи підсумки, потрібно звернути увагу на те, що всі перераховані шляхи стимулювання та мотивування персоналу не потребують матеріального забезпечення, а ефект від їх впровадження є значним.

Реалізація останнього психологічного ефекту полягає у формуванні сприятливого психологічного клімату в організації, запобіганні або швидкому і конструктивному розв'язанні конфліктів в колективі, розвитку лояльності та корпоративної культури в організації. Цього можна досягти шляхом проведення різних корпоративних заходів, цікавих для всіх членів колективу, а не таких, які мають примусовий характер. Це може бути спільне святкування державних та корпоративних свят, формування корпоративних традицій в середині організації, спільне виконання певних завдань. Головна мета таких заходів – об'єднати колектив, сформувати міцну корпоративну культуру, здружити працівників, щоб вони відчували підтримку один одного, але не були суперника в досягненні власних цілей.

Формування командного духу, а не духу змагання, сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню рівня задоволеності умовами праці з боку працівників організації, що стане причиною підвищення економічної ефективності як діяльності персоналу, так і підприємства в цілому. Крім того, всі соціальні ефекти дозволяють підприємству здійснювати свою діяльність за принципами корпоративної соціальної відповідальності, що є надзвичайно актуальним в сучасних умовах.

Висновки. Отже, на основі соціального та економічного ефекту оцінки персоналу запропоновано шляхи удосконалення кадрової політики підприємств зв'язку, при реалізації яких досліджувані організації можуть покращити свою діяльність в аспекті управління персоналом, його оцінки та розвитку, подоланні проблем, пов'язаних з плинністю кадрів та нездоровою атмосферою в колективі. Результатом впровадження зазначених заходів буде підвищення соціальної та економічної ефективності діяльності підприємства, що є основою його подальшого соціально-економічного розвитку.

Список використаної літератури

1. Могилевкин Е.А. HR-инструменты: практическая оценка. Санкт-Петербург: Речь, 2012. 320 с.
2. Шишмаков В.Т. Стратегический менеджмент на железнодорожном транспорте. Москва: Маршрут, 2006. 136 с.
3. Антошко Т.Р. Соціально-економічний ефект оцінки персоналу організації. Ефективна економіка. 2013. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1728>.
4. Менеджмент персоналу / за ред. В.М. Данюк. Київ: КНЕУ, 2005. 398 с.

References

1. Mogilevkin, N.A. (2012) HR-instrumenty: prakticheskaya ocenka [HR-instruments: practical estimation]. Sankt-Peterburg: Speech.
2. Shishomakov, V.T. (2006) Strategicheskiy management na geleznodorognom ttransransporte. [Strategic management at a railway transport]. Moscow: Route.
3. Antoshko, T.P. (2013) Socialno-ekonomichnyi effect ocinky personalu [Social economic effect of estimation of personnel]. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1728>.
4. Danuk, V.M. (2005) Management personal [Management of personnel]. Kyiv: KNEU/.

ЛАЗОРЕНКО ЛАРИСА ВИТАЛЬЕВНА. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ СВЯЗИ. *Рассмотрена суть и особенности процесса кадровой политики предприятий связи. Проведен анализ методов оценки персонала. Раскрыты экономический, социальный и психологический эффекты от оценки персонала. Выявлены особенности мотивации работников предприятий связи. Предложены направления усовершенствования кадровой политики предприятий связи с помощью нематериальной мотивации*

Ключевые слова: *кадровая политика, персонал, предприятия связи, оценка, эффект, мотивация.*

LAZORENKO LARYSA. SANCTIFY THE FEATURES OF FORMING AND REALIZATION OF SKILLED POLITICS OF ENTERPRISES OF CONNECTION. *Essence and features of process of skilled politics of enterprises of connection are considered. The analysis of methods of estimation of personnel is conducted. Economic, social and psychological effects of the estimation of personnel are exposed. The features of motivation of workers of enterprises of connection are educed. Directions of improvement of skilled politics of enterprises of connection by means of non-material motivation are proposed.*

Key words: *skilled politics, personnel, enterprises of connection, estimation, effect, motivation.*