

УДК 338.47

DOI: 10.31673/2415-8089.2019.014044

Лазоренко Л.В., д.е.н, доц.,
Державний університет
телекомунікацій

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КИЇВСТАР»

Здійснено оцінку кадрової політики ПрАТ «Київстар». Визначено особливості формування кадрового резерву ПрАТ «Київстар». Розроблено модель оцінки складності робіт фахівців ПрАТ «Київстар». Запропоновано способи та методи мотивації праці працівників ПрАТ «Київстар». Наявність ефективної системи мотивації дозволить підвищити продуктивність праці персоналу, що вплине на загальну ефективність роботи компанії

Ключові слова: кадрова політика, кваліфікація, працівники ефективність, ПрАТ «Київстар», мотивація.

Постановка проблеми. Визначення місця й ролі кадрової політики як невід'ємної частини загальної політики підприємства, яке має організовувати забезпечення кваліфікованими кадрами в необхідній кількості, є актуальним управлінським завданням, яке в сучасній компанії має передбачати: формування кадрової стратегії та політики; формування системи підготовки персоналу, орієнтованого на специфіку діяльності та напрямки розвитку організації; управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту та безпеки праці тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження кадрової політики присвячені роботи багатьох вчених: В. М. Данюка, В. М. Петюха, Ю.Ю. Оніщук, Т.О. Погорелова та інші. Проте розроблені напрями кадрової політики не повною мірою відповідають сучасним вимогам і умовам діяльності персоналу підприємств в галузі телекомунікацій, оскільки не завжди враховують специфіку галузі, що й обумовлює актуальність досліджень.

Мета статті. Метою даного дослідження є розробка шляхів удосконалення кадрової політики ПрАТ «Київстар» за сучасних умов діяльності.

Виклад основного матеріалу. В процесі дослідження використання персоналу ПрАТ «Київстар» виявлено, що кадрова політика компанії будується на принципах однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей; принципах відповідності та професійної компетенції; принципах індивідуальності та практичних досягнень. В компанії відповідально підходять до підбору та розстановки персоналу, займаються розвитком компетенцій працівників, створено ефективну систему стимулів і соціальних гарантій.

З метою подальшого удосконалення кадрової політики компанії «Київстар» можна запропонувати наступні заходи:

- 1) покращення роботи по формуванню резерву керівників;
- 2) розроблення системи мотивації структурних підрозділів компанії на основі збалансованої системи показників.

Розглянемо їх більш детально.

Під резервом керівників розуміється група працівників, яку відібрано для висування на керівні посади за результатами оцінки їхніх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей [1, с. 169].

Першим етапом формування резерву кадрів є визначення переліку посад, на

заміщення яких повинен формуватися резерв кадрів. У резерв, як правило, зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, які проявляють ініціативу, приймаючи участь в роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем, відповідних профілю роботи співробітника; пройшли стажування на відповідному робочому місці в період відсутності працівника, на посаду якого співробітник зарахований в кадровий резерв.

Основні завдання формування кадрового резерву у ПрАТ «Київстар» наступні:

- виявлення серед працівників осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;
- підготовка осіб, яких зараховано до резерву керівників для зайняття керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з-поміж компетентних та здібних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності та сталості управління компанією та її підрозділами.

Для кожного працівника, включеного до групи резерву, повинен складатися план розвитку кар'єри. Також повинні проводитись певні заходи щодо підготовки працівників, включених до резерву, роботі на посаді, де їх передбачено використовувати. Ці заходи включають наступне:

1. Стажування на відповідній посаді, наприклад, у період відпустки, хвороби чи відрадження основного працівника. Це дає змогу отримати стажером необхідні знання та засвоїти певні принципи роботи на новій посаді. Одночасно по наслідках стажування робляться висновки щодо ділових якостей працівника, який включено до резерву кадрів.

2. Участь у системі ротації кадрів компанії, чим досягається більша всебічність знань та навичок працівника.

3. Підвищення кваліфікації кадрів, включених до резерву, шляхом навчання у спеціальних навчальних закладах, в існуючій системі підвищення кваліфікації, на курсах тощо.

4. Самостійна робота по спеціально визначеному плану. Це дає змогу ще до вступу на керівну посаду підготувати претендента до виконання відповідних функцій та зменшити період часу на його адаптацію на новій для нього посаді.

В цілому механізм мотивації включає наступні кроки [2, с. 138].

1. Кожний структурний підрозділ згідно впровадженого у ПрАТ «Київстар» бюджетування планує свою діяльність у вартісних показниках за статтями, консолідація яких дозволяє сформувавши відповідні бюджети для компанії в цілому.

2. Фактичне виконання свого бюджету структурні підрозділи порівнюють із планом і по закінченню періоду готують звіти про фактичне виконання бюджету.

3. Виконання бюджету окремими структурними підрозділами спрямоване на досягнення поставлених цілей, для чого встановлюється залежність матеріальної винагороди від дотримання (недотримання) бюджету, яке повинне мотивувати керівництво й персонал підрозділу домагатися точного виконання (або поліпшення) бюджетних показників.

4. Фонд оплати праці кожного структурного підрозділу складається із суми основної заробітної плати всіх співробітників (згідно базових окладів за штатним розписом) та преміального фонду.

5. Преміальний фонд структурного підрозділу при цьому складається із двох частин:

1) суми матеріальних доплат за виконання бюджетних показників;

2) суми бонусів за виконання чи перевиконання ключових показників згідно стратегічної карти підрозділу.

6. За підсумками кварталу та року створений преміальний фонд структурного підрозділу розподіляється між співробітниками згідно результатів діяльності за їхніми індивідуальними стратегічними картами. За рівень виконання чи перевиконання того чи іншого показника присвоюється певна кількість балів.

Отримана величина винагороди також коригується з урахуванням коефіцієнтів

складності робіт і кваліфікації персоналу, які визначаються на загальних зборах структурного підрозділу. Якщо складність праці не враховувати, то модель оцінки праці перетвориться в інструмент оцінки тільки виконавської дисципліни.

У зв'язку з цим, пропонується для об'єктивної оцінки кваліфікації фахівців за складністю виконуваних ними завдань використовувати наступний перелік факторів складності робіт (табл. 1) та значимість критеріїв оцінки цих факторів (табл. 2) [3, с. 18].

Таблиця 1

Фактори складності робіт та їх вагомості

Фактори складності робіт	Вагомість (питома вага) факторів складності робіт
1. Ступінь спеціалізації	0,10
2. Ступінь самостійного виконання	0,15
3. Ступінь відповідальності	0,20
4. Ступінь новизни роботи	0,25
5. Ступінь творчості	0,30
Всього	1,00

Таблиця 2

Кваліметрична факторно-критеріальна модель оцінки складності робіт фахівців

Фактори складності робіт (і)	Вагомість факторів (α_i)	Критерії оцінки факторів ($j = 1,2,3\dots$)	Значимість критеріїв, X_{ij}
1. Ступінь творчості	0,30	Праця:	
		- творча	1,0
		- формально-логічна	<u>0,6</u>
		- технічна	0,2
2. Ступінь новизни	0,25	Праця:	
		- та, що тільки починається	<u>1,0</u>
		- повторяється нерегулярно	0,5
		- повторюється регулярно на протязі кварталу	0,2
3. Ступінь самостійності виконання	0,20	Виконання роботи:	
		- повністю самостійно	<u>1,0</u>
		- під загальним керівництвом начальника або у відповідності з інструкцією	0,6
		- під безпосереднім керівництвом начальника	0,2
4. Ступінь відповідальності	0,15	Відповідальний:	
		- за колектив	1,0
		- за роботу групи ($2 < i >$ працівників)	0,6
		- тільки за себе	<u>0,3</u>
5. Ступінь спеціалізації	0,1	Робота:	
		- різнорідна по всьому колу завдань підрозділу	1,0
		- різнорідна по окремим розділам певної сфери	<u>0,6</u>
		- однорідна вузькоспеціалізована	1,0
Всього	1,00		
Приклад здійснення комплексної оцінки складності роботи	$K_{скл} = \sum \alpha_i * X_{ij} = 0,30 * 0,6 + 0,25 * 1,0 + 0,2 * 1,0 + 0,15 * 0,3 + 0,1 * 0,6 = \underline{0,74}$		

Отже, для кожного працівника структурного підрозділу можна розрахувати коефіцієнт складності роботи та кваліфікації, який враховується при розподілі преміального фонду.

Як бачимо, цей механізм дозволить прив'язати систему мотивації, як до рівня виконання бюджетів, так і до рівня виконання ключових показників діяльності.

Для того, щоб у підрозділах ПрАТ «Київстар» не виникало проблем стосовно

необ'єктивності розподілу преміального фонду чи претензій до працівників, в компанії потрібно створити розвинуту нормативну базу, застосувавши при цьому обов'язково нормування праці, а також удосконалення системи посадових інструкцій працівників за всіма робочими місцями.

Нормативне визначення чіткого обсягу обов'язків працівника в посадовій інструкції має як юридичне, так і практичне значення. Юридичне значення цього документу полягає в тому, що норми, викладені в посадовій інструкції, можуть зіграти істотну роль при вирішенні трудових конфліктів. Практичне значення посадової інструкції проявляється в підвищенні ефективності трудової діяльності і відповідальності співробітників, адже саме грамотно сформульована посадова інструкція допомагає працівнику найбільш якісно й ефективно справлятися зі своїми обов'язками.

А найголовнішим є те, що наявність комплексу посадових інструкцій підвищує ефективність оцінки професійних якостей персоналу, адже в цьому випадку стає можливим порівняння професійних вимог до посади та функцій, що фактично виконуються працівниками.

Отже, запропоновані заходи щодо удосконалення кадрової політики компанії «Київстар» потребують значної роботи щодо:

- розробки та удосконалення системи посадових та технологічних інструкцій;
- розробки норм праці по деяких роботах та операціях, відсутніх в даний час на підприємстві;
- проведення оцінки морального-психологічного клімату в компанії;
- вивчення проблем функціонування корпоративної культури і т.п.

Висновки. Таким чином, з метою удосконалення кадрової політики компанії «Київстар» запропоновано наступні заходи: покращення роботи по формуванню резерву керівників; розроблення системи мотивації структурних підрозділів компанії на основі збалансованої системи показників. Впровадження першого заходу дасть можливість співробітникам компанії накопичувати необхідні знання, обмінюватись ними, підвищувати свою кваліфікацію та здійснювати постійне самовдосконалення. Наявність ефективної системи мотивації дозволить підвищити продуктивність праці персоналу, що вплине на загальну ефективність роботи компанії.

Список використаної літератури

1. Менеджмент персоналу. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
2. Оніщук Ю. Ю. Мотивація як одна із складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. *Управління розвитком*. № 12. 2013. С. 137-139.
3. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. № 27(1199). 2016. С. 17-21.

REFERENCES

1. Daniuk, V. M., Petyukha, V.M. (2004). Management personalu [Management of personnel]. Kyiv: KNEU.
2. Onischuk, U.U. (2013). Motivaciya yak odna iz skladovyh efektyvnogo upravlinnya rozvytkom ludskyh resursiv organizacii [Motivation as one of the components of effective management of human resources of organization]. *Development management*. (12), 137-139.
3. Pogorelova, T. O. (2016). Analis faktoriv, yaki vplyvaut na efektyvnist praci personalu pidpryemstva [Analysis of factors that have influence to the efficiency of personnel of the enterprise]. *Visnyk of National Technical University "KHPI"*. (27(1199)), 17-21.

ЛАЗОРЕНКО ЛАРИСА ВИТАЛЬЕВНА. ПУТИ УСОВЕРШЕНСТВОАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ «КИЕВСТАР». Проведен рейтинг кадровой политики «Киевстар». Определены особенности формирования кадрового резерва «Киевстар». Разработана модель оценки сложности работы специалистов «Киевстар». Предложены пути и методы мотивации сотрудников «Киевстар». Наличие эффективной системы мотивации поможет повысить производительность персонала, влияющего на общую эффективность работы компании.

Ключевые слова: кадровая политика, квалификация, эффективность работников, «Киевстар», мотивация.

LAZORENKO LARYSA. WAYS OF IMPROVEMENT OF PERSONNEL POLICY OF "KYIVSTAR". The rating of personnel policies of «Kyivstar» has been carried out. The peculiarities of the formation of "Kyivstar" personnel reserve are defined. The model of complexity evaluation of the specialists of «Kyivstar» is developed. Ways and methods of motivation of employees of «Kyivstar» are offered. The existence of an effective system of motivation will help to improve productivity of personnel, which influence the general efficiency of work of company.

Key words: personnel policy, qualification, efficiency workers, "Kyivstar", motivation.