

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Західнодонбаський інститут

(назва навчального підрозділу)

**кафедра економіки та менеджменту**

(повна назва кафедри, циклової комісії)

## КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

**Управління персоналом**

(назва дисципліни)

на тему:

**Формування кадрової політики на підприємстві**

Студентки **Левади Д.О.**

(прізвище та ініціали)

курсу **III**

групи **ІН35-12-23- Б1УПП(4.63)**

напряму підготовки (спеціальності) \_\_\_\_\_

**Економіка**

спеціалізації \_\_\_\_\_

Керівник **Міщенко Л.О.**

**к.е.н.. доцент**

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

м. Павлоград

20 26 рік

## ЗМІСТ

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                            | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ<br>ОРГАНІЗАЦІЇ                      | 8  |
| 1.1. Поняття та значення кадрової політики організації                           | 8  |
| 1.2. Зміст та сутність кадрової політики організації                             | 13 |
| 1.3. Нормативно – правова база кадрової політики                                 | 17 |
| РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ<br>ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ | 20 |
| 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності суб'єкта<br>дослідження    | 20 |
| 2.2. Кількісна і якісна оцінка персоналу підприємства                            | 23 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА<br>ПІДПРИЄМСТВІ                | 36 |
| ВИСНОВКИ                                                                         | 42 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                       | 44 |

## ВСТУП

Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили здобуває особливо важливе значення, тому що змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці й умов продажу робочої сили. У цих умовах керівник підприємства (роботодавець) повинен у своїх рішеннях виходити з того, що людський потенціал виявляється при сприятливих умовах для працівника, а його здатність у виконанні робіт, рішенні задач, у тому числі проблемних, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість і фахівця.

Сьогодні в Україні створення системи і зміна методів управління пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем, радикального оновлення всіх ланок управління, стилю роботи управлінського корпусу країни.

Вироблення кадрової політики в умовах ринкової економіки передбачає, перш за все, підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку з сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри у відповідності з новими задачами. Вирішальним критерієм при підборі і оцінці кадрів, перш за все керівних кадрів, є їх відношення до роботи в умовах ринку, причому відношення не на словах, а на ділі. Особливе значення має висунення і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки.

На сучасному етапі особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів.

Реформування системи підготовки трудових ресурсів в Україні повинно спиратися на накопичений вітчизняний та зарубіжний досвід.

Питання кадрової політики розглядались в роботах таких вчених, як

Базарова Т.Ю., Весніна В.Р., Уткіна Е.А. і Бутової Т.В., Чеглакова Л.М., Бізюков П.В., Іжбулатова О., Говердовская Є., Овчинников М., Савіна Н.В, Фролова В.П., Цуканов В.Х. У курсовій роботі розглянуті і вивчені різні точки зору в області проведення кадрової політики організації.

Мета роботи полягає у розробці шляхів вдосконалення формування кадрової політики організації галузі зв'язку/

Для досягнення мети передбачено виконання наступних завдань:

- визначити поняття, значення та сутність кадрової політики організації;
- розкрити напрямки формування кадрової політики Павлоградського центру поштового зв'язку № 7;
- дати оцінку ефективності системи управління персоналом в організації;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення кадрової політики організації.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації кадрової політики підприємства.

У процесі виконання курсової роботи доцільно використовувати сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних положень кадрової політики; системний підхід – для визначення взаємозв'язку її основних складових; порівняння – для оцінювання змін кадрових показників; статистичні методи – для аналізу чисельності, структури та руху персоналу; графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних учених у сфері управління персоналом, нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали, а також організаційні, кадрові й економічні дані досліджуваного підприємства.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання результатів проведеного аналізу та запропонованих рекомендацій для вдосконалення процесів кадрового планування, добору, адаптації, мотивації,

розвитку й утримання персоналу, а також підвищення загальної результативності кадрової політики підприємства.

Структурно курсова робота може складатися зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Поняття та значення кадрової політики організації

Ефективне функціонування сучасної організації значною мірою визначається якістю її людських ресурсів та результативністю управління ними. Навіть за наявності достатнього фінансового забезпечення, сучасних технологій, розвиненої матеріально-технічної бази та конкурентоспроможної продукції підприємство не може забезпечити стабільний розвиток без працівників, які володіють необхідними професійними знаннями, компетентностями, досвідом та мотивацією. Саме персонал забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень, використання інших ресурсів підприємства та досягнення поставлених цілей.

У системі управління персоналом особливе місце належить кадровій політиці, яка визначає загальні орієнтири, принципи та пріоритети роботи організації з працівниками. Її формування дає можливість перейти від вирішення окремих поточних кадрових питань до системного та послідовного управління персоналом відповідно до потреб і перспектив розвитку підприємства [14].

Поняття «кадрова політика» є комплексним і може розглядатися з різних позицій. У широкому розумінні кадрова політика характеризує загальну систему поглядів, принципів, норм і напрямів діяльності організації щодо формування, використання та розвитку персоналу. У більш вузькому значенні вона являє собою сукупність конкретних правил, процедур і управлінських рішень, які застосовуються у процесах добору, адаптації, оцінювання, мотивації, навчання, професійного розвитку та вивільнення працівників.

Центральною метою кадрової політики є забезпечення організації персоналом необхідної чисельності та професійно-кваліфікаційного

складу, створення умов для ефективного використання й розвитку працівників та узгодження кадрових можливостей із поточними і перспективними потребами підприємства.

Досягнення зазначеної мети передбачає вирішення комплексу кадрових завдань:

- визначення поточної та перспективної потреби організації в персоналі;
- залучення та відбір працівників відповідної кваліфікації;
- організацію адаптації новоприйнятих працівників;
- оцінювання результатів діяльності персоналу;
- формування ефективної системи мотивації;
- забезпечення професійного навчання та розвитку;
- планування професійного та кар'єрного просування;
- формування кадрового резерву;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Зміст кадрової політики можна представити через систему її основних напрямів (табл. 1.1).

Таблиця 1. 1

Основні напрями кадрової політики організації [7]

| Напрямок                         | Зміст                                                                                 |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Кадрове планування               | визначення кількісної та якісної потреби у працівниках                                |
| Пошук і відбір персоналу         | залучення та вибір кандидатів відповідно до кадрових потреб                           |
| Адаптація                        | забезпечення входження нового працівника у професійне та соціальне середовище         |
| Оцінювання персоналу             | визначення результативності праці та рівня компетентностей                            |
| Мотивація                        | формування матеріальних і нематеріальних стимулів                                     |
| Навчання і розвиток              | підвищення кваліфікації та формування нових компетентностей                           |
| Управління кар'єрою              | створення можливостей професійного і посадового розвитку                              |
| Кадровий резерв                  | підготовка працівників до виконання більш складних функцій і заміщення ключових посад |
| Управління трудовими відносинами | забезпечення ефективної взаємодії працівників і роботодавця                           |
| Утримання персоналу              | створення умов для збереження цінних і кваліфікованих працівників                     |
| Управління вивільненням          | регулювання процесів припинення трудових відносин                                     |

Об'єктом кадрової політики виступає персонал організації та процеси, пов'язані з його формуванням, використанням і розвитком. При цьому персонал необхідно розглядати не тільки як сукупність працівників, а як носія професійних знань, навичок, компетентностей, досвіду, здібностей та організаційної поведінки[9].

Суб'єктами формування і реалізації кадрової політики залежно від масштабів та структури підприємства можуть виступати власники, вище керівництво, керівники структурних підрозділів, кадрова служба або HR-підрозділ, а також інші посадові особи, які беруть участь у прийнятті кадрових рішень.

Кадрова політика повинна формуватися на основі певних принципів, дотримання яких забезпечує її послідовність і результативність.

До основних принципів доцільно віднести системність, стратегічну спрямованість, обґрунтованість, послідовність, гнучкість, справедливість, відповідність законодавству, економічну доцільність, розвиток персоналу та соціальну відповідальність.

Принцип системності передбачає взаємозв'язок усіх напрямів роботи з персоналом. Наприклад, результати оцінювання працівників повинні враховуватися під час визначення потреб у навчанні, прийняття рішень щодо кар'єрного просування та формування системи стимулювання.

Принцип стратегічної спрямованості означає відповідність кадрових рішень довгостроковим цілям підприємства. Організація повинна оцінювати не тільки поточну потребу у працівниках, а й прогнозувати, які професії та компетентності будуть необхідними в майбутньому.

Гнучкість кадрової політики передбачає здатність адаптувати її до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Зміни технологій, ринку праці, організаційної структури або стратегії підприємства потребують

відповідного коригування кадрових пріоритетів [9].

Принцип справедливості має особливе соціально-психологічне значення. Працівники повинні розуміти критерії оцінювання результатів їхньої роботи, умови матеріального стимулювання, професійного розвитку та кар'єрного просування.

Принцип економічної доцільності означає необхідність співвіднесення витрат на реалізацію кадрових заходів із результатами, які підприємство очікує отримати.

Кадрова політика формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів.

До зовнішніх належать стан і структура ринку праці, демографічні тенденції, трудове законодавство, рівень конкуренції, розвиток технологій, стан системи освіти, міграційні процеси та загальна соціально-економічна ситуація.

Внутрішніми факторами є стратегія підприємства, його організаційна структура, масштаби та специфіка діяльності, фінансові можливості, технологічний рівень, характеристики наявного персоналу, стиль керівництва, корпоративна культура та стан соціально-трудових відносин.

Одним із ключових аспектів кадрової політики є забезпечення відповідності працівника робочому місцю. Така відповідність передбачає не тільки необхідний рівень освіти та професійної кваліфікації, а й наявність компетентностей, особистісних характеристик та мотивації, необхідних для виконання конкретної роботи[12].

Не менш суттєве значення має адаптація персоналу. Навіть висококваліфікований працівник потребує часу для ознайомлення з особливостями підприємства, внутрішніми процедурами, вимогами до роботи, корпоративною культурою та колективом.

Важливою складовою кадрової політики є мотивація персоналу. Її

ефективність залежить від здатності організації поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Оплата праці залишається одним із ключових факторів, однак значення мають також визнання професійних досягнень, можливості розвитку, участь у прийнятті рішень, характер взаємовідносин із керівництвом, соціально-психологічний клімат та зміст самої роботи.

Значення кадрової політики проявляється і через управління професійним розвитком. У сучасних умовах професійні знання швидко оновлюються, а цифровізація змінює зміст багатьох видів праці. Тому організація повинна не тільки шукати готових фахівців на зовнішньому ринку праці, а й розвивати власний персонал.

Важливим результатом кадрової політики є також утримання працівників, які мають необхідні знання, досвід та компетентності. Надмірна плинність персоналу призводить до збільшення витрат на пошук і адаптацію нових працівників, втрати накопиченого досвіду та порушення стабільності робочих процесів.

Соціальне значення кадрової політики полягає у формуванні певної моделі взаємовідносин між працівником та організацією. Справедливість кадрових рішень, дотримання трудових прав, можливості професійного розвитку, характер комунікацій та ставлення керівництва впливають на рівень довіри, залученості й задоволеності працею (табл. 1.2).

Таким чином, кадрова політика виконує одночасно економічну, організаційну та соціальну функції.

У сучасних умовах значення кадрової політики додатково посилюється через трансформацію ринку праці. Для багатьох підприємств актуальними стають дефіцит працівників певних професій, зміна вимог до компетентностей, поширення дистанційних та гібридних форм роботи, необхідність швидкого перенавчання персоналу [4].

Таблиця 1.2

## Значення кадрової політики для діяльності організації [6]

| Сфера впливу                   | Значення кадрової політики                                              |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Забезпеченість персоналом      | підтримання необхідної чисельності та структури кадрів                  |
| Продуктивність праці           | створення умов для ефективного використання трудового потенціалу        |
| Якість персоналу               | формування необхідних професійних компетентностей                       |
| Мотивація                      | підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності          |
| Стабільність колективу         | зниження небажаної плинності та збереження ключових працівників         |
| Професійний розвиток           | формування та оновлення компетентностей                                 |
| Кадровий резерв                | забезпечення наступності та внутрішнього заміщення посад                |
| Соціально-психологічний клімат | підтримання конструктивної взаємодії у колективі                        |
| Адаптивність                   | забезпечення кадрової готовності до організаційних і технологічних змін |
| Конкурентоспроможність         | формування кадрових переваг підприємства                                |

Отже, кадрова політика є невід'ємною складовою загальної системи управління організацією, яка визначає стратегічні орієнтири, принципи та практичні напрями роботи з персоналом. Її зміст охоплює планування потреби у працівниках, їх пошук і відбір, адаптацію, оцінювання, мотивацію, професійний розвиток, формування кадрового резерву, управління кар'єрою та утримання персоналу.

## 1.2 Зміст та сутність кадрової політики

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер, основні напрями, форми керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації. Вона включає такі елементи типу влади в суспільстві, стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку,

колективний договір, статут організації [18].

Саме через ці елементи і реалізується кадрова політика.

Кадрова політика формує:

- 1) вимоги до робочої сили на стадії найму(до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);
- 2) відношення до "капіталовкладень" в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
- 3) відношення до стабілізації колективу;
- 4) відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації [18].

Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Головні напрямки кадрової політики підприємства наведено в табл. 1. 2.

Таблиця 1.2

#### Напрямки кадрової політики підприємства [11]

| Напрямки кадрової політики підприємства                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) визначення основних вимог до персоналу;                                                   |
| 2) формування нових кадрових структур і розробка процедур, механізмів управління персоналом; |
| 3) формування концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання;               |
| 4) вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів;                    |
| 5) розвиток соціальних відносин;                                                             |
| 6) визначення шляхів розвитку кадрів;                                                        |
| 7) поліпшення морально-психологічного клімату в колективі;                                   |
| 8) забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов.           |

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі [18].

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

Основною дзетою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цільова задача кадрової політики підприємства може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто
- вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати
- працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або задовольнятися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання;
- вкладати гроші у підготовку «дешевих», але вузько спеціалізованих
- працівників, або «дорожчих», але маневрених і т. д.

Основними елементами кадрової політики вважаються: політика набору кадрів, навчання, оплати праці, формування кадрових процедур, політика соціальних відносин [15].

Під час розробки кадрової політики, для всебічного визначення напрямів діяльності у організації, необхідно враховувати основні засади окремих напрямів кадрової політики, саме:

#### 1) Управління персоналом організації:

- принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і

організаційних цілей – визначає необхідність шукати чесні компроміси між адміністрацією та працівниками, а чи не віддавати перевагу інтересам організації;

## 2) Добірка й розстановка персоналу:

- принцип відповідності – визначає необхідність відповідності обсягу завдань, повноважень, відповідальності можливостям людини;
- принцип професійної компетенції – визначає необхідність наявності рівня знань, відповідає вимогам посади;
- принцип практичних досягнень – визначає наявність певного рівня досвіду;
- принцип індивідуальності – визначає наявність індивідуальних якостей працівника, чорт характеру до виконання необхідної роботи;

## 3) Формування й підготовка резерву для висування на керівні посади:

- принцип конкурсності – визначає необхідність відбирати кандидатів на основі;
- принцип ротації – визначає необхідність планомірної зміни посади за вертикаллю і горизонталі;
- принцип індивідуальної підготовки – визначає учений необхідність підготовки резерву на конкретну посаду по індивідуальній програмі;

## 4) Оцінка і атестація персоналу:

- принцип відбору показників оцінки – визначає необхідність складання системи показників, що включає у собі мета оцінок, критерії і частоту оцінок;
- принцип оцінки виконання завдань – визначає необхідність оцінки результатів діяльності з обраним критерієм;

## 5) Розвиток персоналу:

- принцип підвищення кваліфікації – визначає необхідність періодичного навчання персоналу у відповідність із індивідуальною стратегією розвитку співробітника;

- принцип самовираження – визначає необхідність наявності самостійності, впливу формування методів виконання (для керівників);

- принцип саморозвитку – визначає необхідність розвитку в наявності здатності зробити це;

6) Мотивація і стимулювання персоналу:

- принцип відповідності оплати праці обсягу і труднощі виконуваної роботи – визначає необхідність наявності ефективної оплати праці співробітників;

- принцип розмірного поєднання стимулів і санкцій – визначає необхідність конкретного описи завдань, обов'язків і показників;

- принцип мотивації – визначає необхідність встановлення спонукальних чинників, які впливають індивідуальне прагнення виконання поставлених завдань[12].

У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Вважається, що письмове оформлення кадрової політики дозволяє:

- 1) чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства;
- 2) переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства;
- 3) поліпшити взаємодію підрозділів підприємства;
- 4) інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин;
- 5) поліпшити морально-психологічний клімат у колективі і т. д.

Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників задач потребує від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання працівників у підприємстві; якісні характеристики трудового колективу. Так, робота в складі успішного колективу може бути додатковим стимулом, що

сприяє стабільній продуктивній роботі і задоволеності працею.

### 1.3 Нормативно - правова база кадрової політики

Формування, розвиток та ефективність реалізації державної кадрової політики безпосередньо пов'язані з наявністю досконалої, адекватної відповідному історичному етапу розвитку держави законодавчо-нормативної бази. Вона, по суті, є науковою засадою зазначених процесів, ураховуючи, що законодавча діяльність здійснюється на основі фундаментальних наукових напрацювань учених у галузі держ [3].

Правовою основою для формування державної кадрової політики в Україні є: Загальна декларація прав людини, Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, інші законодавчі та підзаконні нормативні акти.

Межі втручання в кадрові процеси визначають Конституція України, закони України.

Об'єктом впливу держави є всі кадри суспільства, всі людські ресурси. Об'єктом безпосереднього державного управління є особовий склад державної служби, кадри органів державної влади.

Державна кадрова політика є визначальним фактором здійснення відомчої, галузевої, регіональної кадрової політики, кадрової політики конкретних організацій (установ, підприємств, фірм).

Дієвий вплив цього фактора безпосередньо залежить від того, наскільки державна кадрова політика будується на основі як наукового підходу, так і постійного аналізу стану роботи з кадрами в різних галузях і сферах діяльності та реальних перспектив розвитку цього процесу, спирається на необхідне правове, організаційне і фінансове

забезпечення. Підготовка Наукової доповіді показала, що такий аналіз сьогодні практично не ведеться ні на загальнодержавному, ні на галузевому рівнях.

Для поліпшення законодавчого та нормативно-правового забезпечення державної кадрової політики на сучасному етапі доцільно на державному рівні вирішити низку нагальних проблем.

По-перше, з метою виявлення проблемного поля, реальних потреб у прийнятті якісно нових нормативно-правових актів з питань державної кадрової політики доцільно провести комплексний теоретико-правовий аналіз чинної законодавчої бази.

По-друге, на підставі отриманих результатів здійснити оновлення чинних документів та підготовку нових.

По-третє, здійснити фундаментальні наукові дослідження з важливих теоретичних і практичних аспектів державної кадрової політики, які поки що не знайшли фундаментального відображення в науковій літературі, але є актуальними на практиці.

По-четверте, виробити механізми цільового вивчення передового міжнародного досвіду формування і здійснення державної кадрової політики

Формування кадрової політики здійснюється на основі загальної Декларації прав людини, Конституції держави, Програм керуючої партії, Цивільного Кодексу та Кодексу законів про працю. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами [5].

Існує ще безліч законів та актів, нормативів згідно яких діє організація. Наприклад, Закон України «Про землю», Закон України «Про заробітну плату», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про оплату праці».

Також при формуванні кадрової політики використовуються такі документи: статут організації, правила внутрішнього розпорядку,

положення про оплату праці, положення про соціальні гарантії працівникам.

В кадровій роботі використовуються трудові книжки, особисті справи, положення про порядок призначення і виплати державних компенсацій, інструкції про роботу відділу кадрів, посадові інструкції.

Нечіткість нормативно-правових визначень, відсутність системних монографічних досліджень самого явища державної кадрової політики як такої, а також систематичного моніторингу стану кадрового забезпечення усіх суспільних сфер не тільки не сприяють її ефективному практичному здійсненню на національному та місцевому і галузевому рівнях, а й призводять до наукової плутанини в цьому питанні.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ

#### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності суб'єкта дослідження

Згідно розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 року №10 і Закону України «Про поштовий зв'язок» від 4 жовтня 2001 року, Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта», що входить в сферу управління Міністерства транспорту і зв'язку України, є національним оператором поштового зв'язку України.

Місією УГППС «Укрпошта» є задоволення потреб користувачів в здобутті універсальних послуг поштового зв'язку певного рівня якості і інших загальнодоступних послуг.

Укрпошта сьогодні - це:

- 31 філія, у тому числі 25 обласних і 1 міська дирекція - Київська, дирекція обробки і перевезення пошти, дирекція «Автотранспочта», дирекція «Видавництво «Марка України», головний учбовий центр «Зелена Буча»;

- більше 15000 відділень поштового зв'язку, з них більше 10000 - в сільській місцевості;

- близько 115 тисяч ініціативних, кваліфікованих працівників;

- безпосередня доставка пошти більше 15 млн. абонентів;

- більше 50 видів послуг;

- прямий поштовий обмін з 72 країнами світу;

- для перевезення пошти і друкарських видань діють 37 магістральних автомобільних маршруту протяжністю більше 29, 4 тисяч кілометрів і три авіації маршрути.

У своїй роботі підприємство керується Законом України «Про зв'язок», «Поштовими правилами» і ін. документами і нормативними актами.

Українська пошта обслуговує своїх клієнтів через єдину національну мережу поштового зв'язку і використовує цю можливість, розвиваючи нові продукти і служби, з метою зміцнення послуг і довіри клієнта.

Павлоградський підрозділ має в своєму складі територіально відокремлені виробничі підрозділи – 13 відділень в межах міста, та 9 відділень зв'язку, які діють в Павлоградському районі.

ЦПЗ № 7 Дніпропетровської дирекції УДППЗ "Укрпошта" має у своєму складі структурні підрозділи - цехи, дільницю, відділення поштового зв'язку, (пункти поштового зв'язку) стаціонарні, кіоски та інші, які діють на підставі Положень про них, затверджених ЦПЗ № 7 Дніпропетровської дирекції УДППЗ "Укрпошта".

Основним завданням Павлоградського вузла поштового зв'язку, як структурного Підрозділу є:

- своєчасне, якісне і повне задоволення погреб споживачів в послугах поштового зв'язку на території діяльності структурного підрозділу;

- забезпечення виконання технологічних процесів відповідного рівня якості згідно з нормативними документами, що діють;

- забезпечення виконання плану доходів і витрат - основних узагальнених показників фінансових результатів господарської діяльності структурного підрозділу.

Види діяльності, які здійснює Павлоградський центр поштового зв'язку

Основні функції:

1. Продаж поштових марок, маркованих конвертів та карток. Продаж філателістичної продукції.

2. Перевезення пошти по території району.
3. Здійснення будівництва, реконструкції, модернізації основних фондів; освоєння нових виробничих потужностей.
4. Надання послуг поштового зв'язку та інших послуг споживачам:
  - з приймання, пересилання та видачі поштових відправлень, грошових переказів;
  - з виплати та доставки пенсій, грошових допомог, інших соціальних виплат;
  - з розповсюдження періодичних видань по передплаті та в роздріб;
  - міжнародної прискореної пошти, електронної та гібридної пошти;
  - з приймання плати за комунальні послуги та інших послуг з розрахунково-касового обслуговування;
5. Впровадження нових видів послуг на базі нової техніки з використанням сучасних інформаційних технологій.
6. Оптова та роздрібна торгівля:
7. Здійснення інших видів діяльності у відповідності до чинного законодавства.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники роботи Павлоградського відділення поштового зв'язку (табл 2. 1)

Як видно з таблиці, доходи підприємства за останні три роки зменшуються. Це пояснюється тим, що обсяг традиційних послуг відділення зв'язку зменшується. Інформаційні технології витісняють письмове листування, зменшується кількість друкованих періодичних видань, які отримує населення. На ринку з'явилися нові приватні підприємства, які надають аналогічні послуги. Але помітно збільшився обсяг фінансових послуг: населення через відділення зв'язку сплачує комунальні платежі, отримує пенсії, компенсаційні виплати тощо. Щоб триматись на гідному рівні, поштові відділення змушені займатись реалізацією споживчих товарів.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності Павлоградського відділення поштового зв'язку за 2023-2025 рр.

| Показники                                            | Од.вим  | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення 2025 до 2024, % |
|------------------------------------------------------|---------|----------|----------|----------|----------------------------|
| Доходи (виручка) від реал продукції (робіт, послуг): | тис.грн | 3104,6   | 2887,6   | 2821,8   | 97,8                       |
| Послуга національної пошти                           | тис.грн | 2205,0   | 1687,8   | 1492,3   | 88,5                       |
| 2.Фінансові послуги                                  | тис.грн | 321,6    | 385,1    | 409,5    | 106,4                      |
| 3.Торгівля , всього                                  | тис.грн | 524,8    | 756,4    | 875,5    | 115,8                      |
| 4.Інші комерційні послуги                            | тис.грн | 53,2     | 58,3     | 44,5     | 76,4                       |
| Середньооблікова чисельність персоналу               | чол.    | 581      | 553      | 490      | 88,6                       |

Отже, для покращення фінансово-економічних показників серед першочергових завдань підприємства на найближчий час є посилення виконавської дисципліни та контроль за дотриманням показників фінансових планів, розширення спектра послуг, підвищення рівня доходів, продуктивності праці, оптимізації витрат, поліпшення інвестиційних вкладень та підвищення автоматизації надання послуг і обробки інформації, проведення виваженої тарифної політики та розв'язання питань із розповсюдження періодичних друкованих видань.

2.2. Особливості формування кадрової політики Павлоградського відділення поштового зв'язку

Реалізація кадрової політики, в основному, покладається на відділ кадрів, який у своїй роботі керується «Положенням про відділ кадрів», документованою процедурою «Управління персоналом», робочими інструкціями, законодавчими актами та нормами колективного

договору.

Принципи кадрової політики відображені в Статуті організації, правилах внутрішнього трудового розпорядку, в положеннях про оплату праці, про соціальні гарантії працівникам підприємства згідно з колективним договором. Умови колективного договору поширюються на всіх працюючих на підприємстві.

Відділ кадрів систематично планує свою роботу, веде самостійне діловодство, має штампи встановлених зразків для оформлення трудових книжок, прийому на роботу і звільнення.

Аналіз забезпеченості поштового вузла зв'язку трудовими ресурсами почнемо з визначення складу кадрів. Особливість формування кадрів поштового вузла зв'язку така, що тут немає категорії основних виробничих робітників.

До категорії допоміжних робітників відносять:

- слюсарів по ремонту і експлуатації газового устаткування;
- слюсарів-сантехніків;
- операторів котелень.

До фахівців відносяться:

- інженер-програміст;
- інженер-системотехнік;
- бухгалтер;
- економіст;
- інженер по організації і нормування праці.

І основною категорією працівників, що безпосередньо надає послуги населенню є технічні службовці, до складу яких входять:

- оператори поштового зв'язку;
- листоноші;
- водії;
- сортувальники.

Вихідні дані для аналізу представлені в таблиці 2.2 виконаний

порівняльний аналіз динаміки і складу трудових ресурсів ЦПС №2 за 2024-2025 роки.

Таблиця 2. 2

Аналіз складу кадрів Павлоградського центру поштового зв’язку за 2024-2025 рр

| Категорія працівників                       | 2024 р. | 2025 р. | Відхилення |          |
|---------------------------------------------|---------|---------|------------|----------|
|                                             |         |         | абсолютне  | відносне |
| Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч.: | 553     | 490     | -63        | -11,4    |
| 1 Технічні службовці                        | 344     | 303     | -41        | -12      |
| - оператори поштового зв'язку               | 40      | 37      | -3         | -7,5     |
| - листоноші                                 | 276     | 242     | -34        | -12,3    |
| - водії                                     | 15      | 14      | -1         | -6,6     |
| - сортувальники                             | 11      | 10      | -1         | -9,1     |
| 2 Керівники                                 | 79      | 72      | -7         | -8,8     |
| 3 Фахівці                                   | 89      | 82      | -7         | -7,8     |
| 4 Допоміжні робітники                       | 41      | 33      | -8         | -19,5    |

Загальна чисельність персоналу у 2025 році Павлоградського ЦПС скоротилася по відношенню до 2024 року на 63 особи, причому значне скорочення сталося по категорії технічних службовців на 41 особу, керівників, фахівців на 7 осіб і допоміжних робітників - 8 осіб.

Таблиця 2.3

Динаміка структури кадрів Павлоградського центру поштового зв’язку за 2024-2025 рр

| Категорія працівників                      | 2024 р. | Питома вага, % | 2025 р. | Питома вага, % | Відхилення |          |
|--------------------------------------------|---------|----------------|---------|----------------|------------|----------|
|                                            |         |                |         |                | абсолютне  | відносне |
| Середньооблікова чисельність, осіб, в т.ч. | 553     | 100            | 490     | 100            | -63        | -        |
| 1 Технічні службовці                       | 344     | 62,2           | 303     | 61,8           | -41        | -0,4     |

Продовження табл.2. 3

|                               |     |      |     |      |     |      |
|-------------------------------|-----|------|-----|------|-----|------|
| - оператори поштового зв'язку | 40  | 12   | 37  | 12,3 | -3  | 0,3  |
| - листоноші                   | 276 | 80,4 | 242 | 79,8 | -34 | -0,6 |
| - водії                       | 15  | 4,3  | 14  | 4,5  | -1  | -0,2 |
| - сортувальники               | 11  | 3,2  | 10  | 3,4  | -1  | -0,2 |
| 2 Керівники                   | 79  | 14,2 | 72  | 14,6 | -7  | 0,4  |
| 3 Фахівці                     | 89  | 16,2 | 82  | 16,7 | -7  | 0,5  |
| 4 Допоміжні робітники         | 41  | 7,4  | 33  | 6,9  | -8  | -0,5 |

Відмітною особливістю в структурі персоналу є переваження технічних службовців, доля яких знизилася в порівнянні з планом на 0, 4%, доля керівників і фахівців трохи виросла в загальній чисельності із-за скорочення фактичної чисельності штатів. Якщо розглядати категорію технічних службовців, то найбільша питома вага в ній доводиться на листонош, доля яких знаходиться в межах 62 %.

Структура кадрів по категоріях представлена на рисунку 2. 1.

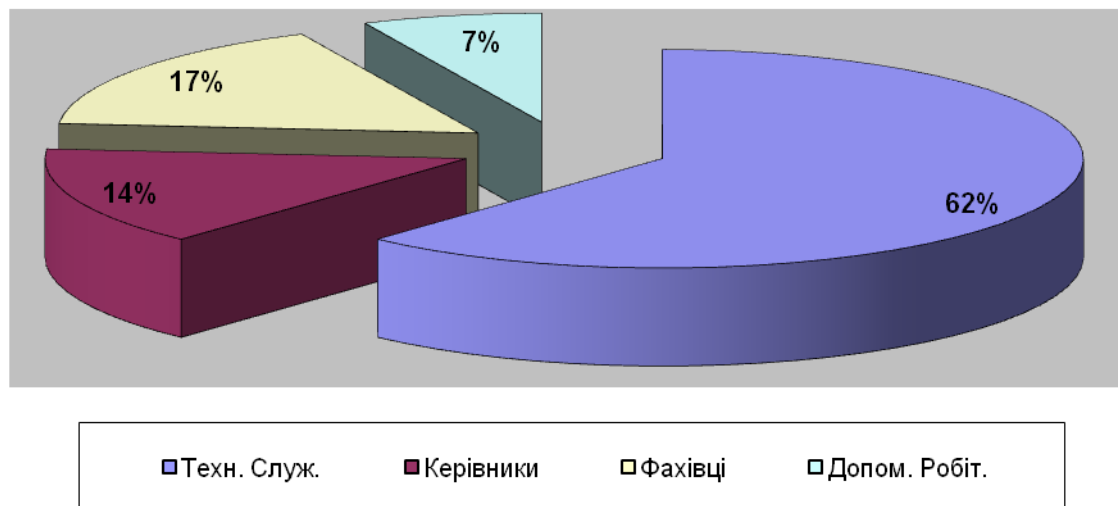


Рис. 2.1. Структура кадрів по категоріях Павлоградського центру поштового зв'язку за 2025 рр

Якісний склад кадрів підприємства аналізується по наступних ознаках:

- по рівню кваліфікації;
- по віковому складу;
- за стажем роботи;
- за статевою ознакою;
- по рівню освіти.

Для повнішої оцінки забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, розглянемо класифікацію кадрів за статевою ознакою, стажем роботи, рівнем освіти і кваліфікації. Результати аналізу представлені в таблицях 2.4 - 2.5.

Таблиця 2. 4

Аналіз кадрів за статевою ознакою Павлоградського центру поштового зв'язку за 2024-2025 рр

| Показник | 2024 р. | 2025 р. | Структура працівників, |         |
|----------|---------|---------|------------------------|---------|
|          |         |         | 2024 р.                | 2025 р. |
| Чоловіки | 31      | 28      | 5,6                    | 5,8     |
| Жінки    | 522     | 462     | 94,9                   | 94,2    |
| Всього   | 553     | 490     | 100                    | 100     |

Впродовж двох років в управлінні переважають жінки. Їх питома вага знаходиться в межах 94 %. Це пояснюється нескладною роботою, що полягає в оформленні документів за призначенням пільг і субсидій для різних категорій громадян. Крім того, низька заробітна плата в управлінні не може залучати чоловіків.

У таблиці 2. 5 представлений аналіз трудових ресурсів по віковому складу.

Таблиця 2. 5

Оцінка персоналу за віком Павлоградського центру поштового зв'язку за 2024- 2025 рр

| Період  | Чисельність за віком, років |       |       |       |       |              |
|---------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------|
|         | 15-24                       | 24-34 | 35-50 | 50-54 | 55-59 | середній вік |
| 2024 р. | 47                          | 131   | 272   | 54    | 49    | 45,2         |
| 2025 р. | 36                          | 136   | 229   | 49    | 40    | 44,8         |

Для оцінки вікового складу визначимо середній вік по кожному року:

2024 рік:  $R_{cp} = 47 \times 24 + 131 \times 34 + 272 \times 50 + 54 \times 54 + 49 \times 59 / 553 = 45,2$  роки.

2025 рік:  $R_{cp} = 36 \times 24 + 136 \times 34 + 229 \times 50 + 49 \times 54 + 40 \times 59 / 490 = 44,8$  роки.

Аналізуючи персонал ЦПЗ №7 м. Павлограда по віковому складу ми бачимо, що середній вік колективу в 2025 році знизився в порівнянні з попереднім на 0,4 роки і склав 44,8 років. Це досить зрілий вік для організації, хоча спостерігається позитивна тенденція незначного омолодження колективу. Таку ситуацію можна пояснити перш за все низьким рівнем заробітної плати, яка не влаштовує молодих фахівців.

Кваліфікаційний рівень працівників оцінюється по рівню освіти і по категорії. Оцінка освітнього рівня представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2. 6

Оцінка освітнього рівня працівників Павлоградського центру поштового зв'язку за 2025 рр

| Рік  | Загальна чисельність | Неповна і базова вища |      | Повна вища |     | Середня спеціальна і середня |      |
|------|----------------------|-----------------------|------|------------|-----|------------------------------|------|
|      |                      | осіб                  | %    | осіб       | %   | осіб                         | %    |
| 2024 | 553                  | 113                   | 20,4 | 35         | 6,3 | 405                          | 73,3 |
| 2025 | 490                  | 123                   | 25,1 | 47         | 9,6 | 320                          | 65,3 |

Впродовж двох років в поштовому відділенні спостерігається тенденція зростання питомої ваги працівників з вищою освітою. Їх доля виросла з 6, 3% в 2024 році до 9, 6% в 2025 році. В межах 25% працівників мають неповну вищу освіту. Середню спеціальну та середню освіту мають, як правило, листоноші, сортувальники та водії, що відносяться до категорії технічних службовців.

Робота з кадрами – одна із складових частин управлінської роботи по керівництву даним закладом. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім планованості та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо підготовлений план.

Планування роботи з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний, адміністративно-правовий.

Розробка планів роботи з кадрами починається з визначення цілей та задач управління кадрами по кожному з основних аспектів на даний період часу.

Відділ кадрів, директор приймають безпосередню участь в розробці планів соціального розвитку, приділяючи особливу увагу таким питанням, як формування стабільного трудового колективу, сумісництво професій робітників та службовців, оплати праці, питанням соціального розвитку колективу Павлоградського ЦЗ № 7.

Плани роботи з кадрами складаються в комплексі із загальними планами розвитку і удосконалення роботи закладу і сприяють підвищенню економічної ефективності і якості роботи. Вони науково обґрунтовуються, в них широко використовуються рекомендації теорії управління, соціології, психології.

Планування потреби в кадрах включає в себе не лише план забезпечення підприємства робочими кадрами, але і план забезпечення управлінськими кадрами. Планування потреби в кадрах є

короткостроковим (1-2 роки), середньостроковим (2-5 років) та довгостроковим (понад 5 років). Важливе значення на підприємстві приділяється плануванню резерву кадрів на висунення та роботі з ним.

Поряд з планом чисельності працюючих на підприємстві складаються також плани підготовки кадрів і підвищення кваліфікації працюючих, які включаються складовими частинами в план по праці і заробітній платі підприємства.

План роботи відділу кадрів включає комплекс заходів по підборі, розстановці, навчанню і підвищенню кваліфікації управлінських та виконавчих кадрів.

При доборі персоналу керівництво користується такими критеріями і принципами:

- 1) орієнтація на сильні сторони людини й пошук кандидатів, найбільш підходящих для цієї посади (освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм);
- 2) відмова в прийомі нових працівників, тоді коли немає в цьому потреби (фізичні характеристики, тип особливості);
- 3) забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів вимогам, висунутої змістом робіт (потенційні можливості);
- 4) орієнтація найбільш кваліфікованих кадрів.

Головним моментом є оцінка претендента, здійснювану виявлення відповідності працівника вакантному місцеві (посади). На кожную посаду в ЦЗ № 7 є посадові інструкції, розроблені до прив'язки до місця із зазначенням виключно конкретних обов'язків.

Потреба в персоналі визначається директором і полягає в зміні обсягу робіт. Він також відповідає за повноту і об'єктивність інформаційної бази, яка потрібна для наступного відбору кандидатів. Остаточна оцінка здобувача проводиться так.

Довгострокове кадрове планування на підприємстві не проводиться. Зазвичай, після звільнення штатної одиниці оголошується конкурс на

вакантну посаду. Зазвичай пошук кандидатів починається із подачі оголошення своїм працівникам та на стенді оголошень в організації. Тобто, використовують як зовнішні, і внутрішні джерела пошуку кандидатів.

По прибутті на роботу проводиться обов'язкова лекція, всі проходять стажування на робочому місці. Наказом призначається відповідальний за стажування, котрий отримує доплату у вигляді 25% від посадового окладу стажуємого.

Період стажування може бути менше двох тижнів. Зазвичай його тривалість - місяць. Під час стажування новачка ознайомлять із керівними документами, посадовою інструкцією, з інструкціями за діями в особливих випадках, з вимогами охорони праці, техніки безпеки, протипожежної безпеки.

Після закінчення стажування комісією оцінюються знання стажиста, отримані під час стажування, й оформляється наказ допустити до самостійної роботи.

В Павлоградському ЦЗ № 7 працівники добре знають одне одного, оскільки працюють разом багато років та, крім того, є достатньо жорстка система відбору при прийомі, тому люди, влаштовуючись в заклад, або звільняються відразу, або залишаються. Зазвичай, це відбувається у період іспитового терміну.

Перевагами, щодо праці в даній організації:

- 1) підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань;
- 2) при найманні перевагу надають кандидату із досвідом, що дозволяє зекономити на вартості навчання;
- 3) швидка адаптація персоналу у неформальній обстановці;
- 4) облік думок персоналу.

Такий план складається на місяць або квартално.

Трудові досягнення персоналу та його участь у процесах управління, удосконалення якості життя підопічних, процесів, підходів,

ініціативи та творча діяльність всіляко визнаються та заохочуються. Система заохочення персоналу направлена на підтримання у персоналу почуття задоволення і складається із:

- 1) системи морального заохочення;
- 2) системи матеріального заохочення.

Форми морального заохочення – пересування по службі, нагородження грамотами закладу за належну роботу, Облдержадміністрації, винесення подяки міським головою, надання для користування засобів мобільного зв'язку, відрядження на виставки, відзначення та оцінка діяльності на зборах, у звітах, публікація про заслуги працівника в пресі.

В організації застосовуються такі види матеріального заохочування:

- 1) винагорода за підсумками роботи за рік;
- 2) винагорода за вислугу років (стаж роботи);
- 3) винагорода за відкриття, ініціативи та успіхів підопічних;
- 4) одноразові заохочення за виконання особливо важливих завдань, до ювілейних дат, до свят, – як у грошовій, так і натуральній формі;
- 5) матеріальна допомога на оздоровлення, поховання членів сім'ї та інші виплати.

Працівникам, які сумлінно і добросовісно виконують свої обов'язки, беруть активну участь у вдосконаленні процесів роботи, надаються в першу чергу переваги та пільги в сфері соціально-культурного та побутового обслуговування (путівки в санаторії, будинки відпочинку і т. д.), таким працівникам надаються також переваги при просуванні по роботі.

Для підвищення рівня задоволеності персоналу застосовуються ще й такі види мотивації, як:

- оздоровлення дітей робітників під час літніх та зимових канікул;
- подарунки дітям до Новорічних свят;

- проведення вечорів відпочинку;
- перевезення робітників;
- складання гнучкого графіку .

Підходи до приймання і переміщення працівників, розвитку і вдосконалення кадрового потенціалу визначаються з урахуванням вимог штатного розкладу, набутого досвіду.

З метою визначення рівня професійної підготовки, ділових якостей, творчих можливостей, планів щодо кар'єрного росту, періодично проводиться атестація фахівців. В співбесіді під час атестації визначається також рівень задоволеності працівника умовами праці, політикою та стратегією підприємства, рівнем заробітної плати, займаною посадою та кадровою політикою.

Розвиток досконалості підприємства передбачає і вдосконалення персоналу. Для розвитку і підвищення знань та компетенції персоналу в організації ведеться постійна робота з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Планування цієї діяльності в Павлоградському ЦЗ № 7 ведеться, виходячи з політики та стратегії організації з урахуванням потреб працівників та побажань самого керівного персоналу. Заявки на навчання та підвищення кваліфікації подаються до 25 грудня перед початком нового навчального року та до 25 червня поточного року. На підставі цих замовлень складається план навчання, який узгоджується з керівником закладу та затверджується на засіданні ради. Паралельно затверджується Реєстр навчальних закладів, графік підвищення кваліфікації керівних працівників та спеціалістів організації на поточний рік.

В організації проводяться такі види внутрішнього професійного навчання робітників:

- 1) підготовка, перепідготовка робітників;
- 2) підвищення кваліфікації робітників;
- 3) підвищення кваліфікації робітників, які працюють з програмним

забезпеченням.

Однією із форм підвищення професійного рівня робітників є наставництво. Наставників виробничого навчання підбирають і призначають з числа робітників, які працюють не менше 3-х років за професією і користуються авторитетом серед колег по роботі. Склад наставників навчання та фахівців-консультантів призначається та затверджується наказом по підприємству.

Для консультацій з теоретичних дисциплін і спецтехнологій, обладнання, охорони праці, основ трудового законодавства – призначаються керівники та провідні фахівці підприємства.

Базою для практики робітників є їх робочі місця. Відповідальні за організацію процесу навчання – наставник навчання та начальник відділу кадрів.

В 2024 році в Павлоградському ЦЗ № 7 первинну професійну підготовку на виробництві отримало 21 особа, професійну підготовку в професійних навчальних закладах пройшло 2 особи, перепідготовку безпосередньо на місцях 10.

В 2025 році підвищило кваліфікацію у навчальних закладах 1 керівник, 6 професіоналів та фахівців, 1 технічний службовець.

Планування роботи з поліпшення умов праці в рамках підприємства здійснюється у формі довгострокових програм, перспективних і поточних планів. При плануванні роботи з поліпшення умов праці використовуються матеріали атестації робочих місць за умовами праці; комплексні заходи щодо досягнення нормативів безпеки, гігієни праці та санітарії; матеріали розслідування нещасних випадків, аварій тощо. В 2011 році після виконання ряду заходів направлених на поліпшення умов праці було проведено переатестацію робочих місць з несприятливими умовами праці, за результатами переатестацій видано наказ №278-В від 21.07. 11. Всі робочі місця закладу атестовані. Крім того атестовані робочі місця інвалідів.

Право працівників на відпочинок забезпечено у відповідності з законом України «Про відпустки». Крім відпусток, передбачених законодавством, при наявності поважної причини окремим працівникам, і в першу чергу жінкам, які виховують дітей віком до 16 років, надаються додаткові відпустки без збереження заробітної плати строком до 15 календарних днів на рік.

Тобто, можна зробити висновок, що кадрова робота на підприємстві сприяє формуванню стабільного трудового колективу, здатного в умовах повного господарського розрахунку, самофінансування, на началах самоуправління досягати позитивних кінцевих результатів. Ця робота направлена на забезпечення відповідності кадрів, розвитку у працівників відповідальності за вирішення задач організації, виховання кадрів на кращих трудових традиціях, а також на підвищення зацікавленості робітників в найбільшій продуктивності праці. Кадрова робота в закладі направлена на досягнення такого стану, при якому б кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

Сьогодні державне підприємство «Укрпошта» сприймається населенням як негнучка, бюрократизована і архаїчна державна структура. Тому в епоху ринкових відносин, вимогливих клієнтів і якісного сервісу вона стрімко втрачає свої позиції на ринку поштових послуг.

«Укрпошта» має низку проблем:

- втрата конкурентоспроможності та зниження прибутковості – останні 3 роки помітно стрімке зниження доходів. Обсяг ринку щорічно знижується, а конкуренти набирають силу, збільшуючи свою частку на ринку;
- внутрішня бюрократія і корупція;
- банківські послуги «Укрпошта» не може надавати відповідно до вимог ринку, оскільки не володіє повноцінною банківською ліцензією;
- стрімкий «відтік» пенсіонерів в банківські організації з причини агресивної політики банків по відношенню до даного сегменту;
- велика кількість нерентабельних відділень у глибинці (маленьких містах та селах);
- низький рівень ІТ-технологій та автоматизації;
- низька якість надаваних послуг і несучасні відділення зв'язку;
- низький рівень комп'ютеризації відділень і комп'ютерної грамотності персоналу;
- стрімко старіючий і нефункціональний автопарк;
- низька швидкість обслуговування, постійні черги у відділеннях.

Проте у компанії ще достатньо резервів, щоб не тільки повернути загублену частку ринку, але й істотно збільшити її.

Маючи підтримку держави, «Укрпошта» може бути багатогранною: як інноваційне сучасне підприємство для молодого покоління і зберігаючи традиції, обслуговувати населення в глибинках, реалізуючи соціальну функцію.

Переваги УДППЗ «Укрпошта»:

- найбільша логістична та інфраструктурна база;
- технічні та організаційні можливості надавати багато послуг;
- досвід диверсифікації діяльності (надає більш 50 послуг);
- високий рівень лояльності населення сільської місцевості;
- наявність іміджевих товарів (сувенірна та філателістична продукція);
- другий за кількістю робочих місць роботодавець в Україні.

Але навіть в складних умовах сьогодення можливо організувати роботу підприємства таким чином, щоб підвищити обсяг реалізації продукції та послуг, підвищити продуктивність праці персоналу, а отже і збільшити рівень заробітної плати персоналу.

Для цього пропонується:

- змінити режим роботи відділень зв'язку, продовживши їх роботу до 19 годин з тим, аби клієнти після робочого дня змогли оплачувати послуги і здійснювати платежі;
- укласти договори із зацікавленими суб'єктами господарювання на рекламування їх продукції при рознесенні пошти.

Розвиток ринкових стосунків дав поштовх до появи різних форм організації оплати праці в структурах недержавної форми власності. Кожен розповсюджувач отримує винагороду у вигляді щоденного заробітку, виходячи з виконання ним норми продажу товарів. Слід зауважити, що кожна фірма має свою шкалу нарахувань, виходячи з об'єму реалізації товарів від того, наскільки добре ця фірма завоювала ринок збуту і споживачів. Зазвичай щоденні виплати є прогресивною шкалою, за принципом: більше реалізував (розповсюдив) - більше

получив. Приклад такої шкали представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3. 1

Шкала залежності заробітку від обсягу реалізації

| Об'єм реалізації грош. одиниці | Відсоток щоденного заробітку, % |
|--------------------------------|---------------------------------|
| до 5                           | 3                               |
| 5, 1-7                         | 7                               |
| 7, 1-10                        | 10                              |
| 10, 1-15                       | 12                              |
| 15, 1-20                       | 14                              |
| 20, 1-30                       | 17                              |

Крім того, для розповсюджувачів розробляється тижнева преміальна сітка, проте, розмір премій в окремих випадках перевищує 5-7 % від загального об'єму його виторгу за неділю. Що ж до працівників структурних підрозділів, то у них «плаваючі тижневі заробітки», залежно від об'єму реалізації в цілому по фірмі. Керівництво фірми отримує ставку, обумовлену в договорі плюс 2 % від тижневого об'єму реалізації в цілому по фірмі.

Абсолютно інша система оплати праці в деяких фірмах, зайнятих посередницькими операціями. Після закінчення місяця розраховується загальний об'єм комерційної винагороди (КВ), з якої віднімається сума КВ комерційного директора. Сума, що залишилася, розподіляється таким чином:

1. 30 % підлягає розподілу в рівних долях серед менеджерів з продажу;
2. 40 % розподіляється пропорційно об'єму продажів кожного менеджера;
3. 20 % розподіляється пропорційно кількості праці покупців кожного менеджера за розрахунковий місяць;
4. 10 % розподіляється пропорційно кількості праці знов притягнених до співпраці покупців за розрахунковий місяць.

Одним з елементів організації заробітної плати є преміювання, яке

кілька років тому було одним з найбільш дієвих стимулюючих моментів в досягненні кращих результатів роботи. Причому, премія складається з трьох різних частин: за виконання цілей компанії, індивідуальні завдання і роботу в команді. Три компоненти разом складають від 0 до 100%. Виплата виробляється щокварталу за підсумками виконання цих трьох компонентів.

Для технічних службовців (листонош, операторів, управлінського персоналу) найбільш підійде система розподілу заробітку від розміру прибутку.

Кроки реалізації нової системи оплати праці наступні:

1. Встановити заробітну плату працівників при нульовій рентабельності на посадового окладу, обумовленого в контракті.
2. Розробити шкалу преміювання працівників залежно від величини рентабельності продажів.

Сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Створення нового підходу в управлінні поведінкою і трудовою діяльністю персоналу Українського державного підприємства поштового зв'язку (УДППЗ) „Укрпошта” сприятиме зростанню ефективності праці та зниженню плинності кадрів на підприємстві.

Сьогодні потребує уваги проблема ефективності управління поведінкою персоналу та факторів мотивації його діяльності, яка є актуальною для УДППЗ „Укрпошта”. Провідна роль в ефективному управлінні персоналом належить вихованню трудової дисципліни й самодисципліни. Потрібно чітко визначити місце кожного працівника в структурі виробничого процесу. На підприємствах зв'язку є можливість без особливих матеріальних затрат підвищити дисципліну на всіх рівнях і демократичним, законним шляхом навести порядок

методом ефективного управління міжособистісними стосунками працівників, підвищити зацікавленість в результатах та мотивації праці.

На сьогодні УДППЗ „Укрпошта” не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів як відправна для удосконалення персоналу, мотивації і відповідної оплати праці. Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочому місцю. Модель комплексної оцінки працівника представлена на рис. 3. 1.

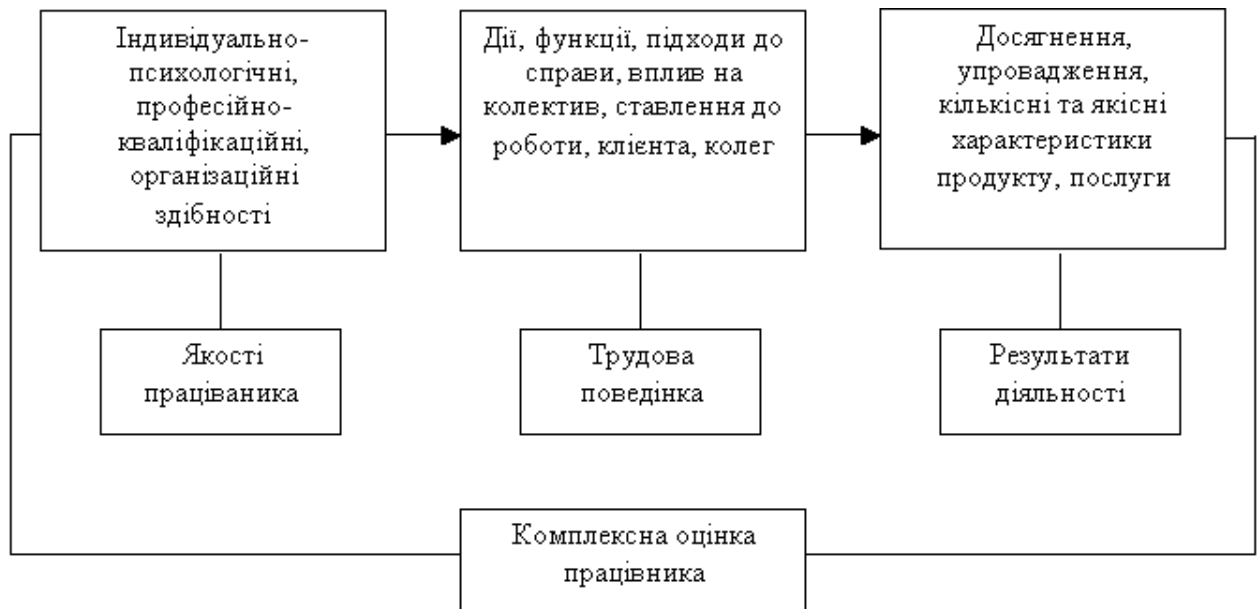


Рис. 3 1 Модель комплексної оцінки працівника

Проведення оцінки персоналу на підприємствах зв'язку дозволить:

- планувати кар'єру та просувати працівників по службі;
- визначати рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- одержувати психологічний портрет працівників організації;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;

- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- визначати міру задоволення й зацікавленості працівників в організації;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробляти ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом.

Для того, щоб оцінка була дієвою, а потреба в її проведенні була зрозумілою і мала мотивований характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, яка прямо пов'язана з результатами праці й особистими якостями працівників. Оцінка працівників повинна охоплювати дві сфери їх діяльності – поточну і перспективну. Тому, на наш погляд, на УДППЗ „Укрпошта” для удосконалення діяльності персоналу і відповідного підвищення продуктивності праці потрібно більше уваги приділяти плануванню та просуванню працівників по службі, підвищувати рівень компетентності спеціалістів, визначати міру задоволеності і зацікавленості працівників в організації та знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів.

## ВИСНОВКИ

У представленій роботі був проведений аналіз трудових ресурсів Павлоградського ЦПС №7 і запропоновані заходи щодо поліпшення ефективності їх використання.

На підставі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили здобуває особливо важливе значення, тому що змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці й умов продажу робочої сили. У цих умовах керівник підприємства (роботодавець) повинен у своїх рішеннях виходити з того, що людський потенціал виявляється при сприятливих умовах для працівника, а його здатність у виконанні робіт, рішенні задач, у тому числі проблемних, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість і фахівця.

2. Визначено, що кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання.

3. Питання кадрової політики розглядалось на прикладі функціонування Павлоградського центру поштового зв'язку. Основним завданням Павлоградського центру поштового зв'язку, як структурного підрозділу є своєчасне, якісне і повне задоволення потреб споживачів в послугах поштового зв'язку на території діяльності структурного підрозділу.

4. Впродовж двох років в управлінні переважають жінки. Це пояснюється нескладною роботою, що полягає в оформленні документів за призначенням пільг і субсидій для різних категорій громадян. Крім того, низька заробітна плата в управлінні не може

залучати чоловіків.

Аналізуючи персонал по віковому складу ми бачимо, що середній вік колективу знизився і склав 44, 8 років. Це досить зрілий вік для організації, хоча спостерігається позитивна тенденція незначного омолодження колективу.

5.Сьогодні державне підприємство «Укрпошта» сприймається населенням як негнучка, бюрократизована і архаїчна державна структура. Тому в епоху ринкових відносин, вимогливих клієнтів і якісного сервісу вона стрімко втрачає свої позиції на ринку поштових послуг. Це не може не відобразитися на роботі персоналу. Плинність кадрів, низька заробітна плата, недостатній рівень автоматизації робочих місць потребують негайного вирішення.

6.Не дивлячись на позитивні висновки за результатами аналізу трудових ресурсів на Павлоградському ЦПС №7 можна порекомендувати досить просту систему мотивації персоналу для підвищення ефективності їх використання.

7.Для технічних службовців (листонош, операторів, управлінського персоналу) найбільш підійде система розподілу заробітку від розміру прибутку.

8.Для удосконалення управління поведінкою та трудовою діяльністю персоналу розроблені і запропоновані заходи щодо покращення умов праці в організації.

Створення нового підходу в управлінні поведінкою та трудовою діяльністю персоналу на підприємствах зв'язку сприятиме зростанню ефективності праці та зниженню плинності кадрів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: ВД "Професіонал", 2016. 512 с.
3. Бізюків П.В. Служба управління персоналом: функції, типологія, моделі. *Соціс*, 2021. № 5 (277)
4. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 42. С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-5>
5. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т.6. Вип. 3(37). С. 175-187.
6. Брич В. Я., Нагара М. Б. Коучинг в системі управління людськими ресурсами : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 188 с.
7. Величко А. В., Силаєв А.В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2019. №1(5). Т.2. С. 38-44.
8. Водолажська Т. Сутність поняття «Кадрова політика підприємства». *Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Серія «Економіка транспортного комплексу»*. 2024. № 24. С. 55–64. URL: [http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/24\\_4.pdf](http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/24_4.pdf) (дата звернення: 4.09.2026).
9. Волкова Н., Красноштан Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки*. 2019. №8. С. 40–42. DOI: <https://doi.org/10.36074/2617-7064.08.008>.

10. 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.
11. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економіка, організація і управління підприємством»*. 2024. № 1. С. 148–155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_24) (дата звернення: 4.09.2026).
12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2018. №4(53). С. 231-238.
13. Дороніна М. С., Сатушева К. В. Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток : монографія. Харків : ХНЕУ, 2011. 231 с
14. Іжбулатова О. Формування і реалізація кадрової стратегії підприємства. *Управління персоналом*, 2020. № 1 (155)
15. Карпа М. Теоретичні аспекти формування кадрової політики в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 36. С. 27-36.
16. Криворучко О., Водолажська Т. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип.25. Т.11. С. 88- 98.
17. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі*. 2021, №4(2). С. 275-279
18. Лігоненко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. №34. С. 63-67.
19. Літинська В.А., Залуський В.І. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та*

управління. 2018. Вип.6(17). С. 248-252.

20. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 440–443.

21. Севастьянов Р. В., Ткаченко С. А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. *Економічний вісник Запорізької інженерної академії*. 2019. С. 177-187

22. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2016. 488 с.

23. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712-715.

24. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип.27. Ч.2. С. 97-100.

25. Управління персоналом : підруч. / О. Шубалий та ін. ; ред. О. Шубалий. Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2018. 404 с.

26. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т.4. С. 191-198