

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»»

«До захисту допущено»

Директор, к.п.н., доцент
_____ Тетяна ГРЕБЕНИК
(підпис)

«_____» _____ 202__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: ***Підвищення ефективності кадрової політики підприємства***

Здобувача групи ***Мз-01б***
(шифр групи)

Полудень Інни Станіславівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Інна ПОЛУДЕНЬ

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник

к.е.н., доцент Світлана ВЕСПЕРІС
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Конотоп 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова циклової
комісії «Бакалаврат зі
спеціальності
«Менеджмент»

Ольга ЩЕРБИНА

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача групи **Мз-01б** спеціальності 073 Менеджмент

Полудень Інни Станіславівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: **Підвищення ефективності кадрової політики підприємства**

Затверджено наказом по КФК СумДУ № **43-ст** від « **06** » **березня** 20 **24** р.

2. Термін подання здобувачем завершеної роботи « **17** » **червня** 20 **24** р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: **Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики підприємства**

3. Вихідні дані до роботи: **нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.**

5. Зміст роботи (перелік основних питань для розроблення):

Розділ 1 **Теоретичне обґрунтування ефективності кадрової політики підприємства сфери телекомунікаційних послуг**

Розділ 2 **Аналіз ефективності кадрової політики досліджуваного підприємства**

Розділ 3 **Розробка шляхів підвищення ефективності кадрової політики досліджуваного підприємства**

6. Календарний план виконання роботи:

№	Етапи виконання роботи	Терміни виконання	Примітки
1	Обговорення концепції роботи, затвердження теми	до 22.02.2024	
2	Складання та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра	до 10.03.2024	
3	Добір та опрацювання інформаційних джерел	до 20.03.2024	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 05.04.2024	
5	Надання на перевірку 2-го розділу	до 27.05.2024	
6	Надання на перевірку 3-го розділу	до 10.06.2024	
7	Усунення зауважень і оформлення роботи	до 17.06.2024	
8	Перевірка роботи на плагіат	19-20.06.2024	
9	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	21.06.2024	
10	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.2024	

8. Дата видачі завдання: «10» березня 20 24 р.

Керівник к.е.н., доцент Світлана ВЕСПЕРІС

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання прийнято до виконання

« » 20 р.

(підпис)

Інна ПОЛУДЕНЬ

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

на тему:

Підвищення ефективності кадрової політики підприємства

(назва кваліфікаційної роботи)

Полудень Інни Станіславівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Обґрунтуванням **актуальності** теми є дискусійність окремих питань ефективності кадрової політики підприємства сфери телекомунікаційних послуг.

Мета роботи полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Відповідно до мети, вирішувалися такі **задачі**:

- розглянуто зміст кадрової політики сучасного підприємства у сфері телекомунікаційних послуг;
- визначено показники ефективності кадрової політики компанії у сфері телекомунікаційних послуг;
- охарактеризовано господарську діяльність АТ «Укртелеком»;
- проаналізовано кадрову політику АТ «Укртелеком»;
- узагальнено результати оцінки ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком»;
- розроблено шляхи підвищення ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком».

У кадровій політиці АТ «Укртелеком» очікуються якісні зміни, пов'язані із стабілізацією кадрів – створення комплексної системи адаптації кадрів, яка ґрунтується на наставництві; із оцінкою та атестацією персоналу – формування комплексної системи оцінки ефективності персоналу, яка дозволяла б зробити висновки про професійну придатність кожного окремого співробітника; із винагородою – використання матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників у комплексі для підвищення ефективності кадрової політики; із розвитком персоналу – організація комплексної системи навчання персоналу.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є діюче підприємство у сфері телекомунікацій АТ «Укртелеком»

Предмет досліджень – оцінка ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком»

Результати досліджень можуть використовуватись не лише на АТ «Укртелеком», але й на будь-якому іншому підприємстві галузі.

Робота викладена на 52 сторінках, у тому числі включає 5 рисунків, 22 таблиці, список цитованої літератури із 19 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КАДРИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ, НАБІР ПЕРСОНАЛУ, АДАПТАЦІЯ, АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ	7
1.1 Зміст кадрової політики сучасного підприємства у сфері телекомунікаційних послуг	7
1.2 Ефективність кадрової політики компанії у сфері телекомунікаційних послуг	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРТЕЛЕКОМ»	16
2.1 Характеристика господарської діяльності АТ «Укртелеком»	16
2.2 Аналіз кадрової політики АТ «Укртелеком»	20
2.3 Результати оцінки ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком»	27
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»	35
3.1 Цільові напрямки удосконалення кадрової політики АТ «Укртелеком»	35
3.2 Обґрунтування цільових напрямків удосконалення кадрової політики АТ «Укртелеком»	38
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

В даний час ринок телекомунікацій є однією з ключових галузей сфери послуг, оскільки життя людини і соціально-економічна діяльність в сучасному світі неможливі без таких засобів зв'язку, як мобільний телефон і доступ до мережі Інтернет.

Удосконалення кадрової політики на сучасних підприємствах є актуальним напрямком досліджень, оскільки в українських телекомунікаційних компаніях існує велика кількість проблем, вирішення яких залежить, в тому числі, від правильного використання потенціалу людських ресурсів.

Високий рівень плинності кадрів є актуальною проблемою, яка в сучасних умовах може вплинути на досягнення компанією своїх стратегічних цілей і завдань на ринку телекомунікацій.

Важливо підкреслити, що саме ефективна кадрова політика в телекомунікаційній компанії забезпечує формування кадрів, знижує плинність кадрів і підвищує продуктивність праці та ефективність роботи в цілому. Все вищесказане підтверджує безумовну актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Проблема організації ефективності кадрової політики підприємства у сфері телекомунікаційних послуг є дуже гострою та актуальною. Незважаючи на те, що в даній предметній області існує значна кількість досліджень, проблема організації ефективної кадрової політики по відношенню до підприємств в області телекомунікацій вивчена недостатньо.

Визначенням сутності поставленої в дослідженні проблеми та пошуком шляхів підвищення ефективності кадрової політики у своїх дослідженнях займалися численні автори, зокрема Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А. В., Дяків, О. П., Островерхов В. М., Перевозчикова Н. О., Орлова О.М. та інші. Проте окремі питання, що стосуються підвищення ефективності кадрової політики на телекомунікаційних підприємствах залишаються дискусійними.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Як об'єкт дослідження було обрано діюче підприємство у сфері телекомунікацій АТ «Укртелеком».

Предметом дослідження є оцінка ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком».

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розглянути зміст кадрової політики сучасного підприємства у сфері телекомунікаційних послуг;

- визначити показники ефективності кадрової політики компанії у сфері телекомунікаційних послуг;

- охарактеризувати господарську діяльність АТ «Укртелеком»;

- проаналізувати кадрову політику АТ «Укртелеком»;

- узагальнити результати оцінки ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком»;

- розробити шляхи підвищення ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком».

Результати досліджень можуть використовуватись не лише на АТ «Укртелеком», але й на будь-якому іншому підприємстві галузі.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

1.1 Зміст кадрової політики сучасного підприємства у сфері телекомунікаційних послуг

На сьогоднішній день сфера телекомунікаційних послуг є одним з найбільш значущих і швидкозростаючих ринків, так як саме телекомунікації дозволяють людям спілкуватися і передавати великий обсяг інформації за короткий проміжок часу. Тому успіх і міцна конкурентна позиція таких підприємств на ринку залежить від кадрового складу підприємства та його професійного рівня.

Кадрова політика підприємства є основним напрямком кадрової роботи, що реалізується в межах господарюючого суб'єкта, що включає взаємопов'язану систему форм, засобів, методів, принципів, інструментів та організаційних механізмів роботи з персоналом суб'єкта господарювання, мета якої полягає у збереженні, розвитку та зміцненні трудового колективу підприємства, здатного раціонально та ефективно реалізовувати свої професійні функції, реагувати на постійно мінливі умови професійної діяльності, а також сприяти досягненню підприємством стратегічних цілей і завдань фінансово-господарської діяльності [2].

Таке визначення кадрової політики підприємства відображає всі найважливіші особливості її реалізації в практиці фінансово-господарської діяльності сучасних суб'єктів господарювання.

Основними завданнями кадрової політики сучасних телекомунікаційних підприємств є:

- збереження цілісності персоналу телекомунікаційних підприємств, що займаються розробкою та впровадженням телекомунікаційних технологій, для їх подальшого надання отримувачам послуг, у зв'язку з обмеженою кількістю гідних кандидатів на вакантні посади телекомунікаційних підприємств на ринку праці, які дійсно знають та застосовують передові ІТ-технології на практиці;

- забезпечення гідних умов оплати праці та можливостей для професійного зростання співробітників ІТ-відділів телекомунікаційних підприємств, оскільки саме від злагодженої та високопрофесійної роботи працівників компаній, що надають послуги у сфері телекомунікацій, залежить, чи досягне суб'єкт господарювання основних цілей фінансово-господарської діяльності [14].

До основних напрямків кадрової політики у сфері телекомунікацій можна віднести наступні:

- якісний підбір персоналу на посади, що займаються технологічними розробками і розробками в сфері телекомунікацій, знання і освіта яких відповідають ринку телекомунікацій, що стрімко розвивається;

- складання плану кадрової роботи з персоналом телекомунікаційного підприємства, основною метою якого є створення якісно нових телекомунікаційних технологій та надання населенню якісних послуг у сфері комунікацій та інтернет-технологій;

- складання плану вдосконалення процесу функціонування персоналу ІТ-підрозділів, з метою максимальної його відповідності сучасним тенденціям надання телекомунікаційних послуг [15].

До функцій кадрової політики сучасних телекомунікаційних підприємств можна віднести наступні:

- формування трудової дисципліни персоналу, що сприятиме максимальній ефективності роботи фахівців ІТ-підрозділів телекомунікаційного підприємства, а також раціональному використанню персоналу з метою створення якісно нових та передових послуг у сфері телекомунікацій;

- стимулювання працівників, зайнятих розробкою та впровадженням нових телекомунікаційних послуг, оскільки від їх внеску в роботу залежить довгостроковий розвиток будь-якого підприємства, що здійснює свою фінансово-господарську діяльність у сфері телекомунікацій;

- додаткове навчання персоналу телекомунікаційних підприємств за спеціалізованими програмами підготовки ІТ-фахівців з метою підвищення їх трудового потенціалу та відповідності умовам науково-технічного розвитку, що стрімко розвиваються, а також повного задоволення споживачів

телекомунікаційних послуг їх якістю, вартістю та технологічним рівнем;

- залучення висококваліфікованих та професійних фахівців у сфері розвитку ІТ-технологій, на основі конкурсного відбору кандидатів на вакантні посади;

- проведення тестів здібностей з використанням різних методів оцінки відповідності знань персоналу, задіяного в розробці телекомунікаційних послуг, сучасним потребам ринку телекомунікацій, що розвивається в країні;

- звільнення працівників, знання та практика яких не дозволяють якісно розробляти та впроваджувати телекомунікаційні послуги;

- оцінка впливу професійної діяльності ІТ-фахівців телекомунікаційного підприємства на показники соціально-економічної ефективності його функціонування в цілому [13].

Залежно від орієнтації на розвиток свого або на залучення зовнішнього персоналу розрізняють відкриту і закриту кадрову політику [12].

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємства при пошуку співробітників звертаються до джерел ззовні [17]. В даний час найбільш поширеними є інтернет-ресурси, зокрема, відзначимо наступний їх перелік: HeadHunter.ua, Rabota.ua, linkedin.com, журнал «Робота». На цікаву для нього посаду може претендувати будь-який працівник, якщо він має відповідну освіту та професійну кваліфікацію [10].

Підприємства з відкритою кадровою політикою охоче приймають студентів і молодих фахівців для надання теоретичних знань і практичного досвіду [12].

Відкрита кадрова політика характерна для підприємств, які орієнтовані на швидке зростання. Зокрема, варто відзначити, що відкрита кадрова політика використовується і в АТ «Укртелеком», так як основною метою його фінансово-господарської діяльності є орієнтація на прогресивний розвиток, що відповідає потребам споживачів телекомунікаційних послуг, а також орієнтація на швидке зростання і розширення якості і кількості послуг, що надаються в сфері телекомунікацій.

Закрита кадрова політика характеризується внутрішніми кадровими переміщеннями. Суб'єкт господарювання не здійснює набір працівників ззовні, а призначає на керівні посади працівників з нижчого рівня посад або шляхом їх

заміни з числа інших працівників підприємства. У закритих колективах створюється загальний робочий дух і корпоративна атмосфера, але відчувається нестача співробітників. При закритій кадровій політиці особлива увага приділяється внутрішній (нефінансовій) мотивації, таким аспектам, як визнання, стабільність, безпека [12].

У таблиці 1.1 представлена порівняльна характеристика відкритого і закритого типів кадрової політики сучасних підприємств.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика видів кадрової політики

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Підбір персоналу	Підвищення конкурентних умов	Нестача працівників
Адаптація персоналу	Швидко налагодження робочих відносини, впровадження інновації	Швидка адаптація завдяки згуртованості команди
Професійна підготовка персоналу	Проводиться поза організацією, сприяє отриманню нових знань	Здійснюється у внутрішніх центрах, формує єдині робочі погляди
Просування персоналу	Можливість зростання мінімальна	Перевірені співробітники мають перевагу
Стимулювання, мотивація	Переважає матеріальна мотивація	Переважає внутрішня (нематеріальна) мотивація (стабільність, безпека)
Інноваційні методи	Постійні інновації з боку нових співробітників	Необхідність навчання, щоб дізнатися про інновації

Проте в сучасних умовах господарювання найчастіше використовують комплексну кадрову політику.

Досвід сучасних телекомунікаційних підприємств свідчить, що комплексна кадрова політика повинна охоплювати такі основні напрямки:

- планування кар'єри співробітників ІТ-відділу як необхідна умова розвитку переліку та якості послуг у сфері телекомунікацій, а також якісного підвищення ефективності роботи підприємства та конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг;

- кадрова ротація, яка передбачає переведення персоналу телекомунікаційних підприємств, задіяних в процесі розробки і впровадження якісно нових телекомунікаційних продуктів всередині компанії, на горизонтальному і вертикальному кар'єрних рівнях з метою передачі досвіду роботи від найсильніших співробітників ІТ-підрозділів до найслабших

співробітників. Реалізація цього напрямку значною мірою визначає спадкоємність передового досвіду та професійних знань на всіх рівнях підприємства, що займається наданням телекомунікаційних послуг;

- мотивація трудової діяльності на основі поєднання матеріальних благ і морального заохочення, що особливо важливо для співробітників ІТ-підрозділів, оскільки близько 70 - 90% робочого часу співробітників відділу інформаційних технологій витрачається на обслуговування і експлуатацію існуючих ІТ-підсистем і, отже, мотивацією їх ефективної роботи багато в чому є система мотивації, прийнята в телекомунікаційному підприємстві;

- формування єдиної корпоративної культури, що включає сукупність цінностей, переконань, традицій і моральних норм, що сприяють формуванню мотивації у співробітників ІТ-підрозділів до досягнення максимального результату від розробки і впровадження ІТ-технологій [9].

Далі перейдемо до розгляду особливостей оцінки економічної ефективності кадрової політики на підприємствах телекомунікацій.

1.2 Ефективність кадрової політики компанії у сфері телекомунікаційних послуг

Ефективність - це окрема категорія, що визначає здатність конкретної системи досягти заздалегідь визначеного результату, що виражається в отриманому ефекті, за певний проміжок часу з найменшими витратами (грошовими, матеріальними, трудовими та іншими ресурсами).

Стосовно до кадрової політики поняття ефективності набуває більш вузького змісту. Ефективність кадрової політики телекомунікаційного підприємства, як і будь-якого сучасного суб'єкта господарювання, розробляється і впроваджується з метою досягнення найвищих кінцевих результатів діяльності даного суб'єкта господарювання [10].

Для оцінки ефективності кадрової політики провідних вітчизняних телекомунікаційних підприємств використовуються стандартні параметри і

показники, які застосовуються у всіх сучасних суб'єктах господарювання. Таким чином, в таблиці 1.2 представлені основні параметри оцінки ефективності кадрової політики телекомунікаційного підприємства.

Таблиця 1.2 - Основні параметри оцінки ефективності кадрової політики телекомунікаційного підприємства

Основні функції	Зміст функцій
Кадрове планування	оцінка наявних ресурсів, цілей і перспектив розвитку персоналу компанії; розрахунок майбутніх потреб у персоналі; аналіз оптимальності штатного розкладу, ступеня його обґрунтованості; аналіз кадрового потенціалу компанії
Працевлаштування персоналу	аналіз рівня зайнятості та забезпеченості персоналом; стабільність трудового колективу; вивчення зайнятості за посадою та місцем роботи
Підбір і підбір персоналу	оцінка методів, що використовуються для підбору персоналу, джерел і способів покриття потреб в персоналі, витрат на найм; оцінка ефективності найму
Оцінка персоналу	аналіз використовуваних форм ділової оцінки персоналу, часових рамок її проведення, представлення її результатів і рішень, прийнятих за її результатами
Профорієнтація та адаптація персоналу	аналіз використовуваних методів профорієнтації, їх оцінка та адаптація ефективності, виявлення та діагностика кадрових проблем
Навчання	аналіз використовуваних цілей і форм навчання, їх відповідність цілям організації; вивчення змісту і тривалості навчання; оцінка персоналу, оцінка ефективності навчання
Професійне зростання та ділова кар'єра персоналу	аналіз системи просування персоналу в організації; аналіз реалізації, оцінка ефективності кадрових методів, планування кар'єри
Організація трудової діяльності персоналу	аналіз умов праці, аналіз нормування праці в діяльності компанії, оцінка ефективності забезпечення працівників робочими місцями та оцінка результатів
Мотивація та стимулювання праці	аналіз використовуваних форм і систем стимулювання, зв'язку з мотивацією персоналу; аналіз рівня та структури винагороди, оцінка принципів та структури винагороди

Далі розглянемо принципи реалізації кадрової політики на підприємствах телекомунікацій, від рівня яких залежить її ефективність в цілому (рис. 1.1).

Розглянемо принципи кадрової політики телекомунікаційних компаній, що відображають її ефективність, більш детально.

Принцип збереження кадрового потенціалу телекомунікаційного підприємства. Кадрова політика сучасних телекомунікаційних підприємств часто не враховує той факт, що фахівці в галузі телекомунікацій, які здійснюють свою професійну діяльність на одному і тому ж підприємстві досить тривалий час,

отримують величезний досвід в області розробки і впровадження телекомунікаційних продуктів, а також накопичують колосальну кількість професійних знань в конкретних областях розробки телекомунікаційних продуктів. При цьому важливо розуміти, що дуже часто фахівці телекомунікаційних підприємств володіють знаннями, які виходять далеко за рамки їх професійних обов'язків і реалізованих трудових функцій, але в той же час мають велике значення для довгострокового розвитку даного підприємства.

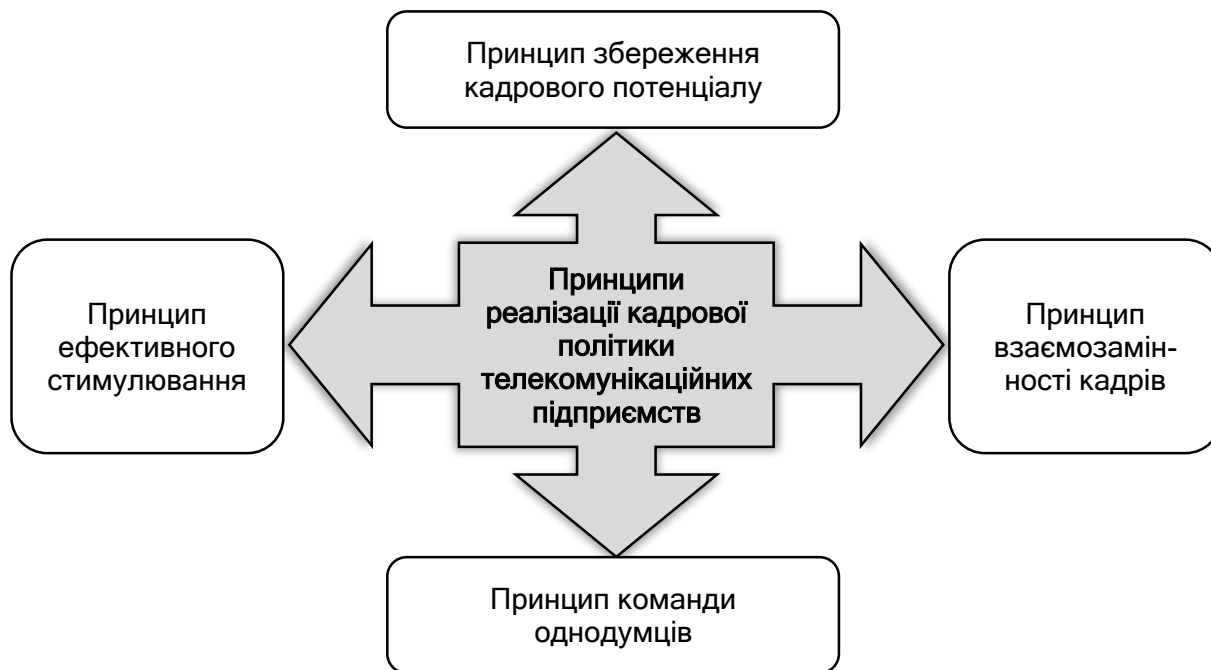


Рис. 1.1 - Принципи кадрової політики телекомунікаційних компаній, що відображають її ефективність

Принцип збереження кадрового потенціалу телекомунікаційних підприємств сьогодні є основою їх стабільного і планомірного розвитку. Активне збереження та розвиток професійної майстерності фахівців у галузі телекомунікацій є одним із пріоритетних завдань кадрової політики телекомунікаційного підприємства, високий рівень реалізації якого є показником ефективності його організації. Тут також важливо відзначити, що витрати на збереження і утримання високопрофесійних фахівців на телекомунікаційних підприємствах будуть набагато нижче в порівнянні з витратами, які необхідно буде понести для підготовки нових фахівців в разі звільнення старих, які мають великий досвід

роботи на даному підприємстві.

Принцип ефективного стимулювання фахівців телекомунікаційних підприємств. Сьогодні спостерігається тенденція, що фахівці з телекомунікацій витрачають близько 70-90% свого робочого часу на обслуговування та підтримку оптимального функціонування телекомунікаційних систем, що зумовлює їх велике професійне та емоційне навантаження, що може розвинути відсутність мотивації до професійної діяльності.

Активне стимулювання професійної діяльності фахівців сучасних телекомунікаційних підприємств виступає фундаментом для організації їх раціонального функціонування та ефективного надання телекомунікаційних послуг. З метою підтримання необхідного рівня мотивації фахівців телекомунікацій до виконання своїх трудових функцій сьогодні особливе значення має використання різних методів і способів їх професійного заохочення. При цьому важлива не тільки матеріальна мотивація, а й активне використання нематеріальних стимулів (розвиток корпоративної культури, тимблдінг за допомогою спільних заходів та інших методів нематеріального стимулювання).

Принцип взаємозамінності персоналу на підприємствах телекомунікацій. Для будь-якого сучасного телекомунікаційного підприємства і, зокрема, для підрозділів, які розробляють і впроваджують якісно нові телекомунікаційні послуги, принцип взаємозамінності персоналу має особливе значення. Його дотримання необхідне для того, щоб забезпечити безперервність технологічного та інформаційного забезпечення функціонування телекомунікаційних підприємств. У відділах завжди повинні бути фахівці, які можуть замінити іншого фахівця в разі його відпустки, відрядження, лікарняного, а також у разі його звільнення.

Особливо складно дотримуватися і впроваджувати цей принцип на невеликих підприємствах телекомунікаційної сфери, які характеризуються невеликою кількістю профільних фахівців. Також варто підкреслити, що дотриматися принципу взаємозамінності фахівців на телекомунікаційних підприємствах можна, організувавши відповідний графік відпусток і відряджень фахівців.

Принцип роботи команди однодумців на телекомунікаційному підприємстві.

Обсяг знань, який необхідний для створення раціональної та ефективної системи організації діяльності суб'єктів господарювання у сфері телекомунікацій, не може бути об'єднаний одним фахівцем. У сукупності цим обсягом знань повинні володіти всі фахівці підприємства, відповідальні за підтримку процесу функціонування телекомунікаційних систем. У зв'язку з вищевикладеним абсолютно очевидно, що в підрозділах телекомунікаційних підприємств необхідно організувати комфортне і творче робоче середовище, яке сприятиме процесу обміну знаннями між фахівцями телекомунікаційних підприємств, і забезпечить дотримання цього принципу, що також відображає ефективність реалізації кадрової політики на підприємствах даної сфери фінансово-господарської діяльності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1 Характеристика господарської діяльності АТ «Укртелеком»

Акціонерне товариство «Укртелеком» — найбільший оператор фіксованого зв'язку в Україні. Компанія надає широкий спектр електронних комунікаційних послуг в усіх регіонах країни. Уже багато років її справедливо вважають лідером серед провайдерів фіксованого Інтернету.

Укртелеком має найбільше Інтернет-покриття та найрозгалуженішу оптичну мережу. У 2011 році компанія заснувала оператора «ТриМоб», який надає послуги мобільного зв'язку за технологією UMTS/WCDMA.

У 2015 році Укртелеком розпочав масштабну модернізацію мережі.

Укртелеком пропонує практично всі види сучасних електронних комунікаційних послуг. Для домашніх користувачів – телефонія; Інтернет; Інтерактивне TV. Для бізнес-клієнтів – оптичний інтернет; передача даних та інтернет; Інтернет-телефонія; телефонія; хмарна АТС; дата-центр; організації віртуальних приватних мереж (VPN); номери для організації «гарячих» ліній; зарубіжні хмарні сервіси; захист від DDoS атак; TV Бізнес.

На рисунку 2.1 показана організаційна структура АТ «Укртелеком».

Щоб дати більш повне уявлення про результати діяльності АТ «Укртелеком», розглянемо основні результуючі показники його фінансово-господарської діяльності, які представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка зміни основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укртелеком»

Показник	Абсолютна зміна, тис.грн		Відносна зміна, %	
	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1. Дохід від продажів	13 786,5	28 532,0	104,5	108,9
2. Собівартість реалізації	20 119,2	29 566,9	107,1	109,8
3. Валовий прибуток	-6 332,7	-1 034,9	73,7	94,2
4. Прибуток (збиток) від реалізації	-6 332,7	-1 034,9	73,7	94,2
5. Прибуток (збиток) до оподаткування	-10 871,8	-3 053,3	-144,7	91,0
6. Чистий прибуток (збиток)	-8 744,3	-5 934,6	-162,5	176,5

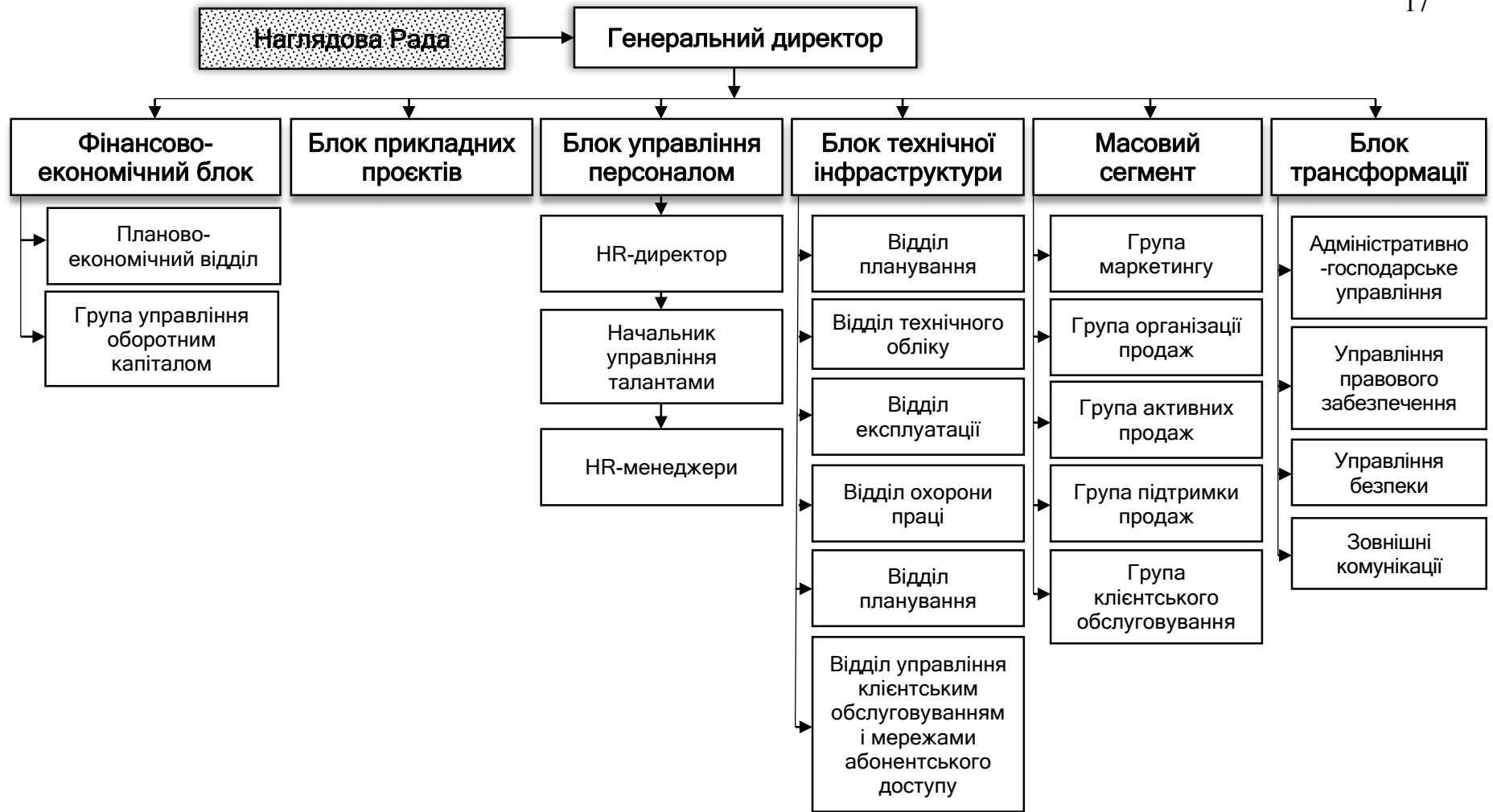


Рисунок 2.1 - Організаційна структура АТ «Укртелеком»

Аналіз основних фінансово-господарських показників діяльності АТ «Укртелеком», результати якого наведені в таблиці 2.1, показав, що воно в цілому економічно неефективно, незважаючи на значне зростання виручки від реалізації досліджуваного підприємства.

Протягом усього аналізованого періоду спостерігалось зростання собівартості реалізації: в 2022 році на 20 119,2 тис. грн (зростання на 7,1%), в 2023 р - на 29 566,9 тис. грн (зростання на 9,8%).

У зв'язку зі збільшенням собівартості реалізованої продукції, що випереджає зростання виручки від реалізації, валовий прибуток в 2022 році в порівнянні з 2021 роком знизився на 6 332,7 тис. грн (зниження на 26,3%), а в 2023 році на 1 034,9 тис. грн (зниження на 5,8%). Обсяг чистого прибутку також знижувався протягом усього досліджуваного періоду, і в 2022 і 2023 роках був повністю негативним: в 2022 році він знизився на 8 744,3 тис. грн. (зниження - 162,5%), в 2023 р в порівнянні з 2022 р на 5 934,6 тис. грн (зниження на 176,5%).

Далі відповідно до даних балансу АТ «Укртелеком» розрахуємо значення коефіцієнтів платоспроможності досліджуваної компанії. Результати розрахунків представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників платоспроможності АТ «Укртелеком»

Коефіцієнти платоспроможності	2021	2022	2023	Абсолютна зміна		Нормативні обмеження
				2022/2021	2023/2022	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,29	0,22	0,18	-0,07	Понад 0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,75	0,68	0,16	-0,07	від 0,7 до 1,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,59	0,73	0,68	0,14	-0,05	від 1,5 до 2,5
Загальна ліквідність балансу компанії	0,67	0,86	0,82	0,19	-0,4	≥ 1,0

Розглянемо значення показників платоспроможності компанії АТ «Укртелеком» за 2021-2023 рр. більш докладно.

У 2021 році коефіцієнт абсолютної ліквідності був на 0,09 нижчим за нормативну межу. При цьому протягом аналізованого періоду виявлено позитивну динаміку показника, що розглядається. Так, у 2022 році коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 0,18 порівняно з 2021 роком, у 2023 році порівняно з 2022 роком він знизився на 0,07. В результаті цих змін у 2021 та 2022 роках цей показник становив 0,22 та незначно перевищував нормативну межу 0,2.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності компанії показує, що АТ «Укртелеком» здатний погасити 1 грн короткострокових зобов'язань, що знаходяться в його розпорядженні, на 0,11 грн в 2021 році, 0,29 грн в 2022 році і 0,22 грн в 2023 році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності АТ «Укртелеком» зріс за період дослідження. Сукупне зростання представленого коефіцієнта склало 0,09. Незважаючи на позитивну динаміку, в кінці досліджуваного періоду його значення не перевищує нормативну межу, яка знаходиться в діапазоні від 0,7 до 1,5. Цей коефіцієнт вказує на те, що 1 грн короткострокових зобов'язань, що знаходиться в розпорядженні компанії, може бути погашена за рахунок дебіторської заборгованості, грошових коштів на рахунках і фінансових вкладень в 2021 році на 0,59 грн, в 2022 році на 0,75 грн, в 2023 році на 0,68 грн.

Поточний коефіцієнт ліквідності АТ «Укртелеком» також зріс протягом періоду дослідження. Кумулятивний приріст значення коефіцієнта, що розглядається, за досліджуваний період склав 0,09. При цьому протягом усього досліджуваного періоду значення показника було нижче нормативної межі, яка знаходиться в діапазоні від 1,5 до 2,5. Поточний коефіцієнт АТ «Укртелеком» показав, що компанія здатна погасити 1 грн своїх короткострокових зобов'язань за рахунок оборотних активів на 0,59 грн в 2021 році, 0,73 грн в 2022 році і 0,68 грн в 2023 році.

Таким чином, підводячи підсумки аналізу, проведеного в даному розділі кваліфікаційної роботи, зробимо ряд важливих висновків:

- об'єктом дослідження кадрової політики є АТ «Укртелеком» – найбільший оператор фіксованого зв'язку в Україні;
- в цілому фінансово-господарську діяльність АТ «Укртелеком» можна охарактеризувати як неефективну;
- платоспроможність досліджуваного підприємства також може бути оцінена як низька, так як значення абсолютно всіх коефіцієнтів, представлених в таблиці 2.2, нижче нормативної межі.

Далі ми перейдемо безпосередньо до аналізу кадрової політики АТ «Укртелеком», результати якого дозволять проаналізувати ефективність кадрової політики в досліджуваній організації, що є одним з основних завдань написання представленої кваліфікаційної роботи.

2.2 Аналіз кадрової політики АТ «Укртелеком»

Аналіз кадрової політики АТ «Укртелеком» буде проведено в розрізі її основних складових, система взаємозв'язку яких наочно представлена на рисунку 2.2.

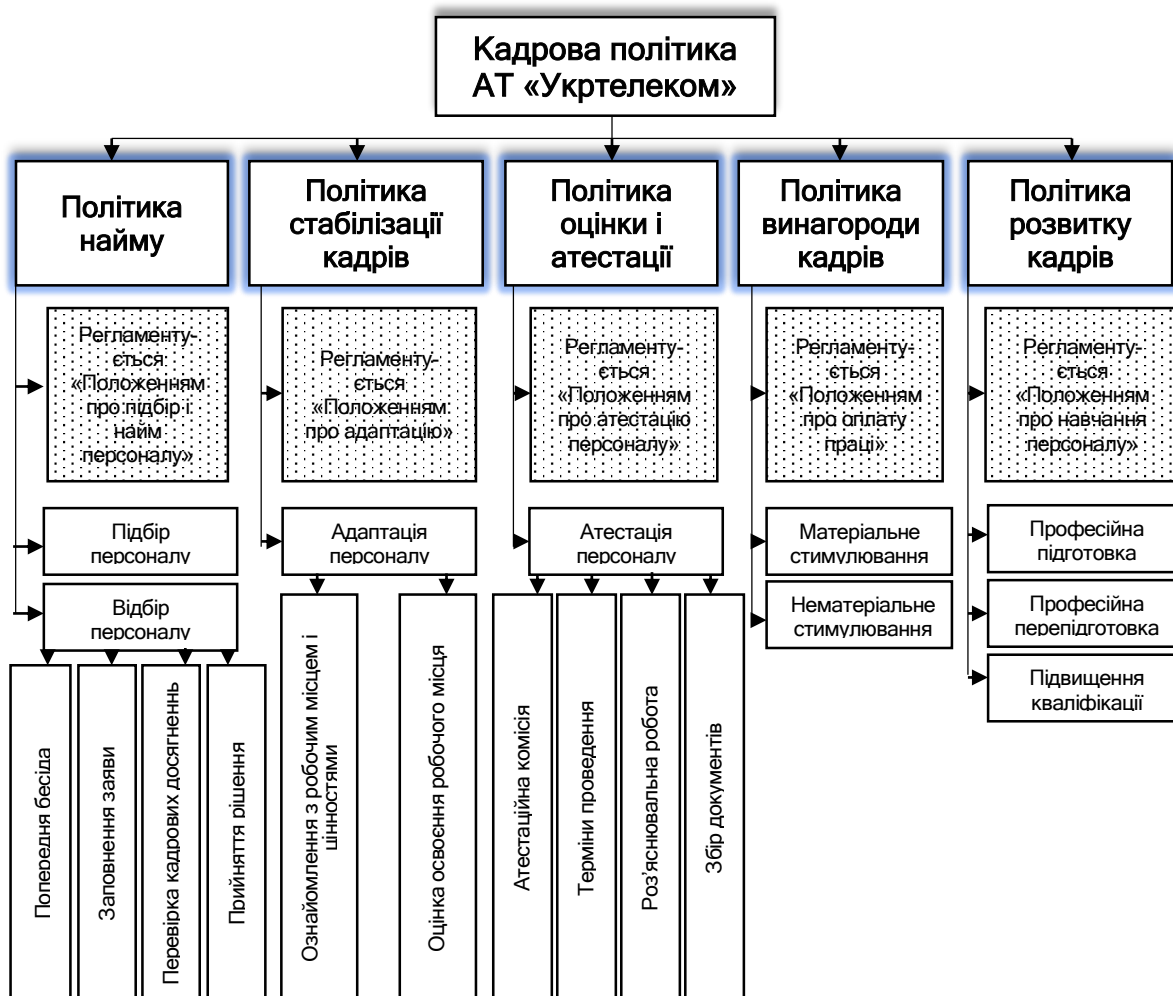


Рисунок 2.2 – Система реалізації кадрової політики у АТ «Укртелеком»

Кадрова політика в АТ «Укртелеком» здійснюється відповідно до Положення про прийом і прийом на роботу АТ «Укртелеком». В цілому політика підбору персоналу в досліджуваній організації включає в себе підбір і відбір персоналу.

При підборі персоналу для АТ «Укртелеком» основними джерелами є рекомендації знайомих, родичів і друзів (44,7% в 2021 році, 44,4% в 2022 році і 44,2% в 2023 році).

В цілому організація процесу відбору і підбору персоналу АТ «Укртелеком» складається з декількох етапів, які повинні пройти претенденти:

- попереднє інтерв'ю з відбору;
- заповнення аплікаційної форми у вигляді анкети;
- співбесіди та тести при прийомі на роботу;
- перевірка рекомендацій та внесення інформації з попереднього місця роботи;
- прийняття рішення про відповідність кандидата займаній посаді;
- документальне оформлення нового співробітника.

Процес організації найму персоналу в АТ «Укртелеком» має безліч недоліків:

- конкурс резюме проводить HR-фахівець, виходячи з посадової інструкції та заявки на підбір фахівця, в зв'язку з цим він володіє мінімальною інформацією;
- у компанії немає чітко відведеного часу на співбесіду, претенденти на вакансію приходять кожного дня, але їм доводиться чекати, поки у керівника з'явиться вільний час;
- АТ «Укртелеком» не вистачає роботи по впровадженню професійних стандартів, звідси і більшість проблем, пов'язаних із залученням невідповідних співробітників і високою плинністю кадрів.

В цілому слід зазначити, що головний недолік політики найму полягає в тому, що після проходження всіх етапів відбору, а також особистої співбесіди з керівником, інформація, отримана АТ «Укртелеком», оцінюється суб'єктивно. На підприємстві відсутні затверджені оцінки, за якими можна об'єктивно оцінити нового працівника, у зв'язку з чим спостерігається висока плинність кадрів у досліджуваній організації.

Політика стабілізації персоналу в АТ «Укртелеком» проводиться відповідно до Положення про кадрову адаптацію АТ «Укртелеком». В умовах стабілізації важливо приділити увагу молодим кадрам та їх адаптації до колективу. На сьогоднішній день в АТ «Укртелеком» практично відсутня система адаптації нових співробітників.

У таблиці 2.3 наведено зміст процесу адаптації для АТ «Укртелеком».

Згідно зі стандартами Положення про адаптацію АТ «Укртелеком», наставник (досвідчений і компетентний фахівець, здатний до проведення навчання) повинен бути закріплений за новим співробітником в період адаптації, але це в основному формальність, так як в реальності у АТ «Укртелеком» не має наставників.

Таблиця 2.3 - Зміст процесу адаптації у АТ «Укртелеком»

Захід	Тривалість, хв
Знайомство нового співробітника з колегами	7
Огляд закладу (цілі, пріоритети, історія)	10
Ознайомлення з обов'язками	7
Ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку	10
Ознайомлення з нормами ділової взаємодії і традиціями, прийнятими в колективі (проведення загальних зборів, традиції святкування корпоративних заходів)	7
Ознайомлення з робочим місцем, організація електронної поштової скриньки, доступ до мережевих ресурсів і баз даних	10
Відповіді на запитання	10

На закінчення можна сказати, що АТ «Укртелеком» розробило програми адаптації новоприйнятих співробітників, але вони мають істотні недоліки, до яких відносяться:

- відсутність наставника в період адаптації нових співробітників;
- відсутність професійних стандартів, за якими можна було б скласти актуальний план адаптації для кожної посади;
- формальність процесу: в установі немає спеціальної служби, яка б займалася питаннями адаптації; формально функції адаптації виконує HR-фахівець АТ «Укртелеком».

Оцінка і атестація персоналу АТ «Укртелеком» проводиться відповідно до Положення про атестацію з метою створення єдиної системи оцінки ефективності виконання співробітниками своїх посадових обов'язків.

Перед атестацією персоналу проводяться такі заходи:

- визначається склад атестаційної комісії;
- встановлюються терміни проведення оцінки;
- організовується роз'яснювальна робота з оцінки;

- збираються документи на персонал, що підлягає атестації.

Атестація проводиться за трьома напрямками: самооцінка та оцінка особистісних і професійних якостей. Для того, щоб правильно оцінити персонал і визначити майбутні пріоритети його кар'єрного розвитку, АТ «Укртелеком» визначає їх важливість, тобто коефіцієнти значущості. У таблиці 2.4 представлені критерії оцінки професійної придатності персоналу АТ «Укртелеком».

Таблиця 2.4 - Критерії оцінки професійної придатності персоналу АТ «Укртелеком»

Фактори оцінки професійної придатності персоналу АТ «Укртелеком»	Коефіцієнт значущості
Самооцінка	0,1
Риси характеру	0,3
Оцінка компетенцій	0,6
Разом	1,00

Варто відзначити виявлені істотні недоліки в політиці оцінки та сертифікації персоналу АТ «Укртелеком»:

- кількість оціночних заходів за день перевищує кількість рекомендованих, що призводить до поспішної оцінки;
- у процесі оцінки існують професійні критерії, але вони переважно загальні для всіх працівників;
- більшість співробітників негативно сприймають діючі методи оцінки та атестації.

Політика оплати праці персоналу АТ «Укртелеком».

Загальна винагорода працівників складається з фіксованої частини, змінної частини і додаткових виплат. Використовуються також соціально-психологічні методи. З метою морального заохочення використовуються такі види винагороди: подяка; почесні грамоти.

Аналіз показує, що на підприємстві недостатньо розвинені нефінансові форми стимулювання персоналу. Наприклад, немає заохочень за досягнуті звання, за особливі результати роботи. Корпоративних вечорів практично немає (особливо для рядових співробітників).

Політика розвитку персоналу АТ «Укртелеком».

В процесі своєї роботи співробітникам АТ «Укртелеком» необхідно розвивати інноваційний потенціал власної особистості. Професійний розвиток працівників є одним із факторів, що забезпечують системні позитивні зміни в діяльності організації.

Станом на 31 грудня 2023 року АТ «Укртелеком» налічував 10 455 співробітників. Результати аналізу розвитку персоналу в досліджуваному суб'єкті господарювання показали, що політика розвитку не є ефективною та раціональною.

На підтвердження вищесказаного в таблиці 2.5 наведена інформація про підготовку особового складу АТ «Укртелеком».

Таблиця 2.5 - Інформація про підготовку персоналу АТ «Укртелеком»

№	Показник	2021		2022		2023	
		чол	частка, %	чол	частка, %	чол	частка, %
1	Кількість працівників	9935	100,00	9770	100,00	10455	100,00
2	Загальна кількість працівників, які потребують навчання за результатами оцінки	4075	41,02	3545	36,28	4435	42,42
3	Кількість навчених працівників, загальна, в т.ч.	1625	16,36	1755	17,96	2010	19,23
4	- в університетах за власний кошт	775	7,80	815	8,34	800	7,65
5	- програми підвищення кваліфікації	490	4,93	515	5,27	645	6,17
6	- програми професійної підготовки	360	3,62	425	4,35	565	5,40
7	Кількість слухачів, всього	610	6,14	770	7,88	820	7,84

Дані, відображені в таблиці 2.5, дозволяють відзначити, що в 2021 році з 4075 співробітників, які за результатами оцінки та атестації потребували професійної підготовки, на підвищення кваліфікації направлено лише 1625 осіб (16,36% всіх співробітників АТ «Укртелеком»), в 2022 році з 3545 осіб було направлено 1755 (17,96% всіх співробітників), а в 2023 році - 2010 з 4435 (19,23% всіх співробітників). Такий низький відсоток направлень на підвищення кваліфікації, в порівнянні з кількістю співробітників, які потребують навчання, свідчить про неефективність кадрової політики в частині підвищення кваліфікації співробітників АТ «Укртелеком».

Крім вищезазначеного, слід зазначити, що в досліджуваній організації відсутні такі важливі елементи реалізації політики розвитку персоналу: критерії

оцінки ефективності навчання; моніторинг процесу навчання персоналу та його ефективності; якісна оцінка потреб у навчанні.

На основі аналізу кадрової політики систематизовано основні результати її реалізації, а в таблиці 2.6 наведено основні недоліки реалізації кадрової політики в АТ «Укртелеком», а також наслідки існування виявлених недоліків, які негативно впливають на основні результати фінансово-господарської діяльності досліджуваної організації.

Таблиця 2.6 - Виявлені недоліки в кадровій політиці АТ «Укртелеком»

Елемент кадрової політики	Недоліки реалізації елемента	Наслідки
Політика найму	<ul style="list-style-type: none"> - мінімальний обсяг інформації, на підставі якої здійснюється підбір і підбір персоналу; - відсутність достатнього часу для проведення співбесід з кандидатами - відсутність професійних стандартів найму спеціалістів 	<ul style="list-style-type: none"> - суб'єктивний підхід до оцінки кандидатів; - нерациональний вибір працівників; - низька ефективність діяльності персоналу; - плінність кадрів
Стабілізацій на політика	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність ментора з адаптації; - відсутність системних вимог і професійних стандартів, що визначають обов'язки окремих категорій фахівців з адаптації; - формальність процесу адаптації нових співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> - плінність кадрів; - невміння співробітників інтегруватися в колектив; - нездатність співробітників адаптуватися до робочого місця та обов'язків
Політика оцінювання та атестації	<ul style="list-style-type: none"> - несвоєчасне попередження працівників про майбутню атестацію; - загальний характер професійних стандартів для різних категорій персоналу; - відсутність послідовної методології оцінки персоналу; - упереджена система оцінки персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - поспішна оцінка персоналу за результатами атестації; - суб'єктивізм у прийнятті рішень; - негативне сприйняття методів атестації; - невідповідність цілей оцінювання цілям діяльності закладу
Політика оплати праці	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня кількість методів нематеріального стимулювання; - відсутність спільних корпоративних вечорів 	<ul style="list-style-type: none"> - низька задоволеність роботою; - низька згуртованість команди
Політика розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - відсутні критерії оцінки ефективності навчання; - відсутня система контролю за процесом навчання персоналу та його ефективністю; - відсутня якісна оцінка потреб у навчанні 	<ul style="list-style-type: none"> - неможливість визначити ефективність навчання; - невідповідність системи навчання необхідним стандартам; - суб'єктивність результатів навчання

Таким чином, ми прийшли до висновку, що кадрова політика і система її реалізації в АТ «Укртелеком» мають ряд істотних недоліків, які в сукупності негативно впливають на ефективність фінансово-господарської діяльності досліджуваної організації в цілому:

- відсутність програм адаптації, що призводить до високої плинності кадрів, особливо серед співробітників, які знаходяться на етапі адаптації;
- низька ефективність професійного розвитку персоналу та його нерациональна організація;
- суб'єктивний підхід до оцінки персоналу і, як наслідок, невідповідність окремих співробітників професійним стандартам;
- відсутність комплексної системи реалізації кадрової політики.

Далі, щоб визначити основні напрямки вдосконалення кадрової політики в АТ «Укртелеком», необхідно оцінити ефективність її реалізації в досліджуваному суб'єкті господарювання.

2.3 Результати оцінки ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком»

Етапи оцінки ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком» показані на рисунку 2.3.

Перейдемо до послідовного виконання кроків, представлених на рисунку 2.3.

Етап I. Аналіз кадрової структури АТ «Укртелеком».

Динаміка кадрової структури АТ «Укртелеком» за категоріями персоналу в 2021-2023 рр. представлена в таблиці 2.7.

З таблиці 2.7 видно, що найбільшу частку в загальній кадровій структурі АТ «Укртелеком» займає категорія фахівців з масових комунікацій: у 2021 році вона включала 5 935 осіб, в 2022 році – 6 095, а в 2023 році – 6 400 осіб. При цьому слід підкреслити, що протягом усього періоду дослідження спостерігалось

збільшення чисельності особового складу цього підрозділу.

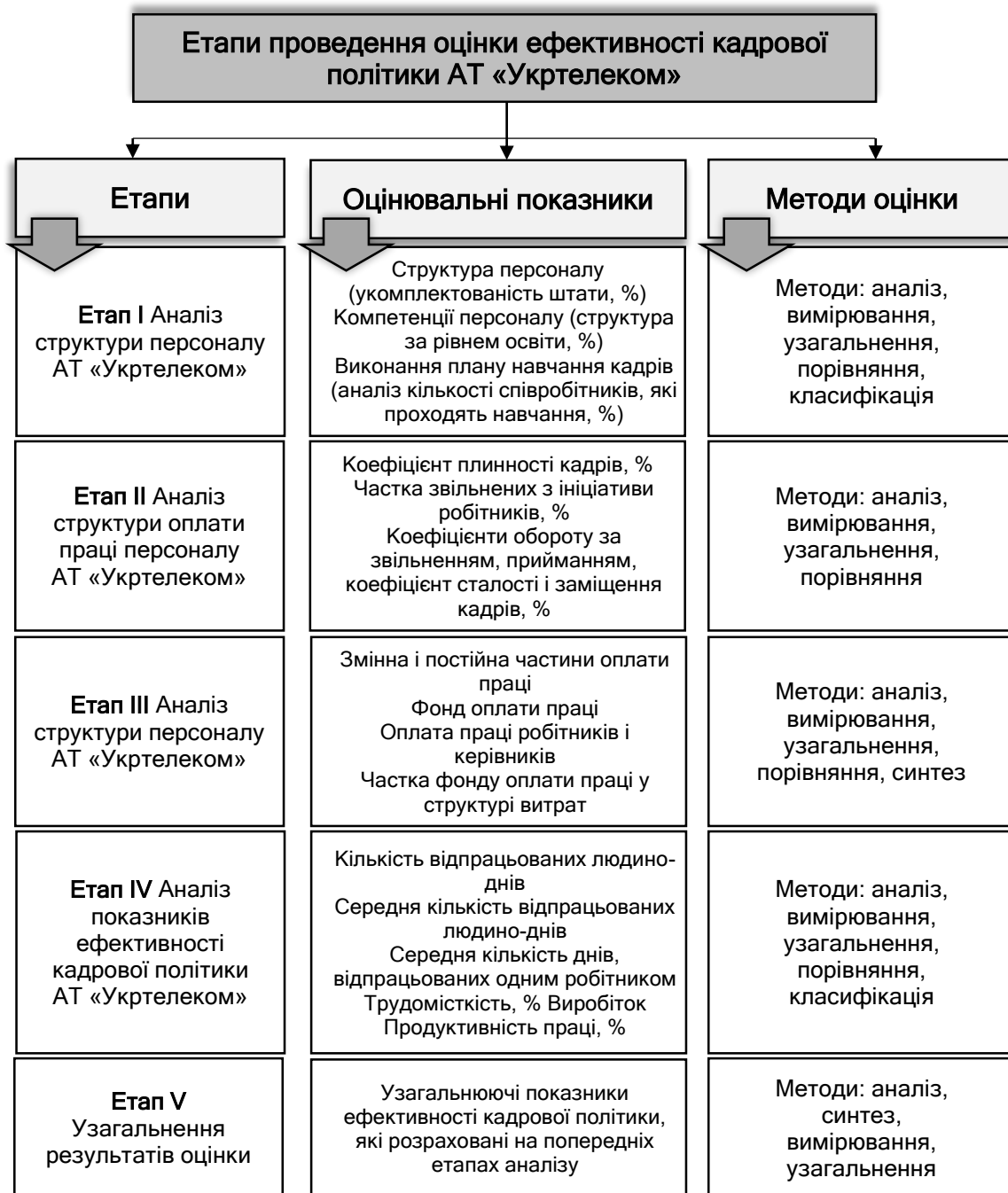


Рисунок 2.3 - Етапи і зміст оцінки ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком»

Як показує аналіз, АТ «Укртелеком» повністю забезпечений людськими ресурсами, структура яких відповідає цілям досліджуваної організації.

У таблиці 2.8 представлена кадровий склад АТ «Укртелеком» відповідно до статі.

Таблиця 2.7 - Динаміка структури чисельності персоналу АТ «Укртелеком» за категоріями

Категорія персоналу	Кількість осіб			Абсолютні зміни, осіб	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Управління підрозділами	55	60	60	5	0
Спеціалісти із застосування	75	85	85	10	0
Спеціалісти з технічної інфраструктури	2740	2605	2915	-135	310
Фахівці з трансформації	45	65	55	20	-10
Спеціалісти з управління персоналом	340	325	350	-15	25
Спеціалісти з комунікацій	45	45	35	0	-10
Фахівці фінансово-економічного відділу	700	490	555	-210	65
Фахівці з масових комунікацій	5935	6095	6400	160	305
Разом	9 935	9 770	10 455	-165	685

Таблиця 2.8 - Кадровий склад АТ «Укртелеком» за статтю

Показник	2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Чоловіків	2 831	28,5	3 449	35,3	3 628	34,7
Жінок	7 104	71,5	6 321	64,7	6 827	65,3
Кількість працівників, чол.	9 935	100,0	9 770	100,0	10 455	100,0

Дані таблиці 2.8 показують, що жінки переважають в кадровій структурі АТ «Укртелеком» за статтю протягом усього періоду дослідження, їх частка в 2023 році зросла на 0,6% в порівнянні з 2022 роком, а в 2022 році знизилася на 6,8% в порівнянні з 2021 роком. Переважання співробітниць жіночої статі обумовлено специфікою їх діяльності - численні спеціальності пов'язані з організацією продажів і консультуванням клієнтів, а посади в цій сфері роботи найчастіше займають жінки. Чоловіки складають найменшу частку АТ «Укртелеком», їх частка зросла на 6,8% в 2022 році і знизилася на 0,6% в 2023 році.

Важливо підкреслити, що цінністю будь-якої комерційної та некомерційної компанії завжди є персонал, а освітній рівень співробітників має особливе значення.

У таблиці 2.9 представлений аналіз кадрового складу АТ «Укртелеком» відповідно до рівня освіти.

Таблиця 2.9 – Кадровий склад АТ «Укртелеком» за рівнем освіти

Показник	2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Вища освіта	3924	39,5	3449	35,3	4025	38,5
Середня освіта	994	10,0	1182	12,1	826	7,9
Середня спеціальна освіта	5017	50,5	5139	52,6	5604	53,6
Кількість працівників, чол.	9 935	100	9 770	100	10 455	100

З таблиці 2.9 видно, що в АТ «Укртелеком» переважають працівники з середньою спеціальною освітою, їх частка у 2023 році склала 53,6%. Також високу частку мають працівники з вищою освітою – 38,5% у 2023 році. Найменшу частку складають працівники з середньою освітою, їх частка становила 7,9% у 2023 році. Також варто підкреслити, що частка працівників з вищою освітою на кінець періоду дослідження зросла на 3,2% в порівнянні з 2022 роком, що, безумовно, є позитивною тенденцією.

Далі розглянемо вікову структуру АТ «Укртелеком», представлену в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Кадровий склад АТ «Укртелеком» за віковою структурою

Показник	2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
До 20 років	1649	16,6	1466	15	1673	16
Від 20 до 35 років	3448	34,7	3527	36,1	3910	37,4
Від 36 до 45 років	2275	22,9	2296	23,5	2509	24
Від 46 до 60 років	1619	16,3	1729	17,7	1725	16,5
Від 60 років	944	9,5	752	7,7	638	6,1
Кількість працівників	9 935	100	9 770	100	10 455	100

У 2023 році в АТ «Укртелеком» в основному працювали співробітники у віці від 20 до 35 років і від 36 до 45 років. Це пов'язано з тим, що це співробітники, які знаходяться в самому працездатному віці, а також більш чутливі до змін зовнішнього середовища телекомунікаційних компаній і легше адаптуються до них.

II етап: Аналіз руху кадрів АТ «Укртелеком»

У таблиці 2.11 представлені основні показники, що характеризують динаміку руху персоналу АТ «Укртелеком».

Таблиця 2.11 - Показники динаміки руху персоналу АТ «Укртелеком»

№	Назва показника	Період			Відносна зміна, %		
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	Кількість працівників на початок року, чол.	10 115	9 755	9 785	96,44	100,31	96,74
2	Прийняті на роботу чол.	2 080	2 200	3 490	105,77	158,64	167,79
3	Кількість працівників на кінець року, чол.	9 755	9 785	11 125	100,31	113,69	114,04
4	Загальна кількість звільнених, в т.ч.	2 440	2 170	2 150	88,93	99,08	88,11
5	- за власним бажанням	1 955	1 605	1 570	82,10	97,82	80,31
6	- у зв'язку з порушенням трудової дисципліни	420	490	545	116,67	111,22	129,76
7	- у зв'язку з виходом на пенсію	65	75	35	115,38	46,67	53,85
8	Середня чисельність персоналу, чол.	9 935	9 770	10 455	98,34	107,01	105,23
9	Кількість працівників за період зі стажем роботи в даній організації понад 5 років, чол.	720	745	780	103,47	104,70	108,33
Коефіцієнти							
10	Коефіцієнт загального обороту	0,45	0,45	0,54	98,31	120,61	118,57
11	Коефіцієнт обороту по прийому	0,21	0,23	0,33	107,56	148,24	159,44
12	Коефіцієнт обороту по звільненню	0,25	0,22	0,21	90,44	92,59	83,73
13	Плинність кадрів, %	24,35	21,41	19,01	87,94	88,79	78,09
14	Коефіцієнт утримання персоналу, %	78,68	77,52	68,63	98,52	88,53	87,23
15	Коефіцієнт заміщення, %	-3,62	0,31	12,82	-8,47	4174,02	-353,71

Зробимо висновки на основі інформації, представленої в таблиці 2.11:

- коефіцієнт загального обороту кадрів АТ «Укртелеком» зросла з 0,45 в 2021 році до 0,54 в 2023 році (зростання на 18,57%), що є позитивною зміною і свідчить про збільшення відношення загальної кількості найманих і звільнених співробітників до середньої чисельності персоналу АТ «Укртелеком»;

- зміна коефіцієнта обороту по прийому протягом досліджуваного періоду показує позитивну динаміку, що свідчить про стійке зростання числа нових співробітників, які приєдналися до АТ «Укртелеком»;

- коефіцієнт обороту по звільненню кадрів знизився до 0,21 у 2023 році порівняно з 0,25 у 2021 році. У 2023 році перевищення коефіцієнта плинності кадрів над коефіцієнтом плинності кадрів на 0,13 свідчить про те, що кількість

працівників, прийнятих на роботу у АТ «Укртелеком», значно перевищує кількість працівників, звільнених з установи протягом аналізованого періоду, а також свідчить про високий рівень утримання персоналу;

- плинність кадрів знижувалася протягом усього досліджуваного періоду і на кінець досліджуваного періоду становила 19,01%, що є позитивною тенденцією, проте, враховуючи, що плинність кадрів на телекомунікаційних підприємствах становить не більше 15%, з урахуванням високотехнологічних продуктів, з якими працюють фахівці, плинність кадрів у компанії є високою.

Етап III: Аналіз структури оплати праці персоналу АТ «Укртелеком».

Далі проаналізуємо структуру заробітної плати співробітників АТ «Укртелеком» за видами оплати і категоріями персоналу (табл.2.12).

Таблиця 2.12 - Структура заробітної плати за видами виплат і категоріями персоналу АТ «Укртелеком»

Показник	2021	2022	2023	Абсолютні зміни, тис. грн		Відносна зміна, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1 Змінна частина заробітної плати, тис.грн	149 670	157 155	180 975	7 485	23 820	105,00	115,16
2 Фіксована частина заробітної плати, тис.грн	1 251 040	1 210 835	1 277 245	-40 205	66 410	96,79	105,48
3 Доплати разом, тис.грн	89 540	97 510	110 030	7 970	12 520	108,90	112,84
4 Загальний фонд заробітної плати, тис.грн	1 490 250	1 465 500	1 568 250	-24 750	102 750	98,34	107,01
5 Оплата праці робітників, спеціалістів, тис.грн	1 043 175	1 025 850	1 097 775	-17 325	71 925	98,34	107,01
6 Оплата праці менеджерів, тис.грн	447 075	439 650	470 475	-7 425	30 825	98,34	107,01

Дані, наведені в таблиці 2.12, дозволяють зробити наступні висновки:

- протягом усього періоду дослідження спостерігається збільшення змінної частини заробітної плати. У 2022 році відбулось збільшення фонду на 7 485 тисяч грн (5,0%), а в 2023 році – на 23 820 тисяч грн (15,16%).

- у структурі фонду оплати праці переважає фіксована частина заробітної плати співробітників АТ «Укртелеком»;

- протягом усього досліджуваного періоду у фонді оплати праці переважали витрати на заробітну плату спеціалістів;

- в цілому слід підкреслити, що зростання загального фонду заробітної плати і витрат на оплату праці працівників пов'язане зі збільшенням їх чисельності протягом досліджуваного періоду, при цьому істотних змін в оплаті праці не відбулося, керівництво не підвищувало заробітну плату окремим категоріям фахівців, не вводило нові види матеріального стимулювання працівників. Це викликає невдоволення співробітників АТ «Укртелеком» умовами оплати праці, а також є першопричиною зниження їх задоволеності працею і роботою в досліджуваній компанії, в результаті чого спостерігається висока плинність кадрів і високі показники звільнень за власним бажанням.

IV етап: Аналіз результативних показників кадрової політики АТ «Укртелеком».

У таблиці 2.13 наведені результуючі показники, що характеризують ефективність роботи з персоналом АТ «Укртелеком».

Таблиця 2.13 - Аналіз економічних показників кадрової політики АТ «Укртелеком»

Показник	2021	2022	2023	Абсолютні зміни, тис. грн		Відносна зміна, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1 Виручка, тис.грн	19 908 667	22 597 717	19 412 739	2 689 050	-3 184 977	113,51	83,91
2 Середньооблікова чисельність працівників, чол.	9 935	9 770	10 455	-165	685	98,34	107,01
3 Кількість людино-днів, відпрацьованих усіма працівниками, тис.люд-днів	2 076	2 101	2 164	24	64	101,16	103,03
4 Кількість людино-годин, відпрацьованих усіма працівниками, тис.люд-год	14 120	13 864	14 933	-256	1 069	98,19	107,71
5 Середня кількість відпрацьованих днів на одного працівника, днів	209	215	207	6	-8	102,87	96,28
6 Середня тривалість робочого часу, год	6,8	6,6	6,9	-0,20	0,3	97,06	104,55
7 Продуктивність, тис.грн/чол	2 003,89	2 316,40	1 862,90	313	-454	115,60	80,42

Відповідно до даних, отриманих в результаті розрахунку показників ефективності кадрової політики, представлених в таблиці 2.13, можна зазначити, що в цілому спостерігається зниження основних результуючих показників, що є негативною тенденцією і свідчить про зниження ефективності реалізації кадрової політики у АТ «Укртелеком».

Перейдемо до завершального етапу аналізу ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком».

Етап V. Підбиття підсумків оцінки ефективності кадрової політики

Отже, узагальнимо економічні показники ефективності кадрової політики підрозділу АТ «Укртелеком» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Економічні показники ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком»

Показників	Значення показника		
	2021	2022	2023
Продуктивність праці, тис.грн/чол	2 003,89	2 316,40	1 862,90
Частка заробітної плати у витратах підприємства, %	2,9	3,4	3,1
Частка висококваліфікованого персоналу в загальній структурі персоналу, %	39,5	35,3	38,5
Плинність кадрів, %	24,35	21,41	19,01
Кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, осіб	1625	1755	2010
Кількість працівників, які потребують підвищення кваліфікації, осіб	4075	3545	4435

Підводячи підсумки розділу 2 кваліфікаційної роботи, присвяченої оцінці ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком», результати якої систематизовані в таблиці 2.14, перерахуємо основні проблеми її реалізації, які згодом стануть цільовими напрямками розробки програми підвищення ефективності кадрової політики АТ «Укртелеком»:

- у компанії АТ «Укртелеком» недостатньо розвиваються нематеріальні форми стимулювання співробітників. У компанії відсутні заохочення за досягнуті звання, за особливі результати роботи, практично не проводяться корпоративні вечори (особливо у рядових співробітників), це призводить до зростання плинності кадрів і зниження показників задоволеності працею. У зв'язку з

вищесказаним, перший напрямок удосконалення кадрової політики полягатиме в розробці та впровадженні методів нематеріального стимулювання працівників;

- низький відсоток направлень на підвищення кваліфікації, в порівнянні з кількістю співробітників, які потребують навчання, свідчить про низьку ефективність кадрової політики в плані підвищення кваліфікації співробітників АТ «Укртелеком», а тому формування системи навчання і підвищення кваліфікації буде одним з основних напрямків вдосконалення кадрової політики в досліджуваній компанії;

- на сьогоднішній день в АТ «Укртелеком» практично відсутня система адаптації нових співробітників, що призводить до високої плинності кадрів, нездатності співробітників інтегруватися в колектив, нездатності співробітників адаптуватися до робочого місця і обов'язків. У зв'язку з вищесказаним, ще одним напрямком удосконалення кадрової політики повинна стати розробка програм адаптації нових співробітників досліджуваного підприємства;

- плинність кадрів знижувалася протягом усього досліджуваного періоду і склала 19,01% в 2023 році, що є позитивною тенденцією, однак, з урахуванням того, що плинність кадрів на телекомунікаційних підприємствах становить не більше 15%, з урахуванням високотехнологічних продуктів, з якими працюють фахівці, плинність кадрів компанії висока;

- в цілому спостерігається зниження основних економічних показників ефективності кадрової політики, що є негативною тенденцією і свідчить про те, що існує об'єктивна необхідність удосконалення кадрової політики АТ «Укртелеком».

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

3.1. Цільові напрямки удосконалення кадрової політики АТ «Укртелеком»

На підставі дослідження, проведеного у попередньому розділі, а також відповідно до проблем реалізації кадрової політики у АТ «Укртелеком», були виділені наступні цільові напрямки вдосконалення кадрової політики на досліджуваному підприємстві в сфері телекомунікаційних послуг, які наочно відображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Цільові напрямки удосконалення кадрової політики
АТ «Укртелеком»

Проблема у сфері реалізації кадрової політики	Цільовий напрям удосконалення кадрової політики відповідно до виявленої проблеми
Низький відсоток направлень на підвищення кваліфікації порівняно з кількістю працівників, які потребують навчання	Організація системи навчання співробітників на робочому місці ефективності навчання
Відсутність системи ефективного залучення та адаптації нових співробітників, внаслідок чого спостерігається висока плинність кадрів (19,01% при плинності кадрів не більше 15% на телекомунікаційних підприємствах), а також нездатність співробітників інтегруватися в колектив і адаптуватися до робочого місця та обов'язків	Формування комплексу заходів щодо залучення та утримання молодих спеціалістів у АТ «Укртелеком» (наставництво, прелімінаринг)
Низький рівень ефективності та організації функціонування системи нематеріального стимулювання працівників	Розробка заходів щодо вдосконалення системи нематеріального заохочення працівників компанії (статті в ЗМІ, дошки пошани, конкурси)
Компанія не проводить заохочення за досягнуті звання, за особливі результати роботи, корпоративні вечори практично не проводяться (особливо для рядових співробітників), що призводить до зростання плинності кадрів і зниження показників задоволеності працею	Заходи з розбудови трудового колективу (тренінги з питань згуртованості, корпоративні вечори та нагородження найкращих фахівців у сфері телекомунікацій)

Коротко розкриємо кожен з цільових напрямків удосконалення кадрової політики з точки зору завдань їх реалізації.

Цільова зона No1. Організація системи навчання без відриву від

виробництва та розробка авторської методики оцінки ефективності навчання.

Завданнями цільового напрямку вдосконалення кадрової політики АТ «Укртелеком» є:

- досягнення високого рівня виконання своїх трудових обов'язків працівниками телекомунікаційного підприємства;
- впровадження нестандартних рішень для розвитку персоналу телекомунікаційного підприємства, а також оптимізація бізнес-процесів, що реалізуються в рамках діяльності телекомунікаційного підприємства;
- формування високоефективної системи оцінки якості навчання, реалізація якої дозволить оптимально і найбільш раціонально коригувати план навчання для кожної окремої групи персоналу досліджуваного телекомунікаційного підприємства, пристосовуючи його до передових і найбільш затребуваних технологій і практик, що використовуються в телекомунікаційній сфері.

Цільова зона No2. Формування комплексу заходів щодо залучення та утримання молодих спеціалістів.

Завданнями цільового напрямку вдосконалення кадрової політики АТ «Укртелеком» є:

- прискорення процесу ознайомлення нового співробітника з особливостями функціонування телекомунікаційного підприємства;
- зниження рівня плинності кадрів в досліджуваній компанії;
- мотивація бути зацікавленим у результаті та максимальній віддачі в рамках діяльності з розвитку телекомунікаційних послуг;
- підвищення продуктивності праці;
- поліпшення психологічного клімату в колективі.

Цільова зона No3. Формування заходів щодо об'єднання трудового колективу.

Завданнями цільового напрямку вдосконалення кадрової політики АТ «Укртелеком» є:

- створення здорового конкурентного середовища;
- розвиток навичок самостійної роботи, творчого потенціалу та професійної ініціативи в рамках заходів з розробки переліку телекомунікаційних послуг та підвищення їх якості;
- формування корпоративного духу та згуртованого колективу.

Цільова зона No4. Формування заходів щодо удосконалення системи нематеріального стимулювання.

Завданнями цільового напрямку вдосконаленням кадрової політики АТ «Укртелеком» є:

- стимулювання фахівців телекомунікаційного підприємства до ефективної діяльності без прямих матеріальних витрат;
- допомога співробітникам у їхньому прагненні до розвитку;
- створення неформальних зв'язків і міжособистісних симпатій через відсутність поділу колективу (нематеріальна мотивація, на відміну від матеріальної, однакова для всіх категорій співробітників).

В результаті реалізації всіх перерахованих вище напрямів удосконалення кадрової політики у кадровій політиці АТ «Укртелеком» очікуються наступні якісні зміни:

- у напрямку стабілізації кадрів – створення комплексної системи адаптації кадрів, яка ґрунтується на наставництві;
- у напрямку оцінки та атестації персоналу – формування комплексної системи оцінки ефективності персоналу, яка дозволяла б зробити висновки про професійну придатність кожного окремого співробітника;
- у напрямку винагороди – використання матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників у комплексі для підвищення ефективності кадрової політики;
- у напрямку розвитку персоналу – організація комплексної системи навчання персоналу.

3.2 Обґрунтування цільових напрямків удосконалення кадрової політики АТ «Укртелеком»

Підвищення ефективності кадрової політики - це комплекс заходів щодо якісної та кількісної оцінки ефективності всього переліку принципів, цілей, завдань, методів, форм і засобів, що застосовуються в кадровій роботі, з подальшим формуванням заходів щодо примноження та ефективного розвитку рівня професіоналізму персоналу суб'єкта господарювання та їх професійного потенціалу. Результатом розробки та реалізації заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики є формування якісної, ефективної та згуртованої робочої сили, здатної швидко та раціонально реагувати на зміну умов професійної діяльності, а також на зміну стратегії управління телекомунікаційним підприємством та його персоналом.

Далі перейдемо до деталізації методики і включених в неї заходів, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики в АТ «Укртелеком»:

а) Заходи щодо організації системи навчання працівників на робочому місці у АТ «Укртелеком».

Організація комплексної системи навчання персоналу АТ «Укртелеком» повинна включати в себе не тільки безпосереднє підвищення кваліфікації фахівців з розвитку телекомунікаційних послуг, а й роботу з молодими фахівцями телекомунікаційної сфери, яка в подальшому повинна супроводжуватися оцінкою ефективності системи навчання.

Перш за все, слід зазначити, що традиційна система навчання, яка передбачає відволікання працівників телекомунікаційних підприємств від робочого місця на певний період і, отже, призводить до збитків для підприємства в даній сфері діяльності, в сучасних умовах стає все більш неефективною, оскільки негативно впливає на розвиток телекомунікаційних послуг. З метою зниження витрат на навчання та підготовку ІТ-фахівців телекомунікаційної компанії АТ «Укртелеком» пропонуємо розробити і впровадити систему навчання на базі системи дистанційного навчання Learning Management System (далі - LMS). Дана

система підвищення кваліфікації фахівців телекомунікацій буде містити велику кількість навчальних курсів з розвитку телекомунікаційних послуг, значна кількість з яких призначена для підготовки ІТ-фахівців, які розробляють і надають послуги телефонного зв'язку та Інтернету користувачам і абонентам АТ «Укртелеком».

Основними перевагами LMS є інформативність, оперативність, можливість оптимізувати використання часових та фінансових ресурсів, гнучкість та адаптивність. LMS дає можливість виявляти та поширювати кращі практики надання послуг у сфері телекомунікацій, оперативно обмінюватися проблемами, що виникають при розробці якісно нових послуг телекомунікаційних підприємств, а також колективно знаходити оптимальні шляхи їх вирішення, в тому числі проблеми, пов'язані з нестабільністю та обмеженнями в наданні послуг на сучасному ринку телекомунікацій.

LMS допомагає знизити витрати на навчання одного ІТ-фахівця в 3-5 разів, зберігаючи при цьому якість навчання, збільшуючи обсяг і навіть інтенсивність навчання. Також можна звернути увагу на такий формат дистанційного навчання, як вебінари. Вони дають можливість залучати до процесу навчання співробітників різних підрозділів АТ «Укртелеком», що дозволить значно підвищити продуктивність підготовки ІТ-фахівців, тим самим дозволивши досягти максимальних результатів від діяльності в області розвитку телекомунікаційних технологій за рахунок засвоєння кращих практик ІТ-фахівців.

Узагальнимо витрати на впровадження інтегрованої системи підготовки фахівців в області телекомунікацій АТ «Укртелеком» (табл. 3.2).

б) заходи щодо залучення та адаптації молодих спеціалістів і розробка системи оцінювання ефективності наставництва співробітників АТ «Укртелеком».

В даний час питання залучення молодих фахівців в телекомунікаційні компанії України актуальні як ніколи. Епоха глобалізації та комп'ютеризації створила високий дефіцит професійних кадрів. При добре структурованій системі попереднього підготовчого планування ця технологія може бути легко адаптована

до норм АТ «Укртелеком», стандартів роботи, соціально-психологічного клімату, забезпечуючи потужний плацдарм для його майбутнього успіху.

Таблиця 3.2 - Витрати на здійснення заходів по впровадженню системи підготовки фахівців досліджуваного підприємства в сфері телекомунікаційних послуг

№	Стаття витрат	Пояснення витрат	Сума, грн
1	Вартість програмного забезпечення для організації навчання відповідно до LMS	Є безкоштовні програми LMS, наприклад, Moodle	0
2	Оплата інтернету	Вартість послуги корпоративного інтернету становить 350 грн на місяць протягом 12 місяців	4200
3	Оплата ІТ-фахівцям, пов'язана з організацією дистанційного навчання для співробітників телекомунікаційної компанії	20 000 грн на місяць при часі навчання 3 години в будні дні під час навчання фахівців з телекомунікацій (розрахований на перший рік впровадження системи навчання)	240 000
Разом			244 200

У разі попередньої підготовки можливі наступні варіації співпраці підприємства з випускниками профільних вузів (рис. 3.1).

Однією з переваг прелімінарингу є можливість адаптації молодих співробітників до норм, які вже діють в телекомунікаційній компанії, при цьому вимоги досвідчених кандидатів на вакантну посаду часто завищені.

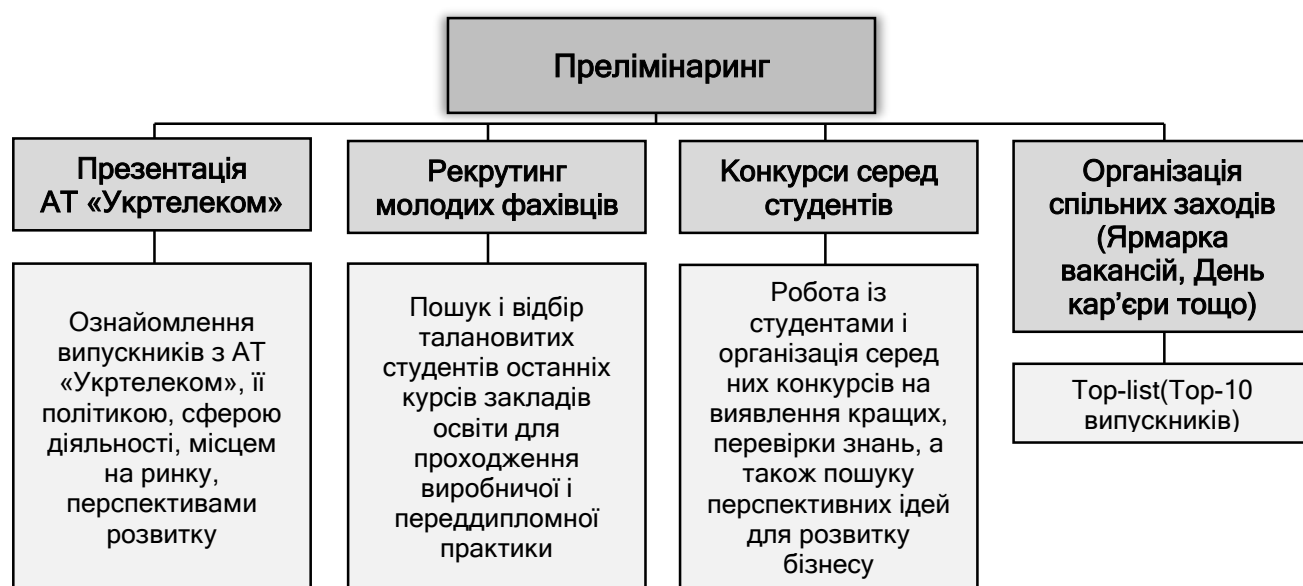


Рисунок 3.1 - Варіанти співпраці АТ «Укртелеком» зі студентами профільних закладів освіти

Кожен працівник прагне реалізувати свої професійні якості та здібності у своїй трудовій діяльності, підвищити рівень професіоналізму. Для роботи з новачками у АТ «Укртелеком» раціонально буде сформувати групу наставників з числа найбільш досвідчених, кваліфікованих співробітників АТ «Укртелеком» і професіоналів своєї справи, які будуть консультувати нових співробітників про те, як правильно використовувати свої професійні якості і здібності в роботі.

Для цього пропонуємо запровадити систему наставництва, основні складові якої представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Основні компоненти системи наставництва, запропоновані до впровадження у АТ «Укртелеком»

Основні складові системи наставництва	Коротка характеристика складових системи наставництва
Формування контингенту менторів	Принципи формування: досвід роботи за професією, особисте бажання
Діапазон наставництва	Два молодих спеціаліста для одного наставника (2:1)
Регулювання системи наставництва	Розробка та затвердження Положення про наставників, Положення про заохочення наставників
Форми та методи роботи з наставниками	Зустрічі, наради, тренінги
Система заохочень	Матеріальне заохочення - доплата за наставництво; Нематеріальні заохочення - оголошення подяки

З огляду на складність роботи у АТ «Укртелеком» і велику кількість клієнтів, доцільно було б встановити діапазон наставництва 2:1. Кожен наставник бере двох підопічних та курирує їх. Також на даний момент керівництву варто звернути увагу на прелімінаринг як на один з перспективних методів формування трудового колективу.

Узагальнимо витрати на впровадження розробленої системи наставництва для молодих фахівців у АТ «Укртелеком» (табл. 3.4).

в) заходи щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання працівників.

До основних заходів щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання, рекомендованих до впровадження на телекомунікаційному підприємстві АТ «Укртелеком», можна віднести наступний перелік:

- публікація статей в засобах масової інформації і розміщення інформації

про досягнення АТ «Укртелеком» - висвітлення діяльності співробітників і їх професійних досягнень в розробці і впровадженні телекомунікацій;

Таблиця 3.4 - Витрати на реалізацію заходів щодо впровадження системи наставництва у АТ «Укртелеком»

№	Стаття витрат	Склад статті витрат	Сума, грн
1	Впровадження попередньої системи в телекомунікаційній компанії	Створення презентації про діяльність АТ «Укртелеком» - 0 грн Організація туру для випускників (доплата до заробітної плати працівника в розмірі 2 000 грн) Замовлення продукції з символікою АТ «Укртелеком» для випускників (ручки - 50 шт. по 30 грн., щоденники 10 шт. по 150 грн, нотатники 10 шт по 80 грн, календарі - 10 шт. по 100 грн) Чайний столик для бесід з випускниками (чай і кава - 1 500 грн, солодоші - 3 000 грн) Витрати на стажування та практичну підготовку – 75 000 грн (організація додаткових робочих місць для випускників) Витрати на організацію реклами по залученню на стажування - 15 000 грн.	101 300 (одноразово)
2	Розробка та впровадження системи наставництва	Доплата наставникам за адаптаційні дії по відношенню до молодих ІТ-фахівців (20% від зарплати) - 360 000 грн на 5 наставників	180 000 (щорічний)
Разом			281 300

- створення Зали слави для оприлюднення досягнення цілей і завдань, які є значущими в житті досліджуваного підприємства АТ «Укртелеком». Цей вид мотивації прийнятний як для молодшого персоналу в сфері ІТ-технологій, так і для керівництва досліджуваного суб'єкта господарювання. Зал слави не повинен бути статичним, його слід регулярно оновлювати (не рідше одного разу на місяць). Він має передбачати номінації, в яких можуть брати участь різні категорії фахівців у розробці та впровадженню якісно нових послуг у сфері телекомунікацій;

- організація та проведення конкурсу «Працівник року», який необхідний для того, щоб об'єктивно оцінити якість роботи ІТ-фахівців телекомунікаційного підприємства, а також підвищити мотивацію працівників до здійснення високоефективної діяльності у сфері телекомунікацій.

У таблиці 3.5 наведені витрати на реалізацію заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації співробітників телекомунікаційної компанії

АТ «Укртелеком».

Таблиця 3.5 - Витрати на здійснення заходів щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації у АТ «Укртелеком»

№	Стаття витрат	Склад статті витрат	Сума, тис.грн
1	Публікація статей про досягнення АТ «Укртелеком» в засобах масової інформації	Оплата гонорарів за публікацію статей і залучення компетентних журналістів за квартальну публікацію - 12 000 грн (3 000 за публікацію)	3 000 (щорічний)
2	Зал слави	Купівля дошки пошани - 3 000 грн.	3 000 (одноразово)
3	Організація конкурсу «Працівник року»	Організація конкурсу та придбання туристичних путівок для переможців в якості головного призу (на одного переможця) – 50 000 грн	50 000 (річний)
Разом			56 000

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість управління трудовою мотивацією персоналу телекомунікаційного підприємства АТ «Укртелеком», а також реалізація комплексу умов прояву активності, ініціативи та відповідальності працівників в рамках розвитку якісно нових телекомунікаційних послуг.

г) заходи щодо об'єднання трудового колективу АТ «Укртелеком».

З метою реалізації цільового напрямку вдосконалення кадрової політики телекомунікаційного підприємства в сфері тимблдинга, спрямованого на зниження витрат на пошук грамотних ІТ-фахівців і показників плинності кадрів, рекомендується організувати і реалізувати у АТ «Укртелеком» ряд заходів:

- проведення тренінгів для об'єднання нових співробітників з персоналом телекомунікаційного підприємства. При цьому в обов'язки керівництва АТ «Укртелеком» буде входити створення атмосфери, спрямованої на адаптацію і впровадження всіх індивідуальних особливостей нових співробітників в єдиний робочий механізм;

- проведення корпоративних вечорів для покращення психологічної атмосфери в колективі АТ «Укртелеком». При грамотному підході корпоративне свято може стати ефективним інструментом для досягнення якихось чітко поставлених перед керівником цілей, може допомогти подолати реальні або

потенційні проблеми в закладі. Продуманий сценарій вечірки може підвищити лояльність співробітників або значно поліпшити соціально-психологічний клімат в колективі. Цей метод надзвичайно ефективний;

- вручення турпаketу найкращому молодому спеціалісту наприкінці року для покращення системи мотивації. Змагання, що проводяться в компанії між співробітниками, є ефективним інструментом мотивації. У нашому випадку пропонується організувати конкурс на звання «Кращий молодий спеціаліст» в кінці року.

Загальні витрати на здійснення заходів щодо об'єднання трудового колективу телекомунікаційного підприємства представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Витрати на реалізацію заходів по об'єднанню трудового колективу АТ «Укртелеком»

Ні	Стаття витрат	Склад статті витрат	Сума, грн
1	Організація тренінгів для нових ІТ-співробітників	Склад витрат розраховується виходячи з середньоринкової вартості одного тренінгу, яка дорівнює 7 500 грн (всього 12 тренінгів)	90 000
2	Організація корпоративних вечорів	Організація вечора на 10 455 осіб (кількість станом на 2023 рік) за середньоринковою ціною 500 грн з особи (2 рази на рік)	10 455 000
3	Організація конкурсу «Кращий співробітник» серед нових ІТ-спеціалістів	Організація конкурсу та придбання туристичних путівок для переможців в якості головного призу (на одного переможця) - 50 000 грн.	50 000
Разом			10 595 000

Розраховуємо економічну ефективність реалізації всіх перерахованих вище заходів, які входять в програму підвищення ефективності кадрової політики у АТ «Укртелеком».

У таблиці 3.7 узагальнені всі витрати на реалізацію програми підвищення ефективності кадрової політики, що реалізується в рамках підприємства в сфері телекомунікаційних послуг.

Враховуючі дані, представлені в таблиці 3.7, зробимо оцінку економічної ефективності реалізації програми удосконалення кадрової політики підрозділу АТ «Укртелеком». Розрахунок ефективності буде проводитися в контексті ряду критеріїв, розглянутих нижче:

Таблиця 3.7 - Витрати на реалізацію програми підвищення ефективності кадрової політики у АТ «Укртелеком»

Стаття витрат	Сума, грн
Витрати на здійснення заходів по впровадженню системи підготовки фахівців	244 200
Витрати на реалізацію заходів щодо впровадження системи наставництва	281 300
Витрати на здійснення заходів щодо вдосконалення системи нематеріальної	56 000
Витрати на реалізацію заходів по об'єднанню трудового колективу	10 595 00
Разом	11 176 500

- розрахунок економічного ефекту від реалізації програми удосконалення кадрової політики в контексті усунення помилок, пов'язаних з низькою ефективністю навчання працівників телекомунікаційного підприємства, що призвели до економічних втрат. За умови, що у 2023 році витрати на навчання склали 240 194 тис. грн., а економічні втрати від непрофесіоналізму ІТ-фахівців склали 597 562 тис. грн. Разом ці втрати від недосконалої системи підготовки фахівців будуть становити:

$$240\ 194 + 597\ 562 = 837\ 756 \text{ тис.грн.}$$

- розрахунок економічного ефекту від реалізації програми вдосконалення кадрової політики в контексті усунення помилок, пов'язаних з низькою ефективністю найму працівників при розробці та впровадженні телекомунікаційних послуг, що надаються АТ «Укртелеком». З вихідними даними за 2023 рік, за підсумками яких робочий час фахівців, витрачений на процедуру найму одного працівника, становив 1 годину, кількість найманих працівників у 2023 році становила 3 490 осіб, а вартість години роботи найманих спеціалістів становила 100 грн, то загальні втрати до реалізації програми вдосконалення кадрової політики, пов'язаної зі скороченням витрат на підбір персоналу, буде становити:

$$1 \cdot 3\ 490 \cdot 100 = 349\ 000 \text{ грн} = 349 \text{ тис.грн}$$

- розрахунок економічного ефекту від реалізації програми вдосконалення

кадрової політики в контексті усунення помилок, пов'язаних з низькою ефективністю залучення та адаптації працівників, що забезпечується АТ «Укртелеком». Виходячи з вихідних даних за 2023 рік, за підсумками яких витрати на рекламу для залучення вузькоспеціалізованих фахівців з розвитку телекомунікаційних послуг склали 127 тис. грн, а вартість адаптаційних заходів по утриманню фахівців склала 8 тис. грн (адаптаційні заходи практично не проводилися і склалися з пам'ятних сувенірів), загальні витрати від реалізації програми, пов'язаний зі зниженням витрат на адаптацію і залученням персоналу, складе 135 тис.грн.

Загальні втрати, пов'язані з недосконаlostями в поточній кадровій політиці у АТ «Укртелеком», складе 839 085 тис. грн.

При цьому загальні витрати на реалізацію програми вдосконалення кадрової політики у АТ «Укртелеком» склали 11 176,5 тис. грн (табл. 3.7).

Ефективність реалізації програми удосконалення кадрової політики у АТ «Укртелеком» з урахуванням розрахованих економічних втрат та витрати на її реалізацію, визначимо рентабельність інвестицій ROI:

$$ROI = \frac{\text{Доходи} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} = \frac{839\,085 - 11\,176,5}{11\,176,5} = 74,08$$

Відповідно до проведеного розрахунку, рентабельність реалізації програми вдосконалення кадрової політики АТ «Укртелеком» складе 74,08. Оскільки рентабельність інвестицій більше 0, то реалізація запропонованої програми є економічно вигідним заходом.

ВИСНОВКИ

1. Досвід сучасних телекомунікаційних підприємств свідчить, що комплексна кадрова політика повинна охоплювати такі основні напрямки, як планування кар'єри співробітників ІТ-відділу; кадрова ротація; мотивація трудової діяльності на основі поєднання матеріальних благ і морального заохочення; - формування єдиної корпоративної культури, що включає сукупність цінностей, переконань, традицій і моральних норм, що сприяють формуванню мотивації у співробітників ІТ-підрозділів до досягнення максимального результату від розробки і впровадження ІТ-технологій.

2. Принципами кадрової політики телекомунікаційних компаній, що відображають її ефективність, є принцип збереження кадрового потенціалу телекомунікаційного підприємства; принцип ефективного стимулювання фахівців телекомунікаційних підприємств; принцип взаємозамінності персоналу на підприємствах телекомунікацій; принцип роботи команди однодумців на телекомунікаційному підприємстві.

3. Об'єктом дослідження кадрової політики є Акціонерне товариство «Укртелеком» — найбільший оператор фіксованого зв'язку в Україні. Компанія надає широкий спектр електронних комунікаційних послуг в усіх регіонах країни. Уже багато років її справедливо вважають лідером серед провайдерів фіксованого Інтернету. В цілому фінансово-господарську діяльність АТ «Укртелеком» можна охарактеризувати як неефективну. Платоспроможність досліджуваного підприємства також може бути оцінена як низька, так як значення абсолютно всіх коефіцієнтів нижче нормативної межі.

4. Кадрова політика і система її реалізації в АТ «Укртелеком» мають ряд істотних недоліків, які в сукупності негативно впливають на ефективність фінансово-господарської діяльності досліджуваної організації в цілому — відсутність програм адаптації, що призводить до високої плинності кадрів, особливо серед співробітників, які знаходяться на етапі адаптації; низька ефективність професійного розвитку персоналу та його нерациональна організація; суб'єктивний підхід до оцінки персоналу і, як наслідок,

невідповідність окремих співробітників професійним стандартам; відсутність комплексної системи реалізації кадрової політики.

5. У кадровій політиці АТ «Укртелеком» очікуються якісні зміни, пов'язані із стабілізацією кадрів – створення комплексної системи адаптації кадрів, яка ґрунтується на наставництві; із оцінкою та атестацією персоналу – формування комплексної системи оцінки ефективності персоналу, яка дозволяла б зробити висновки про професійну придатність кожного окремого співробітника; із винагородою – використання матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників у комплексі для підвищення ефективності кадрової політики; із розвитком персоналу – організація комплексної системи навчання персоналу.

6. У кваліфікаційні роботі проведено порівняння варіантів реалізації кадрової політики у АТ «Укртелеком» із впровадженням змін і без їхнього впровадження (підраховані втрати), а також проведено економічну оцінку запропонованих заходів і визначено, що можливі втрати від реалізації неефективної кадрової політики будуть значно більшими, ніж затрати на впровадження запропонованих заходів удосконалення по роботі із кадрами. Оскільки рентабельність інвестицій більше 0, то реалізація запропонованої програми є економічно вигідним заходом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонець І. Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2022. № 14. С. 122-124.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. К. : Видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник К. : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
4. Балановська Т.І., Троян А. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. К. : НУБіП України, 2019. 404 с.
5. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2017. 174 с.
6. Бортник С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східно-європейського національного університету імені Лесі Українки*, 2015. С. 33–39.
7. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. С. 16-18.
8. Гривківська О. В., Соловійова Ж. В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 9 (87). С. 86–91.
9. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 8 (110). С. 92–102.
10. Дяків, О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
11. Ільїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №7. С. 72-77.

12. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. праць. 2015. Вип. 25. С. 88–98.
13. Лазоренко Т. В., Німуха Ю. К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. *Молодий вчений*. 2018. №1.
14. Німуха Ю.К. Особливості управління персоналом в ІТ-компаніях. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. тез доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2023 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 81.
15. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 11. С. 117-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2023_11_28.
16. Перевозчикова Н. О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: [://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961)
17. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
18. Ходикіна І. В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 341-348.
19. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 61-64.