

Магістерська кваліфікаційна робота
на тему:

«Управління ефективністю кадрової політики на підприємствах в галузі легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»)»

Виконала: ст. гр.МОЗ-16м Олійник С.О.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ММЕ Благодир Л. М.

Метою роботи є підвищення ефективності кадрової політики на підприємствах в галузі легкої промисловості.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю кадрової політики на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління ефективністю кадрової політики на підприємствах в галузі легкої промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»).

Таблиця 1 - Тлумачення поняття «кадрова політика»

Автор	Визначення поняття «кадрова політика»
1	2
Балабанова Л. В. [3]	Кадрова політика – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою
Воронкова В. Г. [4]	Кадрова політика – це система прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій
Віннікова В.А. [5]	Кадрова політика – це цілісна кадрова стратегія, яка об’єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани з використання робочої сили. Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства реагувати на потреби технології й ринку в майбутньому.
Єгоршин А.П. [6]	Кадрова політика - це визначення генеральної лінії та принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.
Єреміна Б.Л. [7]	Кадрова політика – це головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.
Пархімчик Є. П. [8]	Кадрова політика – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов’язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища
Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. [9]	Кадрова політика – це цілісна кадрова стратегія, яка об’єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили.
Стрехова С.В. [10]	Кадрова політика – система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи

Цілі кадрової політики підприємства

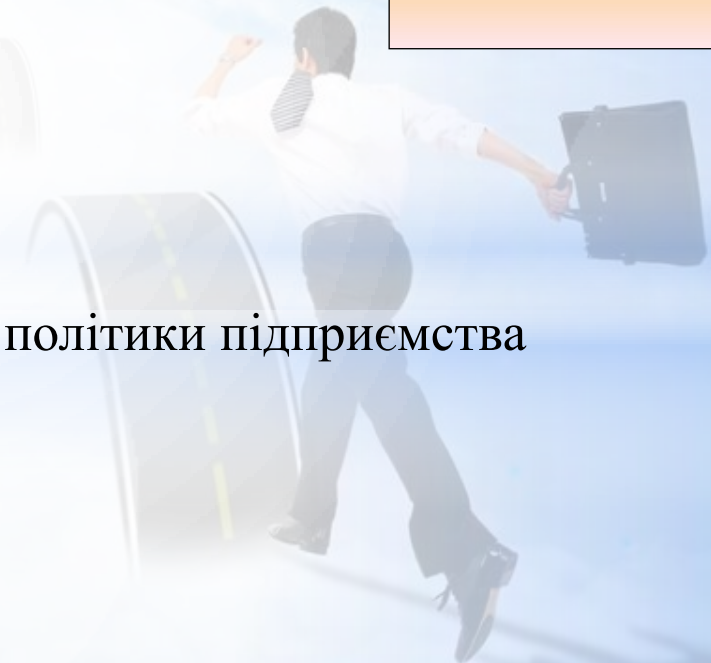
Своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній кількості

Забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством

Раціональне використання кадрового потенціалу

Формування і підтримка ефективної роботи трудових ресурсів

Рисунок 1 - Цілі кадрової політики підприємства



Типи кадрової політики організації

За рівнем впливу
управлінського апарату на
кадрову ситуацію

Пасивна

Реактивна

Превентивна

Активна

За ступенем відкритості
формування кадрового
складу

Відкрита

Закрита

Рисунок 2 - Типи кадрової політики організації

Таблиця 2 - Вплив типу кадрової політики на кадровий процес

Кадровий процес	Відкрита	Закрита
1	2	3
Політика підбору кадрів	Присутня велика конкуренція на ринку праці	Відчувається дефіцит робочої сили
Процес адаптації персоналу	Змога швидкої реакції на конкурентні відносини, запровадження нових для фірми підходів і методів, запропонованих новим співробітникам	Адаптація персоналу яка дає свої результати за рахунок підвищеної згуртованості працівників, включення в традиційні підходи
Навчання підвищення кваліфікації	і Систематично здійснюють навчання на тренінгах, в центрах підвищення кваліфікації, де відбувається запозичення нового досвіду	Найчастіше здійснюється у внутрішньо корпоративних центрах, сприяє формуванню спільних поглядів, загальних технологій, з відповідною адаптацією до роботи організації
Просування на службі	на Зазвичай працівників набирають ззовні, тому їм важко відразу просуватися по кар'єрних сходах.	Підвищення по службі зазвичай припадає на працівників, які довгий час вже зайняті на даному підприємстві, також здійснюється планування кар'єри.
Мотивація стимулювання	і Більшу увагу приділяють проблемам стимулювання праці персоналу	Більшого значення приділяють питанням мотивації працівників, задовольняючи потреби у стабільності, безпеці та самореалізації.
Впровадження нових технологій	Безперервний вплив інновацій, потік нових робітників, так значні зміни в інноваційному механізмі визначають контакти між всіма співробітниками на підприємстві.	Оскільки науково технічний прогрес прямо не впливає, тому треба навмисне ініціювати сам процес розробки інновацій, тому тут присутнє досить високе почуття відношення, відповідальності за перемини за рахунок усвідомлення спільності людини і фірми.

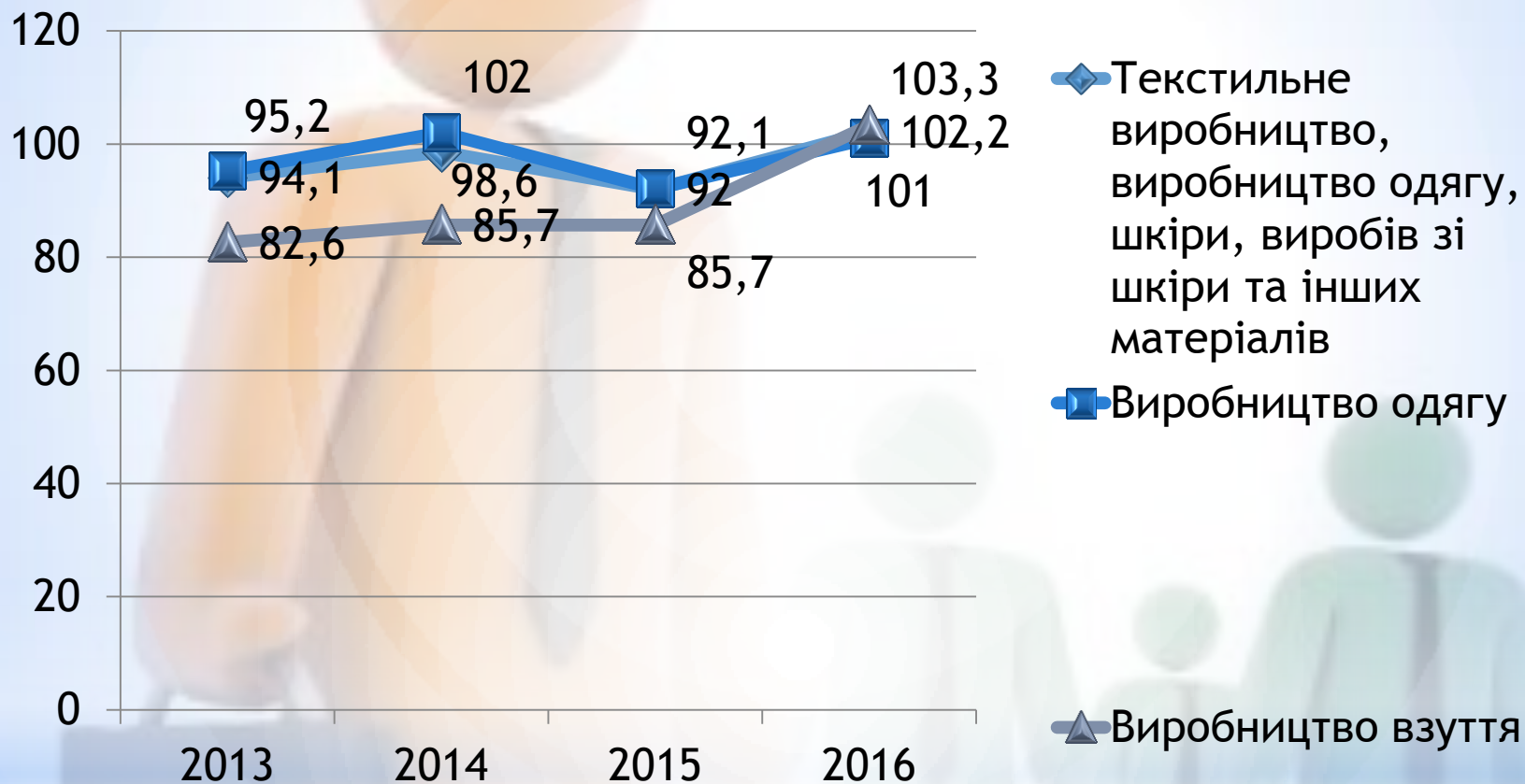


Рисунок 3 - Індеси промислової продукції за видами діяльності за 2013-2016 роки (відсотків до попереднього року)

Таблиця 5 - Узагальнений обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами (тисяч доларів США) за 2016 рік

Назва товарної позиції	Імпорт			Експорт			Сальдо
	з 01.01.2016 по 31.12.2016			з 01.01.2016 по 31.12.2016			
	вартість	питома вага	вага нетто, т	вартість	питома вага	вага нетто, т	
Пальта, плащі, куртки трикотажні, для чоловіків або хлопців	2737	0,01%	147	484	0,00%	12	-2253
Пальта, плащі, куртки трикотажні, для жінок або дівчат	2328	0,01%	114	4130	0,01%	108	1802
Костюми, комбінезони, шорти, трикотажні, для чоловіків або хлопців	8154	0,02%	343	1977	0,01%	58	-6177
Костюми, сукні, спідниці, трикотажні, для жінок або дівчат	17997	0,05%	715	28622	0,08%	1108	10625
Сорочки трикотажні для чоловіків або хлопців	3984	0,01%	155	742	0,00%	14	-3242
Блузки, сорочки трикотажні, для жінок або дівчат	3072	0,01%	156	7072	0,02%	305	4000
Светри, пуловери, джемperi, трикотажні	34916	0,09%	1671	6527	0,02%	281	-28389
Одяг дитячий, трикотажний	3527	0,01%	155	7625	0,02%	278	4098
Колготки, панчохи, гольфи, трикотажні	22800	0,06%	1411	13208	0,04%	1352	-9592
Рукавички, мітенки, рукавиці, трикотажні	7580	0,02%	2017	307	0,00%	27	-7273
Інші додаткові речі до одягу, трикотажні	5541	0,01%	280	209	0,00%	9	-5332
Пальта, плащі, куртки для чоловіків або хлопців,	22763	0,06%	973	33472	0,09%	791	10709
Пальта, плащі, куртки для жінок або дівчат, крім	26942	0,07%	1138	30894	0,08%	903	3952
Костюми, комбінезони, шорти, для чоловіків або хлопців	28913	0,07%	1243	136181	0,37%	4724	107268
Костюми, сукні, спідниці, для жінок або дівчат	39260	0,10%	1409	83296	0,23%	2716	44036
Сорочки для чоловіків або хлопців	8461	0,02%	354	13028	0,04%	413	4567
Блузки, сорочки жіночі	9368	0,02%	273	15356	0,04%	382	5988

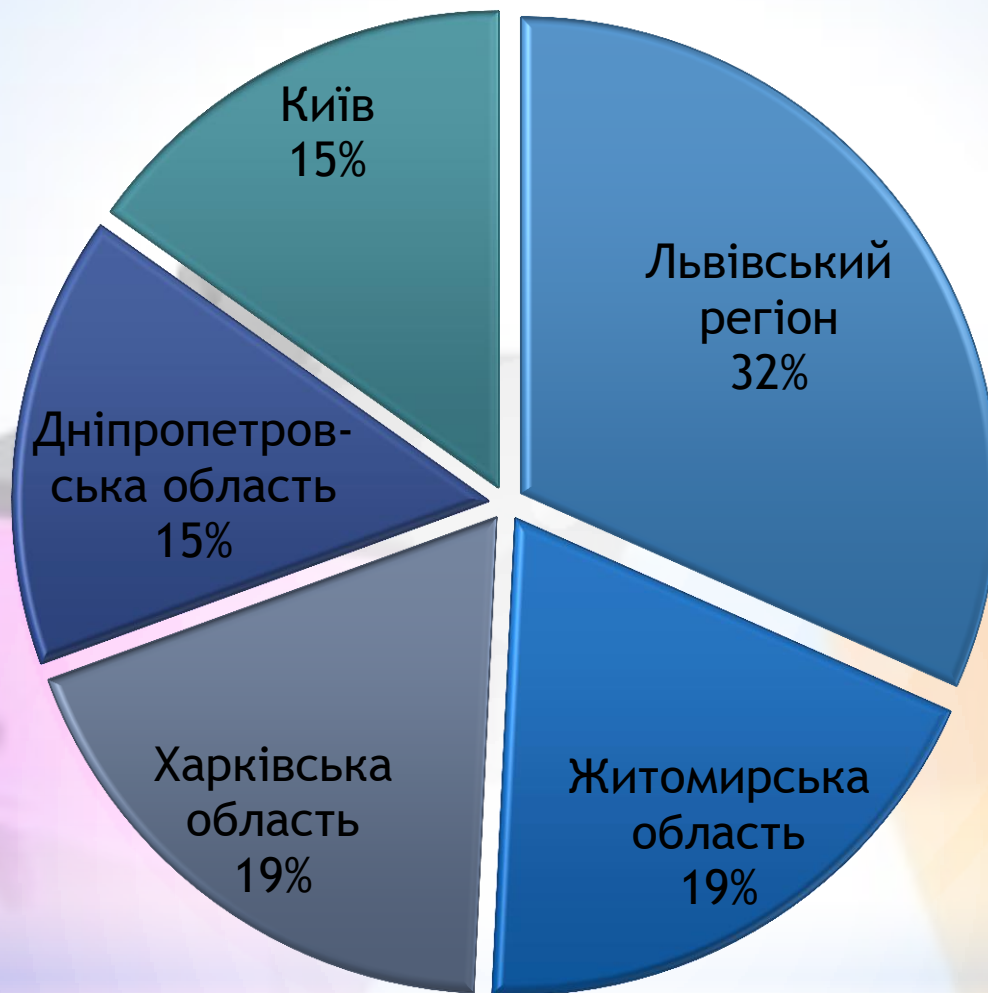


Рисунок 4 – Лідери з виробництва легкої промисловості України 2016 рік.

Таблиця 7 - Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Показники	Роки			
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1	2	3	4	5
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	5466	7344	12753,5	19314
2. Необоротні активи, тис. грн	2832	2888	3782	5319,5
3. Оборотні активи, тис. грн	2634	4456	8971,5	13994,5
4. Власний капітал, тис. грн.	3919,5	5077	8693	14182
5. Залучений капітал, тис. грн	1546,5	2267	4060,5	4650
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	11971	18359	26455	34744
7. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10282	12549	17692	22588
8. Валовий прибуток, тис. грн	1689	5810	8763	12156
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	(321)	3346	6947	7880
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	(321)	3346	6947	7880
11. Чистий прибуток, тис. грн	(361)	2676	5694	6415
12. Чисельність персоналу, осіб	347	332	324	315
13. Коефіцієнт зносу основних засобів	72,14	70,43	62,99	57,58
14. Коефіцієнт покриття	1,70	1,97	2,51	3,01
15. Коефіцієнт фінансової автономії	0,72	0,69	0,68	0,73
16. Коефіцієнт рентабельності активів	6,60	36,44	43,09	33,21
17. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	9,21	52,71	65,50	45,23
18. Коефіцієнт рентабельності продаж	3,02	14,58	21,52	22,68
19. Коефіцієнт рентабельності витрат	16,43	46,30	49,53	53,82
20. Коефіцієнт оборотності активів, об.	2,19	2,50	2,07	1,80
21. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	3,05	3,62	3,04	2,45

Таблиця 8 - Відхилення значень основних економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Показники	Відхилення значень					
	2014 р. від 2013 р.		2015 р. від 2014 р.		2016 р. від 2015 р.	
	абс. знач.	темп пр., %	абс. знач.	темп пр., %	абс. знач.	темп пр., %
1	3	4	5	6	7	8
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	1878	34,36	5409,5	73,66	6560,5	51,44
2. Необоротні активи, тис. грн	56	1,98	894	30,96	1537,5	40,65
3. Оборотні активи, тис. грн	1822	69,17	4515,5	101,34	5023	55,99
4. Власний капітал, тис. грн	1157,5	29,53	3616	71,22	5489	63,14
5. Залучений капітал, тис. грн	720,5	46,59	1793,5	79,11	589,5	14,52
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	6388	53,36	8096	44,10	8289	31,33
7. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2267	22,05	5143	40,98	4896	27,67
8. Валовий прибуток, тис. грн	4121	243,99	2953	50,83	3393	38,72
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	3667	-1142,37	3601	107,62	933	13,43
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3667	-1142,37	3601	107,62	933	13,43
11. Чистий прибуток, тис. грн	3037	-841,27	3018	112,78	721	12,66
12. Чисельність персоналу, осіб	-15	-4,32	-8	-2,41	-9	-2,78
13. Коефіцієнт зносу основних засобів	-1,71	-2,37	-7,44	-10,56	-5,41	-8,59
14. Коефіцієнт покриття	0,27	15,88	0,54	27,41	0,5	19,92
15. Коефіцієнт фінансової автономії	-0,03	-4,17	-0,01	-1,45	0,05	7,35
16. Коефіцієнт рентабельності активів	29,84	452,1212	6,65	18,25	-9,88	-22,93
17. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	43,5	472,3127	12,79	24,26	-20,27	-30,95
18. Коефіцієнт рентабельності продаж	11,56	382,7815	6,94	47,60	1,16	5,39
19. Коефіцієнт рентабельності витрат	29,87	181,80	3,23	6,98	4,29	8,66
20. Коефіцієнт оборотності активів, об.	0,31	14,16	-0,43	-17,20	-0,27	-13,04
21. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	0,57	18,69	-0,58	-16,02	-0,59	-19,41

		Глибина діяльності	
		висока	низька
Розмах діяльності	високий	1	2
	низький	3	4

Рисунок 5 - Матриця спеціалізації діяльності

Таблиця 9 - Чисельність необхідних працівників на ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Показники	Кваліфікаційні групи	Професії	Кількість працівників, чол.		
			2014 р.	2015 р.	2016 р.
1	2	3	4		
Спеціалісти	Спеціаліст вищої кваліфікації	Системний адміністратор	1	2	-
		Кадровий діловод	-	-	2
Службовці	Спеціаліст середньої кваліфікації	Водій	1	-	1
Робітники: основні	Висококваліфіковані робітники	Інженер	2	-	-
		Економіст	-	2	-
-допоміжні	Малокваліфіковані робітники	Різноробочий	1	2	1
Всього			5	6	4

Таблиця 10 – План заходів, які потрібно впровадити на підприємстві з метою удосконалення кадрової політики та покращення результатів його діяльності

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, грн.	Економічний та інші види ефектів, грн.	Примітка
1	2	3	4	5	6
Розширення відділу кадрів та створення нових підрозділів таких, як автоматизована система управління персоналом, і соціально-психологічна служба,	Начальник відділу кадрів, заступник директора, директор	Протягом року	Підприємству необхідно понести витрати на найм трьох працівників, таким чином, річна заробітна плати для них коштуватиме фабриці 166 тис. грн. також потрібні кошти для програмного забезпечення і час для тестування нової програми.	- Економічний ефект від найму трьох нових працівників складатиме 37434 тис. грн. - Прогнозований дохід з понесеними витратами становитиме - 37434 тис. грн., Збільшивши штат працівників відділу кадрів ми зменшимо навантаження на одного робітника, таким чином дані працівники зможуть виконувати більше функцій, що призведе до зростання їх ефективності.	Тестування працівників за допомогою комп'ютера - дасть можливість більш ефективно і точно оцінювати чи відповідає претендент даній посаді та вивільнить час працівників відділу кадрів, оцінка психолога підвищить якість робітників.

Продовження таблиці 10

1	2	3	4	5	6
Підвищення кваліфікації робітників, керівників та фахівців	Начальник відділу кадрів підприємства	Протягом року	Виділення коштів на професійні курси, тренінги, курси з вивчення нових прийомів і методів праці. Орієнтовно необхідно виділити 100 тис. грн.	- Економічний ефект від підвищення кваліфікації робітників - 35700 тис. грн. Прогнозований дохід з понесеними витратами становитиме -35700 тис. грн. Підвищивши кваліфікацію працівники підприємства зможуть оволодіти передовими знаннями та отримати цінний досвід, як результат це підвищить показники діяльності підприємства в цілому.	Організація і оплата курсів, тренінгів та стажування для працівників фабрики покращить морально-психологічний клімат у колективі, робітники матимуть можливість професійного зростання і розвитку, просування по службі.

**Дякую
за увагу!**

