



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Ведмідь Яна Олександрівна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц. Нетудихата К.Л.

Рецензент:
канд. екон. наук, доц. Васильєв А.А.

Миколаїв 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Поняття та зміст управління персоналом	7
1.2. Моделі системи управління персоналом.	14
1.3. Методичні підходи до аналізу стану управління персоналом.....	23
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «ЗАВОД «ЕКВАТОР»).....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	33
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства.....	42
2.3. Аналіз динаміки, структури персоналу підприємства та оцінка ефективності управління ним.....	51
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	61
3.1. Поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в управління персоналом.....	61
3.2. Вдосконалення системи мотивування працівників підприємства ...	69
3.3. Удосконалення організації управління персоналом.....	76
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. Питання управління персоналом досить давно привертають увагу дослідників, що знаходить своє вираження в пошуку нових, більш досконалих моделей управління людьми на підприємствах та в організаціях. При цьому переслідуються, як мінімум, дві найважливіші цілі: по-перше, досягнення більш високої економічної ефективності результатів діяльності підприємства, організації в цілому, в тому числі і власної діяльності з управління персоналом; по-друге, консолідація персоналу незалежно від займаної посади навколо спільної мети підприємства, організації та створення умов для корпоративної солідарності працюючих.

Однак на тлі цих загальних та вічних цілей теорія, практика управління людьми в організаціях постійно висуває перед дослідниками і спеціалістами все нові завдання. І, перш за все, це пов'язано з технологічним та організаційним ускладненням виробництва, підвищенням ролі групової діяльності, зростанням чисельності працюючих в організаціях, збільшенням внутрішніх і зовнішніх функцій діяльності, прискоренням зміни виробленого продукту та його технологічного забезпечення тощо. Ці та інші перетворення в економічному, організаційному та технічному рівнях підприємства ведуть до змін різних сторін управління персоналом.

Таким чином, процес вдосконалення системи управління персоналом стає безперервним, що дає нам підставу розглядати його з позиції еволюційного підходу, що відображає відносно послідовну адаптацію системи управління персоналом до мінливих умов не тільки внутрішнього середовища підприємства, організації, що визначаються як мікросередовище, але і до глобальних умов національної та світової економіки і політики, що визначаються як макросередовище. Процес управління персоналом розвивається в даний час як одна зі складових системи управління підприємством, організацією.

Теоретичні, методичні основи та практичні аспекти управління

персоналом розглядалися в роботах С. Н.Апенько, М. Армстронга, . Ю. Базарової, Л. В. Балабанової, В.В. Безсмертної, Н.П. Беляцко, А. А. Бердник, Л. М. Григор'єва, В. І. Дериховської, П. Ф. Друкера, О. П. Єлець та інших. Незважаючи на досить широкий діапазон досліджень, питання підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання потребують подальшої розробки.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних основ та розробка рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та розв'язані наступні завдання:

- розкрити поняття та зміст управління персоналом;
- вивчити моделі системи управління персоналом;
- розглянути методичні підходи до аналізу стану управління персоналом;
- надати загальну характеристику підприємству;
- провести аналіз системи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати динаміку, структуру персоналу підприємства та оцінити ефективність управління ним;
- обґрунтувати пропозиції щодо поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в управління персоналом;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивування працівників підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організації управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на підприємстві АТ «Завод «Екватор».

Методи дослідження. Теоретичною основою досліджень стали положення зарубіжної та вітчизняної економічної науки з менеджменту. Для

досягнення поставлених завдань використані різні методи. Методи теоретичного узагальнення та порівняння (аналіз і синтез, індукцію і дедукцію) – для розкриття теоретико-методичних основ управління персоналом на підприємстві. Економіко-статистичні методи (групування, порівняння, середні та відносні величини, кореляційний аналіз) – для аналізу стану управління персоналом підприємства. Економічний аналіз, синтез, порівняння – для обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження стали: законодавчі, нормативно-правові акти, фінансова звітність підприємства АТ «Завод «Екватор», матеріали Національного банку України, монографії та наукові статті зарубіжних і вітчизняних авторів.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна полягає в розробці теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій в питаннях удосконалення управління персоналом підприємством. При цьому, було отримано такі результати:

удосконалено:

– підхід до визначення управління персоналом, як системи заходів спрямованих на створення умов нормального розвитку та використання потенціалу людей, які колективно та індивідуально вносять вклад у вирішення цілей і завдань підприємства;

дістало подальшого розвитку:

– виявлення основних тенденцій розвитку машинобудівного підприємства АТ «Завод «Екватор» та його системи управління персоналом;

– оцінка ефективності управління персоналом, розкрито процес постійного вдосконалення системи управління;

– практичні рекомендації, які стосуються удосконалення: професійного навчання та впровадження коучингу в управління персоналом; системи мотивування працівників підприємства; організації управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці

рекомендацій щодо управління персоналом на підприємстві

Особистий внесок здобувача. Основні наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, що викладені в магістерській роботі і виносяться на захист, отримані автором одноосібно.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати роботи були оприлюднені в одній науковій праці, загальним обсягом 0,3 друкованих аркуша.

Структура та обсяг роботи. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінки. Список використаних джерел включає 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та зміст управління персоналом

На сучасному етапі розвитку теорії та практики управління персоналом сформовано досить багато концепцій, що характеризуються різним ступенем апробування та надійності. Вся сукупність розроблених концепцій, вибудована у хронологічній послідовності, дозволяє вивчити генезис наукової думки в сфері управління персоналом.

В основі періодизації розвитку управління персоналом як науки лежить, перш за все, генезис менеджменту та тих концепцій, які формувалися і використовувалися починаючи з кінця XIX в. У теорії менеджменту традиційно виділяють кілька шкіл, що зробили найбільший вплив на її розвиток. До них можна віднести: наукового управління, адміністративну, людських відносин, поведінкових наук, науки управління (кількісна школа). Слід зазначити, що в менеджменті не відбувалася різка зміна підходів та принципів, а відбувалося їх спільне співіснування. По суті, кожна школа, що знову виникала, на початковому етапі доповнювала вже існуючі. Наприклад, в шістдесяті рр. XX ст. в практиці менеджменту використовувалися, по суті, спільно чотири школи: адміністративна, людських відносин, поведінкових наук та кількісна. На наш погляд, багато в чому це пояснюється складністю самого об'єкта управління. Неможливо врахувати тільки економічну або тільки соціально-психологічну складову в менеджменті. Отже, саме комплексний підхід, який використовує досягнення всіх шкіл, результати їх досліджень в практиці, дозволяє менеджменту ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання.

У табл. 1.1 наведено комплекс трактувань поняття управління персоналом. Можна говорити про те, що, незважаючи на досить велику кількість різних трактувань, підходів до складових елементів процесу управління персоналом, всі автори в цілому досить схоже їх визначають.

Виходячи з останніх розробок теорії та практики управління персоналом, як найбільш комплексного, що враховує всі аспекти досліджуваної функції менеджменту можна розглядати управління персоналом як систему заходів спрямованих на створення умов нормального розвитку та використання потенціалу людей, які колективно та індивідуально вносять вклад у вирішення цілей і завдань підприємства.

Концепції управління персоналом є багато в чому результатом не тільки теоретичних досліджень, а й численних прикладних досліджень у всіх вищевказаних галузях знань.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування терміну «управління персоналом»

Автор	Визначення
Т.Ю. Базарова [4, с.113]	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства»
А.Я. Кибанов [23, с.94]	«управління персоналом – це формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією».
Ю.Є. Меліхов, П. А. Малуєв [30, с. 41]	«управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».
В.І. Дериховська [13, с.]	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств»
С. О. Єварович [17]	«управління персоналом – це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей»
Є. В. Маслов [29, с. 18]	«управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками»

Ю. Г. Одегов [29, с. 18]	«управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм та методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності».
Хміль Ф.І. [48, с. 24]	«управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу»

Узагальнюючи основні дослідження, можна виділити наступні основні концепції (школи) науки управління персоналом:

1. Використання трудових ресурсів. Положення даної концепції активно використовувалися в практиці управлінської діяльності з кінця XIX в. в 60-х рр. XX ст. Прихильниками цієї концепції були теоретики «Школи наукового менеджменту», в якій розглядалась не людина, яка зайнята у виробництві, а її основна функція – праця. Праця ж, в свою чергу, як фактор виробництва вимірювалась двома параметрами: витратами робочого часу та величиною оплати праці.

2. Управління персоналом. Концепція розвивалася з 30-х рр. XX ст. В її основу було покладено теорію бюрократичної організації А.Файоля. Людина в організації сприймалась через її формальну роль – посаду. Управління персоналом здійснювалось за допомогою численних адміністративних механізмів (принципів, методів, можливостей, функцій).

3. Управління людськими ресурсами. Даний напрямок розглядав людину як «непоновлюваний ресурс» – «елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів – трудової функції, соціальних відносин, стану працівника» [20, с. 96].

4. Управління людиною. Прихильники даної концепції відходять від «ресурсного підходу в сприйнятті людини». Людина не тільки виходить на передній план у системі управління організацією, але її починають розглядати як «особливий об'єкт управління» [20, с. 97].

5. Управління людським капіталом. Даний напрямок сформульовано спочатку як синтез економічної та соціальної складової в контексті діяльності організації. В подальшому розвинувся у повноцінну концепцію, яка розглядає «людський капітал» як сукупність не тільки навичок, знань, умінь, а й рівня здоров'я, середовища життєдіяльності людини тощо. По суті, відбувся перехід до розгляду людського капіталу як основного фактора конкурентоспроможності економіки країни.

Проведений аналіз показав, що в своєму розвитку наука управління персоналом пройшла досить велику еволюцію. В даний час можна виділити класичний та сучасний підходи до основних парадигм науки управління персоналом і розуміння сутності, змісту системи управління персоналом. Найбільш повну систематизацію даних підходів можна знайти в роботі В.А. Співака [41] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Парадигми науки управління персоналом

Фактори	Класичний підхід	Сучасний підхід
Активи фірми	Фізичний і грошовий капітал	Фізичний і грошовий капітал, людські ресурси
Витрати на персонал	Поточні витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги, індивідуальний підхід
Витрати на навчання	Мінімальні	За критерієм «витрати - вигоди» з урахуванням перспективи і соціального ефекту
Форми навчання	В основному на робочому місці, «вузька спеціалізація»	Всі форми навчання, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Окремі компоненти інфраструктури, при їх створенні враховується ефект
Фірми стиль керівництва	Переважно авторитарний	Гуманний, ситуативний, на основі цільового управління, використання досягнень науки та індивідуального підходу
Організація праці	Виходячи з розуміння «людина - придатак машини»	Гнучка, з урахуванням індивідуальних професійних та особистих якостей
Регламентація дій працівника	Жорстка	Різні ступені свободи з урахуванням специфіки праці та індивідуума

Продовж. табл. 1.2

Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, загроза покарання	Поєднання групових та індивідуальних економічних і морально-психологічних
Горизонт планування розвитку персоналу	Короткостроковий план	Аж до всього життєвого шляху працівника
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Інтегрована система управління персоналом з переважанням аналітичних, дослідницьких та організаційних функцій
Відносини з профспілками	Конфронтаційні	Компромiс
Оцінка ефективності персоналу	Переважно за економічними критеріями	За системою соціально-економічних показників з урахуванням думки громадськості про якість трудового життя

Розвиток наукової думки в сфері управління персоналом проходило паралельно зі становленням загальної теорії менеджменту, а також пододало ті ж ключові етапи. Можна припустити, що і подальше становлення науки управління персоналом буде протікати аналогічно. Якщо відштовхуватися від твердження, що на сучасному етапі розвиток загальної теорії менеджменту визначається такими основними аспектами, як застосування концепції МВО (Management By Objectives), концепції MBQ (Management By Quality), а також концепції цифрової економіки, то можна припустити, що розвиток системи управління персоналом буде проходити відповідно до основних положень даних концепцій. Уже сьогодні багатьма авторами приділяється увага дослідженню взаємозв'язку між людськими ресурсами та якістю роботи організації.

Також, можна сформулювати ключові характеристики, що описують сучасні підходи до управління персоналом в організаціях (табл. 1.3).

В даний час теорія управління персоналом ґрунтується на наступних принципах управління персоналом:

– Використання концепції «управління за цілями». Для всіх елементів та ланок організаційної структури організації, а також для кожного працівника повинні встановлюватися цілі діяльності. При цьому працівники повинні брати

участь в процесі визначення мети. Досягнення сформульованих цілей, таким чином, залежить від кожного члена трудового колективу [16].

Таблиця 1.3

Управління персоналом в сучасній організації

Критерій	Характеристика
Філософія	Вищою цінністю організації є людські ресурси, індивідуалістичний підхід, унітарна філософія
Цільова орієнтація	Безумовне досягнення необхідного рівня якості продукції (робіт, послуг) при оптимальній величині витрат
Активи	Людський капітал в широкому розумінні
Організаційна політика	Заснована на впливі працівників
Структура	Гнучка, орієнтована на результат
Функції	Крім традиційних функцій на передній план виходять управління знаннями, управління здібностями
Механізм	В основі стратегічний підхід, управління – функція лінійних менеджерів

Управління, засноване на довірі та самоконтролі. В основі цього принципу лежить японський підхід до управління персоналом, за яким працівник бере на себе відповідальність, а керівник здатний довіряти своїм співробітникам рішення багатьох питань [27].

– Керівництво через повагу всіх працівників. Відповідно до цього принципу необхідна відмова від статусних символів. Останнє особливо важливо для формування системи міжособистісних відносин на підприємстві. Використання матеріального та нематеріального стимулювання.

– Концентрація тільки на одному з напрямків не дозволяє домагатися зростання продуктивності і якості виконання працівниками своїх функцій. Тільки комплексний вплив на всі елементи мотиваційного ядра співробітника може привести до зростання ефективності його використання.

– Орієнтація на постійний розвиток співробітників. Підвищенням кваліфікації, підготовкою та перепідготовкою повинні бути охоплені всі працівники підприємства. Саме кваліфікація забезпечує гарантію зайнятості,

отже працівникам повинні надаватися рівні можливості в даному напрямку [24, с. 17].

З метою здійснення координації діяльності персоналу в процесі функціонування підприємства керівництвом здійснюється вплив, в основі якого знаходять певні методи (адміністративні, економічні і соціально-психологічні) (рис. 1.1).

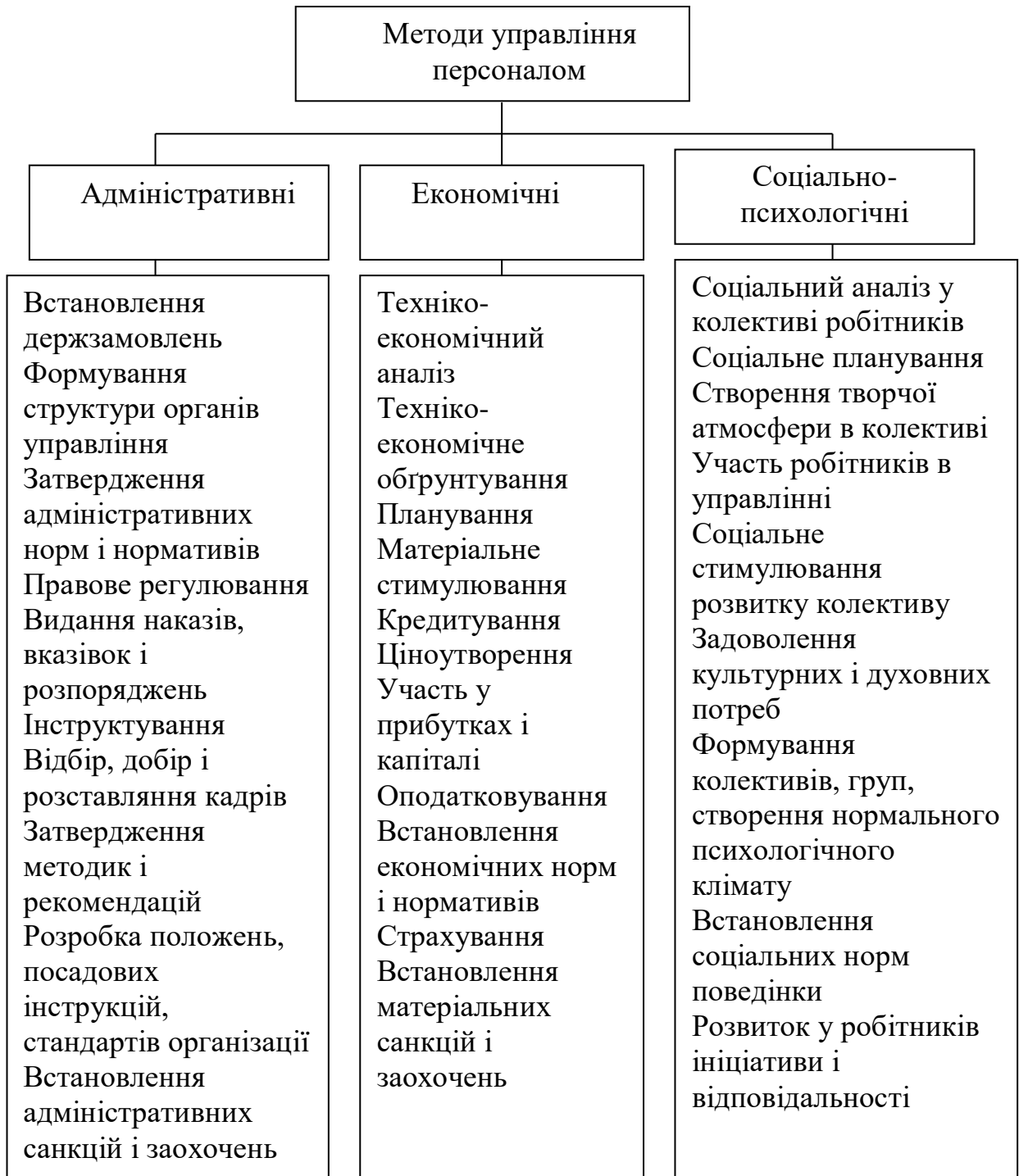


Рис. 1.1. Система методів управління персоналом в організації

Таким чином, проведене дослідження дозволило виділити ключові парадигми, що описують сучасні підходи до управління персоналом в організаціях, в тому числі визначення працівника як вищої цінності організації, використання категорії «людський капітал» в найширшому її розумінні, стратегічну орієнтацію в прийнятті управлінських рішень.

1.2. Моделі системи управління персоналом

У своєму становленні та подальшому розвитку наука і практика управління персоналом поступово переходила від використання виключно технократичного підходу до використання гуманістичного [57, с. 96]. Відбувалося усвідомлення того факту, що людина, будучи частиною соціально-економічної системи організації, виступає її особливим об'єктом управління. І ця особливість базується як на системності сприйняття самої людини, так і на специфічності тих чинників, які визначають стан людини як елемента соціально-економічного середовища.

Зміни, що відбуваються в системі виробничих відносин, гуманізація управлінських процесів не тільки змінили цільові установки та пріоритети підприємства, а й зажадали забезпечення взаємної узгодженості прийнятих керівництвом організації рішень з її колективом. Досить тривалий час використовувалася обмежена за своєю суттю практика «роботи з кадрами», яка була здатна бути результативною лише в умовах повної зайнятості на ринку та передбачуваності економіки конкретного підприємства, а також при використанні жорстких організаційних структур. Сьогодні дана практика не здатна підтримувати ефективний розвиток підприємства.

Потрібні нові моделі управління, що націлені на: створення умов для безперервного розвитку організації на основі розвитку її персоналу; використання варіативних мотиваційних програм, що залежать не тільки від поточної (оперативної) результативності конкретного працівника, але і враховують колективний характер праці при активному делегуванні повноважень працівникам в частині прийняття управлінських рішень;

формування нових організаційних цінностей, норм, установок; гнучкі організаційні структури, що дозволяють найбільш ефективно використовувати творчий потенціал «людських ресурсів» підприємства, підвищувати їх активність, формувати навички самолідерства.

Одночасно неможливо ігнорувати процеси, що відбуваються в сучасному суспільстві. Підвищення якості життя, що виражається насамперед у зростанні рівня задоволеності різноманітних як матеріальних, так і духовних потреб, позначається і на виробничій сфері. Працівник не просто позиціонує себе як частину системи, але усвідомлює себе як особистість. В таких умовах неможливо мотивувати персонал без урахування вимог до якості трудового життя з боку працівника.

Крім того, необхідно враховувати, що сучасна теорія та практика управління виділяє три основні рівні управління персоналом на підприємстві: стратегічний, тактичний, оперативний. Таким чином, моделюючи систему управління персоналом, необхідно не тільки враховувати поточні аспекти управління (поточну мотивацію, поточну оцінку тощо), але і забезпечувати стратегічну орієнтацію як діяльності організації, так і інтересів працівника (перспективна мотивація, стратегічний розвиток персоналу тощо).

Стратегічний рівень спрямований на підвищення готовності організації до конкуренції, її інвестиційної привабливості, підтримку ділової стратегії підприємства [24, с. 19]. У зв'язку з цим стратегічне управління персоналом повинно бути, перш за все, націлене на довгострокове закріплення працівника, формування такої організаційної середовища, яка дозволяла б йому проектувати своє майбутнє саме в зв'язку з цим конкретним підприємством.

Тактичний рівень, на думку більшості авторів, визначає принципи та інструменти роботи з кадрами, виходячи не тільки із загальної стратегії управління персоналом, але і з урахуванням що стоять перед підприємством поточних завдань.

Нарешті оперативний рівень впливає безпосередньо на працівника в процесі його трудової діяльності. Таким чином саме на даному рівні

реалізуються всі функції управління персоналом на підприємстві. Н.П. Беляцкий зазначає: «В процесі свого функціонування підприємство шукає абстрактну робочу силу, але має справу з конкретними людьми. Це породжує дві області функцій менеджменту персоналу: керівництво людьми (лідерство); розрахунково-аналітичну роботу з цифровим матеріалом (розрахунок потреб в персоналі, визначення вартості, аналіз стану, складання штатного розкладу), розробку вимог до персоналу» [8].

Таким чином, можна говорити про існування класичної моделі системи управління персоналом на підприємстві (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класична модель системи управління персоналом

Традиційно під філософією управління персоналом мається на увазі філософсько-понятійне осмислення організацією тих підходів, принципів, норм, правил в роботі з персоналом, які виділяють дану конкретну організацію з безлічі інших. Безумовно, формування філософії управління персоналом на підприємстві відбувається не одномоментно та спирається на загальну філософію організації. У найбільш розвинених організаціях філософія управління персоналом знаходить своє оформлення у відповідних документах. Однак, навіть якщо вона не сформульована у вигляді конкретних правил та атрибутів, вона все одно присутня у всіх організаціях [8, с. 41].

Тактичний рівень пов'язаний з формуванням та функціонуванням власне системи управління персоналом. Визначення системи управління персоналом та її структури (про що говорилося нами раніше) різними авторами

розглядається по-різному. Однак можна виділити ряд загальних складових, що виділяються практично всіма авторами: фахівці апарату управління, технічні засоби системи управління персоналом, інформаційна база управління персоналом, методи і методики організації праці, правова база, сукупність програм управління персоналом [45, с. 217].

Механізм управління персоналом являє собою систему засобів та методів, спрямованих на задоволення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості, визначеної якості, а також організацію її ефективного використання. Механізм управління персоналом охоплює такі напрямки роботи з людьми, як управління комунікаціями, управління конфліктами, мотивація персоналу, оцінка персоналу тощо [36].

Таким чином, система управління персоналом, спираючись на філософію менеджменту, виробляє та використовує механізм управління персоналом на основі організаційних підходів і систем. Класична загальноприйнята модель інтуїтивно досить приваблива, проте, на наш погляд, має деякі недоліки: перш за все, лінійний характер розгляду процесів управління персоналом в часі; в дійсності в практиці господарської діяльності підприємств в залежності від галузевої специфіки розвиток процесу в часі може бути не настільки очевидним; модель не показує систему взаємозв'язків між окремими елементами системи управління персоналом в організації.

Однією з перших моделей системи управління, яка спиралася на концепцію «управління людськими ресурсами», стала «модель відповідності». Розробили дану модель дослідники Мічиганської школи. Прихильники даного підходу вважали, що «системи людських ресурсів та структура організації повинні регулюватися так, щоб відповідати організаційній стратегії (звідси назва «Модель відповідності»)» [2]. Автори виходили з того, що існує певний цикл людських ресурсів, який складається з чотирьох основних процесів або функцій. Ці функції повинні виконуватися в системі управління людськими ресурсами будь-якої організації. До них автори віднесли відбір, атестацію, винагороду та розвиток людських ресурсів. Саме дані ключові елементи, на

думку дослідників Мічиганської школи, є модель системи управління персоналом. Сучасні підходи до моделювання системи управління персоналом виходять з необхідності застосування системного і програмно-цільового підходів.

Системний підхід виражається, перш за все, в системності сприйняття самого об'єкта управління (персонал або людські ресурси). Таким чином, об'єкт управління виступає як сукупність груп (спільнот) та окремих співробітників (особистостей), які взаємодіють і безпосередньо впливають один на одного. Конкретний працівник з позиції системного підходу, також може розглядатися як система. Одночасно системність управління передбачає, що і сама система управління персоналом виступає як один з ключових елементів системи управління підприємством. Отже, при моделюванні системи управління персоналом необхідно враховувати всю повноту її взаємозв'язків з іншими елементами соціально-економічного середовища організації.

Використання програмно-цільового підходу покликане забезпечити ув'язку цілей та завдань, системи управління персоналом з основними орієнтирами, що стоять перед підприємством в цілому. Теорія управління людськими ресурсами в якості однієї з моделей системи управління персоналом пропонує використовувати Гарвардської схему (рис. 1.3) [2].

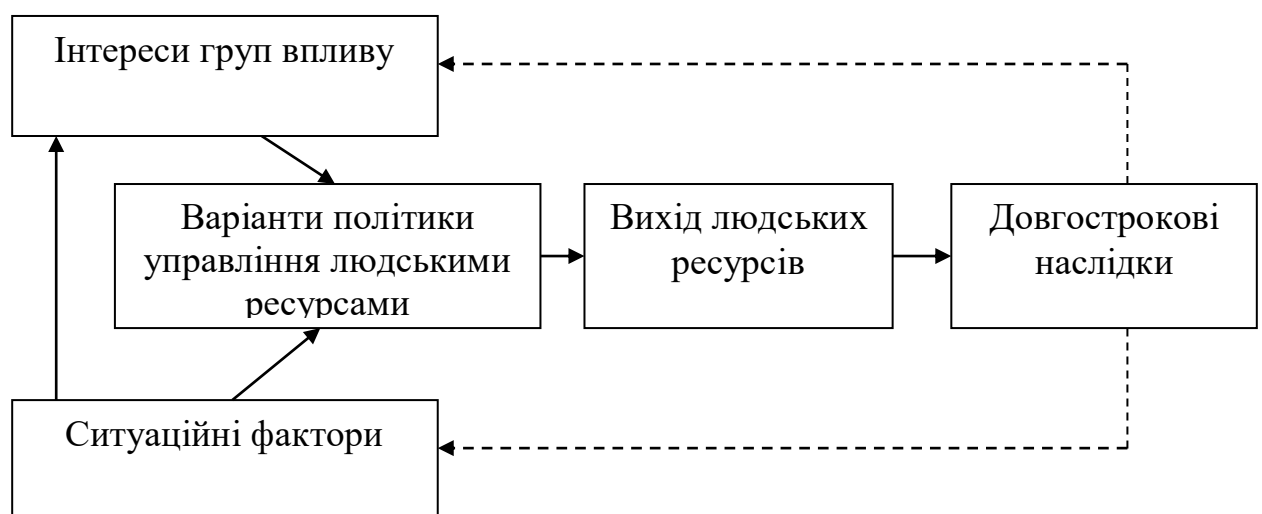


Рис. 1.3. Гарвардська модель управління людськими ресурсами

Представники Гарвардської школи виходили з того, що система

управління людськими ресурсами спочатку володіє двома характерними особливостями: значна (переважна) частина відповідальності за забезпечення реалізації ефективної політики щодо персоналу, як правило, покладається на менеджерів середньої ланки; працівникам необхідно розробляти принципи, що покликані забезпечувати розвиток діяльності персоналу.

Принципи повинні застосовуватися таким чином, щоб взаємно підсилити обидва рівня в системі управління. В основу гарвардської моделі покладено врахування інтересів всіх груп впливу в організації: акціонерів, керівництва, працівників, держави та профспілок. Модель визнає важливість компромісу (вираженого або прихованого) між інтересами всіх сторін-учасниць, а також між групами інтересів. Модель робить акцент на стратегічному виборі та враховує активний вплив зовнішнього і внутрішнього середовища організації на процес прийняття керівництвом управлінських рішень, в тому числі стратегічних. Виходячи з цього, на думку дослідників, потрібно інтеграція ринкових, товарних і соціально-культурних аспектів діяльності підприємства [2]. Перевагами даної моделі є, перш за все, її стратегічна орієнтація і безумовне лідерство керівника в реалізації даної функції. Однак з урахуванням умов господарської діяльності організацій дана модель може використовуватися тільки фрагментарно, оскільки визначає лише загальну концепцію.

В даний час багато авторів, формулюючи підходи до управління персоналом, виходять із припущення про те, що побудова системи є раціональним та лінійним процесом (рис. 1.4) [2].

Таким чином, загальна система людських ресурсів повинна базуватися на стратегії бізнесу та забезпечувати її реалізацію. Одночасно вона покликана визначати зміст і створювати конкретні підсистеми управління людськими ресурсами. Як і в попередній моделі, в основі ефективного її функціонування лежить об'єктивна та систематична оцінка стану факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації.



Рис. 1.4. Лінійна модель системи управління персоналом

Таким чином, модель системи управління персоналом може розглядатися як сукупність основних підходів, принципів, методів побудови та реалізації стратегії в сфері управління персоналом підприємства. Лінійність розглянутої моделі визначає обмеженість можливостей її застосування.

Досліджуючи моделі системи управління персоналом на підприємстві доцільно охарактеризувати також моделі формування даної системи. На рис. 1.5 наведено трьохстадійну модель побудови системи (рис. 1.5) [28].

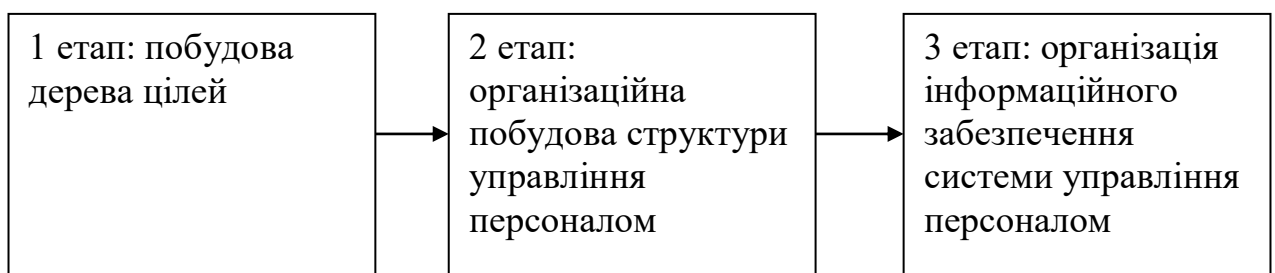


Рис. 1.5. Модель побудови системи управління персоналом

Формування системи управління персоналом на підприємстві передбачає на першому етапі побудову «дерева цілей», причому як цілей працівників, так і цілей адміністрації, забезпечення їхньої найменшої суперечливості, виявлення ролі та місця управління персоналом у забезпеченні головних цілей фірми.

Після побудови дерева цілей необхідно перейти до другого етапу, на якому повинні бути досліджені аспекти, що піднімають питання організаційного оформлення системи управління персоналом на підприємстві - виявлення структурних ланок кадрової служби, формулювання їх завдань та функцій, побудова структури управління персоналом в залежності від специфіки роботи підприємства (галузь, розміри, масштаб діяльності тощо).

На третьому етапі формування системи управління персоналом в залежності від організаційно-структурної побудови служби управління персоналом необхідно вибудувати систему інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в сфері управління персоналом.

А.Я. Кібанов розглядає процес формування системи управління персоналом в організації як елемент організаційного проектування. Основними етапами цього процесу є передпроектна підготовка, проектування та впровадження. Автор виходить з необхідності проведення комплексного техніко-економічного обґрунтування при розробці та впровадженні проекту системи управління персоналом в організації [23].

Колектив вчених під керівництвом О.А. Висоцького в якості основних етапів формування системи управління персоналом виділяє [11]: розробку програми системи управління мотивацією праці; розробку стратегічної програми, поточного та оперативного планів системи мотивації праці; розробку процедур моніторингу та системи контролю виконавської дисципліни; розробку показників вимірювання та оцінки підпроцесів та процедур системи управління мотивацією праці; організацію функціонування стратегічного підпроцесу; організацію функціонування поточного підпроцесу; організацію функціонування оперативного підпроцесу. Процесний підхід, покладений в основу даної моделі, є її незаперечною перевагою. Однак система, багато в чому побудована на показниках експертної оцінки, що не завжди дає достовірний результат.

Слід зазначити, що в сучасній теорії та практиці побудови системи управління персоналом на підприємствах представлені як загальні підходи, так

і окремі випадки, які передбачають зміну філософії управління. Так, наприклад, розроблені рекомендації щодо поетапного переходу в управлінні персоналом на підприємстві від авторитарного стилю до принципів делегування відповідальності [21]. На початковому етапі авторами пропонується сформулювати всю необхідну документацію, що включає загальні керівні вказівки та опис посад. Також на підготовчому етапі необхідно визначити рамки діяльності та провести навчання всіх керівників та співробітників. Далі необхідно провести безпосередньо впровадження нового стилю керівництва, що потребують певної адаптації співробітників. Адаптаційний період при цьому необхідно, на думку авторів, спочатку обмежити в часі. Завершальним етапом виступає формування цільових команд і організація їх роботи. Пропонована авторами модель може бути розглянута як приклад галузевої прив'язки при моделюванні систем керування персоналом.

Отже, сучасна вітчизняна та зарубіжна теорія має великий арсенал різноманітних підходів до моделювання системи управління персоналом, які відрізняються складом підсистем, загальними принципами формування, рівнем опрацювання економічного обґрунтування, а також ступенем апробованості в практиці господарської діяльності організацій. Але при всьому різноманітті підходів та моделей системи управління персоналом вони мають цілий ряд обмежень. Перш за все, вони базуються на традиційних підходах до управління персоналом (в основному використовується концепція «управління людськими ресурсами»). Прискорений розвиток факторів виробництва (праці, капіталу, інформації), перехід їх до якісно нового стану (перш за все це стосується виробничі та інформаційні технології) передбачає необхідність зміни і управлінських технологій. Зазнає істотних змін також людський капітал як основна рушійна сила зростання ефективності економіки. Таким чином, як було відзначено нами раніше, перехід до використання концепції «управління людським капіталом» зажадає зміни структури та змісту системи управління персоналом, зміни механізму її функціонування, перебудови концептуальних підходів, зміни філософії, архітектури побудови моделі системи управління

персоналом.

1.3. Методичні підходи до аналізу стану управління персоналом

Проблеми управління персоналом детально аналізуються в сучасній теорії менеджменту. Інструментарій, який сьогодні пропонується в літературі, є досить повним та об'єктивним. Він дозволяє не тільки проводити польові дослідження, але і робити статистичні узагальнення. Варто, однак, відзначити, що протягом існування науки управління персоналом відбувалося сутнісна та методологічна зміна підходів до оцінки даної функції.

Так, спочатку в теорії та практиці управління персоналом концентрувалися переважно, а іноді і виключно, на оцінці результатів праці працівника. Наприклад, концепція використання трудових ресурсів передбачала саме такий підхід. Вважалося що праця, тобто систему управління персоналом, необхідно оцінювати через продуктивність праці та витрати на його оплату. Однак у міру розвитку наукової думки в сфері управління персоналом відбулося розширення системи показників оцінки, так само як і збільшилася кількість її об'єктів [47, с. 34]. Крім оцінки праці стали досліджувати стан працівника, якісні та кількісні характеристики персоналу організації, нарешті самі кадрові функції. А при переході до процесного підходу стали досліджувати кадрові процеси.

Безумовно, розширення та ускладнення об'єкта відбилося на методиці аналізу. Під методикою розуміється «сукупність способів, правил найбільш доцільного виконання якої-небудь роботи» [38, с. 94]. В аналізі діяльності суб'єктів господарювання методика розглядається як сукупність аналітичних способів, правил дослідження діяльності підприємства, необхідних для досягнення поставленої мети аналізу. В економічному аналізі виділяють загальну та приватні методики. Останні покликані конкретизувати загальну методику щодо певних галузей, визначеного об'єкта.

В умовах ринку комерційна організація існує з метою постійного зростання її вартості, який можливий при злагодженій роботі всіх підсистем:

фінансової, комерційної, виробничої та, безумовно, соціальної. Кожен елемент повинен функціонувати в оптимальному режимі. І в даному контексті важливо, з одного боку, визначати критерій оптимальності, а з іншого - організаційно визначити, яким чином оцінювати оптимальність функціонування. Відповідно до «управлінського кубу» реалізація даної функції покладено на контроль, облік, аналіз, оскільки вони відповідають за проведення спостережень і перевірку відповідності процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням.

Розглядаючи підходи до системи оцінки, необхідно враховувати цільову орієнтацію і суб'єктів (споживачів результатів) оцінки. З позицій цілей та завдань, що вирішуються в процесі дослідження системи управління персоналом, в якості ключових можна виділити: виявлення сильних та слабких сторін кадрового менеджменту; прийняття управлінських рішень в сфері управління персоналом; забезпечення зацікавленого партнерства тощо. Ключовими суб'єктами оцінки системи управління персоналом виступають співробітники кадрових служб, керівництво організації, власники, зовнішні партнери, працівники підприємства. Кожен з розглянутих суб'єктів характеризується ступенем спеціальної підготовки в сфері кадрового менеджменту, а також певними цілями.

В даний час існує два принципові напрями в оцінці в системі управління персоналом: оцінка персоналу та оцінка системи управління персоналом. Проблема полягає в тому, що дуже часто в теорії, а особливо в практиці управління персоналом підміняються категорії і, кажучи про оцінку в системі управління персоналом, мають на увазі лише оцінку самого персоналу: його кваліфікації, результатів праці, потенціалу. Іноді додають ще й оцінку кадрового діловодства. Однак така оцінка є оцінкою не системи управління персоналом, а лише об'єкта управління персоналом на підприємстві. Оцінка системи передбачає перевірку відповідності її заданим критеріям. Однак, як правило, коли говорять щодо соціальних систем, кількісні критерії оптимальності не задаються. Міркують про соціальний ефект і часто про

неможливість неекспертними методиками оцінити результативність. Однак, як вже зазначалося вище, в умовах ринку, навіть говорячи про соціальні інновації, оцінюють їх ефективність [55, с. 101].

Отже, з позицій всіх зацікавлених сторін (власника, керівника, працівників тощо) система повинна працювати в певному оптимальному режимі і ступінь оптимальності повинен бути оціненим. Таким чином, в системі кадрового менеджменту повинні бути присутніми три види оцінки:

- оцінка персоналу (його потенціалу, результатів його праці тощо), проводиться на трьох рівнях (одинична, періодична і поточна);
- оцінка кадрового діловодства та документації (на предмет відповідності правовим нормам, вимогам до організації документообігу на підприємстві тощо);
- оцінка стану та роботи системи управління персоналом, тобто всіх її підсистем.

Виходячи з вищевикладеного, організації необхідно використовувати методику оцінки стану системи управління персоналом, яка відповідає б цілій низці вимог:

- своєчасність та гнучкість (оцінка повинна надавати всю необхідну інформацію як за підсумками певного періоду, так і в поточному режимі);
- прозорість (система оцінки і, що важливо, результати повинні бути зрозумілі не тільки тому, хто її проводив, але і всім потенційним споживачам результатів оцінки);
- система повинна не тільки встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, а й давати їм кількісну оцінку;
- достовірність результату (повинна бути можливість перевірки отриманого результату);
- економічність та простота (система не повинна бути надмірно трудомісткою, бажано використовувати простий інструментарій, із застосуванням сучасних інформаційних технологій і, головне, при тимчасовій відсутності відповідального за оцінку працівника повинна бути можливість

його заміни, тобто системою оцінки повинен бути здатний опанувати не один, а кілька співробітників організації).

З методологічної позиції перераховані критерії є основними та найбільш часто висуваються при виборі методики аналізу [1]. Найбільш часто зустрічається такий вид оцінки системи управління персоналом на підприємстві виступає як кадровий аудит. Фактично кадровий аудит є спеціальним аналізом кадрового стану організації, оцінкою рівня її кадрового забезпечення.

Аудиторська перевірка в області персоналу здійснюється за наступними напрямками:

- оцінка кадрового потенціалу організації, якісних та кількісних характеристик персоналу. Найбільш часто використовують такі методи як асесмент-центр, кейс-інтерв'ю, соціологічні дослідження;
- діагностика кадрових процесів та процедур управління, оцінка їх ефективності, при цьому використовуються аналіз документації, анкетування, структуроване інтерв'ю.

Іноді під кадровим аудитом розуміється виключно перевірку кадрового діловодства [14, с. 31].

Безумовно, кадровий аудит – важливий інструмент не тільки спостереження, а й управління в сфері менеджменту персоналу. Більш того існуючі численні підходи до філософії та змісту кадрового аудиту дозволяють досить варіативно тлумачити його сутність. Однак, виходячи із завдань кадрового аудиту, які формулюються в більшості видань з цього питання, його філософія фокусується на:

- виявленні відповідності кадрового потенціалу підприємства його цілям та стратегії розвитку;
- дослідженні структури системи управління персоналом у взаємозв'язку з організаційною структурою організації;
- перевірці дотримання нормативно-правових актів як локальних, так і більш високого рівня;
- вивченні причин трудових конфліктів та інших проблем соціально-

трудої сфери, вироблення рекомендацій по їх вирішенню, запобіганню та зниженню негативного впливу.

– Досить часто при розкритті сутності та значення кадрового аудиту проводяться аналогії з аудитом бухгалтерського обліку як формою фінансового контролю. Ми вважаємо, що саме в цьому лежить принципова відмінність кадрового аудиту від інших методик оцінки.

Тобто філософія оцінки системи управління персоналом повинна відображати її значення виходячи з ефективного розвитку підприємства (рис. 1.6). В основі ефективного розвитку організації лежить оцінка ефективності її діяльності, що дозволяє сформулювати резерви зростання результативності, прибутковості. А основними факторами зростання ефективності з позицій економіки підприємства виступає ефективність використання засобів праці, предметів праці і, безумовно, трудових ресурсів як основних виробничих факторів.

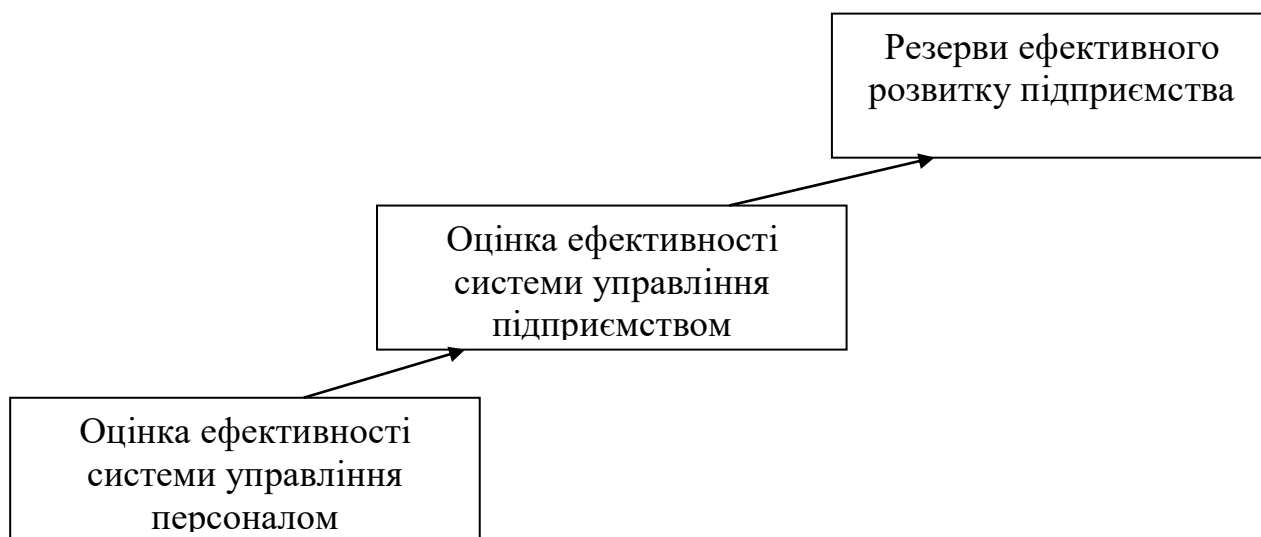


Рис. 1.6. Логічна модель системи оцінки ефективності розвитку підприємства

Таким чином, саме філософія кадрового аудиту, формулює його цільові установки, визначає методологію його проведення, і перш за все інструментарій, які оцінює не стільки ефективність, скільки відповідність стандартам і нормативно-правовим актам. Традиційно методологія кадрового аудиту використовує: організаційно-аналітичні методи, соціально-психологічні

методи і економічні методи [2, с. 19]. Однак основну увагу приділяє перевірці документації, наприклад, за допомогою візуального вивчення, проведення контент-аналізу тощо. Також використовуються анкетування, спостереження, опитування, тестування і ряд інших методів.

Однією з основних проблем, яка виникає при проведенні аналізу системи управління персоналом на підприємстві, є складність кількісного опису процесів, що розглядаються, і об'єктів. В даний час пропонуються різноманітні методики оцінки системи управління персоналом на підприємстві.

Перший підхід - економічний, в ході використання якого, акцентується увага на оцінці економічних показників. Так, в роботі «Економіка і ринок праці» під загальною редакцією А.С. Головачова пропонується досить комплексна методика оцінки організації праці на підприємстві [58]. Виділяється сім груп показників оцінки: використання робочої сили, використання робочого часу, якість праці, інтенсивність праці, умови праці, задоволеність працею і стабільність трудового колективу. Методику повністю побудовано на кількісних показниках, отже є досить об'єктивною. Однак, на наш погляд, для проведення комплексного аналізу системи управління персоналом з урахуванням об'єктивних вимог часу доцільно не тільки розглядати кінцеві результати, а й оцінювати процеси та спочатку задані характеристики. Таким чином, дана методика може лягти в основу аналізу системи управління персоналом за умови адаптації її до сучасних вимог.

Аналіз використання персоналу організації можна проводити за допомогою методик, запропонованих у виданнях з аналізу та планування господарської діяльності [1, с. 36]. Дані методики відрізняються глибиною опрацювання можливостей використання факторного аналізу, що дозволяє визначати причини проблем. Істотним недоліком даних методик є те, що вони розглядають тільки деякі аспекти: забезпеченість персоналом, соціальний захист членів трудового колективу, використання фонду робочого часу, продуктивність праці, трудомісткість продукції, ефективність використання персоналу та фонд заробітної плати.

Другий підхід – процесний, він передбачає концентрацію в оцінці системи управління персоналом на процесах. Наприклад, в роботі «Теорія вимірювання керованості господарською діяльністю підприємств» О.А. Висоцьким запропонована методика діагностики системи управління персоналом на підприємстві [11]. Дана методика пропонує розглядати функцію управління мотивацією на підприємстві (управління персоналом) як загальну функцію впливу мотивів індивідуального характеру та соціального характеру.

Спеціальна функція управління мотивацією розглядається О.А. Висоцьким як функціональна, як взаємозв'язок трьох елементів: підсистеми матеріального стимулювання, підсистеми морального стимулювання та підсистеми управління персоналом підприємства.

Основними параметрами оцінки матеріального стимулювання виступають система нормування праці, система оцінки результатів праці, система формування основної заробітної плати, система преміювання та система депреміювання [43, с. 99].

Основними елементами системи нематеріального стимулювання відповідно до даної методології виступають: формування почуття гордості у працівників, оцінка та мотивація можливостей працівників, оцінка та формування почуття сімейності у працівників, оцінка та мотивація потреби в праці у працівників організації, соціально-психологічна робота з персоналом, оцінка та формування гарантій для працівників.

Останньою складовою системи комплексної оцінки рівня керованості функцією мотивації виступає, як було зазначено вище, функція управління мотивацією праці, яка оцінюється такими параметрами, як діяльність підрозділу по роботі з кадрами, система роботи з персоналом організації та ін.

У процесі проведення діагностики системи управління мотивацією праці використовуються такі методи збору інформації: групове анкетування, індивідуальне анкетування, опитування, спостереження, вивчення документів. Перевагою даної методики є її комплексність. Однак її орієнтація на виняткове застосування методів експертної оцінки не дозволяє досягти високого рівня

об'єктивності результатів.

Третій підхід – функціональний – передбачає оцінку функцій управління персоналом. Так, деякі автори не розглядають комплексно оцінку системи управління персоналом, а зачіпають тільки деякі її елементи. Наприклад, в роботі «Організаційна поведінка» Дж.В. Ньюстром, К. Девіс торкаються питань оцінки рівня задоволеності працею, атестацію за результатами діяльності [32]. В.А. Співак акцентує увагу на атестації робочих місць, аналізі кадрового потенціалу [41]. Слід зазначити, що розглянуті авторами методики є досить актуальними і, безперечно, повинні використовуватися в практиці господарської діяльності підприємств. Однак вони представляють тільки одну зі сторін оцінки системи управління персоналом.

Четвертий підхід – комплексний (заснований на оцінці результативності). На думку М. Армстронга і А. Берон, можна виділити наступні показники (параметри) результативності: фінансові показники, результати діяльності, досягнення відповідності стандарту («вплив»), судження третіх осіб («відгук»), час. Існують також інші підходи до структурування показників, що характеризують результативність, наприклад задоволеність зацікавлених осіб, якість процесу та стратегії, наявність здібностей і компетенцій, внесок зацікавлених осіб (по Е. Нілі і К. Адамсу). Відмітною ознакою даних підходів виступає їх орієнтація на оцінку досягнення запланованого результату та використання декількох напрямків оцінки системи управління персоналом. При цьому прихильники даного підходу виділяють кілька методів (моделей), які дають змогу вимірювати результативність: використання Індексу людського капіталу (Human Capital Index) Уотсона Уайтга; використання моніторингу людського капіталу Е. Мейо; реалізація моделі Sears Roebuck; застосування моделі інвестицій в людський капітал «Genome»; використання системи збалансованих показників Р. Каплана та Д. Нортонна; застосування моделі якості EFQM. Якщо оцінювати дані підходи з позицій їх застосування, то, перш за все, виникає проблема управління результативністю, оскільки не всі види діяльності дозволяють це здійснювати. Як наслідок, не по всіх видах діяльності можна

об'єктивно оцінювати результативність. Однак слід вишукувати можливість цю оцінку проводити.

Фактично сьогодні організації знаходяться в ситуації, коли технології, що застосовуються ними, (маркетингові, виробничі тощо) випереджають у своєму розвитку, а головне, в швидкості цього розвитку, підходи, які використовуються в реалізації цілого ряду управлінських функцій. Вітчизняні підприємства, з одного боку, намагаються впроваджувати сучасні технології виробництва, а з іншого - намагаються їх «вбудувати» в традиційну організаційну структуру, в традиційну систему управління.

Спостережуване в останні кілька десятиліть інтенсивний розвиток продуктивних сил вимагає зміни підходів до організації управління ними на всіх етапах суспільного відтворення, в тому числі і зміни підходів до управління персоналом [49, с. 71]. Рішення вищеназваних проблем передбачає відхід від класичного сприйняття системи управління персоналом як сукупності способів та методів щодо формування трудового колективу і забезпечення його ефективного використання. Сучасний менеджмент стоїть на порозі масштабних змін. І перш за все це продиктовано переходом до нового технологічного укладу. Поступовий перехід до використання глобальних телекомунікаційних інформаційних мереж призведе до формування якісно нових управлінських систем. Уже сьогодні спостерігається зростання ступеню автоматизації практично всіх процесів (виробничих, обслуговуючих, управлінських).

Роль людини в виробничих та обслуговуючих процесах поступово зводиться до реалізації контрольної функції. Змінюються не тільки вимоги до компетенцій сучасного працівника, відбувається трансформація самої системи управління. Використання кластерів, аутсорсингових схем вимагає кардинально інших підходів, в тому числі і до функціонування системи управління персоналом на підприємстві.

Найімовірніше, процес реформування управлінських систем буде припускати формування віртуальних офісів, перехід на повністю електронний документообіг, формування та використання хмарної інфраструктури. У цих

умовах відбудеться зміна змісту роботи в сфері управління персоналом на підприємстві, а отже буде необхідно шукати нові методологічні підходи, що дозволяють оцінювати систему управління персоналом в «організаціях майбутнього».

Висновки до розділу 1

1. Управління персоналом –це система заходів спрямованих на створення умов нормального розвитку та використання потенціалу людей, які колективно та індивідуально вносять вклад у вирішення цілей і завдань підприємства.

2. Сучасна вітчизняна та зарубіжна теорія має великий арсенал різноманітних підходів до моделювання системи управління персоналом, які відрізняються складом підсистем, загальними принципами формування, рівнем опрацювання економічного обґрунтування, а також ступенем апробованості в практиці господарської діяльності організацій.

3. В системі управління персоналом повинні бути присутніми три види оцінки: оцінка персоналу (його потенціалу, результатів його праці тощо), проводиться на трьох рівнях (одинична, періодична і поточна); оцінка кадрового діловодства та документації (на предмет відповідності правовим нормам, вимогам до організації документообігу на підприємстві тощо); оцінка стану та роботи системи управління персоналом, тобто всіх її підсистем.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ АТ «ЗАВОД «ЕКВАТОР»)

2.1. Загальна характеристика підприємства

АТ «Завод «Екватор» виробляє обладнання кондиціонування та вентиляції повітря, також підприємство надає комплексні послуги щодо гарантійного та сервісного обслуговування. Завод сьогодні динамічно розвивається, з повним циклом виготовлення продукції. Він має унікальну лабораторно-випробувальну базу, кваліфікований персонал, використовує у виробництві передові технології та обладнання.

За останнє десятиліття номенклатура продукції, що випускається збільшилася майже в два рази, значно розширено спектр послуг, які надаються. Номенклатуру продукції та послуг наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Номенклатура продукції та послуг

Номенклатура продукції	Номенклатура послуг
Кондиціонери автономні та неавтономні	Шеф-монтажні та пуско-налагоджувальні роботи на об'єктах замовника
Вентилятори радіальні та осьові	
Холодильне обладнання	
Зволожувачі	Гарантійне обслуговування кліматичного обладнання
Повітряна арматура, зокрема протипожежна	Дефектація та ремонт
Регулятори статичного тиску, змішувачі, розподільників повітря	
Фільтри повітряні та глушники шуму	Навчання персоналу сервісних підрозділів замовника прийомом діагностики кліматичного обладнання
Повітроохолоджувачі, повітронагрівачі, агрегати нагріву повітря	

Слід вказати, що питанням якості продукції, що випускається на підприємстві завжди приділялася першочергова увага. Надійність та ефективність продукції АТ «Завод «Екватор», підтверджені багаторічним досвідом експлуатації обладнання в жорстких умовах, є результатом багаторічних зусиль підприємства щодо вдосконалення системи управління

якістю. Якість продукції, що випускається забезпечується за рахунок постійного вдосконалення системи менеджменту якості АТ «Завод «Екватор», сертифікованої на відповідність вимогам ISO 9001: 2008. Контроль якості продукції здійснюється співробітниками відділу технічного контролю, які мають достатній виробничий досвід. Перевірки регламентовані за всіма виробничими операціями, починаючи від вхідного контролю матеріалів та комплектуючих виробів, закінчуючи процесом відвантаження готової продукції замовнику.

АТ «Завод «Екватор» має майже 50 тис. м² виробничих площ, які розташовані на двох промислових майданчиках в межах міста. Також, має складські приміщення закритого типу. Вони забезпечують збереження матеріальних цінностей, займають 4,5 тис. м². Слід вказати, що офісні приміщення, в яких розташовуються заводоуправління, різні служби, відділи та бюро, налічують близько 2,8 тис. м². На підприємстві експлуатується як сучасне імпортне технологічне обладнання .

Лабораторно-випробувальний комплекс, слід вказати, що не майже має аналогів (за повнотою різних видів випробувань кліматичного обладнання та можливостями досліджень дослідних зразків). Даний комплекс включає: випробувальну лабораторію, що об'єднує теплотехнічну, аеровіброакустичну лабораторії, а також лабораторію механічних випробувань готових виробів; центральну заводську лабораторію, що об'єднує хімічну, механічну, санітарно-промислову лабораторії; універсальну лабораторію для комплексних випробувань великогабаритної продукції; ділянки випробувань та стенди основних виробничих цехів по спеціалізації. Крім різних випробувань складальних одиниць та готових виробів, на лабораторний комплекс покладаються функції вхідного контролю покупних матеріалів та комплектуючих виробів.

Основними споживачами продукції заводу залишаються підприємства залізниці (модернізація пасажирського рухомого складу), та атомної енергетики (технологічне оновлення обладнання). Від суднобудівної галузі замовлення

відсутні.

Стратегія розвитку АТ «Завод «Екватор» передбачає суттєву модернізації виробничо-технологічних потужностей, розширення асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості. Серед основних постачальників сировини та матеріалів слід відмітити: ТОВ «Данфосс» (постачає компресори), ДП «Сіменс Україна», ТОВ «Шнейдер Електрик Україна» (постачають електротовари), ПАТ «Дніпроспецсталь» (постачає металопрокат).

Організаційну структуру товариства наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура товариства

Техніко-економічні показники АТ «Завод «Екватор» наведено в табл. 2.2. Фінансова звітність у додатках А-Г. Чистий дохід підприємства у 2015-2019 рр. постійно зростає. За чотири роки він зріс на 150777 тис. грн., або на 63,22%. І на кінець періоду, що аналізується склав 389260 тис. грн. Собівартість продукції зросла на 64,43%, з 141303 до 232343 тис. грн. Перевищення темпів зростання собівартості над чистим доходом може свідчити, про певне погіршення ефективності виробництва основної продукції (рис. 2.1).

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники АТ «Завод «Екватор»

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відхил., 2019-15
Чистий дохід, тис. грн.	238483	107337	192922	352073	389260	150777
Собівартість реалізації, тис. грн.	141303	80369	135683	244824	232343	91040
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	105501	30125	38137	61585	115387	9886
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн.	105098	28494	37553	61731	115257	10159
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	87706	23327	30667	50512	94385	6679
Рентабельність продукції	0,62	0,29	0,23	0,21	0,41	-0,21
Рентабельність продаж	0,37	0,22	0,16	0,14	0,24	-0,13
Основні засоби, тис. грн.	49333	42601	53796	59138	78099	28766
Середньооблікова чисельність працівників	642	566	512	531	579	-63
Фондовіддача	4,83	2,52	3,59	5,95	4,98	0,15
Фондоємність	0,21	0,40	0,28	0,17	0,20	-0,01
Фондоозброєність, тис. грн.	76,84	75,27	105,07	111,37	134,89	58,04
Виробіток на 1 працівника, тис. грн..	371,47	189,64	376,80	663,04	672,30	300,83

Дані щодо фінансового результату від операційної діяльності, результату до оподаткування та чистого прибутку свідчать, що підприємству

вдалося в складних умовах втримати позитивні значення результатів діяльності.

Рентабельність продукції та продаж зменшалася з на 0,21 та 0,13 пунктів, до 0,41 та 0,24 відповідно (рис. 2.2). Найбільше просідання було 2018 р. Це свідчить, що підприємству все складніше забезпечувати свою конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

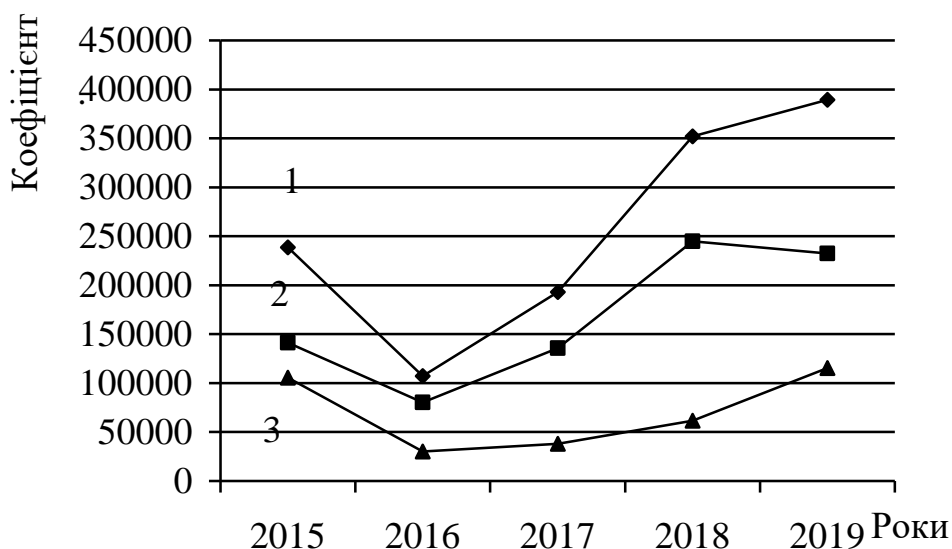


Рис. 2.2. Фінансові результати АТ «Завод «Екватор» за 2015-2019 роки

1 – Чистий дохід.

2 – Собівартість реалізації.

3 – Фінансовий результат від операційної діяльності.

Середньооблікова чисельність працівників скоротилася з 643 до 579 осіб. Скорочення працівників з одного боку та зростання вартості основних засобів сприяло підвищення фондоозброєності з 76,84 до 134,89 тис. грн. на одного працюючого. Основні засоби зросли за рахунок технічного переозброєння з 49333 до 78099 тис. грн., майже на 58,31%. За рахунок цього зростання відбулися певні зміни і у фондовіддачі та у фондоємності (рис. 2.3). В останній рік фондовіддача становила 4,98 грн., проти 4,83 у 2014 р., Отже, основні засоби почалися використовуватися краще. Про це ж свідчить і динаміка фондоємності.

Зниження середньооблікової чисельності персоналу підприємства (на 63 особи) та зростання чистого доходу говорить про те, що на підприємстві існує баланс або рівновага робочої сили. З огляду на специфіку діяльності, того, що

підприємство працює за державним замовленням, відповідно більшого обсягу фінансування, ніж прописано в державному контракті, підприємство не отримає, природно і утримувати «зайвий» персонал буде економічно не доцільно. Позитивним моментом є і те, що немає великого відтоку робочої сили, зниження незначне. Така ситуація зараз найбільш сприятлива для підприємства.

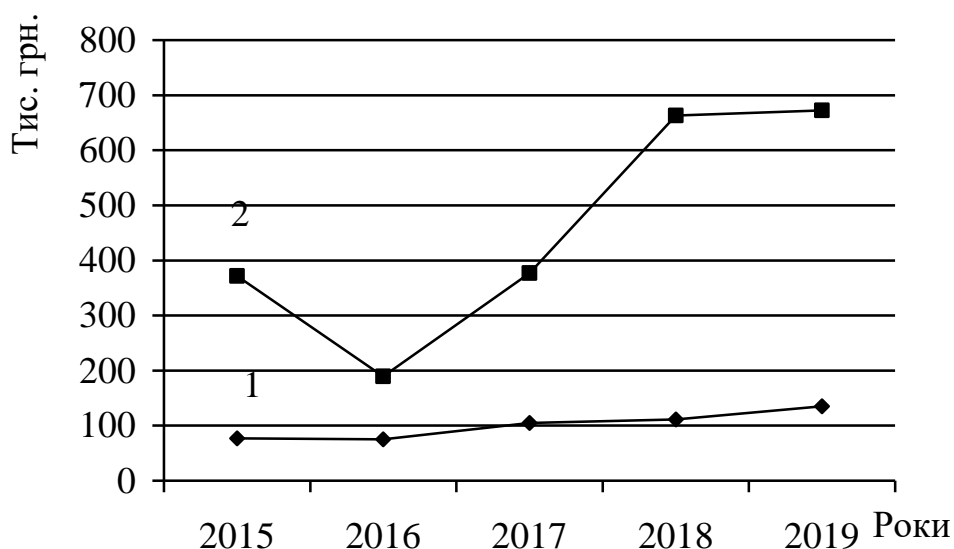


Рис. 2.3. Фондоозброєність та виробіток на 1 працівника АТ «Завод «Екватор» за 2015-2019 роки, тис. грн.

1 – Фондоозброєність.

2 – Виробіток на 1 працівника.

Протягом 2015-2019 років загальний обсяг активів та пасивів АТ «Завод «Екватор» зріс на 292531 тис. грн. до 528765 тис. грн., або в 2,2 рази. Обсяги необоротних активів зросли на 30137 тис. грн. або на 47,73%. Оборотні активи зросли на 262394 тис. грн., їх питома вага у валюті балансу становила вже 82,36% (табл. 2.3).

Обсяги джерел фінансування зросли також. Це мало місце за рахунок власного капіталу. Він зріс на 198891 тис. грн., майже в 2,2 рази, за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку. Питома вага власного капіталу у валюті балансу АТ «Завод «Екватор» становила майже 69,11%. Поточні зобов'язання і забезпечення також виступають значним джерелом у фінансуванні діяльності підприємства. Їх питома вага коливається в межах 19,62-39,65%.

Таблиця 2.3

Агрегований баланс підприємства АТ «Завод «Екватор» за період з 2015 по 2019 рр.

Стаття	2015	2016	2017	2018	2019	Відхил., 2019-15
тис. грн.						
Необоротні активи	63143	66447	59762	64481	93280	30137
Оборотні активи	173091	170349	229299	385524	435485	262394
Необоротні активи та групи вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Власний капітал	166554	189881	220548	271060	365445	198891
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	406	450	457	523	539	133
Поточні зобов'язання і забезпечення	69274	46465	68056	178422	162781	93507
Баланс	236234	236796	289061	450005	528765	292531
%						
Необоротні активи	26,73	28,06	20,67	14,33	17,64	-9,09
Оборотні активи	73,27	71,94	79,33	85,67	82,36	9,09
Необоротні активи та групи вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Власний капітал	70,50	80,19	76,30	60,23	69,11	-1,39
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,17	0,19	0,16	0,12	0,10	-0,07
Поточні зобов'язання і забезпечення	29,32	19,62	23,54	39,65	30,79	1,46
Баланс	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00

Дані розрахунків свідчать, що фінансово-економічна стійкість суб'єкта господарювання АТ «Завод «Екватор» залишається досить високою, але є тенденція до погіршення певних показників (табл. 2.4). Так коефіцієнт автономії на кінець 2019 року зменшився порівняно з 2015 роком на 0,02. Фінансування господарської діяльності на 69% здійснюється за рахунок власного капіталу, що є позитивним моментом. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс з 0,29 в 2015 році до 0,31 у 2019 році. Коефіцієнт фінансової залежності зріс з 1,42 до 1,45. Суб'єкт суттєво фактично фінансово не залежить від зовнішніх джерел.

Показники фінансово-економічної стійкості підприємства АТ «Завод
«Екватор» за період з 2015 по 2019 рр.

Показники	Умови	2015	2016	2017	2018	2019	Відхил., 2019-15
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,71	0,80	0,76	0,60	0,69	-0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1,0$	0,42	0,25	0,31	0,66	0,45	0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,1$	0,62	0,65	0,73	0,76	0,74	0,12
Коефіцієнт фінансового лівериджу	$< 0,25$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,71	0,80	0,76	0,60	0,69	-0,02
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	0,29	0,20	0,24	0,40	0,31	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	1,42	1,25	1,31	1,66	1,45	0,03
Коефіцієнт фінансування	$> 1,0$	2,39	4,05	3,22	1,51	2,24	-0,15
Коефіцієнт забезпеченості ВОЗ	$\geq 0,1$	0,60	0,72	0,70	0,46	0,51	-0,09
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	$< 0,5$	0,38	0,35	0,27	0,24	0,26	-0,12

Коефіцієнт фінансування АТ «Завод «Екватор» має на кінець 2019 року досить високе значення – 2,24. Коефіцієнт фінансування більше за одиницю, отже, загроза платоспроможності відсутня. Коефіцієнт фінансового ризику зріс на 0,03. Така динаміка свідчить про деяке посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс до 0,74, на підприємстві працюють власні обігові кошти. Коефіцієнт фінансового левіриджу дорівнює 0, тобто підприємство не використовує довгострокові зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової стійкості зменшився з 0,71 до 0,69, і вже не відповідає нормативу. Відповідно скоротилася частина активу, що фінансується за рахунок стійких джерел. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів скоротився з 0,38 до 0,26. Вказані значення коефіцієнту свідчать, що про поліпшення забезпеченості АТ «Завод «Екватор» необоротних активів власними коштами.

У табл. 2.5 наведено розрахунок показників ліквідності та рентабельності підприємства АТ «Завод «Екватор».

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та рентабельності підприємства АТ «Завод «Екватор» за період з 2015 по 2019 рр.

Показники	Умови	2015	2016	2017	2018	2019	Відхил., 2019-15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,1-0,2$	1,56	2,26	1,55	0,84	0,78	-0,78
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,5-1,0$	2,01	2,81	2,41	1,76	2,21	0,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	2,50	3,67	3,37	2,52	3,25	0,75
Чистий оборотний капітал	>0	103817	123884	161243	271583	365984	262167
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\geq 0,05$	0,53	0,12	0,14	0,19	0,26	-0,27
Коефіцієнт рентабельності активів	$\geq 0,01$	0,37	0,10	0,11	0,11	0,18	-0,19
Коефіцієнт рентабельності виручки	$\geq 0,20$	0,44	0,27	0,19	0,18	0,30	-0,14
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	$\geq 0,10$	1,66	0,43	0,63	0,96	1,24	-0,42

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,78. На кінець 2019 р. встановив 0,78, отже 78% поточних боргів можуть бути сплачені негайно за рахунок найліквідніших активів, що перевищує норматив. Коефіцієнти швидкої та поточної ліквідності суб'єкта господарювання зростають та перевищують нормативні значення. Чистий оборотний капітал АТ «Завод «Екватор» зріс на 262167 тис. грн. В цілому, ситуація з ліквідністю не викликає турботу. Всі показники у 2015-2019 рр. відповідають нормативам, крім рентабельності виручки.

Коефіцієнти рентабельності власного капіталу АТ «Завод «Екватор», активів, виручки, основних засобів у 2015-2019 рр. мають позитивні значення. Підприємство працювало прибутково, хоч є не значна тенденція до падіння прибутковості. Всі коефіцієнти рентабельності відповідають нормативним значенням.

АТ «Завод «Екватор» у 2015-2019 рр. виконувало умови по всім моделям (табл. 2.6). Тільки за моделлю Модель Г.Спрінгейта у 2016-2018 рр. суб'єкт господарювання не зміг перевищити критичне значення 2,45 і показати, що ймовірність неплатоспроможності мінімальна.

Таблиця 2.6

Окремі моделі оцінки фінансової стабільності АТ «Завод «Екватор» за період з 2015 по 2019 рр.

Моделі	Умови	2015	2016	2017	2018	2019
Модель Е.Альтмана (1968 р.)	>2,7	5,261	4,864	4,630	3,453	4,311
Модифікована модель Е.Альтмана (1983 р.)	>1,23	4,203	3,479	3,384	2,628	3,260
Модель Р. Ліса	>0,037	0,123	0,100	0,103	0,108	0,122
Модель Р.Таффлера і Г.Тішоу	>0,25	1,344	0,923	0,881	0,706	0,970
Модель Г.Спрінгейта	> 2,45	3,526	1,696	1,847	1,992	2,461
Універсальна дискримінаційна модель О.Терещенка	> 2,0	6,484	2,058	2,283	2,437	3,297

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що високотехнологічне підприємство АТ «Завод «Екватор» в умовах нестабільної економіки працює ефективно про що свідчать позитивні фінансові результати, показники рентабельності, фондівіддачі, виробітку на 1 працюючого, воно залишається фінансово стабільним та конкурентоспроможним. Сучасні умови господарювання диктують нові підходи до управління виробництвом, персоналом. Керівництву АТ «Завод «Екватор» необхідно постійно досліджувати та вдосконалювати систему управління персоналом.

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Сьогодні успішний розвиток АТ «Завод «Екватор» залежить від ефективності роботи персоналу, що вимагає постійного вивчення системи управління персоналом та її удосконалення. Слід зазначити, відповідно до Статуту управління АТ «Завод «Екватор здійснюють власники (в особі Кантора С. А., володіє майже 83% акцій), директор (Неделько Ю.Є.), а також функціональні керівники та керівники підрозділів в межах функціональних

обов'язків та власних компетенцій. Для регіону підприємство є великим та бюджетоутворюючим (рис. 2.4). Можна очікувати подальше зростання кількості працюючих на підприємстві.

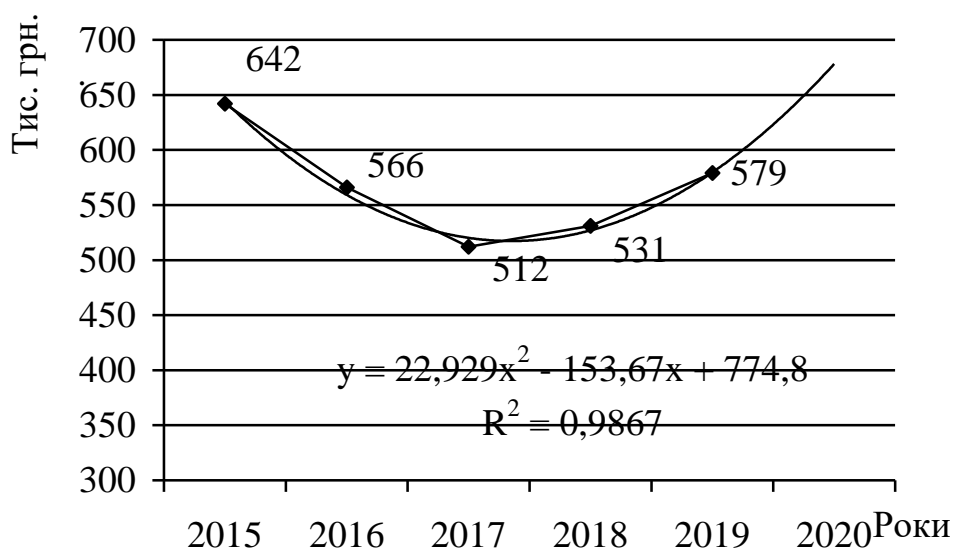


Рис. 2.4. Середньооблікова чисельність працівників АТ «Завод «Екватор»

На підприємстві АТ «Завод «Екватор» застосовуються: організаційно адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. У табл. 2.7 представлені основні аспекти зазначених методів управління персоналом АТ «Завод «Екватор».

Таблиця 2.7

Методи управління персоналом на підприємстві АТ «Завод «Екватор» та їх характеристика

Група методів	Метод	Характеристика
Організаційно-адміністративні	Формування структури управління	Структура управління та склад персоналу (штати) формуються Директором АТ «Завод «Екватор»
	Видання наказів організаційний	Директор АТ «Завод «Екватор» видає розпорядчі документи (накази) щодо управління персоналом
	Організаційний вплив	Підбір та розстановку кадрів здійснює відділ управління персоналом
	Організаційне нормування	Розробка посадових інструкцій, положень, стандартів займається відділ управління персоналом під керівництвом Директора.

Економічні	Планування	Розробка планів по кадровій політиці знаходиться у веденні відділу управління персоналом і затверджується директором АТ «Завод «Екватор»
	Матеріальне стимулювання	В АТ «Завод «Екватор» здійснюється виплата працівникам премій, доплата за стаж, виконання плану
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм щодо виробки та продуктивності праці для працівників підприємства
Соціально-психологічні	Підвищення мотивації на результати праці	Мотивація працівників АТ «Завод «Екватор» безпосередньо залежить від результатів праці, на кожен місяць розробляється план робіт, в кінці кожного місяця підводяться підсумки і виділяють працівників,.
	Розвиток соціальних потреб та інтересів	Один раз на півроку працівник відділу управління персоналом здійснює індивідуальне опитування працівників щодо соціальних інтересів та потреб, за результатами даного опитування розробляється комплекс заходів для працівників: навчання, перекваліфікація
	Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	В АТ «Завод «Екватор» є пряма залежність кваліфікації працівника від просування по кар'єрних сходах. Працівникам, які добре проявили себе в трудовій діяльності, пропонується підвищення кваліфікації та підвищення по службі.
	Запобігання та усунення конфліктних ситуацій	Молодшими менеджерами (начальники ділянок) проводиться соціальний інструктаж на тему «Дружний колектив – плідна та якісна робота підприємства»

Таким чином, організаційно-адміністративні методи системи управління АТ «Завод «Екватор» передбачають розробку посадових інструкцій, встановлення санкцій та заохочень, видання наказів, відбір і розподіл кадрів. Обов'язки по розробці даного методу покладено на директора, його заступників, начальників відділів та служб.

Економічні методи управління персоналом передбачають аналіз,

ціноутворення та планування, дані обов'язки покладені на співробітників бухгалтерії та фінансового відділу АТ «Завод «Екватор».

Соціально-психологічні методи передбачають аналіз та створення сприятливого клімату в колективі, стимулювання ініціативи. Цей метод використовує керівник, безпосередньо співробітники колективу цього підприємства.

Робота керівника з колективом заснована на наступних принципах:

– винагорода – ґрунтується на результатах праці кожної людини (окремого працівника) і всього трудового колективу підприємства в цілому. Прикладом винагород на підприємстві АТ «Завод «Екватор» виступають премії, доплати за стаж на даному підприємстві, інші стимулюючі виплати;

– гнучкість – має на увазі пристосування керівника АТ «Завод «Екватор» до мінливих цілей колективу, умов роботи. Даний принцип проявляється в тому, що менеджер молодшої ланки (начальники виробничих ділянок та відділів) при здійсненні своїх основних функцій проявляють гнучкість (лояльність) по відношенню до працівників, цілей колективу, умов роботи, якщо це необхідно для більш ефективної діяльності підприємства;

– комфортність – управління персоналом підприємства забезпечує максимальну зручність для творчих процесів в трудовому колективі. Даний принцип передбачає наявність творчої роботи в колективі, наприклад, працівники вносять свої раціональні пропозиції в організацію своєї трудової діяльності (обов'язкова умова – не тільки полегшення умов праці, але й поліпшення ефективності діяльності підприємства).

Незважаючи на грамотне керівництво, в колективі підприємства АТ «Завод «Екватор» все ж трапляються конфлікти, найчастіше це творчі конфлікти (міжособистісні), що виникають в процесі роботи. Конфліктність робочого персоналу обумовлена нерівномірним розподілом працівників за статево-віковими ознаками (у 2019 році 39,5% жінок і 60,2% чоловіків; 39,5% – працівників віком від 26-36 років, тобто молодий персонал, 29,1 % – працівників від 36-45 років, тобто досить досвідчений персонал; 22,8% –

працівників віком від 46 до 55 років, тобто персонал передпенсійного віку, найбільш схильний до «повчань» та конфліктів).

На підприємстві АТ «Завод «Екватор» члени колективу – це люди з різним рівнем кваліфікації. Велика увага приділяється молодим фахівцям. Створена рада молодих фахівців та інститут наставництва, що забезпечує ефективну систему управління процесом адаптації молоді». Крім того, організовано навчання та розвиток молодих співробітників, а також створені умови для їх кар'єрного зростання. Плануючи свій подальший розвиток, АТ «Завод «Екватор» прагне залучати молодих талановитих співробітників і вже сьогодні піклується про тих, хто прийде на роботу через п'ять-десять років. На підприємстві створено програму довузівської підготовки в рамках спеціалізованих «класів».

Слід зазначити, що АТ «Завод «Екватор» постійно вдосконалює навчально-методичну та матеріально-технічну базу вузів-партнерів відповідно до сучасних вимог, надає спонсорську допомогу, організовує стажування професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів на підприємстві, виплачує корпоративні гранти багатьом викладачам зазначених вузів. На підприємстві діє система корпоративних та соціальних стипендій, що сприяє формуванню резерву майбутніх фахівців. У минулому році стипендію отримували 8 студентів вищих навчальних закладів. Найбільш перспективні студенти та випускники запрошуються спочатку на виробничу практику, а потім - на постійну роботу в структурні підрозділи.

Таким чином, підприємство АТ «Завод «Екватор» цінує свої кадри (потенційний персонал), якщо отримує від них високу віддачу, прагне підтримувати їх не тільки на роботі, але і в соціальному плані. Найбільшу віддачу приносять продумані інвестиції в кадри (потенційний персонал) та їх навчання.

Проведений аналіз системи управління персоналом показав, що в організації є, як позитивні так і негативні моменти. Проблема системи управління персоналом підприємства АТ «Завод «Екватор» полягає в

незадоволеності працівників працею в даній організації. В результаті проведеного опитування серед працівників підприємства (за спеціально розробленою Анкетною) було виявлено, що на початок 2020 року кількість співробітників, повністю задоволених працею склало лише 52,6% (табл. 2.8). Це є досить низьким результатом для підприємства АТ «Завод «Екватор».

Таблиця 2.8

Показники, що аналізують систему управління підприємства АТ «Завод «Екватор» (первинне опитування працівників підприємства)

Показники задоволеності працею	% задоволених робітників
1. Задоволеність змістом праці	60,4
2. Задоволеність режимом роботи	25,7
3. Задоволеність умовами праці	61,3
4. Задоволеність заробітком	56,7
5. Задоволеність різноманітністю роботи	33,1
6. Задоволеність самостійністю в роботі	52,4
7. Задоволеність гігієнічними умовами праці	56,3
8. Задоволеність рівнем організації праці	57,9
9. Задоволеність відносинами з колегами	44,0
10. Задоволеність системою управління	81,6
Середній показник, %	52,6

Розглянемо показники та виявимо причини незадоволеності працівників підприємства діючою системою управління персоналом.

Задоволеність працівників змістом праці на підприємстві АТ «Завод «Екватор» склало 60,4%, тобто більше половини робочого колективу влаштовує зміст праці, тобто обов'язки, що виконуються, притаманна форма відповідальності тощо.

При цьому режим роботи підприємства АТ «Завод «Екватор» влаштовує тільки 25,7% всіх працівників підприємства, дана обставина пояснюється тим, що підприємство працює інколи без вихідних, деякі виробничі ділянки підприємства працюють цілодобово. Умови праці задовольняють 61,3%. тобто більше половини всіх працюючих на підприємстві задоволені умовами праці (зміст робочого місця, режим праці і відпочинку

тощо). Однак зарплата, яку отримує за свої трудові обов'язки персонал, влаштовує тільки 56,7% (43,3% не влаштовує заробітна плата). Заробітна плата нараховується виходячи з окладів та тарифних розцінок за обсяг робіт.

Однак, слід зазначити, що у 2016-2019 роках витрати на оплату праці зросли майже в 2 рази (табл. 2.9). Середня зарплата по підприємству з 5,03 до 11,54 тис. грн., або майже в 2,3 рази. Частка витрат на оплату праці в операційних витратах у 2019 р. досягнула рекордних 28,10%.

Таблиця 2.9

Витрати на оплату праці та середня зарплата на підприємстві АТ «Завод «Екватор» за період з 2015 по 2019 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відхил., 2019-15
Витрати на оплату праці	38781	31653	41162	66310	80161	41380
Разом операційні витрати	148699	112912	164278	332402	285275	136576
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах	26,08	28,03	25,06	19,95	28,10	2,02
Середньооблікова чисельність працівників	642	566	512	531	579	-63
Середня зарплата по підприємству	5,03	4,66	6,70	10,41	11,54	6,51
Реальна середня зарплата по підприємству в цінах 2015 року	5,03	4,82	5,24	7,42	7,90	2,87
Мінімальна зарплата по країні на початок року	1218	1376	1600	3200	3723	2505
Співвідношення середньої зарплати по підприємству з мінімальною зарплатою по країні	4,13	3,39	4,19	3,25	3,10	-1,03

Можна припустити, що на задоволеність зарплатою тисне розуміння та відчуття інфляції. Так, якщо взяти до уваги інфляцію, то реальна середня зарплата по підприємству в цінах 2015 року складе у 2019 році 7,90 тис. грн. Крім того, в останніх роках зростання мінімальної зарплати по країні, і відповідно, її відношення до середньої зарплати по підприємству також тисне

на відчуття задоволення від отриманої зарплати у працівників, які отримують трішки більше ніж мінімальна зарплата (рис. 2.5).

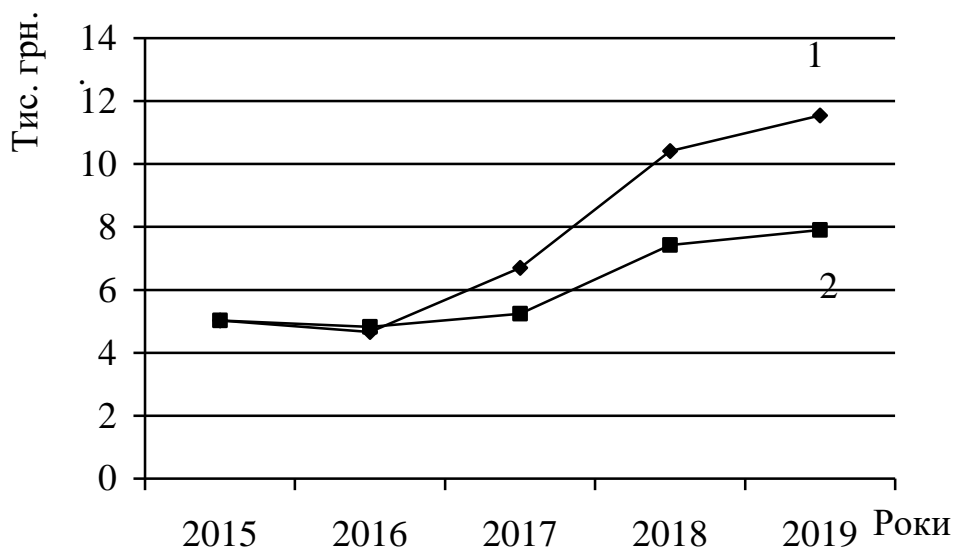


Рис. 2.5. Середня номінальна та реальна зарплата по підприємству АТ «Завод «Екватор» за 2015-2019 роки, тис. грн.

1 – Середня зарплата по підприємству.

2 – Реальна середня зарплата по підприємству в цінах 2015 року.

Основним недоліком системи оплати праці, яка на підприємстві є те, що розміри самих окладів є низькими. Але при нарахуванні заробітної плати за відпрацьований місяць використовується кілька видів додаткових доплат та виплат (доплата за стаж на підприємстві, премії місячні та квартальні, оплата переробки, доплата за перевиконання плану тощо), і в кінцевому підсумку суми заробітної плати до виплати складають нормальну величину.

Суттєво змінити систему нарахування оплати праці в даний час не представляється можливим, тому що в умовах кризової економіки розширення фонду оплати праці – невиправдано. Це може спричинити за собою значне збільшення витрат та відповідно зниження прибутку.

Самостійність роботи, санітарно-гігієнічні умови і рівень організації праці влаштовують 52-57% працюючих на даному підприємстві.

Далі розглянемо процес відтворення персоналу в системі управління персоналом АТ «Завод «Екватор» та виділимо проблеми, що існують на сьогоднішній день (табл. 2.10).

Оцінка процесу відтворення персоналу в системі управління персоналом АТ
«Завод «Екватор»

Функції управління	Фази відтворення персоналу в системі управління			
	Формування	Розподіл	Перерозподіл	Використання
1. Планування	1. Планування розширення штату відбувається у міру необхідності. 2. Підготовка кадрів. 3. Пошук джерел набору персоналу.	1. Планування розподілу кадрів не проводиться. 2. Прогнозування відповідності персоналу сучасним вимогам.	1. Розробка схеми просування кадрів службовими сходами. 2. Планування вивільнення кадрів в результаті НТП не проводиться.	1. Розробка планів по забезпеченню раціонального використання персоналу (суміщення посад). 2. Розробка заходів щодо забезпечення нормальних умов праці. 3. Формується система оплати праці.
2. Організація	1. Якісний підбір персоналу. 2. Розстановка персоналу.	1. Розстановка кадрів підготовлених для підприємства	1. Розстановка кадрів на відповідні робочі місця по рекомендація 2. Перепідготовка кадрів не здійснюється, так само як і підвищення кваліфікації	1. Заходи, що підвищують продуктивність праці.
3. Мотивація	Посадові вимоги висовуються відповідно до укладеного договору. Відсутня система мотивації у деяких працівників.			
4. Контроль	1. Визначається відповідність чисельності кадрів	1. Оцінка при наборі кадрів. 2. Оцінка діяльності кожного працівника	1. Контролювання перерозподілу шляхом виявлення факторів, які обумовлюють професійну відповідність	1. Подальша перепідготовка кадрів не здійснюється.

Узагальнимо отримані результати системи управління персоналом на підприємстві АТ «Завод «Екватор», виділимо переваги та недоліки (табл.

2.11).

Таблиця 2.11

Переваги та недоліки в існуючій системі управління персоналом АТ «Завод
«Екватор»

Переваги	Недоліки
1) Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань. 2) При наймі перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витрачати кошти на навчання. 3) Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці. 4) Облік думок персоналу.	1) Відсутність довгострокового планування кадрів. 2) Відсутність чіткої кадрової політики. 3) Відсутність кадрового резерву. 4) Відсутність заохочення ініціативи персоналу. 5) Часткова відсутність матеріального стимулювання. 6) Плинність кадрів; 7) Незадоволеність працівників режимом праці; 8) Незадоволеність працівників заробітком; 9) Конфліктність при організації роботи персоналу; 10) Невисокий рівень організації праці.

Таким чином, бачиться реальна необхідність системи управління персоналом на підприємстві. Щоб підприємство АТ «Завод «Екватор» активно розвивалося, необхідно щоб кадровий механізм своєчасно виявляв, а потім і ефективно вирішував виникаючі проблеми. В даний час на підприємстві є передумови для широкого розгортання робіт щодо вдосконалення нових програм, залучення фахівців та реалізації програм в системі управління персоналом.

2.3. Аналіз динаміки, структури персоналу підприємства та оцінка ефективності управління ним

Проведемо аналіз динаміки, структури персоналу АТ «Завод «Екватор» за категоріями працівників, результати аналізу оформимо у табл. 2.12

Структура персоналу за категоріями працівників за період з 2015 по 2019 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відхил., 2019-15
Чисельність						
Керівники	60	52	51	45	43	-17
Спеціалісти	136	114	116	111	104	-32
Службовці	127	106	102	91	97	-30
Робітники	319	294	243	284	335	16
Разом	642	566	512	531	579	-63
Питома вага						
Керівники	9	9	10	8	7	-2
Спеціалісти	21	20	23	21	18	-3
Службовці	20	19	20	17	17	-3
Робітники	50	52	47	53	58	8

Дані табл. 2.12 свідчать про те, що у 2015-2019 рр. відбулися певні зміни в структурі персоналу. Відбулися скорочення по групі керівники, спеціалісти службовці, натомість зросла чисельність робітників, що може свідчити про появу у 2019 р. комерційних замовлень, підштовхнули збільшити кількість робітників на 51 особу. Найбільшу питому вагу у структурі персоналу займають робітники, майже 58% у 2019 р. (рис. 2.6)

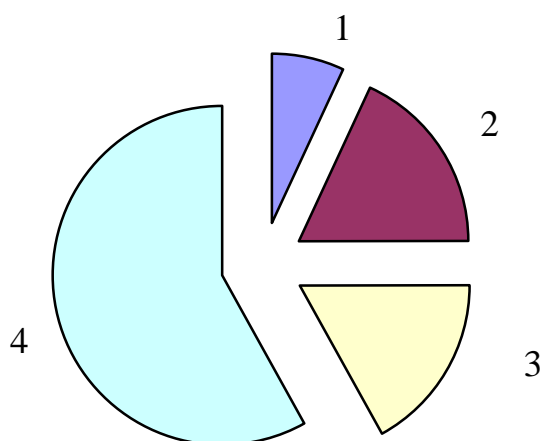


Рис. 2.6. Структура персоналу АТ «Завод «Екватор» у 2019 р.

1 – Керівники.

3 – Службовці.

2 – Спеціалісти.

4 – Робітники.

На другому місці за значимістю знаходяться спеціалісти, вони займають

у 2019 р. 18%, у 2015 р. 21% загальної чисельності персоналу підприємства. Найменшу частку в складі персоналу займають керівники підприємства, лише 7 5%, хоча у 2015 р. 9%.

Далі проведемо аналіз структури персоналу АТ «Завод «Екватор» за статевою ознакою, результати представимо в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз структури персоналу за статевою ознакою за період з 2015 по 2019 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відхил., 2019-15
Чисельність						
Жінки	283	255	228	225	233	-50
Чоловіки	359	311	284	306	346	-13
Разом	642	566	512	531	579	-63
Питома вага, %						
Жінки	44	45	45	42	40	-4
Чоловіки	56	55	55	58	60	+4
Разом	642	566	512	531	579	-63

За результатами проведеного аналізу стало видно, що у 2019 р. 60% персоналу підприємства АТ «Завод «Екватор» становили чоловіки (в 2015 р. – 55,4%) та 40% становили жінки (у 2015 році – 44%) (рис. 2.7).

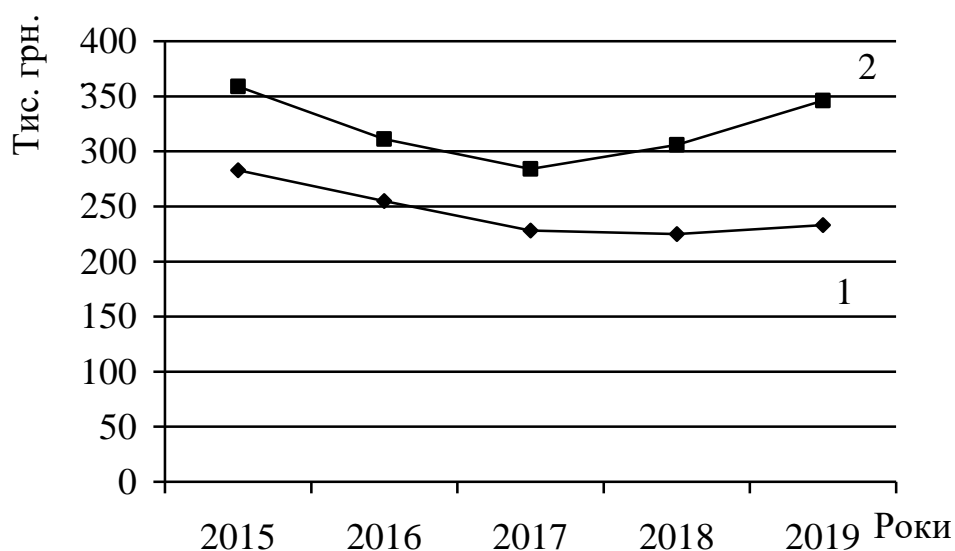


Рис. 2.7. Динаміка чисельності працівників за 2015-2019 роки, тис. грн.

1 – Жінки.

2 – Чоловіки

Також слід зазначити, що за чотири роки число працівників-жінок

знизилося на 50 осіб. Число працівників-чоловіків знизилося лише 13 осіб. Загальне зниження працівників АТ «Завод «Екватор» склало 63 осіб.

Структура персоналу підприємства АТ «Завод «Екватор» за віком представлена в п'яти вікових категоріях: 1) від 18 до 30 років; 2) від 31 до 40 років; 3) від 41 до 50 років; 4) від 50 до 60 років; 5) старше 60 років (працівники перед пенсійного віку та працюючі пенсіонери). Аналіз структури персоналу підприємства АТ «Завод «Екватор» за віковою ознакою представимо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз структури персоналу за віком працівників за період з 2015 по 2019 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відхил., 2019-15
Чисельність						
від 18 до 30 років	69	55	48	68	79	10
від 31 до 40 років	119	101	91	98	104	-15
від 41 до 50 років	189	173	159	143	156	-33
від 50 до 60 років	216	196	176	191	204	-12
старше 60 років	49	41	38	31	36	-13
Разом	642	566	512	531	579	-63
Питома вага, %						
від 18 до 30 років	11	10	9	13	14	3
від 31 до 40 років	19	18	18	18	18	-1
від 41 до 50 років	29	31	31	27	27	-2
від 50 до 60 років	34	35	34	36	35	2
старше 60 років	8	7	7	6	6	-1

За результатами проведеного аналізу стало видно, що в 2019 р. на підприємстві чисельність працівників у віці від 18 до 30 років склала 79 чол., Що в порівнянні з 2015 р. на 10 осіб більше. Чисельність працівників у віці від 31 до 40 років склала 104 осіб. Відбулося зменшення в порівнянні з показником 2015 р. на 15 осіб. Чисельність працівників у віці від 41 до 50 років у 2019 р. становила 156 осіб, відбулося скорочення на 33 особи. (в 2015 р. працівників у віці від 41 до 50 років було 189 осіб). Чисельність працівників у віці від 50 до 60 років на підприємстві у 2019 р. склала 204 осіб. В порівнянні з 2015 р. відбулося зниження на 12 осіб. Слід зазначити, що на підприємстві є

працюючі пенсіонери, так чисельність працівників старше 60 років у 2019 році становила 35 осіб. Вона знизилася у порівнянні з 2015 р. на 13 осіб.

Структуру персоналу підприємства АТ «Завод «Екватор» за віковою ознакою у 2019 р. представимо на рис. 2.8.

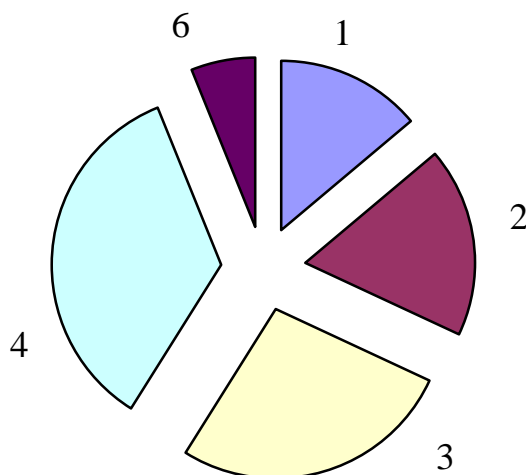


Рис. 2.8. Структура персоналу АТ «Завод «Екватор» за віком працівників у 2019 р.

1 – від 18 до 30 років.

4 – від 50 до 60 років

2 – від 31 до 40 років.

5 – старше 60 років.

3 – від 41 до 50 років.

Найбільшу частку працівників на підприємстві АТ «Завод «Екватор» у 2019 р. займають працівники у віці від 50 до 60 років (35%) та працівники у віці від 41 до 50 років (27%). Таким чином, основна маса працівників (персоналу) підприємства АТ «Завод «Екватор» – це люди середнього віку (41-60 років)

Частка працівників у віці від 31 до 40 років становила 18%, від 18 до 30 років – 14%. Частка працюючих пенсіонерів та людей передпенсійного віку – старше 60 років – у 2019 р. становила 6%.

При цьому можна відзначити, що в структурі персоналу суб'єкта господарювання АТ «Завод «Екватор» за віком суттєвих зрушень у 2015-2019 рр. не відбулося.

Рівень освіти персоналу (працівників) підприємства підприємства АТ «Завод «Екватор» в звітному 2019 р. суттєво підвищився порівняно з 2015 р., що підтверджується даними табл. 2.15.

Аналіз структури персоналу за рівнем освіти працівників за період з 2015 по 2019 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відхил., 2019-15
Чисельність						
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	397	370	323	314	346	-51
- вищу освіту бакалавра	83	79	60	61	54	-29
- повну вищу освіту (спеціалісти, магістри)	314	291	263	253	292	-22
Кількість працівників, які не мають вищу освіту	245	196	189	217	233	-12
Разом	642	566	512	531	579	-63
Питома вага, %						
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	62	65	63	59	60	-2
- вищу освіту бакалавра	13	14	12	11	9	-4
- повну вищу освіту (спеціалісти, магістри)	49	51	51	48	51	2
Кількість працівників, які не мають вищу освіту	38	35	37	41	40	2

За результатами аналізу стало видно, що персонал АТ «Завод «Екватор» має достатній рівень освіти. Так, у 2019 р. працівники з вищою освітою становили – 60% (в 2015 р. – 62%). Натомість кількість працівників, які не мають вищу освіту – 40% (в 2015 р. – 38%). Динаміку зменшення частки працівників з вищою освітою задають працівники, що мають освіту бакалавра. Це можна пояснити тим, що з часом працівники вирішують отримати повну вищу освіту.

Більш наочно структуру персоналу АТ «Завод «Екватор» можна побачити на рис. 2.9.

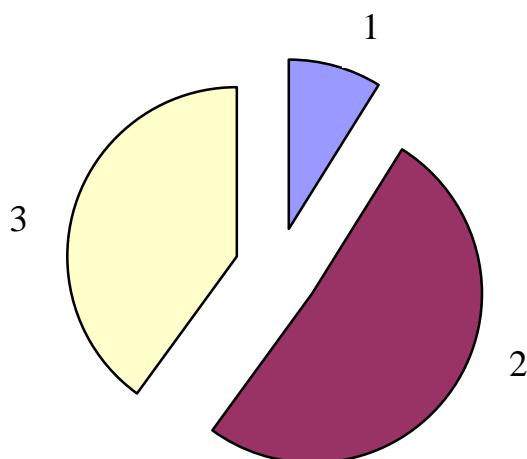


Рис. 2.9. Структура персоналу АТ «Завод «Екватор» за рівнем освіти працівників у 2019 р.

- 1 – Кількість працівників, які мають вищу освіту бакалавра.
- 2 – Кількість працівників, які мають повну вищу освіту.
- 3 – Кількість працівників, які не мають вищу освіту.

Далі проведемо аналіз руху персоналу АТ «Завод «Екватор». Він передбачає досить детальне дослідження процесів, що пов'язані як з прийомом так і звільненням працівників організації (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Руху персоналу АТ «Завод «Екватор» за період з 2015 по 2019 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відхил., 2019-15
Середньооблікова чисельність працюючих	642	566	512	531	579	-63
Кількість прийнятих працівників.	26	10	17	46	63	37
Кількість звільнених працівників	73	86	71	27	15	-58
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік.	99	96	88	73	78	-21
Коефіцієнт оновлення	0,04	0,02	0,03	0,09	0,11	0,07
Коефіцієнт звільнення	0,11	0,15	0,14	0,05	0,03	-0,09
Коефіцієнт обороту персоналу	0,15	0,17	0,17	0,14	0,13	-0,02

Дані руху персоналу АТ «Завод «Екватор» свідчать, що підприємство поступово оновлює свої кадри (рис. 2.9). Так, коефіцієнт оновлення зріс на 0,07 пунктів і досяг рівня 0,11 у 2019 р. Головною причиною залучення нових працівників стало розширення обсягів виробництва та надання послуг підприємством. Це досить позитивним моментом. Звільнення працівників також мало місце на підприємстві. Основними причинами виступили необхідність оптимізації виробничих та бізнес-процесів, досягнення працівниками пенсійного віку, порушення трудової дисципліни та звільнення за власним бажанням. Слід вказати, що значення коефіцієнту звільнення зменшилося з 0,11 до 0,03. Нормативним значенням коефіцієнту звільнення для організації припускається 0,08-0,10. Отже, у 2019 р. даний показник був в межах нормативу, відбулося гальмування даного процесу на підприємстві.

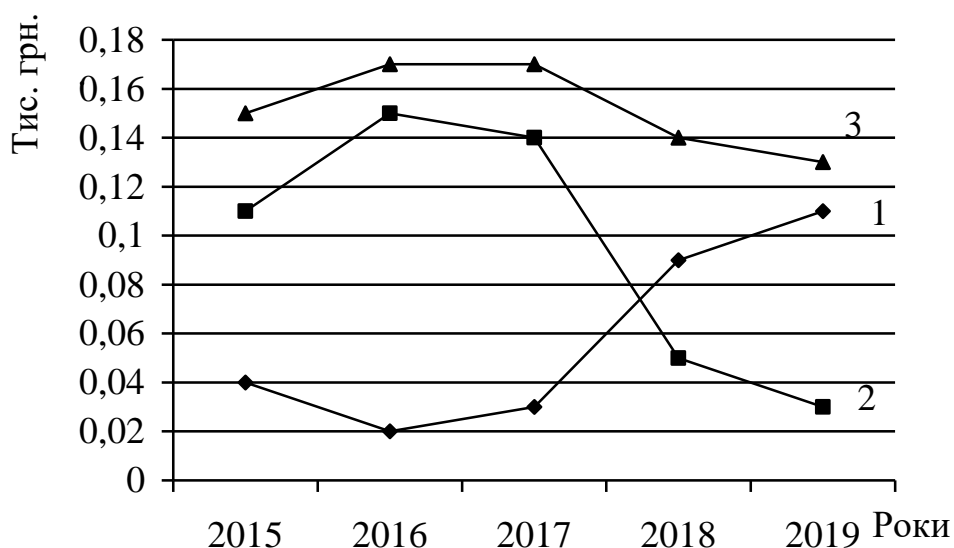


Рис. 2.9. Динаміка чисельності працівників за 2015-2019 роки, тис. грн.

- 1 – Коефіцієнт оновлення.
- 2 – Коефіцієнт звільнення.
- 3 – Коефіцієнт обороту персоналу.

Коефіцієнт обороту персоналу у 2016-2017 зріс до 0,17, у наступних роках скоротився до 0,13. Відбулося певна стабілізація руху персоналу підприємства. Це свідчить, що працюють інструменти утримання працівників на підприємстві, зростає лояльність працівників, почали працювати стабілізатори системи управління.

Ефективність управління персоналом підприємства традиційно визначають показники руху персоналу (розглянуто вище), продуктивності праці (показує скільки чистого доходу генерує 1 працівник), рентабельності витрат на персонал (показує скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. витрат на персонал), а також доходність витрат на персонал (показує скільки чистого доходу приходить 1 грн. витрат на персонал) (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Показники ефективності управління персоналом підприємства АТ «Завод
«Екватор»

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відхил., 2019-15
Чистий дохід, тис. грн.	238483	107337	192922	352073	389260	150777
Чистий прибуток, тис. грн.	87706	23327	30667	50512	94385	6679
Витрати на оплату праці, тис. грн.	38781	31653	41162	66310	80161	41380
Середньооблікова чисельність працівників	642	566	512	531	579	-63
Продуктивності праці, тис. грн.	371,47	189,64	376,80	663,04	672,30	301
Реальна продуктивності праці в цінах 2015 р., тис. грн.	371,5	139,6	238,0	366,3	401,6	30,11
Рентабельність витрат на персонал	0,44	1,36	1,34	1,31	0,85	0,41
Доходність витрат на персонал	6,15	3,39	4,69	5,31	4,86	-1,29

Результати аналізу показників ефективності управління персоналом підприємства свідчать, що власники та керівництво підприємства постійно вдосконалює систему управління. Якщо порівнювати 2019 р з 2015 р. То можемо побачити, що продуктивності праці в реальному вираженні (з урахуванням індексу цін виробників) та рентабельність витрат на персонал зросли (на 30,11 тис. грн. та 0,41 пункти). Натомість, доходність витрат на персонал скоротилася (на 1,29 пункти). Тобто управління персоналом у 2019 р.

порівняно з 2015 р. поліпшилося. Однак, якщо порівнювати 2019 р. з 2018, то ситуація зовсім інша. Так, зменшилися значення рентабельності та доходності витрат на персонал (на 0,46 та 0,45 пунктів). Виникає необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом.

Висновки до розділу 2

1. АТ «Завод «Екватор» в умовах нестабільної економіки працює ефективно про що свідчать позитивні фінансові результати, показники рентабельності, фондівіддачі, виробітку на 1 працюючого, воно залишається фінансово стабільним та конкурентоспроможним. Сучасні умови господарювання диктують нові підходи до управління виробництвом, персоналом. Керівництву АТ «Завод «Екватор» необхідно постійно досліджувати та вдосконалювати систему управління персоналом.

2. Для того, щоб підприємство АТ «Завод «Екватор» активно розвивалося, необхідно щоб кадровий механізм своєчасно виявляв, а потім і ефективно вирішував виникаючі проблеми. В даний час на підприємстві є передумови для широкого розгортання робіт щодо вдосконалення нових програм, залучення фахівців та реалізації програм в системі управління персоналом.

3. Результати аналізу показників ефективності управління персоналом підприємства свідчать, що власники та керівництво підприємства постійно вдосконалює систему управління. Якщо порівнювати 2019 р з 2015 р. То можемо побачити, що продуктивності праці в реальному вираженні (з урахуванням індексу цін виробників) та рентабельність витрат на персонал зросли (на 30,11 тис. грн. та 0,41 пункти). Натомість, доходність витрат на персонал скоротилася (на 1,29 пункти). Тобто управління персоналом у 2019 р. порівняно з 2015 р. поліпшилося. Однак, якщо порівнювати 2019 р. з 2018, то ситуація зовсім інша. Так, зменшилися значення рентабельності та доходності витрат на персонал (на 0,46 та 0,45 пунктів). Виникає необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в управління персоналом

В процесі дослідження стану управління АТ «Завод «Екватор» виявлено тенденції та проблеми. Для їх усунення обґрунтовані рекомендації, які стосуються удосконалення: 1) професійного навчання та впровадження коучингу в управління персоналом; 2) системи мотивування працівників підприємства; 3) організації управління персоналом.

В останні роки підприємство АТ «Завод «Екватор» почало збільшувати чисельність працівників категорії робітники (рис. 3.1). Це пов'язано з розширенням асортименту та збільшенням обсягів виробництва. Виникає необхідність підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва. Однак слід зазначити, існують певні перешкоди у розвитку професійного навчання. Серед них можна відмітити низьку мотивацію працівників щодо підвищення свого професійного рівня. Крім того, спостерігається певна неефективність системи мотивації просування по службі.

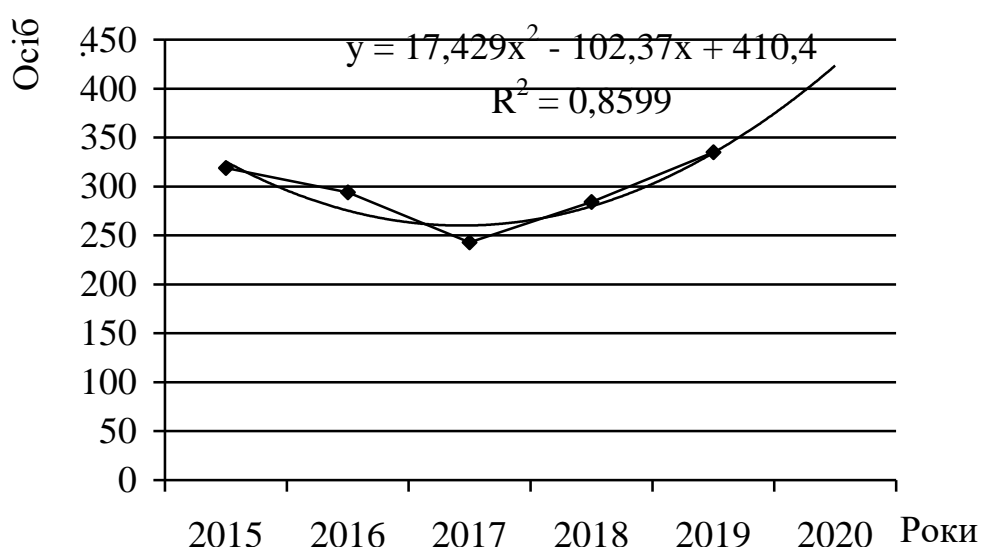


Рис. 3.1. Чисельність працівників категорії робітники за 2015-2019

Світова практика досить часто підтверджує доцільність функціонування

та розвитку партнерства на галузевому, а також міжгалузевому рівні. Виходячи з цього, з метою вдосконалення механізму формування якісного кадрового потенціалу АТ «Завод «Екватор» слід орієнтуватися на стратегію створення кластерної взаємодії машинобудівного підприємства та освітніх закладів. Відбудеться ефективне поєднання науки, виробництва. В наслідок даної кооперації зростає конкурентоспроможність, продуктивність учасників даного кластеру. Крім того, зменшуються витрати, забезпечується зайнятість, консолідується певним чином інтереси сторін.

Така інтеграція забезпечує тісну взаємодію установ освіти з підприємствами галузі. Це сприяє узгодженню потреб ринку праці зі сферою надання освітніх послуг, створенню системи безперервної професійної освіти, підвищенню якості підготовки та кваліфікації кадрів відповідно до сучасних стандартів. В рамках такої інтеграції АТ «Завод «Екватор» може звертатися до уряду з пропозиціями щодо підготовки кадрів, які б врахували стану та перспектив розвитку суб'єкта господарювання. Після розгляду пропозицій АТ «Завод «Екватор» та інших підприємств, їх узгодження з потребами вітчизняної економіки, уряд формує необхідні розпорядження науковим та освітнім установам у формі пропозицій з підготовки фахових робітників, керівників та спеціалістів.

Діючі у місті Миколаєві вище професійне училище № 21, Політехнічний технікум, а також НУК, слід залучити до кластерної взаємодії з підприємством для створення якісного кадрового потенціалу АТ «Завод «Екватор». Підвищенню кваліфікації має сприяти також створення освітніми організаціями-партнерами єдиного інформаційного середовища, у якому можна обмінюватися кращими практиками, консультуватися тощо. Основні функції вищого навчального закладу, який буде залучений до даної кластерної взаємодії наведено в рис. 3.2.

У свою чергу, АТ «Завод «Екватор» має брати на себе наступні зобов'язання: надання студентам робочих місць у лабораторіях, цехах, для виконання ними всіх видів навчальної та науково-дослідної діяльності, а також

для проходження виробничої практики; визначення тем для виконання студентами курсових та дипломних робіт, надання керівників дипломного та курсового проектування; фінансування науково-дослідної роботи, що виконується навчальним закладом на договірній основі; визначення тем пріоритетних досліджень для підприємства та передача їх до НУК для подальшого вивчення.



Рис. 3.2. Основні функції вищого учбового закладу в кластерній взаємодії

Впровадження такої системи кластерної взаємодії, надасть можливість забезпечити підприємство робітниками та професійним управлінським персоналом необхідної якості. Крім того, це надасть можливість сформувати кадровий резерв.

Слід зазначити, що створений через кластерну взаємодію кадровий потенціал стане якісним, але, враховуючи постійний розвиток новітніх технологій, буде вимагати подальшого зростання професійного рівня. Виходячи з цього, виникає необхідність у розбудові ефективної організації професійного навчання.

Система планування перепідготовки, підвищення кваліфікації фахівців

АТ «Завод «Екватор» ґрунтується на фінансових можливостях суб'єкта господарювання, а також на ступені необхідності даних заходів. Однак, працівник має бути задоволений своєю роботою, мати достатню заробітну плату та можливість просування по службовим сходам, впевнено брати на себе відповідальність й поліпшувати своє становище на ринку праці. Для того, щоб процес перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців був всеохоплюючим та якісним, необхідно ввести систему карток індивідуального професійного розвитку. Кожна картка може містити наступні складові елементи: П.І.Б. та вік працівника; професійний рівень освіти; посаду; період трудової діяльності на АТ «Завод «Екватор»; терміни проходження підвищення кваліфікації; присутність лідерських та організаторських здатностей; раціоналізаторські пропозиції; схильність до процесу навчання; особливі професійні здібності; перелік проблем у роботі; наявність нереалізованих задач і їх причини.

Керівники підрозділів спостерігають за поведінкою та роботою своїх підлеглих, вносять необхідні записи до картки. У кінці звітнього року вони передають картки в управління персоналом та корпоративних прав з метою подальшого аналізу та організації доцільного виду навчання. Яке є досить необхідним для конкретного спеціаліста.

Схему вдосконаленого процесу професійного навчання працівників АТ «Завод «Екватор» наведено на рис. 3.3. Слід вказати, що впровадження карток надасть можливість підібрати для працівника оптимальний вид навчання, який допоможе максимально розкрити його потенціал. В цілому, це буде сприяти розвитку кар'єри.

Кінцевим результатом такого удосконалення механізму професійного навчання виступає зниження рівня плинності кадрів, зростання продуктивності праці. Все це позначиться на конкурентних перевагах підприємства АТ «Завод «Екватор».

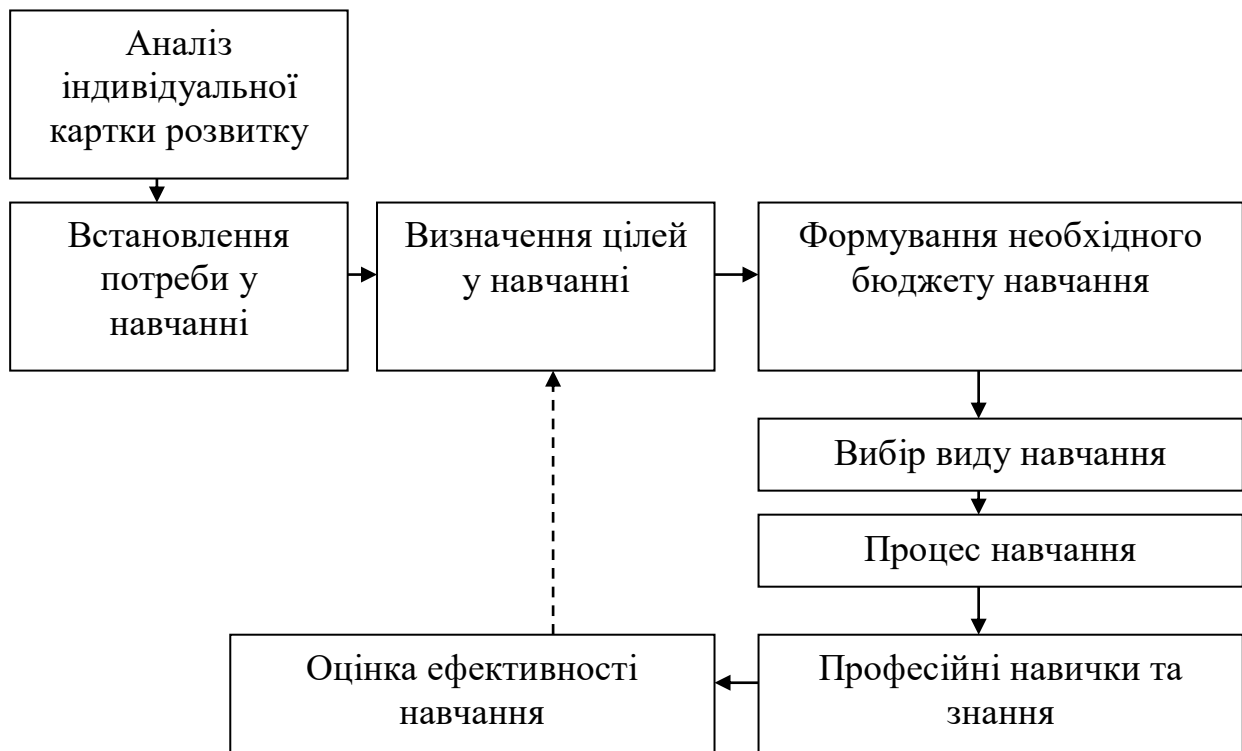


Рис. 3.3. Удосконалений процес професійного навчання працівників

Керівництво АТ «Завод «Екватор» сприяє зростанню мотивації свого персоналу. Слід вказати, що на перший план виходять індивідуальні здібності працівника, сукупний результат діяльності суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від здатності кожного співробітника. Таким чином, ступінь розкриття внутрішнього потенціалу співробітників АТ «Завод «Екватор» впливає на спроможність підприємства підвищити ефективність.

Сьогодні коучинг є інструментом управління персоналом, який сприяє як розвитку окремих співробітників та відділів, так і розвитку організації в цілому. Впровадження коучингу принесе користь як самому підприємству АТ «Завод «Екватор», так і співробітникам, які отримують підтримку власної ініціативи, більшу самостійність, усвідомлення можливостей свого подальшого розвитку, що є ключовими факторами для росту мотивації персоналу.

АТ «Завод «Екватор» при цьому зможе одержати мотивованих, ефективних, лояльних співробітників. За даними Міжнародної Федерації Коучинга, окупність витрат на коучинг дорівнює 5.3 до 1 [39].

Основний контекст проведення коучингу в сучасних організаціях, який

зацікавить керівництво АТ «Завод «Екватор», представлено на рис. 3.4. Так, найбільшу популярність коучинг має в якості інструменту мотивування виконавців (цю відповідь вибрали 57% респондентів). Крім цього, найчастіше коучинг використовують як елемент командування (46%), як частину програми підготовки кадрового резерву (39%).



Рис. 3.4. Контекст проведення коучингу в організації

Аналіз переваг застосування коучингу в організаціях дозволив виявити ключові фактори, що сприяють прийняттю рішення про застосування коучингу. на рис. 3.5. видно, що як найважливіші переваги були виділені: поліпшення продуктивності діяльності співробітників (85,7%) та краще використання майстерності і ресурсів людей (71,4%).

Інтеграція коучингу в управління персоналом вимагає часу та певного алгоритму дій, що дозволяють успішно почати застосовувати коучингові інструменти в щоденній роботі. Для ефективної інтеграції коучингу в організацію автором була розроблена покрокова методика впровадження, що включає в себе 6 основних етапів (рис .3.6).



Рис. 3.5. Переваги застосування коучингу в організації

Коучинг на підприємстві АТ «Завод «Екватор» може застосовуватися в трьох напрямках: коучинг співробітників, коучинг команд та коучинг керівників. Робота одночасно в цих напрямках є максимально ефективною.

Коучинг співробітників дозволяє розкрити їх внутрішній потенціал та допомагає побудувати програму їх індивідуального розвитку, а також значно збільшує якість та розмір їхнього внеску в загальний результат компанії. У свою чергу, кожен співробітник є членом будь-якої команди і тому на наступному етапі стає необхідним створення ефективних команд.

У сучасному бізнес-середовищі команда – це один з небагатьох елементів, який має гнучкість та ресурси, що дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації та нові потреби. Ефективна команда може збільшити продуктивність праці, підвищити мотиваційний потенціал в компанії. Вона здатна приймати у своїй роботі кращі рішення, знаходити відповіді для більш складних завдань, розкривати та підсилювати творчі здібності і вміння її учасників.

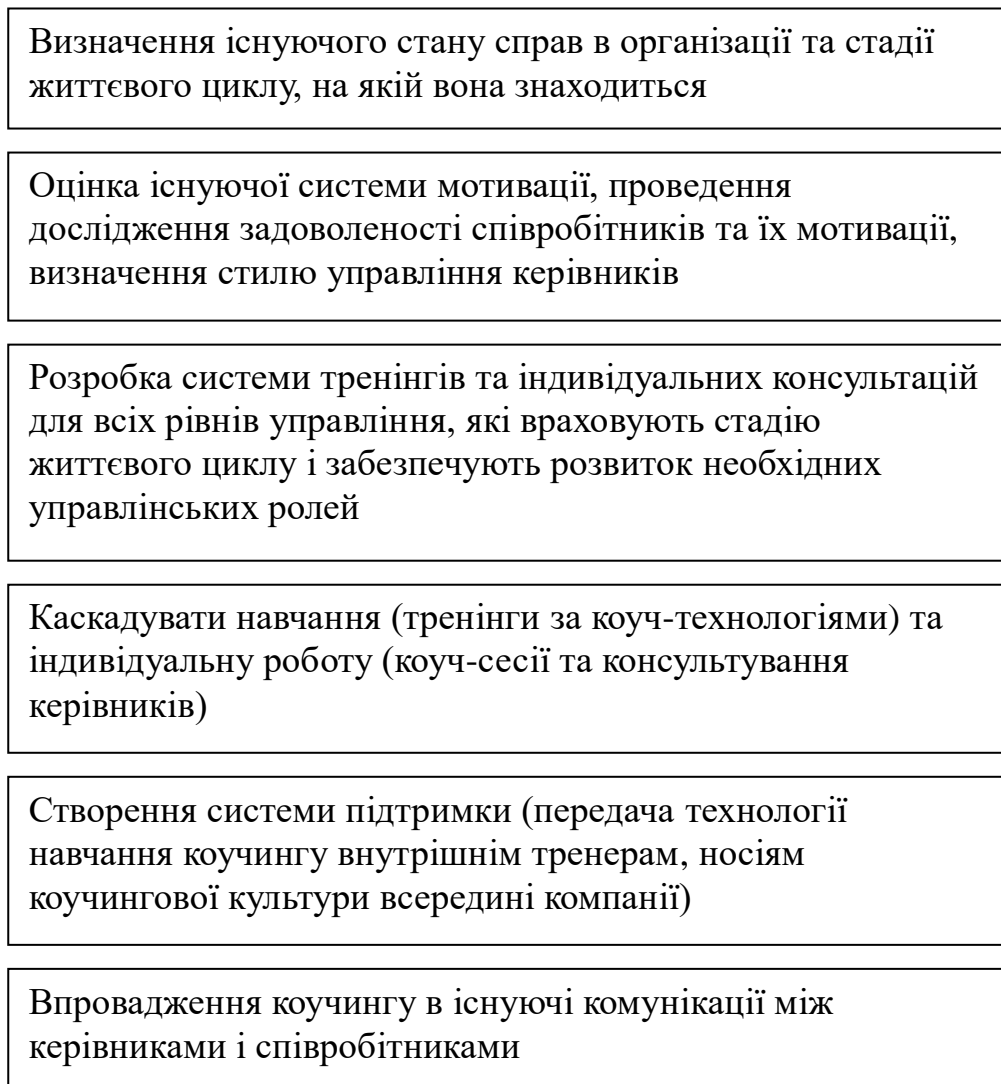


Рис. 3.6. Покроковий алгоритм впровадження коучингу на АТ «Завод «Екватор»

Коучинг дозволяє розробити набір конкретних навичок для управління людьми та побудувати високоефективні команди. Він може стати загальнодоступною основою корпоративної стратегії АТ «Завод «Екватор». Коучинг допоможе підприємству швидко та ресурсно реагувати на зміни високо турбулентного сучасного зовнішнього середовища. Він є одночасно цілісним та адаптивним, і тому його можна розглядати як природне колесо лідерства, здатне запустити механізм успішного втілення корпоративної стратегії. Відповідно до визначення коучингу, його мета полягає в тому, щоб допомогти людині вчитися самостійно, а не навчити її.

3.2. Вдосконалення системи мотивування працівників підприємства

Проведений у другому розділі аналіз дозволив визначити проблеми, що існують в системі нематеріальної мотивації: слабка вираженість внутрішніх механізмів та форм нематеріальної мотивації, відсутні умови, які забезпечують взаємодію працівників, що не дозволяє їм самореалізуватися, працівники не зацікавлені в кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для побудови кар'єри; основний склад працівників орієнтований на отримання матеріального стимулювання, тобто можлива ситуація, що впровадження додаткових нематеріальних форм не забезпечить планованого ефекту.

Основні напрямки вдосконалення визначаються рядом виявлених недоліків. Як механізми вдосконалення системи мотивації персоналу пропонується:

- створити кадровий резерв, який буде стимулювати працівників. Оскільки, вони будуть бачити дійсні перспективи для себе, що тягне за собою і збільшення заробітної плати. З урахуванням того, що велика частина працівників орієнтована на грошову винагороду за результатами праці, то, відповідно, дана форма нематеріального стимулювання задіє та механізми, які здатні впливати на працівників інструментального та люмпенізованого типів, які домінують серед працівників підприємства;

- створити комунікаційне поле, яке буде залучати до процесу спілкування працівників, забезпечувати необхідну взаємодію. Працівники будуть відчувати себе наближеними до процесу вирішення питань, що дасть їм можливість відчутти значимість, отримати визнання професіоналізму через схвалення з боку керівництва при вирішенні різних питань. Дуже важливо такі заходи при роботі з професійним типом працівників, оскільки для них важливе визнання, цінність роботи, їх знання, які вони можуть привнести у виробничий процес;

- розробити систему конкурсів, які дозволять працівникам усіх категорій отримувати бонуси. Це забезпечить і матеріальну винагороду, а отже

розширить існуючу в даний момент систему мотивації.

Рекомендовані заходи необхідно буде закріпити у документі «Положення про систему нематеріального стимулювання».

Розглянемо їх детально.

1. Створення кадрового резерву. В організації зовсім не виражені в рамках внутрішньої мотивації перспективи для працівників, які виражені в можливості побудови кар'єри, але ж кар'єра – це важливий мотиватор для цілеспрямованих працівників, які прагнуть реалізувати свій власний професійний та особистісний потенціал. Розглядаючи кар'єру як мотиватор, потрібно виділити наступні її особливості в рамках АТ «Завод «Екватор». В організації працюють переважно люди середнього віку, з досить тривалим стажем роботи, орієнтовані на отримання матеріальної винагороди.

Можливість побудови кар'єри, по-перше, дозволить людям відчутти визнання заслуг з боку організації, по-друге, підвищить рівень їх матеріального добробуту. І в той же час кар'єра – це не матеріальний мотиватор. Для організації це означає, що співробітники будуть прагнути до підвищення власної кваліфікації, здобуття вищої освіти, так як можливість просування по кар'єрних сходах в рамках організації передбачає підвищення рівня кваліфікації та освіти.

Розробка резерву повинна бути орієнтована ротацію кадрів, тобто на кадрові переміщення в рамках організації, що ще дозволить використовувати кадрові резерви для формування нового кола керівників. Потреба організації в фахівцях та керівниках є, незважаючи на те, що в даний час вакантних місць немає. Пов'язано це з тим, що деякі керівні посади та посади фахівців зайняті працівниками пенсійного й передпенсійного віку, тобто вони найближчим часом задумуються про припинення роботи. За цей період потенційні керівники зможуть отримати необхідну вищу освіту. Крім цього працівники, орієнтовані на кар'єрний ріст, формуватимуть стабільний кадровий склад, тобто буде менше звільнень, знизиться коефіцієнт плинності кадрів. Потенційні керівники завжди мають переваги в порівнянні з керівниками, які приймаються на роботу за системами зовнішнього найму: вони знають специфіку організації та роботи в

ній; мають необхідний досвід з нижчих рівнів до рівнів вищої кваліфікації робіт; знають особливості виконуваних трудових функцій і умов роботи; адаптовані, поділяють цінності організації. Для включення до кадрового резерву необхідно враховувати наступні моменти: рівень освіти, стаж роботи в організації, ефективність і продуктивність роботи, ділові якості.

Створення резерву дозволить планувати заходи, пов'язані з кар'єрним ростом, що створить додаткову мотивацію, сприяючи самореалізації працівників. Передбачається використання фахівців, які можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму – резюме перебувають в управлінні персоналом та корпоративних прав АТ «Завод «Екватор» на даний момент. Така ситуація крім мотиваційного ефекту на побудову кар'єри, забезпечить ще й здоровий рівень конкуренції, обумовлений небажанням «своїх» працівників віддавати посаду, яка є бажаною, «чужим» людям.

Отже, створення резерву дозволить виконати перестановку кадрів в рамках організації. Працівники, запропоновані до включення до кадрового резерву, будуть оцінені по заслугах: їм пропонується можливість побудови кар'єри в організації.

Необхідно відзначити, що вік людей, яких пропонується включати до кадрового резерву з боку організації – від 34 до 43 років. Це фахівці молоді, вони можуть принести користь організації, а цей захід буде вигідно двом сторонам запропонованої системи мотивації. Як видно з попередніх розмов з працівниками, всі вони прагнуть до підвищення посади і багато що готові зробити для цього, тобто ефективність такого заходу досить висока. Витрати на реалізацію заходів нульові.

2. Створення комунікаційного поля. Як показують результати з аналізу існуючої системи мотивації, в організації слабо виражена здатність працівників по спілкуванню один з одним. З одного боку в чоловічому колективі потреба в спілкуванні та комунікаціях значно нижче, ніж в жіночому колективі, проте, стимулювання спілкування дозволяє керівництву краще розуміти своїх працівників та їх проблеми в різних сферах, починаючи з побутових,

закінчуючи професійними. Саме тому рекомендується створити поле спілкування, яке дозволить знайти точки дотику та максимально поліпшити морально-психологічний клімат в колективі, який, як відзначають самі працівники, не надто сприятливий зараз.

Для забезпечення взаємодії рекомендується виділити спеціальну кімнату, де люди зможуть відпочити, провести вільний час, обговорити проблеми. Для вирішення конфліктів і затяжних психологічних пауз, які викликані негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується ввести в практику регулярні збори колективу - зараз вони відсутні. Такі зібрання в даний час представляють собою планерки або «П'ятихвилинки», на які виділяється занадто мало часу, що не дозволяє вирішувати досить великі проблеми та питання. На зборах працівники можуть обговорювати проблеми, вирішувати основні питання, отримувати інформацію «з перших рук» від керівників, а не домислювати та додумувати, що в результаті в більшості випадків призводить до деяких недомовкам, а також проблем. Для грамотного створення поля треба залучити психолога, основною метою якого стане покращення морально-психологічного клімату. Така практика характерна для багатьох організацій, які розвивають кадрову політику в відповідно до нових технологій роботи з персоналом. Пропонується залучити психолога (п. 3.3)

3. Розробка системи конкурсів. Система конкурсів дозволить працівникам отримувати визнання з боку організації та керівництва, відчувати себе потрібними і цінними, що буде підтверджуватися отриманням бонусів в різному вигляді – грамот, похвал, нагороджень тощо. Забезпечення моральної турботи, забезпечення механізму самоствердження і отримання поваги для працівника з боку організації дозволить забезпечити зворотний зв'язок, тобто буде отриманий необхідний мотиваційний ефект.

Система конкурсів, які пропонуються, наведено в табл. 3.1. Метою конкурсів виступає заохочення співробітників, які домоглися найкращих показників; формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків; формування почуття відповідальності за результати праці; виклик

гордості за належність до професії та до організації.

Таблиця 3.1

Система конкурсів

Внутрішній конкурс	Бонус	Мотивація	Витрати
Кращий працівник (за періодами: місяць, квартал, рік)	Матеріальна винагорода до заробітної плати (5000 грн.). Фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця»	Працівник отримує одноразову грошову виплату, про це інформується колектив. Для всіх працівників повинні бути забезпечені рівні можливості участі в конкурсах	5000*12 =60000
Атрибут статусу	Використання відзнак для різних напрямків, наприклад, значок кращий слюсар, кращий токар тощо.	Формується визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших.	Випуск відзнак 8000 грн. (Одно-разово)
Проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності)	Виставка індивідуальних фоторобот, малюнків, організація концертів тощо.	Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення, на що не завжди є кошти, та й можливості	
Разом витрати на конкурси для працівників, грн./рік			68000

Оскільки заходи не використовуються в рамках АТ «Завод «Екватор» (за винятком Дошки пошани), то необхідно внести коректування в локальний документ «Положення про стимулювання персоналу».

4. Коригування тексту «Положення про стимулювання персоналу». Розроблені рекомендації щодо мотивації мають на увазі нематеріальну складову. Вони забезпечують прив'язку та оцінку результатів досягнень працівників та їх внесок в досягнення цілей організації.

Діяльність в області нематеріального стимулювання ґрунтується на наступних принципах:

- формування позитивного іміджу;
- самореалізації співробітників;
- здорової конкуренція;
- можливості особистого та професійного розвитку;
- значимості людини;
- рівності всіх учасників в системі стимулювання;
- справедливості розподілу коштів заохочення.

Відповідальність за стимулювання своїх співробітників несе директор АТ «Завод «Екватор». Мета створення системи нематеріального стимулювання: заохочувати діяльність співробітників, спрямовану на виконання цілей організації;

- стимулювати ефективну працю співробітників організації;
- забезпечити співробітників соціальними гарантіями, спрямованими на підвищення рівня лояльності;
- забезпечити безперебійну роботу персоналу всіх підрозділів організації;
- підвищити задоволеність співробітників працею.

Заходи заохочення та підстави їх застосування: для персоналу одним з напрямків трудової діяльності є підвищення рівня якості випуску продукції та якості виконуваних робіт з ремонту і технічного обслуговування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Додаткові заходи в рамках використання системи нематеріального стимулювання підстави для заохочення

Підстави для заохочення	Форми заохочень
Якісне виконання професійних обов'язків, висока старанність та ініціативність	Присвоєння звання кращого працівника; прийняття участі в обговоренні виробничих проблем з керівництвом; організація індивідуальних виставок з особистих інтересів в приміщеннях організації із забезпеченням вільного доступу охочих

Таким чином, дії працівників організації, спрямовані на вирішення цих завдань, є підставою для заохочення системою стимулювання.

Показники ефективності нематеріального стимулювання: плинність кадрів в процентному співвідношенні, оцінка задоволеності співробітників організації.

Регламент роботи відділу управління персоналом та корпоративних прав АТ «Завод «Екватор» з Положенням: управління, керуючись цим Положенням, складає щорічний план, організовує та проводить періодичні заходи щодо нематеріального стимулювання, займається аналізом зворотного зв'язку, виміром задоволеності співробітників роботою, складає звіт про плинність кадрів за минулий рік.

Вимоги до керівництва АТ «Завод «Екватор»:

- керівництво повинно повною мірою заохочувати своїх співробітників за високі досягнення в роботі та користуватися арсеналом нематеріальних стимулів, передбачених цим Положенням;
- спільно з керівником управління персоналом та корпоративних прав розробляє план та проводить заходи щодо стимулювання співробітників;
- керівник управління складає звіт про використання виділених коштів на реалізацію заходів щодо нематеріального стимулювання.

Ресурси, що виділяються на нематеріальне стимулювання, і порядок їх реалізації. На підставі планів робіт по реалізації заходів нематеріального стимулювання керівник управління персоналом та корпоративних прав АТ «Завод «Екватор» здійснює попереднє та остаточне планування витрат на нематеріальну мотивацію.

Виходячи з виділеного бюджету та затверджених програм, плануються витрати, уточнюються провайдери з урахуванням наявних на ринку пропозицій. Аналізується доступність заходів і їх пріоритетність, імовірнісні витрати. Витрати вважаються затвердженими, коли план заходів підписаний вищим керівництвом організації.

3.3. Удосконалення організації управління персоналом

Удосконалення організації управління персоналом передбачає створення межах відділу управління персоналом та корпоративних прав АТ «Завод «Екватор» сектору стимулювання співробітників. Це вимагатиме включення нових робочих ресурсів: психолог – 1 чол., фахівець для профорієнтації – 1 чол.; начальник сектору – 1

Основні завдання сектору стимулювання працівників:

- розробка та аналіз стимулювання співробітників в організації;
- створення системи відбору, оцінки та адаптації персоналу;
- розробка та впровадження системи навчання, зокрема професійного та коучингу;
- впровадження цільових угод в систему мотивування;
- проводити щорічну атестацію персоналу та вдосконалювати технології атестації;
- організація роботи з резервом персоналу для виконання більш високих функцій;
- створення, підтримка та розвиток корпоративної культури;
- оцінка продуктивності співробітників.

Виходячи з вищесказаного, склад та структура сектору стимулювання співробітників АТ «Завод «Екватор» повинні виглядати так:

1) Структура персоналу: фахівці в кількості 2 осіб, начальник – 1 людина.

2) Розподіл нових фахівців сектору по категоріям: спеціаліст категорії 1 в кількості 1 чол.; спеціаліст 2 категорії в кількості 2 чол.

3) Рівень освіти співробітників нового сектору відділу управління персоналом та корпоративних прав АТ «Завод «Екватор»: вища освіта за цією спеціальністю – 3 людини.

4) Вікова структура співробітників нового сектору: спеціаліст 1 категорії, спеціаліст 2 категорії, керівник – до 40 років.

5) Досвід роботи співробітників нового сектору: спеціаліст 1 категорії,

спеціаліст 2 категорії, керівник – не менше трьох років у своєму досвіді.

В результаті пропонується створити сектор стимулювання співробітників, потрібні фахівці з дипломом про вищу освіту до 40 років, досвід роботи на відповідній посаді не менше трьох років. Такі вимоги абсолютно зрозумілі. В даний час АТ «Завод «Екватор» не може дозволити собі додаткові фінансові витрати на навчання співробітників. Крім того, підприємство обмежено в часі.

Тепер, після визначення структури людських ресурсів та кадрового забезпечення сектору, доцільно продовжити розрахунок економічних витрат на його функціонування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Планований фонд оплати праці сектору стимулювання співробітників АТ
«Завод «Екватор» на 2021 рік

Найменування посади	Зарплата, грн	Кількість працівників, чол	Місячний фонд оплати праці, грн.
Посада начальника сектору	12000	1	12000
Посада психолога	9500	1	9500
Посада фахівець з профорієнтації	8000	1	8000
Разом		3	29500
Єдиний соціальний внесок (22%)			6490
Місячний фонд оплати праці + ЄСВ			35990
За рік			431880

Таким чином, місячна зарплата співробітників персоналу сектору стимулювання складе 29500 грн. Витрати на страхові внески із зарплати співробітників нового сектору в фонди соціального забезпечення складають 6490.

Загальна сума витрат на оплату праці співробітників нового сектору на рік складе 431880 грн. Поточні витрати сектору стимулювання співробітників представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Поточні витрати сектору стимулювання співробітників

Вид витрат	Сума, грн.
Канцелярські та інші поточні видатки сектору	28000
Разом поточні витрати	28000

Слід зазначити, що вартість інженерних комунікацій, мобільних комунікацій, Інтернету та інші витрати будуть включені в загальні витрати організації. Необхідно придбати додаткове обладнання та програмне забезпечення для нового сектору (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Витрати на купівлю обладнання

Види обладнання	Вартість, грн.
Персональний комп'ютер ZEVS PC M540i5 4570 + 240GB SSD + Монітор 21.5 " + Клавіатура + Миша	10500
Персональний комп'ютер ПК ZEVS PC A135 240GB + Монітор 20" + Клавіатура + Миша	7600
Комплектуючі та витратні матеріали	10000
Меблі для роботи нового сектору	20000
Разом	48100

При цьому на кожен комп'ютер та програму нараховується амортизація, звідси можна відобразити річні амортизаційні відрахування в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Амортизація обладнання

Види обладнання	Вартість, грн.	Вартість, грн.
Персональний комп'ютер ZEVS PC M540i5 4570 + 240GB SSD + Монітор 21.5 " + Клавіатура + Миша Термін корисного використання – 5 років	10500	2100
Персональний комп'ютер ПК ZEVS PC A135 240GB + Монітор 20" + Клавіатура + Миша Термін корисного використання – 5 років	7600	1520
Комплектуючі та витратні матеріали. Термін корисного використання – 3 років	10000	3333

Продовж. табл. 3.6

Меблі для роботи нового сектору Термін корисного використання – 10 років	20000	2000
Разом		8953

Таким чином, витрати на створення нового сектору стимулювання працівників складуть 48100., експлуатаційні витрати на функціонування сектору становитимуть 456883 грн. на рік (табл. 3.7).

Наступним кроком є визначення фінансової економічної ефективності створення нового сектору. Оцінка ефективності створення нового сектору вимагає визначення економічних та соціальних наслідків їх реалізації.

Таблиця 3.7

Експлуатаційні витрати на роботу нового сектору стимулювання співробітників

Найменування витрат	Вартість, грн.
Заробітна плата	431880
Амортизація	8953
Поточні витрати	28000
Разом	456883

Соціальна ефективність цього проекту відбивається в можливості позитивних, а також соціально негативних змін в організації (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Соціальні результати створення нового сектору стимулювання співробітників

Соціальні результати	Показники
Забезпечення використання співробітників відповідно до індивідуальних інтересів, можливостей і здібностей, звідси буде покращено стимулювання співробітників.	Збільшення частки співробітників, які задоволені змістом та режимом роботи, тобто стимулювання співробітників збільшиться.
Забезпечення набору персоналу, здатного адаптуватися до організації (включаючи її корпоративну культуру).	Скорочення числа звернень до співробітників до керівництва шляхом запитання переводу перекладу в інші підрозділі через незадоволеності змістом та графіком.
Підвищити обґрунтованість особистих рішень щодо руху персоналу.	Скорочення обороту робітників, які працювали менш ніж один рік через нереалізовані очікування

У разі створення нового сектору стимулювання співробітників на підприємстві, економічна ефективність даного заходу визначиться як:

$$E\Phi = E - (C + E_n * K), \quad (3.1)$$

де $E\Phi$ – величина економічного ефекту за рік, грн.,

E – величина економічного результату в рік, грн.;

C – величина експлуатаційних витрат на роботу сектору на рік, грн.;

E_n – величина нормативного коефіцієнта економічної ефективності капітальних вкладень, для розрахунків доцільно взяти рівне 0,1;

K – величина витрат на створення сектору, грн.

Визначимо величину економічного результату на основі прогнозу чистого фінансового результату на 2021 рік, з урахуванням того, що створення нового сектору та реалізація ним повного пакту функцій і рекомендацій забезпечить додаткове зростання чистого фінансового результату на 1% від прогнозного.

Динаміку чистого фінансового результату АТ «Завод «Екватор» за 2016-2019 роки та рівняння тренду наведено на рис. 3.7. Як бачимо, тренд зростаючий. Його рівняння: $23302x - 8532$.

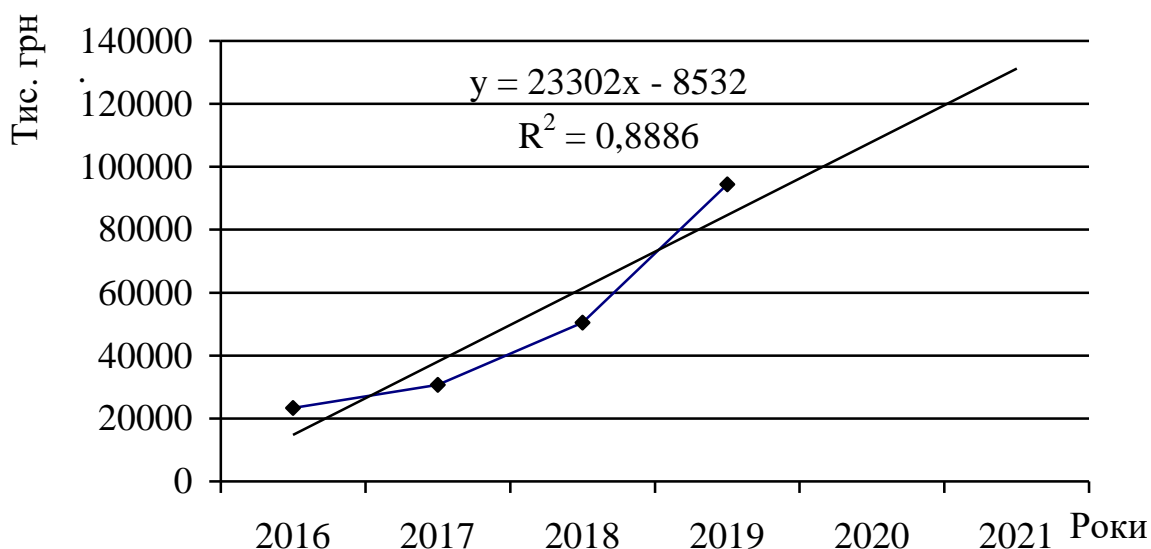


Рис. 3.7. Динаміка чистого фінансового результату АТ «Завод «Екватор» за 2016-2019 роки

Таким чином, величина економічного результату для 2021 року становить: $(23302 * 6 - 8532) * 0,01 = 2625,6$ тис. грн.

$$ЕФ = 2625,6 - (456,8 + 48,1 * 0,01) = 2168,3 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, проект створення нового сектору стимулювання співробітників в принесе 2168,3 тис. грн. додаткового прибутку. Створення нового сектору є дуже ефективним. Даний прибуток підприємством буде отриманий за рахунок збільшення продуктивності праці працівників підприємства, і відповідно, зростання обсягів проданої продукції (виручки), а також чистого прибутку.

Автором роботи проведено повторне опитування, яке показало (табл. 3.9), що кількість співробітників, яка буде після впровадження рекомендацій повністю задоволених працею та системою управління персоналом в АТ «Завод «Екватор», зросте до 76,0% (первинним опитуванням – 52,5%).

Таблиця 3.9

Показники ефективності заходів щодо поліпшення управління персоналом АТ
«Завод «Екватор»

Показники задоволеності працею	До впровадження заходів	Після впровадження заходів (очікування)
1. Задоволеність змістом праці	60,4	84,20
2. Задоволеність режимом роботи	25,7	68,00
3. Задоволеність умовами праці	61,3	83,90
4. Задоволеність заробітком	56,7	76,80
5. Задоволеність різноманітністю роботи	33,1	63,10
6. Задоволеність самостійністю в роботі	52,4	74,20
7. Задоволеність гігієнічними умовами праці	56,3	83,50
8. Задоволеність рівнем організації праці	57,9	64,10
9. Задоволеність відносинами з колегами	44,0	64,20
10. Задоволеність системою управління	81,6	91,00
Середній показник, %	52,6	76,00

Пропонований підхід також цікавий тим, що дозволяє поєднати фактори росту продуктивності праці через підвищення стимулювання співробітника з ефективністю використання трудових ресурсів. Це призводить до зміни середньорічного виробництва продукції за рахунок кожного фактора

(наприклад, через зміну частки працівників у загальній кількості працівників, кількості днів роботи на одного працівника в рік, середнього робочого дня, середньої погодинної продуктивності, зміни рівня продажів), рівня рентабельності продажів.

Основною передумовою для нормального функціонування підприємства АТ «Завод «Екватор» є створення інтегрованої системи управління персоналом, що включає стимулювання співробітника, на основі комплексного проектування цієї системи. Дана система повинна запобігати змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Представлені рекомендації можуть стати наріжним каменем ефективної системи управління персоналом. В комплексі вони забезпечать організацію висококваліфікованим персоналом, сприятливі умови праці, розвиток співробітників, підвищення морального та психологічного клімату в колективі, вплив на творчу, інтелектуальну та професійну діяльність співробітників, допомогу співробітникам досягти своїх цілей тощо.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення механізму професійного навчання передбачає розвиток кластерної взаємодії та впровадження карток індивідуального професійного розвитку, що буде сприяти зменшенню рівня плинності кадрів, зростанню продуктивності праці, посиленню конкурентних переваг підприємства АТ «Завод «Екватор». Запропоновано впровадити коучинг в систему управління, що дозволить розробити набір конкретних навичок для управління людьми та побудувати високоефективні команди. Він може стати загальнодоступною основою корпоративної стратегії АТ «Завод «Екватор».

2. В рамках удосконалення системи мотивації персоналу пропонується: створити кадровий резерв, який буде стимулювати працівників, сформувати комунікаційне поле, яке буде залучати до процесу спілкування працівників, забезпечувати необхідну взаємодію, впровадити систему конкурсів, які дозволять працівникам усіх категорій отримувати бонуси. Акцентовано увагу

на закріплені рекомендацій у документі «Положення про систему стимулювання».

3. Удосконалення організації управління персоналом передбачає створення межах відділу управління персоналом та корпоративних прав АТ «Завод «Екватор» сектору стимулювання співробітників. Проект створення нового сектору принесе 2168,3 тис. грн. додаткового прибутку. Даний прибуток підприємством буде отриманий за рахунок збільшення продуктивності праці працівників підприємства, і відповідно, зростання обсягів проданої продукції (виручки), а також чистого прибутку. Проведено повторне опитування, яке показало, що кількість співробітників, яка буде після впровадження рекомендацій повністю задоволених працею та системою управління персоналом в АТ «Завод «Екватор», зросте до 76,0% (первинним опитуванням – 52,5%).

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретико-методичні основи та розроблено рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Отримано такі висновки та надано рекомендації:

1. Управління персоналом –це система заходів спрямованих на створення умов нормального розвитку та використання потенціалу людей, які колективно та індивідуально вносять вклад у вирішення цілей і завдань підприємства. Комплексний підхід, який використовує досягнення всіх шкіл, результати їх досліджень в практиці, дозволяє менеджменту ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання.

2. Сучасна вітчизняна та зарубіжна теорія має великий арсенал різноманітних підходів до моделювання системи управління персоналом, які відрізняються складом підсистем, загальними принципами формування, рівнем опрацювання економічного обґрунтування, а також ступенем апробованості в практиці господарської діяльності організацій.

3. В системі управління персоналом повинні бути присутніми три види оцінки: оцінка персоналу (його потенціалу, результатів його праці тощо), проводиться на трьох рівнях (одинична, періодична і поточна); оцінка кадрового діловодства та документації (на предмет відповідності правовим нормам, вимогам до організації документообігу на підприємстві тощо); оцінка стану та роботи системи управління персоналом, тобто всіх її підсистем.

4. АТ «Завод «Екватор» в умовах нестабільної економіки працює ефективно про що свідчать позитивні фінансові результати, показники рентабельності, фондівіддачі, виробітку на 1 працюючого, воно залишається фінансово стабільним та конкурентоспроможним. Сучасні умови господарювання диктують нові підходи до управління виробництвом, персоналом. Керівництву АТ «Завод «Екватор» необхідно постійно досліджувати та вдосконалювати систему управління персоналом.

5. Для того, щоб підприємство АТ «Завод «Екватор» активно розвивалося, необхідно щоб кадровий механізм своєчасно виявляв, а потім і ефективно вирішував виникаючі проблеми. В даний час на підприємстві є передумови для широкого розгортання робіт щодо вдосконалення нових програм, залучення фахівців та реалізації програм в системі управління персоналом.

6. Результати аналізу показників ефективності управління персоналом підприємства свідчать, що власники та керівництво підприємства постійно вдосконалює систему управління. Якщо порівнювати 2019 р з 2015 р. То можемо побачити, що продуктивності праці в реальному вираженні (з урахуванням індексу цін виробників) та рентабельність витрат на персонал зросли (на 30,11 тис. грн. та 0,41 пункти). Натомість, доходність витрат на персонал скоротилася (на 1,29 пункти). Тобто управління персоналом у 2019 р. порівняно з 2015 р. поліпшилося. Однак, якщо порівнювати 2019 р. з 2018, то ситуація зовсім інша. Так, зменшилися значення рентабельності та доходності витрат на персонал (на 0,46 та 0,45 пунктів). Виникає необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом.

7. Удосконалення механізму професійного навчання передбачає розвиток кластерної взаємодії та впровадження карток індивідуального професійного розвитку, що буде сприяти зменшенню рівня плинності кадрів, зростанню продуктивності праці, посиленню конкурентних переваг підприємства АТ «Завод «Екватор». Запропоновано впровадити коучинг в систему управління, що дозволить розробити набір конкретних навичок для управління людьми та побудувати високоефективні команди. Він може стати загальнодоступною основою корпоративної стратегії АТ «Завод «Екватор».

8. В рамках удосконалення системи мотивації персоналу пропонується: створити кадровий резерв, який буде стимулювати працівників; сформувати комунікаційне поле, яке буде залучати до процесу спілкування працівників, забезпечувати необхідну взаємодію; впровадити систему конкурсів, які дозволять працівникам усіх категорій отримувати бонуси. Акцентовано увагу

на закріплені рекомендацій у документі «Положення про систему стимулювання».

9. Удосконалення організації управління персоналом передбачає створення в межах відділу управління персоналом та корпоративних прав АТ «Завод «Екватор» сектору стимулювання співробітників. Проект створення нового сектору принесе 2168,3 тис. грн. додаткового прибутку. Даний прибуток підприємством буде отриманий за рахунок збільшення продуктивності праці працівників підприємства, і відповідно, зростання обсягів проданої продукції (виручки), а також чистого прибутку. Проведено повторне опитування, яке показало, що кількість співробітників, яка буде після впровадження рекомендацій повністю задоволених працею та системою управління персоналом в АТ «Завод «Екватор», зросте до 76,0% (первинним опитуванням – 52,5%).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : учебник / В. И. Стражев [и др.] ; под общ. ред. В. И. Стражева, Л. А. Богдановской. Минск : Выш. шк., 2018. 527 с.
2. Апенько С. Н. Оценка персонала: эволюция подходов и технология их реализации : монографія. М. : Информ-Знание, 2004. 300 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2018. 832 с.
4. Базарова Т. Ю. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2012. 560 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К. : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
6. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2019. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3610>.
7. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка и управление: Научно-практический журнал. 2020. № 3. С. 48-53.
8. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учебник. Минск : Современ. шк., 2010. 448 с.
9. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия. Проблемы предпринимательства в экономике России. 2005. №8. С. 75-80.
10. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
11. Высоцкий О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий. Минск : Право и экономика, 2004. 396 с.
12. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент.

Робота сьогодні. 2016. № 5. С. 32–34.

13. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. Бізнесінформ. 2013. № 7. С. 341-347.

14. Долин А. Ю. Кадровый аудит: курс лекций. Рязань : Ряз. гос. ун-т им. С. А. Есенина, 2019. 96 с.

15. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. – С. 43– 46.

16. Друкер П. Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. М.: Вильямс, 2000. 398 с.

17. Еварович С. А. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://edu2.tsu.ru/res/1659>.

18. Еремина О.Г. Управление персоналом предприятия. Новосибирск: НГАЭиУ. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2012. 560 с.

19. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83.

20. Журавлев П.В., Кулапов М. Н, Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников: монография. М. : Рос. экон. акад. ; Екатеринбург : Деловая кн., 1998. 232 с.

21. Ильин А. И. Планирование на предприятии: учебник. Минск : Новое знание, 2010. 700 с.

22. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. 447 с.

23. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Ивановская Л. В. Управление персоналом организации : учебник. М. : ИНФРА-М, 2018. 695 с.

24. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. Киев : МАУП, 2020. 752 с.

25. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm.

26. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.

27. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. М. : Экономика, 2000. 247 с.

28. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. 312 с.

29. Маслов Е. В., Шеметов П. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2013. 367 с.

30. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – 344 с.

31. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Основы управления персоналом. М.: Наука, 2011. 319 с.

32. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000. 448 с.

33. Одегов Ю. Г., Бычин В. Б., Андреев К. Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. Саратов : Саратов. гос. ун-т, 2008. 291 с.

34. Персолов С.С. Стратегічного управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. № 3. С. 344-349.

35. Петрович М. В. Управление персоналом : учеб. пособие. Минск : Амалфея, 2013. 482 с.

36. Резник С. Д. Организационное поведение : учеб. пособие для вузов. М. : ИНФРА-М, 2006. 572 с.

37. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М. : Радио и связь, 1993. 366 с.

38. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск : Новое знание, 2000. 688 с.

39. Сайт Manchester Inc. В <http://www.manchesterus.com>

40. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1(19). С. 226-235.

41. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб. : Питер, 2000. 416 с.

42. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.наук за спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с.

43. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101

44. Турчинов А. И. Управление персоналом. М.: Изд-во РАГС, 2018. 608 с.

45. Управление персоналом и человеческий капитал современной России : коллектив. монография / под ред. О. Я. Гелиха, В. П. Соломина, Г. Л. Тульчинского. СПб. : Кн. Дом, 2019. 416 с.

46. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І.. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

47. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации. М.: КНОРУС, 2013. 512с.

48. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

49. Червінська Л. П. Економіка праці. К.:Центр учбової літератури, 2016. 288 с.

50. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. №628. С.692–695.

51. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу.

Фундаментальні дослідження. 2016. № 3. С. 217–223.

52. Что такое методика Филипса (ROI)? : [Электрон. ресурс]. 2017. URL: <http://www.pro-personal.ru/faq/326/463053>- Назва з титул. екрану.

53. Шапиро С. А. Мотивация. М.: ГроссМедиа, 2010. – С. 224.

54. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.

55. Шегда А. В. Менеджмент. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.

56. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). – Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун- т. 2020. С. 313–315.

57. Щекин Г. В. Кадровый менеджмент. К. : Изд. дом «Корпорация», 2007. – 286 с.

58. Экономика и рынок труда : учеб. пособие. А. С. Головачёв [и др.] ; под общ. ред. А. С. Головачёва. Минск. : Выш. шк., 1994. 245 с.

