**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

**до дипломної роботи**

**освітнього рівня Магістр**

**спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

**спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці»**

на тему

**«Управління персоналом на промислови підприємствах в сучасних умовах»**

Виконав студент групи УПЕП-16дм Матвієнко Д.В.

Керівник Чернявська Є.І.

Завідувач кафедри Семененко І.М.

**Сєвєродонецьк - 2018**

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

***Кафедра "Економіка і підприємництво"***

***Спеціальність 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"***

***Спеціалізація "Управління персоналом та економіка праці"***

***"ЗАТВЕРДЖУЮ"***

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_ доц. Семененко І.М.

"6" листопада 2017 р.

**ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

1. **Студент:** Матвієнко Д.В.
2. **Група:** УПЕП 16-дм
3. **Тема роботи: «**Управління персоналом на промислових підприємствах в сучасних умовах».

**Затверджена наказом по університету "25" жовтня 2017 р. № 222/08-01**

**4. Термін здачі студентом закінченої роботи: "15" січня 2018 р.**

**5.** **Початкові дані роботи:** наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі тематики дипломної роботи: концепції цільового управління, цілепокладання, підходів до побудови й аналізу ієрархії цілей, декомпозиції цілей підприємства, аналіз діяльності підприємства; дані звіту з аналізом діяльності підприємства.

**6. Зміст дипломної роботи (основні питання):** теоретико-методологічні основи управління персоналом промислового підприємства; дослідження існуючої системи управління та кадровий аналіз роботи підприємства; шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «старобільський машинобудівний завод».

**7. Перелік графічного матеріалу:** таблиці, рисунки, роздавальний матеріал.

**8. Календарний план виконання роботи:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Назва етапу | Термін виконання | Примітка |
| 1 | Аналіз літератури з тематики дипломної роботи | Листопад-грудень 2017 |  |
| 2 | Робота над розділом 1 | Листопад 2017 |  |
| 3 | Робота над розділом 2 | Листопад 2017 |  |
| 4 | Робота над розділом 3 | Грудень 2017 |  |
| 5 | Робота над вступом та висновками | Грудень 2017 -січень 2018 |  |
| 6 | Оформлення роботи, підготовка роздавального матеріалу та доповіді | Січень 2018 |  |

**Студент-дипломник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** Матвієнко Д.В.

(підпис) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Чернявська Є.І.

(підпис) (прізвище та ініціали)

**Дата видачі завдання "7" листопада 2017 р.**

**Р Е Ф Е Р А Т**

Текст 104 с., 15 рис., 13 табл., 69 джерел літератури.

Трудові ресурси, ринкова економіка, промислове підприємство, управління персоналом, оцінка персоналу, людські ресурси, фонд робочого часу, людський фактор, мотивація та стимулювання персоналу,

Об’єкт дослідження – Інформація про ТОВ «Старобільський машинобудівний завод», структуру управління, систему управління персоналом, внутрішню й зовнішню середу підприємства, процес управління персоналом промислового підприємства в сучасних умовах.

Предмет – система управління персоналом промислового підприємства. Теоретико-методологічні положення теорії управління персоналом, роботи закордонних і вітчизняних учених, закони України, що регламентують діяльність малих підприємств, постанови, нормативні акти державних органів.

Мета роботи – розробка ефективної системи управління персоналом на промисловому підприємстві в сучасних умовах. Дослідження особливостей управління персоналом малого підприємства, виявлення закономірностей управління персоналом в умовах трансформації економічної системи, визначення факторів, що найбільш суттєво впливають на формування й ефективність управління персоналом малого підприємства, ефективність праці, визначення головних напрямів удосконалення управління персоналом.

Методи дослідження: економічного аналізу, системного підходу, статистичних групувань, графічного аналізу, вибіркового спостереження, кадрова політика.

Результати дослідження – визначення напрямів вдосконалення служби управління персоналом на підприємстві.

**ЗМІСТ**

ВСТУП………………………………………………………………………..5

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ……………………...8

1.1. Сутність управління персоналом та його специфіка ………………...8

1.2. Методи, принципи та форми управління персоналом………………16

1.3. Досвід розвинених країн в управлінні персоналом ………………...24

2. Дослідження існуючої системи управління та кадровий аналіз роботи підприємства…………………………..35

2.1. Оцінка використання персоналу на підприємстві…………………...35

2.2. Існуюча система управління персоналом на підприємстві…………49

2.3. Оцінка методів управління персоналом на підприємстві…………..57

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «Старобільський машинобудівний завод»…………………………………………………………………………..66

3.1. Удосконалення кадрової політики як складової системи управління персоналом ………………………………………………………………………65

3.2. Оптимізація системи стимулювання та мотивації персоналу…....... 71

3.3. Напрями впровадження організаційно - інформаційної моделі управління персоналом……………………………………………………….…83

ВИСНОВКИ…………………………………………………………..…….89

Список використаної літератури……………………………...97

**ВСТУП**

Розвиток глобалізаційних процесів, які відбуваються в теперішній час, супроводжується становленням якісно нових умов ринкового господарства і передбачає формування єдиного світового ринкового простору. На фоні цих трансформаційних процесів відбуваються серйозні зміни в усіх сферах діяльності, розвиваються принципово нові економічні зв’язки і виробничі відносини у промисловому секторі економіки.

Складні умови періоду ринкових перетворень, які переживає Україна, актуалізують роль людського фактора у виробничому процесі, що вимагає нового підходу до управління персоналом на промислових підприємствах.

Для сучасної економіки України характерні деякі особливості, які необхідно враховувати при формуванні системи управління персоналом. По-перше, нестача корпоративних фінансових ресурсів значно обмежує діапазон засобів та інструментів управління, в цілому, та його персоналу, зокрема. По-друге, з приведенням технологій виробництва товарів і послуг у відповідність з розвитком НТП, ускладнився менталітет працівника; зокрема, його емоційна і психологічна сфера все більшою мірою здійснює вплив на кінцевий результат діяльності. По-третє, загальний стан економіки України змінюється настільки швидко, що важко його прогнозувати і вчасно вживати превентивних заходів. Додатковий динамізм в системі управління сповіщає загострення конкуренції в різних сферах бізнесу. Ці та інші обставини дозволяють визначати сучасну управлінську діяльність як одну з найскладніших технологій, які сприяють досягненню цілей підприємства.

Проблеми управління персоналом промислового підприємства, як одного з найважливіших напрямів роботи підприємств, постійно привертають увагу вчених-економістів. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені – І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон.

Процес соціально-економічних перетворень ініціював зростання дослідницького інтересу в цьому напрямку багатьох вітчизняних науковців, результатом якого стали роботи С.І. Бандура, Д.П. Богині, О.А. Грішнової, В.М. Данюка, А.В. Калини, А.М. Колота, І.Д. Крижка, Н.Д. Лук’янченко, В.М. Нижника, І.Л. Петрової, М.В. Семикіної, О.М. Уманського, в яких обґрунтовано теоретико-прикладні аспекти управління персоналом на підприємстві.

Широке відображення різних сторін становлення і формування системи управління персоналом знайшло відображення в працях закордонних вчених: В.Г. Афанасьєва, В.Г. Асєєва, Б.М. Гєнкіна, В.А. Дятлова, А.П. Єгоршина, П.І. Іванова, А.Я. Кібанова, Р. Марра, С.А. Нікітіна, Ю.Г. Одягова, Г.В. Слуцького, Г. Шмідта.

Водночас, за наявної великої кількості слушних думок, пропозицій, узагальнень, висловлених у науковій літературі, поки що відсутні комплексні розробки щодо системного вирішення проблеми управління персоналом на підприємстві, що обумовлює необхідність комплексного аналізу цієї проблеми і визначає її актуальність. Потребують дослідження і подальшого розвитку також підходи до розв’язання завдань управління персоналом, розробки рекомендацій щодо підвищення його ефективності, недостатньо вивченою залишається проблема організаційно-інформаційного забезпечення персоналу.

Метою магістерської роботи є розробка ефективної системи управління персоналом на промисловому підприємстві в сучасних умовах.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

розглянуто підходи щодо управління персоналом;

розглянуто теоретико-методологічні основи побудови ефективної системи управління персоналом промислового підприємства;

синтезовано систему принципів, форм і методів управління персоналом підприємства;

проведено аналіз впливу форм і методів роботи щодо відбору, оцінки та закріплення персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства;

здійснено оцінку якісного складу персоналу промислового підприємства як основи формування системи управління персоналом;

здійснено оцінку ефективності розвитку персоналу підприємства;

розроблено організаційно-інформаційну модель системи управління персоналом промислового підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом промислового підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є система управління персоналом промислового підприємства.

Теоретичною і методологічною основою магістерської роботи є фундаментальні теоретичні положення економічної науки, праці вчених-економістів і соціологів, законодавчі акти, урядові рішення і постанови, галузеві методичні рекомендації.

Для постановки і вирішення даних проблем використано матеріали міжнародних та національних наукових конференцій і семінарів. Як вихідну інформацію використано звітні показники підприємства.

Для вирішення поставлених у магістерській роботі задач і обробки первинних матеріалів застосовано такі методи: економічного аналізу, системного підходу, статистичних групувань, графічного аналізу, вибіркового спостереження.

Практичне значення магістерської роботи полягає у тому, що результати дослідження можуть використовуватися при викладанні окремих дисциплін, а також в практичній діяльності промислових підприємств.

**1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1. Сутність управління персоналом та його специфіка**

В сучасних умовах розвитку світової економіки, коли темпи руху капіталу, інформації і технологій швидко зростають, конкурентноспроможність будь-якої організації в першу чергу залежить від якості, продуктивності і гнучкості людських ресурсів. Основний принцип сучасної системи управління стверджує те, що в основу вдосконалення систем і механізмів управління повинно бути покладено раціональне і продуктивне використання трудового потенціалу організації. Поряд із фінансовим і виробничим капіталом, знання, уміння, трудові навички, ініціатива, підприємливість працівників стають все більш важливим ресурсом. Вони формують так званий людський капітал, який сьогодні має для більшості організацій стратегічний характер. У силу цих обставин, управління людськими ресурсами є особливим видом діяльності, що потребує виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у людей, що займаються цією діяльністю. Управління людьми потребує творчого підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи при прийнятті всіх рішень. Таким чином управління персоналом є одним з найважливіших напрямків у системі менеджменту сучасної організації.

Діяльність промислових підприємств, обумовлюють необхідність розроблення нових підходів до управління людськими ресурсами. Керівниками підприємств усвідомлюється той факт, що основним ресурсом організації є люди, тому ефективність управління персоналом забезпечує формування їх конкурентних переваг на ринку. При цьому основним завданням є збереження високого кадрового потенціалу, кваліфікованих працівників, дієвої управлінської команди [5, c. 29].

Розвиток ринкових відносин в Україні повинен передбачати формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, на нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва промислових підприємств у кризових умовах розвитку економічної системи.

Управління персоналом є сферою управлінської діяльності, найбільш чутливою до зміни суспільних настроїв, трансформації соціальних цінностей та світосприйняття. Страх втрат місця роботи, заощаджень, поваги оточуючих викликають формування нового світосприйняття працівниками свого місця роботи, своїх обов’язків і повноважень, самої природи праці. Деформується також сприйняття керівницької ланки – кожна зміна сприймається з осторогою чи не призведе вона до звільнень чи скорочення матеріального забезпечення працівників. Необхідні в умовах економічної кризи організації зміни відтак зазнають протидії з боку окремих працівників чи груп, непевних у своєму майбутньому, демотивованих, позбавлених підстав зберігати лояльність підприємству, його менеджменту і власникам.

З метою визначення особливостей управління персоналом, з’ясуємо, що означає поняття «управління персоналом. У літературі можна зустріти приклади різноманітного тлумачення поняття "управління персоналом". Одні автори у визначенні оперують метою і засобами, за допомогою яких можна досягнути цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління. Інші - у визначенні роблять наголос на змістовній частині, що відображає функціональну сторону управління [10, c. 29].

Зауважимо, що у світі відсутнє єдине визначення поняття «управління персоналом». Узагальнивши наукові джерела, можна виділити ряд підходів (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління персоналом»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення |
| М. О. Меньшикова | Управління персоналом – це «сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов’язаних напрямків та видів діяльності» [29, c. 21]. |
| В. М. Данилюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк | Управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [15, c. 45 ]. |
| Т. Г. Александрова | Сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв’язання поставлених завдань [1, c. 99]. |
| Л. В. Балабанова, О. В. Сардак | Управління персоналом визначають як процес реалізації функцій менеджменту [46, c. 45]. |
| М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова | Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих) [65, c. 157]. |
| О. В. Крушельницька | Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов’язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [28, c. 19]. |
| Ф. І. Хміль | Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [63, c. 19]. |
| А. С. Пелих | Управління персоналом – це сукупність логічно пов’язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей [40, c. 16]. |
| Є. Охотський, В. Анісімов | Управління персоналом – це професійна праця, що потребує спеціальних знань і кваліфікації. Це особлива діяльність керівників і працівників кадрових служб усіх рівнів, яка спрямована на мобілізацію людей і мотивацію їх праці, а також на забезпечення умов для їх професійного вдосконалення, задоволеності у процесі виконання функціональних обов’язків на державній службі [36, c. 148]. |
| В. Пугачов | Управління персоналом – діяльність по забезпеченню організації необхідною кількістю співробітників необхідної кваліфікації і якості в цілому, їх мотивації і використання в цілях ділової (насамперед економічної), а також соціальної ефективності [42, c. 114]. |
| В. І. Крамаренко | Управління персоналом – система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [26, c. 59]. |
| В. А. Рульев, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська | Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всього персоналу організації, направлений на досягнення поставленої цілі [43, c. 102]. |

Теорії та підходи щодо управління персоналом також розроблялися вітчизняними дослідниками в галузі ефективного управління персоналом. Проблемам людини та її місця в системі господарювання, зайнятості та умовам праці присвячував увагу у своїх працях І. Франко (1856–1916). Про сукупність та різновиди людських потреб вказували відомі вчені економісти М. І. Туган-Барановський (1865–1919) та І. В. Вернадський (1821–1884). У радянській теорії ефективного управління персонал розглядався з точки зору організаційно-технічної або соціальної (як колектив) систем. О. К. Гастєв, В. Н. Іванова, Е. М. Коржева, М. А. Куртіков, М. І. Лапін, Н. Ф. Наумова, С. С. Струмілін та інші вчені вивчали працівника і колектив в організаційно- управлінських відносинах, а також у зв’язку зі структурним поділом організацій. У цілому, дослідження показали, що однією зі значних соціально-економічних проблем в управлінні персоналом в радянські роки була участь працівників підприємства у вирішенні актуальних питань її внутрішнього життя, зокрема, у здійсненні управлінських функцій, таких як контроль [50, c. 19].

Дослідження наведених визначень управління персоналом дає підстави стверджувати, що кожне з них акцентує увагу на важливих моментах персоналу. Ми підтримуємо думку О.В. Крушельницької, стосовно того, що «Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов’язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства». В даному визначенні міститься не тільки мета, але і фактично розкриваються методи управління персоналом. О.В. Крушельницька чітко описує ціль та методи управління персоналом [28, c. 15].

За думкою О.В. Куршельницької суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектування її виробничим персоналом відповідної компетенції. Стратегія управління людськими ресурсами - визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом — це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою управління організації. Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва [28, c. 46].

З початком нової економічної політики питання розвитку науки управління набували ще більшої актуальності. Відображенням цього став той факт, що в СРСР, у тому числі і в Україні, на початку 20-х років були створені численні науково-дослідні інститути, лабораторії, різні бюро раціоналізації, що вивчали проблеми наукової організації праці й управління. Вже в 1923 р. у країні було 58 таких організацій. До них належав і створений у квітні 1921 р. при південному бюро ВЦРПС у Харкові Всеукраїнський інститут праці (ВУІП). Мета його створення полягала в систематичному вивченні питань організації й охорони праці і виробленні наукових рекомендацій щодо поліпшення організації праці. Автор за матеріалами дискусій і літератури тих років виділяє кілька напрямів у методологічних пошуках і підходах до розуміння предмета і принципів управління того часу. За масштабністю впливу першим варто виділити організаційно-технічний підхід, найактивнішим представником якого був О. О. Богданов.

Вважаючи, що всі види управління мають загальні риси, він спробував створити особливу організаційну науку, визначивши її предмет, закони, основні категорії. Проведене дослідження дає автору можливість стверджувати, що роль і стиль роботи керівника, методи і принципи керівництва, підготовка і перепідготовка кваліфікованих кадрів, підбір кадрів, спільність інтересів керівників-професіоналів і спеціалістів – все це було предметом дослідження представників даного напрямку.

Припускаючи, що нові принципи і методи управління виробництвом ставлять нові, вищі вимоги до керівників усіх рангів, вони обґрунтували думку про те, що реалізація цих вимог можлива лише в умовах глибокої децентралізації управління, звільнення керівників від діяльності, що регламентується згори. Крім того, керівники повинні постійно підвищувати рівень своєї кваліфікації.

У повоєнний період у науковій літературі з управління набув розвитку напрям, що виник наприкінці 30-х років. Його відмінною рисою стало дослідження закономірностей управління «не взагалі», а пов’язаних з особливостями об’єкта управління – планового соціалістичного виробництва. До кінця 50-х років у СРСР намітилося також поступове подолання існуючого раніше негативного ставлення до застосування математичних методів в економіці. 28 Подальше визнання кібернетики і застосування її в дослідженні економічних процесів сприяли визнанню науки управління. У 60–70-х роках серед вчених у СРСР розгортається навіть дискусія про предмет і методологію цієї науки [4, c. 170].

Незважаючи на величезний інтерес радянських учених до проблем управління, наявність численної кількості відповідної літератури, оцінка радянської теорії управління даного періоду є скоріше негативною, ніж позитивною.

Такий висновок пояснюється, по-перше, тим, що аналіз управління виробництвом як організаційно-технічної діяльності, що переважав у 20–30 роки, згодом поступився місцем дослідженню управління як системи відносин. Дослідники процесу управління дедалі частіше виходили за межі аналізу власне управлінської діяльності, акцентуючи увагу на виявленні домінуючих в економічній науці соціалістичних відносин та їхніх закономірностей. По-друге, визнання управління складовою частиною виробничих відносин поставило його в ряд найважливіших категорій політичної економії соціалізму. Під впливом подальшого погіршення реальних процесів господарювання, відставання в економічному суперництві з ринково організованими системами до кінця 80-х років управлінська думка в СРСР, як і політична економія соціалізму, що трактувалася догматично, остаточно втратила здатність формувати власну теоретичну базу [9, c. 36].

Сучасна українська школа дослідження управління персоналом представлена Богинею Д. П., Ведерніковим М. Д., Войнаренком М. П., Колотом А. М., Нижником В. М., Семикіною М. В., Тельновим А. С., Турецьким О. А. та іншими вітчизняними науковцями.

Дослідження дають підстави стверджувати, що внесок українських вчених у теорію управління персоналом чималий. На відміну від попередників, доробок яких обмежувався дослідженням управління як системи відносин, поступово змістивши центр уваги на соціальні відносини, вищезазначені вчені розширили коло досліджень. Вони адаптували зарубіжний досвід теорії управління персоналом, на перше місце вивели працівників в центр соціально-економічної системи, створили наукові школи, привнесли принципи ринкової економіки в трудові відносини, методи організації та управління персоналом.

Так, Колотом А. М. привнесено принципи ринкової економіки в трудові правовідносини, методи погодження інтересів соціальних партнерів в економіку й організацію праці, в менеджмент персоналу та систему соціально-трудових відносин, що відображає їх; сформовано національну модель соціально-трудових відносин на основі зарубіжного досвіду функціонування соціально-трудової сфери та реформування процесу визначення цілей підприємств [24, c. 109].

Богиня Д. П. визначив, що ключова характеристика сучасного етапу розвитку економіки – це і є зміна ролі людини в соціально-економічному середовищі у зв’язку зі зростанням значення творчих і особистих елементів; людина ставиться в центр соціально-економічної системи, необхідно сприяти активній самореалізації кожного члена суспільства в економічній сфері, що досягається через підвищення соціальної активності людини; здійснено переорієнтацію соціальної політики з короткострокових вузьких задач, обумовлених в основному необхідністю нейтралізації економічних і соціальних наслідків, на вирішення довготривалих задач із формування найсприятливіших умов для розвитку людини; формування попиту на робочу силу пов’язане зі збереженням та модернізацією старих і створенням нових робочих місць [2, c. 36].

Ведерніков М. Д. розробив концепцію формування механізму регулювання оплати праці робітників, квінтесенцією якої є відмова від регулювання оплати праці робітників за принципом частки в доході власника-роботодавця та впровадження принципу ціни робочої сили; довів, що формування механізму регулювання оплати праці робітників за принципом ціни робочої сили вимагає виміру здібностей робітників до праці як необхідної підстави здійснення купівлі-продажу робочої сили між найманим робітником та власником-роботодавцем; удосконалив методи тарифікації робітників шляхом застосування гнучкої моделі тарифної системи оплати праці, парадигмою якої є її вертикально-горизонтальна версія, що забезпечує врахування професійних і особистих якостей робітників та визначення кожному з них персоніфікованої тарифної ставки [7, c. 18].

Семикіна М. В. сформувала концептуальні основи підвищення мотивації трудової діяльності на сучасному етапі та стосовно перспектив ринкових перетворень в Україні, розробила відповідну модельну схему; встановила на модельному рівні залежність між оптимальною величиною мінімального споживчого бюджету і мотивацією працівника до максимізації трудових результатів; запропонувала структуру мотиваційного механізму, яка органічно включає наукові висновки виконаного дослідження і дозволяє сформулювати науково-методичні положення та рекомендації з регулювання стану мотивації на макро- і мікрорівнях з урахуванням особливостей конкретних етапів ринкових перетворень в країні [48, c. 15].

Отже, підсумовуючи вищезгадане, слід наголосити, що персонал є найціннішим активом підприємств. Від персоналу підприємств залежить їх ефективне функціонування на основі інтелектуальних ресурсів, які мають бути орієнтовані на кінцевий результат – отримання прибутку. Тому підходи до ефективного стратегічного кадрового менеджменту мають знаходитися у центрі уваги як теоретиків, так і практиків. Через те, в Україні ефективне управління персоналом підприємств має бути забезпеченим відповідними механізмами, що дозволяють максимізувати прибуток і економічний добробут підприємства.

**1.2. Методи, принципи та форми управління персоналом**

Часто форми і методи управління є не досить ефективними і не досягають поставлених цілей. Вирішенню цієї проблеми має сприяти ефективне управління персоналом як підсистема ефективного управління підприємством в цілому. А для успішного функціонування та досягнення поставлених цілей треба чітко розуміти суть понять «ефект», «ефективність», та «ефективне» і їх відмінності. В процесі вивчення літературних джерел виявилося досить мало теоретичних досліджень, які стосуються «ефективного управління персоналом». Авторами не так часто, але вживається термін «ефективне управління персоналом», та не дається його тлумачення. Досить часто його ототожнюють із поняттям «ефективність управління» [47, c. 98].

Широко в спеціальній літературі висвітлені поняття «ефект» і «ефективність», хоча науковці не дають єдиного визначення цим поняттям, навіть ототожнюють їх. Нами наведені тлумачення поняття «ефект», сформульовані різними авторами, в таблиці 1.2

Таблиця 1.2.

Визначення поняття «ефект» різними авторами

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення поняття |
| Сурмін Ю. П. | Ефект – результат, наслідок яких-небудь дій [56, c. 12] |
| Петрова І. В. | Ефект – корисний результат, виражений у вартісній оцінці [39, c. 134] |
| Сініцина Т. А. | Ефект – це результат, наслідок яких-небудь причин, дій, господарських заходів (введення нової техніки та інвестиційних проектів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів) [49, c. 81] |
| Мітрюшина О. О. | Ефект – результат, наслідок якої-небудь дії, який вимірюється в матеріальному, грошовому або соціальному вираженні як різниця між результатами і витратами, пов’язаними з отриманням цього результату [30, c. 12] |

Виходячи з понять, наданих у таблиці 1.2, можна трактувати ефект, як безпосередньо досягнутий або отриманий результат від здійснення певного виду діяльності, процесу, явища або будь-якої іншої взаємодії взагалі.

Під ефективним управлінням слід розуміти результативне управління, тобто те, яке здійснюється не як репродуктивна функція, а як якісно організований процес. Ефективне управління персоналом є систематично-організаційним процесом відтворювання і якісного використання персоналу. Для визначення поняття ефективності управління необхідні певні *критерії.* Критерієм ефективного управління є якість, як відповідність дієздатності підприємства конкретним умовам функціонування. Якість управління має враховуватись при побудові системи управління.

Таким чином, ефектне управління персоналом – це таке управління, яке сприяє досягненню персоналом тактичних цілей, а апарату управління – стратегічних цілей.

За сучасних умов основним ресурсом успішного функціонування підприємства є персонал, який більшою мірою, ніж інші чинники, визначає стратегічний успіх підприємства, є основою забезпечення його конкурентоспроможності. Стратегія, у центрі якої перебуває персонал, може виконувати роль організаційного важеля, що, у свою чергу, може забезпечити додаткові можливості для одержання прибутку. Саме надійність персоналу як одного із джерел конкурентного успіху, тобто здатності підприємства, що управляє людьми, виживати й процвітати в різних обставинах, а також ефективно реагувати на різноманітні зміни, спонукає рекомендувати в якості основного організаційного підходу ставити персонал на перше місце. Сукупність цілей, напрямків, форм і методів ефективного управління персоналом складається в єдину систему управлінської роботи, що включає в себе три підсистеми [33, c. 99].

По-перше, це підсистема аналізу, планування і прогнозу персоналу підприємства. Основними її завданнями є формування об’єктів і структур управління, розрахунок потреби в персоналі необхідної професії, спеціальності та кваліфікації. Іншими словами, розв’язок задач даної підсистеми має дати відповідь на питання: «Хто потрібний і в якій кількості?».

По-друге, це підсистема добору, розміщення, оцінки і безперервного навчання персоналу. Її основними завданнями є якісне забезпечення сформованих об’єктів і структур управління персоналом, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності.

І нарешті підсистема раціонального використання персоналу на виробництві. Вирішення завдань, що стоять перед даною підсистемою, передбачає здійснення комплексу заходів щодо створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів [37, c. 163].

Для зручності аналізу такі вчені, як Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., Хміль Ф. І., Єгоршин О. П. та ін. класифікують методи ефективного управління персоналом підприємства за рядом ознак: за етапами управлінської діяльності та змістом здійснення впливу на виконавців. За етапами управлінської діяльності виділяють методи підготовки управлінських рішень; методи прийняття управлінських рішень; методи організації виконання управлінських рішень; методи контролю за виконанням управлінських рішень.

За характером впливу на виконавців – методи прямого впливу; методи непрямого впливу. За характером застосування – загальні; спеціальні.

Для здійснення впливу на виконавців виокремлюють економічні, організаційно- розпорядчі (адміністративні) та соціально-психологічні важелі впливу (табл. 1.3).

*Адміністративні важелі* управління дають змогу досягти поставлених цілей у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і направити його на розв’язання конкретних завдань управління. Ефективність адміністративних важелів визначається регламентацією всіх функцій посадових інструкцій, підлеглістю структурних підрозділів, їх підпорядкованістю [34, c. 20].

Крім вищезазначених важелів особливої уваги заслуговують *економічні важелі впливу*, до яких відносяться важелі мотивації і стимулювання високопродуктивної праці.

Таблиця 1.3.

Важелі ефективного управління персоналом підприємства та їх інструментарне наповнення

|  |  |
| --- | --- |
| Важелі ефективного  управління персоналом  підприємства | Інструментарне наповнення |
| Адміністративні важелі | – застосування адміністративних норм і нормативів;  – правове регулювання;  – видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування;  – відбір, добір і розміщення персоналу;  – затвердження методик і рекомендацій;  – розробка положень, посадових інструкцій, стандартів  підприємства;  – встановлення адміністративних санкцій та заохочень. |
| Економічні важелі | – техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування;  – техніко-економічне планування, економічне стимулювання;  - фінансування, оплата праці, преміювання  – кредитування;  – ціноутворення;  – участь у прибутках і капіталі;  – оподаткування;  – встановлення економічних норм і нормативів;  – страхування;  – встановлення матеріальних санкцій та заохочень. |
| Соціально-психологічні  важелі | – соціально-психологічне планування;  – створення творчої атмосфери;  – участь працівників в управлінні;  – мотивація працівників;  – задоволення культурних і духовних потреб;  – створення нормального психологічного клімату;  – встановлення соціальних норм поведінки;  – встановлення моральних санкцій та заохочень. |

Окрім економічних важелів існує ціла низка *соціально-психологічних важелів управління,* які сприяють створенню позитивних взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб, підвищують активність та ініціативу працівників, формуючи сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі. За своєю сферою використання соціально-психологічні важелі поділяють на соціальні і психологічні. Соціальні важелі управління ґрунтуються на врахуванні особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм спілкування. З їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. До соціальних важелів відносяться: важелі соціального регулювання (критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом); важелі соціального нормування (правила внутрішнього розпорядку, статути громадських організацій, правила службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу); важелі морального стимулювання (оголошення подяк, нагородження ордерами і медалями, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ (додаткові відпустки, турпутівки тощо) [40, c. 93].

Психологічні важелі управління являють собою важелі регулювання відносин між всіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних важелів у колективі створюється доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов’язків та досягненню високих результатів роботи, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств.

До психологічних важелів управління відносяться: важелі гуманізації праці (спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо); важелі комплектування трудових колективів (спрямовані на використання соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, статус його членів, згуртованість колективу, психологічну сумлінність тощо); важелі психологічного спонукання (спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи); важелі професійного відбору і навчання (включають відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі) [45, c. 58].

Ефективне управління сучасним підприємством значною мірою залежить не лише від методів, які використовують керівники а *і принципів,* яких вони дотримуються. Правильний вибір забезпечить досягнення бажаного результату найменшими зусиллями. Принципи управління персоналом – це основні правила, положення та норми, яких мають дотримуватись керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом. В.А. Рулев, С. Х. Гурьянов, Т.Л. Мостенська визначають принципи управління персоналом як сукупність фундаментальних правил керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов’язковою умовою досягнення організацією поточних і перспективних цілей [14; 43].

Проведене дослідження принципів ефективного управління персоналом, дає підстави стверджувати, що вони досить різноманітні і носять багаторівневу структуру. Принципи, на яких базується система ефективного управління персоналом, також потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється. Загальні принципи управління характеризуються тим, що вони є універсальними, впливають на всі сфери управління і на всі підприємства легкої промисловості. Залежно від конкретного наукового підходу, обумовленого предметом, метою та завданнями дослідження, спостерігається розбіжність у формуванні переліку загальних принципів управління різними авторами. В управлінні персоналом підприємства переважно реалізуються такі сучасні принципи:

-принципи науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності, розпорядництва;

-принцип добору, підбору й розстановки кадрів;

-принцип поєднання єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації;

-принцип лінійного, функціонального й цільового управління;

-принцип делегування повноважень та відповідальності до кадрів;

-поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання.

Розрізняють також дві групи принципів побудови системи ефективного управління персоналом на підприємстві (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Принципи управління персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Принципи | Зміст |
| Принципи, характерні для формування систем управління персоналом | |
| Стійкість | Система управління персоналом повинна включати так звані «локальні регулятори». Саме вони спрямовують кожного працівника, або підрозділ у напрямку заданої мети підприємства. Таким чином, забезпечують стійкість системи управління персоналом, ставлячи його у невигідне становище у разі відхилення від загальних цілей організації. |
| Багатоаспектність | Даний принцип свідчить про те, що процес управління  персоналом може відбуватись за різними напрямками:  адміністративно-господарським, економічним, правовим та ін. |
| Прозорість | Принцип прозорості обумовлює єдність системи управління персоналом що передбачає: використання єдиної термінології, єдності діяльності керівників, єдності функціонування підрозділів, проходженні єдиних етапів, фаз тощо. |
| Комфортність | Система управління персоналом має забезпечити працівнику максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття й реалізації рішень. |
| Принципи, які визначають напрями розвитку систем управління персоналом | |
| Концентрація | Розглядається, фокусуючи увагу на об’єкті дослідження (цілі, підрозділи, функції). |
| Спеціалізація | Передбачає виділення окремих видів праці в системі управління персоналом. Виокремлюється праця керівника, фахівця, службовця. А також спеціалізацію підрозділів на виконанні конкретних функцій. |
| Паралельність | Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом. |
| Адаптивність (гнучкість) | Система управління персоналом підлаштовується до мінливого та динамічного середовища, постійної зміни цілей об’єкта. |
| Наступність | Означає вдосконалення управління персоналом на основі узагальненої методологічної бази. |
| Безперервність | Передбачає безперервність функціонування системи управління персоналом, її працівників, окремих підрозділів тощо. |

За нашим баченням, сучасна система управління має задовольняти три вимоги:

-бути ефективною;

-регулярно оновлюватися;

-забезпечувати чутливість до зміни зовнішнього середовища.

Отже, стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи. Виходячи з цього, антикризове управління персоналом може розглядатися як система заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Система управління має бути готовою до постійних реорганізацій, зокрема, до перерозподілу ресурсів для збільшення ефективності, залучення талантів та об'єднання їх у проектні групи тощо.

**1.3. Досвід розвинених країн в управлінні персоналом**

Стратегічні можливості і забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах кризових явищ значною мірою визначаються здатністю формування стратегії розвитку управління персоналом. Як підкреслюють зарубіжні спеціалісти з менеджменту, діяльність підприємств, які мають конкурентні переваги, переважно залежить від людського фактору. Ключове значення, яке надається проблемі управління персоналом в теорії і практиці зарубіжного менеджменту, а саме американського, німецького, японського, є визнанням того факту, що саме це направлення є фундаментом успіху підприємства в інших аспектах його діяльності [11, c. 17].

Для реалізації ефективного управління персоналом виключно важливу роль має характер налаштованості персоналу - його прагнення або до стабілізації, або до радикальних змін; готовність до ризиків; орієнтація на минулий досвід або на творче освоєння майбутнього. Тому при реалізації управлінських нововведень, особливо стратегічного управління персоналом, пов’язаного з переорієнтацією всього мислення з внутрішньовиробничого на зовнішні проблеми підприємства, необхідна велика робота по подоланню опору кризовим змінам.

В зв’язку з цим Д. П. Богиня підкреслює - управління процесом змін через зміну поведінки робітників висувається в число найважливіших заходів по приведенню потенціалу підприємства у відповідність з зовнішнім середовищем і попереджає про небезпеку спрощеного підходу до рішення цієї проблеми [3, c. 11].

Процес взаємодії людини з організаційним оточенням складний та багатоплановий. Колишній підхід до роботи з персоналом неможливий та потребує кардинальних змін. В зарубіжній практиці управління персоналом така необхідність усвідомлена давно. Зарубіжний досвід свідчить, що формування ефективно працюючого колективу, визначається філософією підприємства - системою моральних цінностей і правил взаємовідносин між адміністрацією і співробітниками.

Так, англійська філософія бізнесу ґрунтується на традиційних цінностях нації і теорії людських відносин. Вона передбачає повагу особистості робітника, доброзичливість, мотивацію робітників і заохочення досягнень, забезпечення високої якості робіт і послуг, систематичне підвищення кваліфікації, гарантію пристойного заробітку.

Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічного найму співробітників великих компаній, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці.

Не зменшується увага до проблем удосконалення управлінням персоналу в Німеччині, Швеції, інших країнах з розвиненою ринковою економікою. В сучасній зарубіжній теорії та практиці управління персоналом домінує принцип, у відповідності з яким кадровий корпус сприймається як активний елемент і необхідна складова стратегічного управління. На характер поведінки персоналу прямо впливають особливості національного менталітету, традиції, історичні відмінності розвитку економіки і рівень корпоративної культури населення різних країн світу. Розглянемо основні особливості формування стратегії розвитку персоналу на зарубіжних підприємствах [13, c. 51].

Американський кадровий менеджмент при формуванні стратегії розвитку персоналу виходить із цілей підприємства терміном на 5-8 років вперед (а, наприклад, японці виходять із терміну 10 років і більше). В основі системи управління персоналом є принцип індивідуалізму. Ставка робиться на ярку особистість, здатну змінити ситуацію на краще [17, c. 125].

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми. Все частіше основним критерієм успішності спеціаліста є обсяг інформації, яку він може принести та поширити серед співробітників. Відповідно, спеціалісти цінні в силу своєї нової освіти, володіння новими професійними технологіями, значно більшими ресурсами для освоєння нових технологій. На підприємствах вводяться нові посади - розповсюджувач знань (knowledge broker) [20, c. 484].

Практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання. На початок 2017 року в цій сфері працює біля 50 тис. наставників та витрачається приблизно 100млрд.дол. щорічно. Згідно розрахунків, 1дол., що вкладається в розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. доходу. Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується на підприємстві командою менеджерів. Команда складається з провідного менеджера по інформаційній політиці (chief knowledge manager), який збирає дані щодо інформаційних технологій та керує подаль шим рухом цих даних; менеджера по навчанню, який відбирає персонал для перепідготовки у відповідності з новими технологіями (learning manager) та менеджера інтелектуальних капіталів (intellectual capital manager), який об’єднує зусилля перших двох та розраховує ефект від впровадження знань в процес виробництва [22, c. 35].

Як приклад, в межах дослідницької програми в США почали застосовувати, як процедуру кадрової роботи, для визначення шляхів розвитку персоналу Assessment Center (Центр оцінки). У 1960-70 рр. багато американських фірм створили у себе Центри оцінки персоналу (ІВМ, “Стандарт ойл оф Огайо”, “Сирс Робакс” та ін.). У 1970 році Центри оцінки мали 100 фірм, а через десять років - більш ніж дві тисячі фірм. З кінця 1990-х років ця технологія почала активно адаптуватися та розвиватися російськими консалтинговими компаніями, а з 2001-го - широко застосовується на підприємствах США.

В той же час в Україні лише поодинокі структури мають реальний досвід її застосування. Цілі застосування Центру оцінки - формування стратегії управління персоналом:

-аналіз кадрового потенціалу підприємства;

-заповнення вакантних кадрових позицій; формування кадрового резерву підприємства;

-відбір персоналу з чітко визначеними компетенціями;

-створення програми розвитку та навчання;

-планування індивідуальної кар’єри.

Принципи Центру оцінки - це сучасна технологія, яка орієнтована на досягнення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям підприємства.

Однак, у всьому світі признають, що традиційні методи формування стратегії персоналу не дуже ефективні в пошуку талантів. Дослідження проведені в США в 2010-2016 роках, яскраво свідчать про це.

В світі шукають нові ідеї та нові парадигми управління талантами при формуванні стратегії персоналу, особливо в умовах кризових явищ. Ідеї, що отримують все більше розповсюдження та допоможуть перемогти в боротьбі за талант можна звести до наступних:

-необхідно сконцентрувати зусилля всієї компанії, починаючи з топ-менеджерів, на залучення та розвиток талантів;

-необхідно змінити рекрутингову політику та навчитися формулювати для співробітників унікальну цінностну пропозицію;

-слід максимально прив’язати мотиваційну політику з чітко вираженим результатом, якого очікують від співробітника;

-необхідно інтегрувати розвиток співробітника в повсякденне життя підприємства; необхідно диференціювати співробітників та підтримувати їх адекватно їхньому вкладу в досягнення загального результату [29, c. 19].

В Україні ще не сформований ринок послуг щодо пошуку талантів і невідомо коли це відбудеться в майбутньому. Це пояснюється тим, що рекрутингові компанії не спеціалізуються на пошуку талантів.

Японська система формування стратегії розвитку персоналом підприємства вважається досить ефективною та доопрацьованою до дрібниць. Успіх системи забезпечує вміння працювати з людьми та персонально з кожним співробітником, їхнє залучення у справи фірми, у виробництво високоякісної продукції. Система формування стратегії розвитку персоналом формує жорстку прив’язку робітника до своєї фірми. Японець може змінити світогляд, змінити прізвище, але він ніколи не зрадить фірмі. В своїй фірмі він готовий робити те, що потрібно, впевнений, що він - важливий і необхідний для своєї фірми. Японський службовець не може піти з фірми за своїм бажанням, тому що він втратить основну частину привілей і свого статусу. Про це свідчить той факт, що в японських фірмах майже відсутня плинність персоналу [27, c. 54].

У Великобританії правила взаємодії із зовнішнім середовищем регламентуються державою на відповідність організації певним вимогам. Ці вимоги зафіксовані стандартизованою системою «Інвестори в людей» [31, c. 80]. Вона встановлює професійний рівень організаційного розвитку, тобто навчання і підвищення кваліфікації співробітників для досягнення стратегічних цілей підприємства. Система була розроблена у 1990 році провідними промисловими бізнес- організаціями, професійними кадровими агенціями, тренінговими організаціями, а також державними установами Великобританії. З 1991 року десятки тисяч керівників підприємств Великобританії усіх секторів економіки країни впровадили систему, і вона одержала повну підтримку широкого кола зацікавлених сторін. На сьогодні практично третина промисловості країни працює за цією системою (понад 40 тисяч підприємств). У 1993 році створено неприбуткову громадську організацію «Інвестори в людей» («Investors in People UK») для надання національного статусу цій системі, а також для забезпечення її цілісності, якості, успішного поширення та розвитку. Завдяки величезному успіхові системи у Великобританії організація почала свою діяльність в інших країнах. Існує вже 14 міжнародних підрозділів як для захисту, так і для розповсюдження даної системи. До 2016 року сертифікацію пройшли 26393 компанії всього світу. У Великобританії сертифікат «IP» дуже престижний, тому компанії завжди його демонструють: це робить їх привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів і клієнтів [35, c. 19].

Система «Інвестори в людей» забезпечує алгоритм підвищення професійного рівня бізнесу та його конкурентоспроможності шляхом запланованого підходу до встановлення і розголосу стратегічних цілей, а також розвитку співробітників для відповідності цим стратегічним цілям. В результаті стає прозорим те, що співробітники можуть та повинні робити, наскільки їхні дії вмотивовані, а головне, що саме підприємство від них вимагає. Цей процес циклічний та повинен продовжувати подальше поліпшення розвитку персоналу. Інвестиції у людський капітал сьогодні є одним з ключових чинників для завтрашньої конкурентоспроможності. Саме система «Інвестори в людей» доповнює загальновизнані стандарти якості та стверджує, що тільки з певними навичками персонал зможе привести підприємство до досягнення його стратегічних цілей. Система працює як структура, що об’єднує та максимізує ефекти, отримані від впровадження інших стандартів. Багато організацій використовують систему як платформу для втілення вимог стандартів серій ISO 9000 та ISO 1400. Добре відпрацьована система «Інвестори в людей» доповнює Європейську модель якості (EQM), розроблену Європейською організацією управління якістю (TFQM). Компанії, що впроваджують систему «Інвестори в людей» дотримуються чотирьох фундаментальних принципів щодо стратегії розвитку персоналу:

-брати зобов’язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань;

-регулярно переглядати потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії;

-проводити відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників;

-оцінювати прибутки від навчання та розвитку на індивідуальному і організаційному рівнях як підстави для подальшого вдосконалення.

Особливості формування ефективної політики управління персоналом ФРГ можна сформулювати таким чином [38, c. 89]:

-найбільша увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за спеціальними програмами, стажуванню;

-здійснюється постійна перепідготовка різних категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах;

-широко використовуються послуги кураторів, що опікують молодь;

-розробляються посадові інструкції із збалансованими обов’язками та правами;

-використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії управління персоналом [41, c. 119]. В південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. В Італії, практично, «радянська» система відбору та переміщення персоналу на основі суб’єктивних факторів: родинних та товариських зв’язків і т.п. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру.

Україна здобула незалежність в 1991 році, після розвалу Радянського Союзу. Станом на 2017 рік (термін за історичним масштабом мізерний), зрозуміло, не сформувався чітко виражений національний стиль управління персоналом. За радянських часів прояв національних особливостей в Україні не заохочувався. За роки національної незалежності ще не створена в кінцевому вигляді працездатна державна структура, яка б систематично займалася б проблемами людини в робочому колективі в нових умовах господарювання. Персонал підприємств часто не знає про перспективи підприємства, його стратегічні цілі. Найбільш актуальними проблемами кадрових служб підприємств є: формування стратегії розвитку персоналу відповідно до конкурентної стратегії підприємства, прийом, підбір, ротація, адаптація, перепідготовка, формування кадрового резерву, оцінка персоналу та ін. Керівники багатьох підприємств розуміють, що людський ресурс - головний ресурс бізнесу, і починають приділяти увагу кадровим проблемам та виділяти кошти на їх рішення, на розвиток персоналу.

При формуванні ефективної стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах, на нашу думку, необхідно врахувати особливості сучасного етапу управління персоналом в країнах з розвинутою ринковою економікою та запозичити закордонний досвід, а саме пропонуємо наступні заходи:

-перехід від точкових кадрових питань до формування цілісної стратегії управління персоналом;

-забезпечення відповідності стратегії управління персоналом конкурентній стратегії підприємства;

-придбання та утримання робочої сили необхідної кваліфікації та прихильності;

-максимальний розвиток внутрішніх здібностей людей - їхнього внеску, потенціалу і статусу, шляхом створення можливостей для навчання та постійного розвитку;

-розвиток високоефективних систем, які включають чітко структуровані процеси найму і відбору, системи компенсацій і стимулів на основі результатів праці, а також діяльність по навчанню та розвитку управлінських кадрів, пов’язану з потребами підприємства;

-стимулювання розвитку атмосфери співробітництва та взаємної довіри;

-створення клімату, який сприяє становленню ефективних і гармонійних партнерських відносин між керівниками та їхніми підлеглими;

створення умов для оцінки і винагороди людей за результатами їхніх дій і досягнень;

-створення умов для проведення політики рівних можливостей стосовно до всіх співробітників підприємства;

-здійснення етичного підходу до управління, який ґрунтується на піклуванні про людей, справедливості і прозорості діяльності;

-підтримка і вдосконалення фізичного і морального добробуту робітників.

Для вітчизняних умов формування ефективного управління персоналом стає головним не стільки через логіку стратегічного розвитку, а як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремого підприємства, можна здійснити тільки за допомогою людського фактору.

Дослідження джерел у табл. 1.1. також дало змогу нам виділити відмінні між собою підходи до ефективного управління персоналом підприємства: американський та японський підходи до основ ефективного управління.

Японські методи ефективного управління полягають у тому, що основна роль в підвищенні ефективності виробництва належить тим, хто працює на цьому підприємстві. Довічним наймом охоплено приблизно 35 % робочої сили Японії, що відповідає чисельності зайнятих у великих компаніях і державних установах. Суть довічного найму полягає в тому, що працівників приймають один раз в рік, як правило весною, коли молодь закінчує навчальні заклади. Якщо працівника прийняли на роботу, то він залишається в цій організації до офіційного виходу на пенсію. Працівник не може бути звільнений ні за яких обставин, крім здійснення ним тяжкого карного злочину або банкрутства підприємства. Працівник, який іде на пенсію, отримує суму заробітку за 5–6 останніх років роботи і більше ніякої пенсії він не отримує. Після виходу на пенсію 22 працівник може залишитися або повернутися на роботу в ту саму компанію, але тільки в категорію тимчасових працівників.

На противагу японським спеціалістам, в США висококваліфікованим спеціалістом вважається працівник, який до тонкощів знає лише свою вузьку галузь діяльності, в процесі просування в фірмі він виконував не більше двох різних функцій, тобто вузький спеціаліст. Причина відмінності японської та американської систем полягає в тому, що японські працівники виконують різну роботу в межах фірми, а американські практично одну і ту ж роботу в різних фірмах. Довічний і контрактний найми обумовлюють і різні підходи до підвищення кваліфікації кадрів. Японці вкладають в це засоби не роздумуючи, так як знають, що це майбутнє фірми, американці – без особливого бажання, так як висококваліфікований працівник може перейти в іншу фірму, якщо там будуть кращі умови найму. Підприємства Японії, запроваджуючи інноваційний гуманістичний підхід, в основі своєї діяльності ґрунтуються на розвитку людського капіталу фірми. На думку автора, викладена сутність технократичного та гуманістичного підходів може бути зображена двома предметами, що містяться у «чорному ящику» та образно характеризують переважаючі системи управління персоналом у США та Японії. Для американської системи ефективного управління персоналом це може бути звичайна цеглина, що символізує працівника відповідної категорії та кваліфікації, тобто такого, який є необхідним американським фірмам та якого вони залучають відповідно до потреб. Для японської системи управління характерним є прийняття на роботу працівника як неотесаного каменю, який буде «оброблятися, відточуватися» у відповідності з потребами фірми.

**2. Дослідження існуючої системи управління та кадровий аналіз роботи підприємства**

**2.1. Оцінка використання персоналу на підприємстві**

ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» засноване у 2010 році та розташований за адресою: 92700, Луганська обл., Старобільський район, місто Старобільськ, вулиця Рози Люксембург, буд. 76. Керівник Синицин Олександр Олександрович. Профіль підприємства: виробництво опалювального і вентиляційного обладнання; виробництво радіаторів і бойлерів (котлів) центрального опалення; виробництво нагрівальних котлів.

ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» виготовляє побутові опалювальні котли на твердому паливі потужністю від 10 до 100 кВт., котли-печі твердопаливні 10,12,14,17,18 кВт. (котел з варильною поверхнею на одну і дві конфорки), автоматичні твердопаливні котли потужністю 20,30,40,50,80,100 кВт. з турбонаддувом і контролером температури, тривалої і економною завантаження, печі-кам`янки для лазні, печі калориферні (буржуйки, булерьян), водонагрівачі на твердому паливі (бойлер-буржуйка на дровах, титан дров`яної).

Управління персоналом підприємства – багатобічний, надзвичайно складний, специфічний процес. Головним елементом усієї системи управління фірми є кадри, які одночасно можуть виступати як об’єктом, так і суб’єктом управління. Здатність кадрів одночасно виступати як об’єктом так і суб’єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління персоналом. Під управлінням кадрами розуміється процес планування, підбора, підготовки, оцінки і безупинного утворення кадрів, спрямований на раціональне їхнє використання, і підвищення ефективності виробництва [44, c. 19].

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування.

Як ми вже зазначали раніше, кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей підприємства і кожного працівника.

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, гак і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для підприємства важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливість оплати [46, c. 50].

Аналізуючи дані табл. 2.1, ми виявили, що чисельність працівників зменшилася в 2015 р. порівняно з 2014 р. (темп зменшення становить 96,7%, в т.ч. робітників – 95,8%), також зменшилася і в 2016 р. порівняно з 2015 р. (темп зменшення становить 90,2%, в т.ч. робітників – 87,5%). Підвищення результативності діяльності ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» супроводжувалось активізацією мотивуючих чинників, зокрема зростання заробітної плати. Чисельність керівників протягом 2014–2016 рр. не змінювалася і становила 10 чол. Чисельність спеціалістів протягом 2014–2016 рр. також не змінилася і становила 23 чол. Також не змінилася і чисельність спеціалістів і становила 5 чол.

Аналізуючи структуру персоналу за категоріями, можна відмітити, що найбільшу питому вагу становлять робітники (78,9%). Відповідна частка управлінського персоналу – 5,6–6,4%. Серед управлінських кадрів переважає категорія спеціалістів (12,8–14,6%) і найменша частка службовців (2,8–3,2%). Структурні зміни в персоналі підприємства пояснюються структурною перебудовою ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» .

Зміни чисельності свідчать, що робоча сила підприємства знаходиться в постійному русі.

Таблиця 2.1

Склад і структура працюючих ТОВ «Старобільський машинобудівний завод»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2014 р. | | 2015 р. | | Відхилення  до 2014 р. | | 2016 р. | | Відхилення  до 2015 р. | |
| Чол. | % | Чол. | % | +,- | % | Чол. | % | +,- | % |
| Середньооблікова чисельність працюючих працівників облікового складу:  - робітники  - керівники  - спеціалісти  - службовці | 180  142  10  23  5 | 100,0  78,9  5,6  12,8  2,8 | 174  136  10  23  5 | 100  78,2  5,7  13,2  2,9 | -6,0  -6  0  0  0 | 96,7  95,8  100,0  100,0  100,0 | 157  119  10  23  5 | 100,0  75,8  6,4  14,6  3,2 | -17,0  -17  0  0  0 | 90,2  87,5  100,0  100,0  100,0 |

У робочій силі ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» переважають працівники віком від 35 до 49 років (їх частка становить у 2014 р. – 46,0%, у 2015 р. – 43,0% та у 2016 р. – 46,0%). Молодь становить 18,0% у 2014 р., 20% – у 2015 р. та 19,0% – у 2016 р. Люди віком від 50 до 54 р. у 2016 р. становлять 33%, що на 8,0% та 14,0% менше ніж у 2014 та 2015 рр. Працівники віком від 55 до 59 років становлять 13,0% від загальної чисельності персоналу підприємства, що на 2% та 3% менше ніж у 2014 та 2015 рр.

Аналіз показав, що у ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» чисельність осіб з вищою освітою становить 40,0% у 2014 р. та у 2015 і 2016 рр. – 42,0%. Тобто можемо говорити, що ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» намагається утримувати якісний рівень персоналу, однак не дбає про його підвищення. Проаналізуємо інтенсивність руху персоналу на ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» (табл. 2.2).

Аналіз інтенсивності руху персоналу показав, що кількість прийнятих працівників на роботу у 2015 р. зменшилася порівняно з 2014 р. на 18 чол. або 43,0%, а у 2016 р. порівняно з попереднім роком – на 8 чол. або 33,0%. Кількість звільнених працівників з роботи у 2015 р. порівняно з 2014 р. збільшилася на 2 чол. або 9,0%, а у 2016 р. порівняно з 2015 р. – на 9 чол. або 37,0%.

Таблиця 2.2

Інтенсивність руху персоналу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показники | Од. вим. | 2014 р. | 2015 р. | Відхилення до 2014 р. | | 2016 р. | Відхилення до 2015 р. | |
| +,- | % | +,- | % |
| 1. | Середньооблікова чисельність персоналу | осіб | 180 | 174 | -6 | 96,7 | 157 | -17 | 90,2 |
| 2. | Кількість прийнятих на роботу | осіб | 42 | 24 | -18 | 57,0 | 16 | -8 | 66,0 |
| 3. | Кількість звільнених з роботи | осіб | 22 | 24 | +2 | 109,0 | 33 | +9 | 137,0 |
| 4. | Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни | осіб | 19 | 24 | +5 | 126,3 | 25 | +1 | 104,0 |

Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни також збільшилася на 5 чол. або 26,3%, а у 2016 р. порівняно з 2015 р. – на 1 чол. або 4,0%.

На основі наведених даних зробимо розрахунок показників руху робочої сили за три останні роки:

1. Інтенсивність обороту із прийняття:

2014 р.: (42 : 180) · 100 % = 23,0

2015 р.: (24 : 174) · 100 % = 13,0

2016 р.: (16 : 157) · 100 % = 10,0

2. Інтенсивність обороту зі звільнення:

2014 р.: (22 : 180) · 100 % = 12,0

2015 р.: (24 : 174) · 100 % = 13,0

2016 р.: (33 : 157) · 100 % = 21,0

3. Рівень плинності кадрів:

2014 р.: (19 : 180) · 100 % = 10,0

2015 р.: (24 : 174) · 100 % = 13,0

2016 р.: (25 : 157) · 100 % = 15,0

4. Коефіцієнт стабільності:

2014 р.: (116: 180) · 100 % = 64,0

2015 р.: (126 : 174) · 100 % = 72,0

2016 р.: (108 : 157) · 100 % = 68,0

З проведеного аналізу показників інтенсивності руху персоналу можна зробити висновок про те, що підприємство не зацікавлене в стабільному колективі.

Так, інтенсивність обороту з прийняття кадрів зменшилася у 2016 р. порівняно з 2014 та 2015 рр. відповідно на 13% та 3%. Інтенсивність обороту зі звільнення навпаки збільшилася у 2016 р. порівняно з попередніми роками відповідно на 9% та 8%. Рівень плинності кадрів збільшився у 2016 р. порівняно з попередніми роками на 5% та 2%. Коефіцієнт стабільності був найвищим у 2015 р. і становив 72%, що на 8% більше ніж у 2014 р. та 4% у 2016 р.

Це є свідченням негативних тенденцій роботи підприємства з персоналом. Виправлення ситуації можливе за умови пошуку та встановлення відповідності між потребою в кадрах і фактичним кадровим забезпеченням.

Обсяги реалізації і рівень продуктивності праці, як основні показники ефективності використання персоналу підприємства, залежать, в значній мірі, від забезпеченості підприємства кадрами, їх якісного складу. Забезпеченість персоналом виражається показником відносного недоліку надлишку працівників [51, c. 11].

На підприємстві відбулися зміни у забезпеченості персоналом. Так, в 2015 р. порівняно з попереднім роком чисельність працюючих зменшилася на 6 чол. або 3,3%, а у 2016 – на 17 чол. або 9,8%.

Розглянемо детальніше зміну в структурі працівників у 2014–2016 рр. Адміністративно-управлінський персонал підприємства протягом 2014–2016 рр. залишався незмінним і складав 38 чол. Склад інших робітників у 2015 р. порівняно з 2016 р. зменшився на 6 чол. або 4,2%, а у 2016 р. порівняно з 2015 р. – на 17 чол. або 12,5%.

Крім забезпеченості трудовими ресурсами важливу роль відіграє встановлення режиму праці, ефективність використання робочого часу та підвищення продуктивності праці.

Про ефективність використання фонду робочого часу можливо судити з даних табл. 2.3.

Ефективний робочий час з розрахунку на одного працівника підприємства у 2015 р. зменшився в порівнянні з 2014 р. на 1 день або 0,4%, що свідчить про можливості (резерви) кращого використання персоналу підприємства. Позитивним є те, що на підприємстві не було нез’явлень на роботу з неповажних причин. Для визначення впливу втрат робочого часу на обсяг реалізації, необхідно втрати робочих днів помножити на попередній середньоденний виробіток на одного працівника й на середньоспискову їх чисельність.

Таблиця 2.3

Використання фонду робочого часу, в розрахунку на одного працівника днів

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показник | 2014 р. | 2015 р. | Відхилення до 2014 р. | | 2016 р. | Відхилення до 2015 р. | |
| +,- | % | +,- | % |
| 1. | Номінальний фонд (календарний за винятком вихідних та святкових днів) | 261 | 260 | -1 | 99,6 | 261 | +1 | 100,4 |
| 2. | Відпустка та невихід на роботу по поважній причині, днів | 47,8 | 48,2 | +0,4 | 100,8 | 50,0 | +0,8 | 101,7 |
| 3. | Невихід на роботу по неповажній причині, днів | - | - | - | - | - | - | - |
| 4. | Фонд ефективного робочого часу (пункт 1-2-3), днів | 237,1 | 211,8 | -25,3 | 89,3 | 211,0 | -0,8 | 99,6 |

Розрахуємо середньоденний виробіток на одного працівника.

2014 р.: 2995,4 : (237,1 · 180) = 0,07 тис. грн.

2015 р.: 4134,0 : (211,8 · 174) = 0,11 тис. грн.

2016 р.: 4997,0 : (211,0 · 157) = 0,15 тис. грн.

Отже, з проведених розрахунків видно, що середньоденний виробіток на одного працівника зріс у 2015 р. порівняно з 2014 р. на 0,04 тис. грн., а у 2016 р. порівняно з 2015 р. – на 0,03 тис. грн.

Ефективний робочий час в розрахунку на одного працівника в 2015 р. зменшився в порівнянні з 2014 р. на 25,3 дня. Таким чином, за рахунок попередження втрат робочого часу обсяг реалізації міг збільшитися в 2015 р. на 4,84 тис. грн.

(25,3 · 0,11 · 174) = 4,84 тис. грн.

Ефективний робочий час в розрахунку на одного працівника в 2016 р. зменшився в порівнянні з 2015 р. на 0,8 днів. Таким чином, за рахунок попередження втрат робочого часу обсяг реалізації міг збільшитися в 2016 р. на 18,84 тис. грн.

(0,8 · 0,15 · 157) = 18,84 тис. грн.

Для того, щоб визначити вплив всіх трудових факторів на обсяг реалізації в 2016 році необхідно обсяг виразити як добуток чотирьох показників: середньоспискової чисельності працівників, середньої кількості робочих днів в періоді, тривалості робочого дня і середньогодинного виробітку (табл. 2.4). Це дасть можливість за допомогою метода ланцюгових підставок розрахувати вплив всіх чотирьох факторів у 2015 році по обсягу реалізації у 2016 році. Для цього необхідно попередньо розрахувати обсяг реалізації, послідовно замінюючи величину одного фактора 2015 року на величину у 2016 році.

ОП1 =180 × 237,1× 8,1 × 12,63= 4366,1 тис. грн. (2014 р.)

ОП2 =157 × 237,1× 8,1 × 12,63= 3808,2 тис. грн.

ОП3 =157 × 211,0× 8,1 × 12,63= 3388,9 тис. грн.

ОП4 =157 × 211,0× 8,0 × 12,63= 3347,2 тис. грн.

ОП5 =180 × 211,0× 8,0 × 11,21 = 3406,0 тис. грн. (2016 р.)

Таблиця 2.4.

Обсяг реалізації, чисельність робітників й використання робочого часу за 2014 – 2016 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показники | 2014 р. | 2015 р. | Відхилення  (+,-) | 2016 р. | Відхилення  (+,-) |
| 1. | Середньоспискова чисельність працівників, чол. | 180 | 174 | -6 | 157 | -17 |
| 2. | Середня кількість робочих днів на одного працівника, дн. | 237,1 | 211,8 | -25,3 | 211,0 | -0,8 |
| 3. | Тривалість робочого дня, годин. | 8,1 | 8,0 | -0,1 | 8,0 | 0 |
| 4. | Середньогодинний виробіток на одного робітника, грн. | 12,63 | 19,5 | +6,9 | 23,7 | +4,2 |
| 5. | Обсяг реалізації, тис. грн. | 2995,4 | 4134,0 | +1138,6 | 4997,0 | +863,0 |

Таким чином, на обсяг реалізації у 2016 році мали вплив наступні фактори:

Зменшення середньоспискової чисельності працівників:

Т2 – Т1 = 3808,2 – 4366,1 = -557,9 тис. грн.

Зменшення кількості робочих днів, відпрацьованих одним робітником:

Т3 – Т2 = 3388,9 – 3808,2 = -419,3 тис. грн.

Зменшення тривалості робочого дня одного працівника:

Т4 – Т3 = 3347,2 – 3388,9 = -41,7 тис. грн.

Зменшення середньогодинного виробітку на одного робітника:

Т5 – Т4 = 3406,0 – 3347,2 = -58,8 тис. грн.

Загальний вплив факторів:

Т5 – Т1 = 3406,0 – 4366,1 = -960,1 тис. грн.

Отже на обсяг реалізації на підприємстві негативно вплинули всі вище наведені фактори. Втрати обсягу реалізації в результаті неефективного використання робочого часу склали 461,0 тис. грн. (419,3 + 41,7). Це невикористана підприємством можливість росту обсягів реалізації, і таким чином, резерв зростання у майбутньому.

Для визначення залежності продуктивності праці від складу кадрів й використання робочого часу, а також для виявлення резервів її підвищення використовують такі показники: продуктивність праці в середньому на одного працівника, за весь період і в середньому за один день та годину роботи (табл. 2.5).

З таблиці видно, що фактична продуктивність праці в 2015 р. одного працівника складає 23,8 гривень (43,3% більше попереднього року), а на одного робітника – 30,4 гривні (що на 44,1% більше попереднього року).

В 2016 р. фактична продуктивність праці одного працівника складає 31,8 гривень (33,6% більше попереднього року), а на одного робітника – 42,0 гривні (що на 38,2% більше попереднього року). Різниця між цими показниками залежить від питомої ваги робітників у складі всіх працюючих. Зменшення питомої ваги робітників в загальній чисельності працюючих в порівнянні з попереднім роком означає, що на 100 робітників припадає працівників підприємства менше, ніж у попередньому році.

Таблиця 2.5

Показники продуктивності праці за 2014 – 2016 рр. На ТОВ «Старобільський машинобудівний завод»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показник | 2014 р. | 2015 р. | Відхилення до 2014 р. | | 2016 р. | Відхилення до 2015 р. | |
| +,- | % | +,- | % |
| 1. | Продуктивність праці одного робітника за  рік  квартал  день | 21,1  5,30  0,18 | 30,4  7,60  0,14 | +9,3  +42,3  -0,04 | 144,1  143,4  77,8 | 42,0  10,50  0,19 | +11,6  +2,9  +0,05 | 138,2  138,2  135,7 |
| 2. | Продуктивність праці одного працівника за  рік  квартал  день | 16,6  4,16  0,07 | 23,8  5,94  0,11 | +7,2  +1,78  +0,04 | 143,3  142,8  157,1 | 31,8  7,96  0,15 | +8,0  +2,02  +0,04 | 133,6  134,0  136,4 |
| 3. | Середня кількість робочих днів, відпрацьованих | 237,1 | 211,8 | -25,3 | 89,3 | 211,0 | -0,8 | 99,6 |
| 4. | Тривалість робочого дня | 8,1 | 8,0 | -0,1 | 98,7 | 8,0 | 0 | 100,0 |

Рівень продуктивності праці в цілому по підприємству залежить від питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній кількості працюючих. Виміряти вплив даного фактору на зміну рівня продуктивності праці можливо за наступною формулою [52, c. 10]:

, (2.1)

де ΔПП – темп зміни продуктивності праці за рахунок зміни питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу, %;

А0, А1 – питома вага, цього персоналу відповідно за 2014 р., 2015 р. та 2016 рік, %.

На підприємстві вага адміністративно-управлінського персоналу у 2015 р. збільшилась на 3,3%. У зв’язку з цим показник продуктивності праці знизився проти 2014 р. на 0,89%



або на 0,15 грн. (16,6·х0,89 : 100 = 0,15 грн.).

Аналогічні розрахунки проведемо для 2016 р.:



або на 0,74 грн. (23,8·х 3,07 : 100 = 0,74 грн.).

Рівень продуктивності праці залежить від раціонального використання робочого часу. Продуктивність праці в розрахунку на одного працівника збільшилася у 2015 р. в порівнянні з 2014 р.: за рік – на 43,3%; в середньому за квартал – на 42,8%; за день на 57,1%.

Продуктивність праці в розрахунку на одного працівника збільшилася у 2016 році в порівнянні з 2015 р.: за рік – на 33,6%; в середньому за квартал – на 34,0%; за день на 36,4%. Різниця між цими показниками продуктивності пояснюється тим, що кожен працівник в середньому відробив менше днів протягом року і менше годин протягом дня, ніж у 2014 р.

Зміна коефіцієнтів ефективності використання робочого часу і структури кадрів впливає на продуктивність праці одночасно. Тому розрахунок спільного впливу дає можливість більш докладно визначити важливість кожного фактору, підрахувати невикористані можливості (резерви) підвищення продуктивності праці. Математична взаємозалежність між продуктивністю праці і показниками використання трудових ресурсів можливо виразити формулою [55, c. 43]:

, (2.2)

Де ПР – продуктивність праці одного працівника за квартал;

ПВ – питома вага робітників підприємства, %;

Дср – середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником;

Рср – середня тривалість робочого дня, годин;

ЧП – середньогодинна продуктивність одного робітника.

За допомогою цієї формули можна виміряти спільний вплив зміни використання робочого часу і структури кадрів на величину (рівень) продуктивності праці і темпи його росту. Здійснимо розрахунки методом ланцюгових підстановок на підставі даних вищезгаданих таблиць:

Пр1 = (78,9 · 237,1 · 8,1 · 4,16) : 100 ≈ 6303 (2014 рік)

Пр2 = (75,8 · 237,1 · 8,1 · 4,16) : 100 ≈ 6056

Пр3 = (75,8 · 211,0 · 8,1 · 4,16) : 100 ≈ 5389

Пр4 = (75,8 · 211,0 · 8,0 · 4,16) : 100 ≈ 5323

Пр5 = (75,8 · 211,0 · 8,0 · 3,96) : 100 ≈ 5067 (2016 рік)

Отже вплив:

* структури кадрів:

Пр2 – Пр1 = 6056 – 6303 = -247

* кількості відпрацьованих днів:

Пр3 – Пр2 = 5389 – 6056 = -667

* тривалості робочого часу:

Пр4 – Пр3 = 5323 – 5389 = -66

* середньогодинної продуктивності праці:

Пр5 – Пр4 = 5067 – 5323 = -256

* загальний вплив факторів:

Пр5 – Пр1 = 5067 – 6303 = -1236

Таким чином, зменшення питомої ваги робітників і підвищення питомої ваги управлінського персоналу в 2016 р. у порівнянні з попереднім роком призвело до зниження загальної продуктивності праці на 247 грн. Втрати робочого часу в середньому кожним працівником в звітному періоді призвели до зниження рівня продуктивності праці на 66 грн. Значний вплив на падіння загальної продуктивності здійснило також зниження середньогодинної продуктивності праці на 256 грн. Загальний результат впливу всіх чотирьох факторів: 1236 грн., що співпадає з падінням рівня продуктивності праці у 2016 р. в порівнянні з 2014 р .

За допомогою методу лінійної кореляції спробуємо спрогнозувати використання робочого часу на 2009–2011 рр. Виходячи з даних табл. 2.9, розраховуємо прогнозні значення використання робочого часу. Результат цих розрахунків відображається на рисунку 2.1.

Величина достовірності апроксимації матиме наступний вигляд:

R=0,9485

Отже, наш прогноз має достовірний характер, адже величина аппроксикації 0,9485 > 0,7.

Таблиця 2.6

Використання робочого часу

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2005 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Фонд робочого часу, всього | 160890 | 193180 | 353926 | 459813 |
| Відпрацьовано, всього | 94652 | 163648 | 325107 | 414063 |
| Невідпрацьовано, всього | 23892 | 26732 | 28819 | 45750 |
| Середньо – облікова чисельність штатних працівників | 190 | 180 | 174 | 157 |

Ряд 1 - Фонд робочого часу.

Рис. 2.1. Прогнозне значення фонду робочого часу

Для прогнозування прогнозних значень використовуємо лінійне рівняння:

у=105752х + 27574

Підставляючи в “х” роки які прогнозуються, дістаємо результат, (наприклад прогноз на 2011 рік) у=105752\*7+27574=767838 (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Прогнозні значення

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2009 | 2010 | 2011 |
| Фонд робочого часу, всього | 556334 | 662086 | 767838 |
| Відпрацьовано, всього | 529289 | 641258 | 753227 |
| Невідпрацьовано, всього | 48213,5 | 54979,6 | 61745,7 |
| Середньо – облікова чисельність штатних працівників | 180 | 174 | 157 |

Аналогічний розрахунок здійснюємо для показника відпрацьовано, всього.

Ряд 1 - Відпрацьовано всього.

Рис. 2.2. Прогнозоване значення відпрацьованого значення

Прогноз вважається достовірним, тому що R > 0,7.

З проведеного аналізу, на нашу думку позитивним є те, що на підприємстві, при зазначених показниках, зростає фонд робочого часу та час, який відпрацьовано, a також те, що зростає кількість робочих місць. Проте, відслідковуються також негативна тенденція для даного підприємства, а саме, зростає кількість не відпрацьованого часу.

**2.2. Існуюча система управління персоналом на підприємстві**

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів.

На ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» застосовують такі три групи методів: адміністративні; економічні; соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як “метод кнута”. Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об’єкта суб’єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов’язку, бажання людини працювати на підприємстві, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми [57, c. 19]:

-правові норми і акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов’язковими для виконання;

-інструкції, організаційні схеми нормування;

-накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності підприємства, захисту конкретного працівника, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів, які відомі як “метод пряника”. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників [59, c. 120].

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова системи, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плати економічного розвитку. В умовах підприємства – це економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов’язок, внутрішню потребу людини [61, c. 25].

Саме за допомогою таких методів управління персоналом ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» успішно працює.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Потреби – це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожної людини [64, c. 208].

Стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення, проте вони доповнюють один одного [66, c. 55].

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника.

Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається, комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [67, c. 109].

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів до праці.

Система примусів праці повинна опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода за їх виконання і які санкції будуть застосовуватись у випадку невиконання даних вимог. Стимулювання праці ефективне тільки в тому випадку, коли органи управління вміють добиватись і підтримувати той рівень роботи, за який платить.

Ціль стимулювання – це взагалі спонукати людину працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими фінансами.

Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Мотивація є важливим фактором результативності роботи [69, c. 237].

Ефективність функціонування та соціальний розвиток тих чи інших суб’єктів господарювання (трудових колективів) забезпечується передусім формуванням належних індивідуальних і колективних матеріальних стимулів, провідною формою реалізації яких є оплата праці різних категорій персоналу.

Оплата праці – це будь-який заробіток, обчислений, як правило, в грошовому виразі, який за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги [62, c. 70].

Оплата праці складається з основної заробітної плати й додаткової оплати праці. Розміри оплати найманого працівника залежать від результатів його праці з урахуванням наслідків господарської діяльності підприємства.

Основна заробітна плата працівника залежить від результатів його праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами у розмірах, не вищих за встановлені чинним законодавством. Рівень додаткової оплати праці здебільшого залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства. Зазвичай до додаткової оплати праці відносять премії, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, а також надбавки й доплати, не передбачені чинним законодавством або встановлені понад розміри, дозволені останнім [53, c. 108].

Слід зазначити, що загалом рівень чистої середньомісячної заробітної плати в Україні найнижчий в Європі і складає €190. Для порівняння, у Молдові цей показник становить €216, Грузії — €293, Білорусі — €320, Польщі — €748. У РФ відповідний показник зарплати знаходиться на рівні €474. Згідно з результатами того ж дослідження, найвищу заробітну плату отримують жителі Швейцарії (€4,421), Ліхтенштейна (€4,887) і Монако (€5,225).

Проаналізуємо структуру фонду оплати праці працівників ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» за 2014–2016 рр.

Як показав аналіз табл. 2.12 на підприємстві збільшився фонд оплати праці у зв’язку із зменшенням загальної кількості працюючих та збільшенням розміру мінімальної заробітної плати. Так, у 2015 р. порівняно з 2014 р. фонд оплати праці зріс на 574,9 тис. грн. або 45,4%, а у 2016 р. порівняно з 2015 р. – на 583,7 тис. грн. або 31,7%.

Розглянемо більш детально формування фонду оплати праці на підприємстві (табл. 2.8).

Фонд оплати праці працівників складається з фонду основної та фонду заробітної плати. Так, фонд основної заробітної плати збільшився у 2015 р. порівняно з 2014 р. – на 574,9 тис. грн. або 45,4%, а у 2016 р. порівняно з 2015 р. – на 583,7 тис. грн. або 37,0%. Фонд додаткової заробітної плати також збільшився відповідно на 0,3 тис. грн. (0,2%) та 113,1 тис. грн. (37,0%).

Таблиця 2.8

Склад фонду оплати праці та інші виплати

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Од. вим. | 2014 р. | 2015 р. | Відхилення до 2014 р. | | 2016 р. | Відхилення до 2015 р. | |
| +,- | % | +,- | % |
| Фонд оплати праці штатних працівників (в тому числі): | тис.грн. | 1267,4 | 1842,3 | +574,9 | 145,4 | 2426,0 | +583,7 | 137,0 |
| фонд основної заробітної плати; | тис.грн. | 938,7 | 1506,3 | +557,6 | 160,0 | 2015,1 | +500,8 | 133,0 |
| фонд додаткової заробітної плати,  з нього: | тис.грн. | 298,9 | 299,2 | +0,3 | 100,2 | 412,3 | 113,1 | 137,0 |
| - надбавки та доплати; | тис.грн. | 195,1 | 140,7 | -54,4 | 72,0 | 209,8 | +69,1 | 149,0 |
| - премії. | тис.грн. | 4,7 | 19,4 | -14,7 | 412,0 | 19,4 | 0 | 100,0 |
| Заохочувальні та компенсаційні витрати,  з них: | тис.грн. | 29,8 | 36,8 | +7,0 | 123,0 | 6,6 | -30,2 | 17,0 |
| - матеріальна допомога. | тис.грн. | 29,8 | 36,8 | +7,0 | 123,0 | 6,6 | -30,2 | 17,0 |
| 2. Оплата за невідпрацьований час. | тис.грн. | 99,1 | 139,1 | +40,0 | 140,0 | 183,1 | +44,0 | 131,0 |

Фонд додаткової заробітної плати складається з надбавок і доплат та премії. Величина надбавок та доплат у 2015 р. порівняно з 2014 р. зменшилася на 54,4 тис. грн. або 28,0%, а у 2016 р., навпаки, збільшилася на 69,1 тис. грн. або 33,0%. Величина премій у 2015 р. порівняно з 2014 р. також зменшилася на 14,7 тис. грн., а у 2016 р. не змінилася порівняно з 2015 р. і становила 19,4 тис. грн.

Аналіз заохочувальних та компенсаційних витрат показав, що їх величина у 2015 р. порівняно з 2014 р. збільшилася на 7,0 тис. грн. або 23,0%, а у 2016 р., навпаки, зменшилася порівняно з 2015 р. – на 30,2 тис. грн. або 83,0%.

Оплата за невідпрацьований час у 2015 р. порівняно з 2014 р. збільшилася на 40,0 тис. грн. або 40,0%, а у 2016 р. порівняно з 2015 р. – на 44,0 тис. грн. або 31,0%.

Заборгованість перед працівниками із виплати заробітної плати та допомоги по соціальному страхуванню з 2014 р. по 2016 р. відсутня.

Отже, аналіз фонду оплати праці ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» показав, що його величина з кожним роком збільшувалася. Це насамперед пов’язано зі збільшенням розміру мінімальної заробітної плати, розміру премій та надбавок. Позитивним моментом у роботі підприємства є те, що підприємство не має заборгованості по оплаті праці працівників.

На ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» використовуються такі стимули до праці: матеріальні винагороди (ставка заробітної плати; додаткові виплати; участь в прибутках); додаткові стимули (плата за навчання; гарантія на одержання кредиту; медичне обслуговування; страхування; відпочинок за містом).

Важливе місце в системі стимулювання праці займають винагороди.

Зокрема, на ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» винагороди поділяться на:

-прямі виплати у вигляді заробітної плати, окладів, премій, комісійних;

-непрямі – у формі пільг, таких як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка.

Винагороди стимулюють групові інтереси, заохочують колективізм у досягненні кінцевих результатів виробництва.

Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу.

У ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» створено комісію по визначенню виплати винагороди за підсумками роботи. Комісія створена за наказом директора ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» у складі 6 чоловік.

Порядок денний:

1. Визначення правильності встановлення терміну роботи в календарному році, для виплати винагороди за рік працівникам заводу.
2. Встановлення відсотку зменшення винагороди за підсумками роботи за рік працівникам, які допустили виробничі недоліки, порушували виробничу або трудову дисципліну протягом року, за який виплачується винагорода.
3. Встановлення відсотку збільшення винагороди за підсумками роботи за рік працівникам, нагородженим державними винагородами, почесними грамотами та іншими формами морального заохочення протягом року, за який виплачується винагорода.

Нещодавно проводився конкурс “Кращий працівник ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» . Це звання було вручено:

-провідному інженеру;

-головному механіку.

Саме цим працівникам підприємства було вручено посвідчення і нагрудний значок, а також виплачена винагорода у розмірі 250 грн.

Підприємство преміювало грошовою премією у розмірі 200 грн. – 25 працівників і 90 працівників – 100 грн., а почесна грамота та грошова премія у розмірі 50 грн. – 8 працівникам.

Нагороджено знаком “Почесного працівника” і виплачено грошову винагороду в розмірі 500 грн. начальнику відділу збуту ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» Кучуркіна В.І.

Нагороджено Почесною грамотою Державної адміністрації і виплачено грошову винагороду в розмірі 300 грн. – головному механіку Кисличуку О.І. Також таку грамоту і винагороду видано майстру КНС Юрчишину В.А.

Оголошено подяку і виплачено грошову винагороду в розмірі 250 грн. Сисоєвій А.А. – завідувачу ОС, Левчуку В.М. – слюсарю ремонтнику, Сукманюку І.М. – конструктору.

Винагороду в розмірі 200 грн. – виплачено 26 працівникам, 100 грн. – 8 працівникам, 7 водіям у розмірі – 100 грн.

Керуючись Указом Президента України від 18.06.2004 року умовами Колективного договору, враховуючи значний внесок працівників бухгалтерсько-економічних служб підприємства, за сумлінну працю на ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» та з нагоди професійного свята – “Дня бухгалтера”, було нагороджено головного бухгалтера – 500 грн., економісти отримали винагороду у сумі 300 грн.

Трьом працівникам виплачено надбавку до посадового окладу в червні 2016 року в сумі 50 грн. за сумлінне виконання робіт по благоустрою території підприємства.

За сумлінне виконання робіт по підготовці транспортних засобів до щорічного технічного огляду в стислі строки, за позитивний результат огляду інженеру з організації експлуатації та ремонту Голубу А.С. виплачено 150 грн., 6 водіям по 70 грн.

До Дня медичного працівника нагороджено грошовою премією медичну сестру Федорчук Н.К. в розмірі 50 грн.

Відзначаючи річницю Перемоги радянського народу в Великій Вітчизняній війні, вшановуючи пенсіонерів заводу – учасників війни, виплачено матеріальну допомогу пенсіонерам заводу, учасникам ВВ війни в розмірі 115 грн. (4 пенсіонера). Такі виплати здійснюються за рахунок прибутку.

За сумлінну працю на підприємстві, професіоналізм, зразкове виконання службових обов’язків та з нагоди Міжнародного жіночого дня – 8 березня, відповідно до ст.143 КЗпП України, виплачено грошову винагороду 54 жінкам у розмірі – 120 грн.

Також виплачується одноразова допомога у розмірі трьох середньомісячних заробітків всім працівникам, які при звільненні у зв’язку з виходом на пенсію вперше.

В загальному по розділу слід зауважити, що ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» ефективно працює. На підприємстві задіяно 157 працівників, які старанно та успішно виконують свої обов’язки, підвищуючи продуктивність праці та прибуток. Впродовж 2016 року підприємством реалізовано готової продукції в обсязі 4997,0 тис. грн. – це на 14,0 % більше ніж передбачено фінансовим планом. В продовж 2016 року заробітна плата зросла на 31,7 % за рахунок підвищення премій, кваліфікації працівників, доплат за нічні години та вислугу років.

На нашу думку, в майбутньому ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» також буде ефективно працювати, випускаючи нові види продукції та надаючи нові послуги, вдосконалювати виробництво нововведеннями та нарощувати виробничі потужності поліпшуючи при цьому мотивацію та стимулювання персоналу.

**2.3. Оцінка методів управління персоналом на підприємстві**

Серед основних методів управління персоналом, що застосовуються на ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» можна виділити такі методи як раціональна оцінка праці персоналу та управління мотивацією. Остання включає в себе також елементи управління кар’єрою. Розглянемо їх докладніше.

*Оцінка праці* - заходи щодо визначення відповідності кількості і якості праці вимогам технології виробництва [54, c. 19].

Оцінка праці дає можливість вирішити наступні кадрові задачі:

-оцінити потенціал для просування і зниження ризику висування некомпетентних співробітників;

-знизити витрати на навчання;

-підтримувати в співробітників почуття справедливості і підвищувати трудову мотивацію;

-організувати зворотний зв'язок співробітникам про якість їхньої роботи;

-розробляти кадрові програми навчання і розвитку персоналу.

Так, згідно внутрішніх стандартів ТОВ «Старобільський машинобудівний завод», для організації ефективної системи оцінки результативності праці працівників підприємства необхідно:

-установити стандарти результативності праці для кожного робочого місця і критерії її оцінки;

-виробити політику проведення оцінок результативності праці (коли, як часто і кому проводити оцінку);

-зобов'язати визначених осіб робити оцінку результативності праці;

-покласти обов'язки на осіб, що проводять оцінку, збирати дані про результативність праці;

-обговорити оцінку з працівником;

-прийняти рішення і документувати оцінку.

Етапи оцінки праці на конкретному робочому місці працівників ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» припускають:

-опис функцій;

-визначення вимог;

-оцінку по факторах (конкретного виконавця);

-розрахунок загальної оцінки;

-зіставлення зі стандартом;

-оцінку рівня співробітника;

доведення результатів оцінки до підлеглого.

Для того щоб процедури оцінки праці були ефективні на кожнім конкретному підприємстві, вони повинні відповідати наступним вимогам:

-використовувані критерії повинні бути зрозумілі виконавцю й оцінювачу;

-інформація, використовувана для оцінки, повинна бути доступною;

-результати оцінки повинні бути пов'язані із системою заохочення;

-система оцінки повинна відповідати ситуаційному контексту.

Говорячи про системи оцінки праці на ТОВ «Старобільський машинобудівний завод», можна виділити три основних рівні оцінки (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Система оцінки праці на ТОВ «Старобільський машинобудівний завод»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Рівень оцінки | Періодичність | Метод | Можливості використання |
| 1 | Повсякденна оцінка професійної діяльності (сильних і слабких сторін) | Один раз у день, один раз у тиждень | Анкетування по фактичних діях.  Обговорення | Зворотний зв'язок з оцінюваним з метою модифікації поводження і навчання |
| 2 | Періодична оцінка виконання обов'язків | Один раз у півроку, рік | Анкетування по фактичних діях і результатам праці  Інтерв'ю  Обговорення | Визначення перспективи і розробка спільних цілей |
| 3 | Оцінка потенціалу | Разова,  перманентна | Тестування  Центр оцінки | Побудова кадрового прогнозу, планування кар'єри |

Основні підходи до оцінки праці, застосовувані на ТОВ «Старобільський машинобудівний завод»:

1. Оцінка результату. Утруднення викликає оцінка складних, комплексних видів діяльності, що торкає безліч людей, оскільки виникає проблема оцінки внеску кожного в одержання результату.
2. Оцінка поводження (за критеріями, пов'язаним з діяльністю, що виконується). Найбільша проблема - відділення реального поводження і загальних характерологічних рис.
3. Рейтинги успішності (по ряду шкал, що відбивають поведінкові виміри чи виміри рис). Проблеми цього підходу - помилки узагальнень і генералізації, при яких оцінки одних шкал необґрунтовано переносяться на інші (прикладами модифікованих рейтингів є орієнтовані на поводження рейтингові шкали, шкали спостереження за поводженням).
4. Процедури ранжирування, що дають можливість установити розходження між рядом осіб (по одному чи ряду показників). Однак при використанні прямих рейтингів можуть давати помилкові (суб'єктивні) результати.

Розглянемо методи оцінки праці, які застосовуються на аналізованому підприємств.

**Методи індивідуальної оцінки***.* Оцінна анкета являє собою стандартизований набір питань чи описів. Оцінюючий відзначає наявність чи відсутність визначеної риси в оцінюваного і ставить оцінку напроти її опису. Загальний рейтинг за результатами такої анкети являє собою суму позначок [58, c. 33].

Модифікація оцінної анкети - порівняльна анкета. Контролери чи фахівці з управління персоналом готують список описів правильного чи неправильного поводження на робочому місці. Оцінювачі, що спостерігали за поводженням, розташовують ці описи як би по шкалі від "відмінно" до "погано", у результаті чого з'являється "ключ" анкети. Особи, що проводять оцінку праці конкретних виконавців, відзначають найбільш придатні описи. Оцінкою результативності праці є сума рейтингів по відзначених описах.

На підприємств використовують також анкету заданого вибору, у якій задаються основні характеристики і перелік варіантів поводження оцінюваного. По шкалі важливості оцінюють у балах набір характеристик того, як виконує свою роботу оцінюваний працівник.

*Шкала спостереження за поводженням.* Як і метод оцінки по вирішальній ситуації, орієнтований на фіксацію вчинків. Для визначення поводження працівника в цілому оцінювач на шкалі фіксує кількість випадків, коли працівник поводився тим чи іншим способом.

**Методи групової оцінки***.* Ці методи дають можливість провести порівняння ефективності роботи співробітників усередині групи, зіставити працівників між собою. Розглянемо ті методи, які застосовуються на ТОВ «Старобільський машинобудівний завод».

*Метод класифікації.* Особи, що проводять оцінку, повинні розподілити всіх працівників по черзі, від кращого до гіршого, по будь-якому одному загальному критерію. Однак це досить складно, якщо кількість людей у групі перевищує 20. Значно простіше виділити найбільш успішного чи неуспішного працівника, чим проранжувати середніх.

Вихід може бути знайдений, якщо використовувати метод альтернативної класифікації. Для цього особа, що проводить оцінку, спочатку повинна вибрати найкращого і самого гіршого працівників, потім відібрати наступних за ними і т.д.

Порівняння по парах робить класифікацію простіше і достовірніше -порівняння кожного з кожним виробляється в спеціально згрупованих парах. Потім відзначається кількість разів, коли працівник виявлявся кращим у своїй парі, і на підставі цього будується загальний рейтинг.

*Метод заданого розподілу*. Особі, що проводить оцінку, пропонується дати працівникам оцінки в рамках заздалегідь заданого (фіксованого) розподілу оцінок. Наприклад:

10% - незадовільно

20% - задовільно

40% - цілком задовільно

20% - добре

10% - відмінно

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

усього - 100 %

Єдине, що потрібно від експерта, - виписати на кожну картку прізвище працівника і розподілити всіх оцінюваних по групах відповідно до заданої квоти. Розподіл може проводитися по різних підставах (критеріям оцінки).

Одним з важливих кадрових заходів є доведення до самого працівника інформації про ступінь його успішності в роботі.

У залежності від мети оцінки можливі два підходи:

якщо оцінка проводилася для цілей особистого розвитку співробітника, результати можуть бути повідомлені йому особисто;

якщо оцінка проводилася для визначення винагород, рівня заробітної плати, підвищення по службі, то тоді інформація може бути передана у відповідну службу підприємства, що у випадку особистого запиту співробітника може представити йому результати. Однак для підвищення результативності оцінних заходів зворотний зв'язок працівнику необхідний.

Працівники можуть довідатися результати своєї оцінки в ході спеціальної зустрічі, бесіди з особою, що проводило оцінку. Другий підхід використовується на ТОВ «Старобільський машинобудівний завод».

Розглянемо підходи до стимулювання праці на аналізованому підприємстві. *Стимулювання праці* - спосіб винагороди працівників за участь у виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці і вимог технології [60, c. 23].

Істотна проблема в області управління виробництвом - значне випередження темпів росту заробітної плати над темпами росту продуктивності праці, що приводить до зниження стимулюючої сили заробітної плати.

Система оплати повинна створювати в людей почуття впевненості і захищеності, включати діючі засоби стимулювання і мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників). Значну роль в цьому відіграє структура заробітної плати.

*Структура заробітної плати* - це базові ставки, преміальні виплати, соціальні програми.

*Базова ставка*. Вважається, що базова оплата повинна бути достатньою, щоб залучити на фірму працівників потрібної кваліфікації і підготовки. Вона не повинна перевищувати 70-90% загального доходу, одержуваного працівником. Збільшення розміру базової заробітної плати повинне вироблятися строго відповідно до підвищення продуктивності на рівні групи працівників чи підприємства в цілому. Досягнутий рівень життя не може розглядатися як основа для визначення базового рівня заробітної плати.

Розмір базової ставки повинний бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника і його ефективністю. Співвідношення базових ставок по рівнях відповідальності носить східчастий характер, так індивідуальна ставка для працівників ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» може коливатися від 80 до 120% базової. За результатами оцінки праці доцільно визначити чотири зони ефективності, що показують відповідність трудової діяльності вимогам праці:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 80 % | 100 % | 110% | 120% | 150 % |
| R1 | R2 | R3 | R4 | S |

R1 - не виконується одна чи кілька головних трудових функцій;

R2 - у цілому результати праці відповідають заданим;

R3 - працівник виконує свої функції вище за середні показники;

R4 - працівник істотно процвітає в роботі;

S - уводиться для виняткових випадків.

Матеріальне заохочення передбачається починаючи зі ступеня "відповідності працівника установленим вимогам". Таких працівників близько 60% від загального числа, значно перевищуючі вимоги - близько 10% і просто перевищуючі вимоги - 20%. Приблизно 10% працівників, що не виконують установлені вимоги, узагалі не заохочуються.

Додаткові виплати на ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» проводяться виходячи з цілей, що закладаються в програму стимулювання праці.

На ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» використовується система розроблена американськими фахівцями щодо оплати праці, яка одержала найменування "оплата за кваліфікацію" (ОЗК). Суть цієї системи в тім, що рівень оплати залежить не тільки від складності виконуваної роботи, але і від набору спеціальностей, що працівник здатний використовувати у своїй діяльності. У даному випадку платять не за те, що він робить, а за те, що він знає, тобто оплачується не сама праця, а ріст кваліфікації й у першу чергу число освоєних спеціальностей.

Механізм цієї системи містить у собі поняття "одиниця кваліфікації", що визначає суму знань, умінь, навичок, необхідних для виконання нової, додаткової роботи й одержання чергової надбавки [68, c. 106].

Останнім часом на підприємстві різко зросли витрати на навчання персоналу, а в зв'язку з тим, що навчання здійснюється в робочий час, відповідно збільшилися утрати виробничого часу. Проте, фахівці вважають, що додаткові витрати на робочу силу компенсуються ростом продуктивності праці і зниженням витрат виробництва (по деяким даним, вони на 30-50% нижче, ніж при традиційній оплаті), що у свою чергу дає можливість до 10-15% фонду робочого часу затрачати на підготовку і перепідготовку працівників (при звичайній системі - 3-4%).

Серед основних переваг ОЗК можна виділити наступні:

забезпечення більшої мобільності робочої сили усередині підприємства завдяки ротації робочих місць;

-велика задоволеність працею;

-зниження рівня плинності кадрів;

-скорочення втрат робочого часу;

-підвищення продуктивності праці;

-ріст якості продукції.

У цілому система ОЗК вважається ефективною і перспективною, незважаючи на ряд негативних наслідків. Підвищення витрат на оплату праці в значній мірі компенсується ростом гнучкості використання робочої сили і її продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів розглядається не як ріст непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції в розвиток людських ресурсів. Немаловажна і та обставина, що робітники виражають усе більше задоволення даною системою оплати, вважаючи її більш справедливою. Дійсно, рівень оплати при ОЗК залежить у більшому ступені від їхніх здібностей, цілеспрямованості, бажань, а не від стажу чи необґрунтованих управлінських рішень при розміщенні кадрів.

При цьому працівник краще розуміє й оцінює свій внесок у результативність виробничого процесу, підвищується ступінь відповідальності, переборюється відчуження, що, безумовно, позначається на росту його мотивації, задоволеності працею. У кінцевому рахунку все це відбивається на якості роботи і соціальному статусі безпосереднього виробника.

**3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «Старобільський машинобудівний завод»**

**3.1. Удосконалення кадрової політики як складової системи управління персоналом**

Кадрова політика підприємства – це система роботи з персоналом, що об’єднує різні форми діяльності і має на меті створення об’єднаного, відповідального і високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього довкілля [32, c. 12].

Витримувати конкурентну боротьбу на ринку праці, а отже нормально розвиватися може тільки те підприємство, кадрова політика якого буде побудована на системному аналізі внутрішнього та зовнішнього довкілля і точно відображатиме його загальну концепцію розвитку.

Найважливішими умовами, які необхідно враховувати при формуванні кадрової політики, є [23, c. 44]:

* відповідність кадрової політики державній соціально-економічній політиці, правовим та суспільним (громадським) нормам;
* розгляд людини в єдності технологічного, економічного, соціального, організаційного, демографічного та інших аспектів розвитку – як мети і як засобу цього розвитку;
* облік часового горизонту планування;
* орієнтація на досягнення максимально можливих показників роботи в поєднанні з можливостями кадрової політики;
* створення в кадровій політиці стратегічних і поточних цілей і засобів їх досягнення;
* забезпечення демократизму, гласності і динамізму кадрової політики;

В практиці передових фірм існує ряд принципів, що складають основу кадрової політики, які можна запровадити у ТОВ «Старобільський машинобудівний завод». До них відносяться:

-демократизм управління, від якого залежить готовність до співпраці;

-впізнання окремої людини, її потреб, врахування її інтересів та інтересів групи людей;

-справедливість, дотримання рівності та послідовність.

Важливе значення мають складові елементи кадрової політики фірми, до яких відносяться:

1. політика зайнятості – забезпечення висококваліфікованим персоналом і створення привабливих умов праці з забезпеченням її безпеки, а також можливостей для просування робітників з метою підвищення міри їх задоволення працею;
2. політика навчання – формування відповідної бази навчання, щоб працівники могли підвищувати кваліфікаційний рівень і цим отримати можливість свого професійного просування;
3. політика оплати праці – надання більш високої заробітної плати, ніж в інших фірмах;
4. політика добробуту – забезпечення ширшого набору послуг і пільг ніж в інших фірмах;
5. політика трудових відносин – встановлення визначених процедур вирішення трудових конфліктів;

На наш погляд, основна мета кадрової політики – донести до кожного працівника стратегію фірми, привити персоналу соціальну відповідальність перед підприємством та суспільством.

Кадрова політика організації, на наш погляд, це цілісна стратегія роботи з персоналом, яка визначає її генеральний напрям і принципові установки на довгу перспективу, об’єднує різні форми кадрової роботи, і має за ціль створення високопродуктивного і високопрофесійного колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основним змістом кадрової політики на підприємствах є, по-перше, забезпечення підприємства персоналом, включаючи планування, відбір і найм, вивільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плинності персоналу та ін.; по-друге, розвиток працівників (навчання, профорієнтація та перепідготовка, створення резерву, службове просування та проведення їх оцінки); по-третє, удосконалення організації і стимулювання праці, соціальні виплати (рис.3.1).

СЕРЕДОВИЩЕ

ЗОВНІШНЄ

середовище

Внутрішнє

**Функції управління персоналом**

Службове просування

Оцінка персоналу

Організація інформації про персонал

Профорієнтація і перепідготовка персоналу

Навчання персоналу

Аналіз плинності

Вивільнення персоналу

Стимулювання персоналу

Соціальні

питання

Вирішення трудових конфліктів

Взаємовідносини з адміністрацією та громадськими організаціями

Планування персоналу

Відбір і найм персоналу

**Кадрова політика**

**підприємства**

Соціальна політика підприємства

Стратегії підприємства

Цілі і філософія підприємства

Місія підприємства

Рис. 3.1. Взаємозв’язок соціально-економічної діяльності ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» з кадровою політикою та функціями менеджменту персоналу.

Нині постає питання розробки нової кадрової політики, яка б охоплювала сфери, що раніше мало враховувались: сфера трудових конфліктів, взаємовідносин з адміністрацією та громадськими організаціями, роль соціальних програм, які впливають на виробничу віддачу персоналу та інше.

Кожне підприємство формує власну кадрову політику, на яку впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Враховуючи ситуацію на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний і професіональний склад вільної робочої сили. Важливо отримати уявлення про професійні і громадські об’єднання, в які так чи інакше залученні працівники або кандидати на роботу. Стратегію діяльності подібних об’єднань, їх традиції і пріоритети в засобах боротьби необхідно враховувати для створення і реалізації ефективних кадрових програм.

При розробці кадрової політики організації необхідно орієнтуватися на загальну Декларацю прав людини, Конституцію держави, Програму керуючої партії, Цивільний кодекс та Кодекс законів про працю. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами. Основні моменти цієї політики повинні обговорюються в колективі і з профспілками, в результаті чого повинен бути досягнутий необхідний компроміс.

В основі розробки кадрової політики повинен лежати аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку виробництва та зайнятості. Інколи ця робота проводиться з допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їх послуг досить висока, віддача, як показують дослідження, в два десятки раз перекриває витрати.

Поряд з науковою та юридичною обґрунтованістю положення внутрішньої кадрової політики повинні бути максимально конкретними і адресними. Завжди повинно бути відомо, хто відповідає за здійснення того чи іншого напрямку роботи, кого передбачається мати у резерві на просування, в якій послідовності і за якими критеріями буде здійснюватись планове переміщення працівників, направлення їх на навчання або на підвищення кваліфікації і т.п.

При розробці кадрової політики потрібно враховувати такі елементи як тип влади в суспільстві, стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації. На нашу думку, ці елементи є додатковими факторами, які впливають на формування кадрової політики, і через них вона реалізується [29, c. 20].

При розробці кадрової політики, на наш погляд, загальним для всіх господарюючих суб’єктів повинно бути те, що кадрова політика повинна бути послідовною і відповідати місії та цілям підприємства, являтись часткою загальної стратегії підприємства і взаємодіяти із його інвестиційним, інноваційним проектами та фінансовими можливостями організації.

Необхідно також зазначити, що кадрова політика підприємства повинна здійснюватися стратегічними та оперативними системами управління. Завдання кадрової стратегії – піднімати престиж підприємства, досліджувати атмосферу всередині підприємства, аналізувати перспективи розвитку потенціалу робочої сили в регіоні, узагальнювати і попереджувати причини звільнень з роботи та ін.

На основі вище викладено, можна стверджувати, що кадрова політика ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» повинна розроблятися вищим керівництвом і кадровими службами з врахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на її формування, а також додаткових факторів, які б охоплювала сфери, що раніше мало враховувались: сфера трудових конфліктів, взаємовідносин з адміністрацією та громадськими організаціями, роль соціальних програм, які впливають на виробничу віддачу персоналу та інше.

**3.2 Оптимізація системи стимулювання та мотивації персоналу**

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Потреби – це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільний для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожної людини [26, c. 29].

В структуру мотиву праці входять: потреби, які хоче задовольнити працівник; цінності, що здатні задовольнити цю потребу; трудові дії, які необхідні для одержання благ; ціна — витрати матеріального і морального характеру, що пов’язані з трудовою діяльністю.

Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб’єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи – ветеран, інвалід, мати-одиночка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які необов’язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнені за допомогою інших видів діяльності [23, c. 45].

Будь-яка діяльність пов’язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для відтворення працездатності. Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує “ціна” інтенсивної праці.

Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Особливістю мотивів праці є їх направленість “на себе” і “на інших”.

Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви “для себе” і “для інших”. Чим більше розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він одержує взамін, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов’язок перед людьми, суспільством в цілому, бажання приносити людям користь. Ці процеси розвиваються найбільш сильно, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика Наслідком падіння значимості мотивації праці “для інших” є депрофесіоналізація працівників. Підвищення кваліфікації перестає бути актуальним, оскільки виробництво продукції не зв’язано з задоволенням власних потреб.

Мотиви праці різноманітні. Вони відрізняються за [21, c. 85]:

-потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю;

цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб;

-ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби.

Загальне в них завжди тільки те, що задоволення потреб, одержання бажаних цінностей обов’язково пов’язано з трудовою діяльністю.

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статусні мотиви, пов’язані з визнанням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви зорієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу [49, c. 40].

Стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення, проте вони доповнюють один одного.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [52, c. 56].

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективне тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім’ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя [62, c. 51].

Для розвитку трудової активності потрібна правова основа відносин керівників і виконавців, при якій працівнику надається право самостійно вибирати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими нормами.

Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації. Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв’язок мотивації результатів праці опосередкований природними здібностями і набутими навиками праці, тільки мотивація є джерелом діяльності людини [67, c. 109].

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки економічної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження.

Безперечно, кожна людина має потребу в змістовній, корисній, цікавій роботі, пристойних умовах, проте вона хоче досягти перспективного росту, самоутверджуватись, відчувати самоповагу. Отже, трудова мотивація пов’язана як із змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією працівника. Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація, вона є рушійною силою поведінки, пов’язаної з бажанням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері діяльності, яка вважається суспільно корисною.

Формування мотиваційного механізму спрямоване на [61, c. 10]:

-збереження зайнятості персоналу;

-справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;

-створення умов для професійного та кар’єрного росту працівників;

-забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров’я працюючих;

-створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв’язку.

Ринкова економіка по-новому ставить завдання співвідношення функції держави та організації у сфері праці. Держава повинна мати механізм контролю за:

-умовами праці на виробництві, щоб реконструкція не просто сприяла підвищенню продуктивності праці, але й створювала сприятливі умови для працівників;

-якістю трудового життя;

-станом організації безперервності процесів підвищення кваліфікації професійної підготовки та розвитку кадрів;

-справедливістю оплати, побудованої на диференціації заробітку за критерієм трудового вкладу.

Заслуговують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а сааме [54, c. 13]:

1) матеріальні винагороди: ставка заробітної плати; додаткові виплати; участь в акціонерному капіталі; участь у прибутках:

* + 1. додаткові стимули: плата за навчання; гарантія на одержання кредиту на придбання великої купівлі (квартира); медичне обслуговування; страхування; відпочинок за містом.

Важливе місце в системі мотивації праці займають винагороди. Винагороди – не поняття, що відноситься до всіх форм виплат або нагород, які одержує працівник. Винагороди діляться на:

-прямі виплати у вигляді заробітної плати, окладів, премії, комісійних і бонусів;

-непрямі – у формі пільг, таких, як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка.

Винагороди стимулюють групові інтереси, заохочують колективізм у досягненні кінцевих результатів виробництва. Система винагород має базуватись на таких принципах [47, c. 98]:

-форми винагород працівників мають бути конкурентоспроможними відносно інших підприємств;

-механізм стимулювання має бути зорієнтованим на досягнення кінцевих результатів як окремого працівника, так і колективу в цілому;

-частка премій і додаткових витрат тим більша, чим вищий ранг працівника, що стимулює постійно підвищувати свій рівень.

Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника. Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника.

Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного відсотка від тарифної ставки, або від фактично відпрацьованого часу (нарахування йде на основну заробітну плату). Запропонована нами послідовність розробки та реалізації комплексної системи мотивування та стимулювання (рис. 3.2) базується на мотиваційному моніторингу, якому відводиться значна роль у підвищенні ефективності системи управління персоналом, оскільки на основі комплексного, системного, регулярного вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості працівників промислового підприємства можна розробити ефективну систему мотивування та стимулювання, яка буде спрямована на задоволення потреб його працівників та досягнення стратегічних економічних і соціальних цілей підприємства.

Використання комплексної системи мотивування у ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» сприятиме підвищенню трудової активності працівників, їх зацікавленості в професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на основі творчого підходу, підвищенню рівня їх конкурентоспроможності, що дозволить зміцнити позиції підприємства в конкурентній боротьбі.

Важливе місце в системі мотивації займає також мотивація управлінського персоналу ТОВ «Старобільський машинобудівний завод», яка відповідає таким принципам, як гнучкість, системність, відповідність, структурованість, відкритість.

Принцип гнучкості означає, що система мотивації персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, а також на зміну загальної і локальних цілей підприємства. Дотримання принципу системності означає повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги “людина–посада–робота” і “особа–група–колектив”. Відповідність полягає у встановленні такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці. Структурованість характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства, а відкритість системи мотивації персоналу – її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника.

|  |
| --- |
| Мотиваційний моніторинг |

|  |
| --- |
| Аналіз прийнятої на підприємстві системи стимулювання |

|  |
| --- |
| Аналіз ринку праці й моніторингу досліджень, проведених у сфері компенсаційної політики, існуючих систем мотивації в організаціях у аналогічних галузях, у виробництві продукції з ідентичними показниками |

|  |
| --- |
| Визначення основних цілей та напрямів системи мотивування та стимулювання |

|  |
| --- |
| Рангування професій і посад залежно від складності виконуваних функцій, ступеня відповідальності, фізичних умов, необхідної кваліфікації та досвіду роботи відповідно до чинного законодавства |
|  |
| Відповідно до рангування персоналу створення тарифної системи, яка забезпечує дотримання норм і гарантій, передбачених чинним законодавством |

|  |
| --- |
| Розробка системи преміювання, встановлення доплат та надбавок |

|  |
| --- |
| Визначення нематеріальних чинників мотивації та їх узгодження з матеріальними |

|  |
| --- |
| Узгодження зі стратегією та цілями діяльності підприємства та його фінансовими можливостями |

|  |
| --- |
| Впровадження системи мотивування та стимулювання на підприємстві та її реалізація |

|  |
| --- |
| Контроль за реалізацією системи мотивування та стимулювання |

|  |
| --- |
| Внесення коректив |

|  |
| --- |
| Оцінка досягнутих результатів від впровадження системи мотивування та стимулювання |

Рис.3.2. Етапи розробки та реалізації комплексної системи мотивування та стимулювання працівників ТОВ «Старобільський машинобудівний завод».

Важливим напрямом підвищення ефективності системи мотивації управлінського персоналу ТОВ «Старобільський машинобудівний завод», є обґрунтування структури заробітної плати, яка повинна відображати трудовий вклад кожного працівника в досягнення кінцевого результату. З нашої точки зору до числа структуроутворюючих можна віднести такі чинники: трудовий потенціал людини, посада, робота, індивідуальний результат роботи, колективний результат роботи. У свою чергу кожен з наведених чинників може мати різноманітні кількісні чи якісні характеристики (рис. 3.3).

СТРУКТУРА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ПРАЦІВНИКА



Зовнішні чинники

ПРАЦІВНИК

мета

потенціал

посада

СИСТЕМА

мета

структура управління

культура організації

РОБОТА

характеристики

умови

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ

якість

обсяг

витрати ресурсів

КОЛЕКТИВНИЙ (ГРУПОВИЙ) РЕЗУЛЬТАТ

проміжний

кінцевий

Рис. 3.3. Схема взаємодії структуроутворюючих чинників заробітної плати управлінського персоналу ТОВ «Старобільський машинобудівний завод».

Розглянемо структуру заробітної плати персоналу. Стала частина основної заробітної плати f0\* відповідає нижній межі посадового окладу, а змінна частина Δf0 і персональна надбавка fg2 встановлюються у відповідності до трудового потенціалу працівника. Умови виконання роботи знаходять своє відображення у виплатах fg4 [42, c. 10].

Індивідуальний результат діяльності працівника (обсяг, якість, вчасність, витрати ресурсів на виконання роботи) впливає на розмір винагороди за працю понад встановлені норми fg1, за трудові успіхи fg3, за досягнення поточних результатів fg5. Частини групового і системного доробку, які припадають на конкретного виконавця, позначені через fі1, fі2, а компенсаційні і гарантійні виплати – через fіg [39, c. 134]

В залежності від поставленої перед ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» мети (досягнення кінцевого чи проміжного результатів) можуть використовуватися системи мотивації персоналу, які побудовані на засадах стратегії гарантованого окладу або гарантованого мінімального заробітку.

За першою стратегією працівнику гарантується щонайменше виплата основної заробітної плати на фіксованому рівні. Винагороди за високу продуктивність праці, за трудові успіхи у вигляді надбавок до персонального окладу, інших заохочувальних виплат нараховуються та виплачуються у відповідності до проміжних та кінцевих результатів діяльності підприємства. При цьому найбільш вагомими складниками заробітної плати, які підлягають регулюванню і відіграють основну роль у мотивації персоналу, є винагороди за підсумками роботи групи і колективу за рік (за досягнення кінцевих результатів за плановий проміжок часу).

Дослідження показали, що розподіл колективного доробку між групами і окремими виконавцями має виконуватися з урахуванням вагомості їх вкладу в досягнення мети системи, та з урахуванням відносних коефіцієнтів реалізації потенціалу групи чи працівника.

Стратегію гарантованого мінімального заробітку доцільно використовувати при встановленні цілей на короткі проміжки часу (квартал, місяць). Вона полягає у тому, що працівникам гарантується щомісячна виплата у розмірі, який відповідає досягненим за цей проміжок часу результатам, але не меншому за значення мінімального розміру заробітної платні.

Загальна схема формування і розподілу матеріальних стимулів в гнучкій системі мотивації управлінського персоналу наведена на рис. 3.4.

Початок

Оцінка ТПЛ

Встановлення розміру окладу

Формування і нагромадження

Fспt, Fckt

Розподіл матеріальних стимулів за досягнення поточних результатів

Розподіл матеріальних стимулів за досягнення кінцевих результатів

Розподіл групового доробку Fi1

Розподіл системного доробку Fi2

Кінець

δj = min {ajl / al\*}

Fokj = f\*ok + δj • Δfok

Fсt = Fcпt + Fckt

Fcпt / Fckt = c1 / c2

f5gtj = fokj • Fcnt / Fot

Fck = Fi1 + Fi2

Fi1 / Fi2 = λi1 / λi2

f1ij = kjT • γj • βr • Fi1

f2ij = kjT • (1 / Nk) • βk • Fi2

Рис. 3.4. Схема формування і розподілу матеріальних стимулів в гнучкій системі мотивації управлінського персоналу.

На схемі прийняті такі позначення: δj – скалярна оцінка трудового потенціалу j-го працівника; аjl – експертна оцінка l-ої ознаки; аl\* – еталонне значення ознаки; fокj – розрахунковий оклад j-го працівника k-ої категорії персоналу; fок\* – нижня межа посадового окладу (стала частина); Δfок – змінна частина окладу; Fct – розмір матеріального стимулювання колективу за продуктивну діяльність у календарному проміжку часу t; Fcnt, Fckt – розміри матеріального стимулювання колективу за досягнення поточних, кінцевих результатів; с1, с2 – коефіцієнти пропорційності розподілу колективного доробку; f5gij – розмір виплати за досягнення поточного результату; Fot – фонд основної заробітної плати; Fck – річний фонд матеріального стимулювання колективу; Fi1 – річний фонд матеріального стимулювання за досягнення кінцевих результатів функціональних підрозділів; Fi2 – річний фонд матеріального стимулювання за досягнення кінцевого результату підприємства; λі1, λі2 – коефіцієнти пропорційності розподілу фонду Fck; f1ij – розмір групового доробку j-го працівника; f2ij – розмір системного доробку j-го працівника; KjT – коефіцієнт використання річного фонду часу роботи j-го працівника; γj – коефіцієнт реалізації трудового потенціалу; βr – коефіцієнт вагомості працівників r-ої групи; NK – чисельність працівників k-ої категорії; βК – коефіцієнт вагомості персоналу k-ої категорії [36, c. 148]

Розроблена методика формування гнучкої системи мотивації управлінського персоналу підприємства, що базується на запропонованих в дипломній роботі алгоритмах розрахунків, дає змогу диференційовано встановлювати розмір винагороди за індивідуальний та груповий вклад в досягнення поточних і кінцевих результатів функціонування підприємства, сприяє підвищенню продуктивності діяльності персоналу.

Реалізація запропонованих комплексних заходів з удосконалення управління персоналом у ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» дозволить вирішити ряд важливих завдань, насамперед, таких як стабілізація персоналу, підвищення результативності праці працівників, забезпечення систематичного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня кадрів, що у свою чергу, надасть можливість значно покращити результати господарювання та досягти стратегічних цілей функціонування підприємства.

**3.3 Напрями** **впровадження організаційно-інформаційної моделі управління персоналом**

Система об’єктивного інформаційного забезпечення управління, яка формується на підприємстві, здійснює за допомогою механізму об’єктивного інформування інформаційне обслуговування всіх керівників і фахівців різних рівнів [32, c. 19].

Відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи управління персоналом.

Інформаційне забезпечення управління персоналом – це сукупність даних, які використовують суб’єкти управління персоналом для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича й соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов’язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального й морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації та ін [25, c. 52].

Основними функціональними підсистемами інформаційної системи управління персоналом на підприємстві є: підсистема оформлення та обліку кадрів; підсистема планування, прогнозування і маркетингу персоналу; підсистема розвитку кадрів; підсистема аналізу і розвитку засобів стимулювання праці.

При цьому під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань управління персоналом. Відповідно до цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв’ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для прийняття рішень у галузі управління персоналом. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації.

Так, дані про результати оцінювання персоналу вважаються інформацією лише з того моменту, коли вони належним чином оформлені, доведені до працівника та його безпосереднього керівника й використані для вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, висунення в кадровий резерв, планування кар’єри, удосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації працівників та ін. [20, c. 17].

Інформація повинна відповідати таким вимогам: повноті й точності, своєчасності й оперативності, корисності, об’єктивності, доступності, стислості, економічності, однозначності сприймання, зручності передавання, оброблення та зберігання. Лише за умови дотримання цих вимог до інформації можливе ефективне функціонування системи управління персоналом.

Необхідність збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення та передавання різноманітної кадрової інформації потребує створення на підприємстві відповідної інформаційної системи.

Інформаційна система управління персоналом являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації.

Інформаційна система управління персоналом також охоплює організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі обчислювальної техніки та споживачів інформації.

Основу інформаційної системи має становити єдиний масив, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін. [18, c. 313]

Автоматизація планування потреби у персоналі охоплює розрахунки витрат часу на виконання плану виробництва продукції і планового фонду заробітної плати, планової потреби в основних робітниках та інших категоріях персоналу та чистої потреби з урахуванням фактичної наявності робітників, прийому та вибуття робітників до початку планового періоду.

Інформацію щодо фактичної наявності персоналу на підприємстві надає підсистема оформлення та обліку кадрів, у задачі якої входять автоматизація документального оформлення прийому, звільнення, кадрового переміщення персоналу, облік наявності та руху особового складу підприємства, оцінка та аналіз персоналу. Аналітичні відомості, що формуються у цій підсистемі, містять інформацію про кваліфікаційну структуру персоналу, статево-вікову структуру, структуру персоналу за категоріями, звітну інформацію про плинність кадрів на підприємстві, тривалість робочого дня, соціальні послуги і т. ін.

Процес планування забезпеченості кадрами виходить з існуючого дефіциту або надлишку персоналу по тих чи інших категоріях, професіях, розрядах. Автоматизація планування забезпеченості кадрами здійснюється в умовах комп’ютерної системи підтримки прийняття рішень. У процесі прийняття рішень здійснюється, по-перше, вибір заходів кадрової політики шляхом оцінювання переваг і недоліків кожного заходу й визначення ймовірності їх здійснення, по-друге, оцінювання кандидатів на прийняття, переведення, звільнення, навчання за всіма критеріями з подальшим зведенням критеріальних оцінок у глобальну оцінку. Критеріями оцінки працівників є [16, c. 103]:

-передумови продуктивності (знання, інтелектуальні здібності, витривалість, готовність нести відповідальність);

-продуктивність працівника (кількість виконаної роботи, якість, теми роботи);

-поведінка працівника (здатність до співробітництва, самостійність, здатність до керування);

-здатність до розвитку.

Оцінкою працівників послуговуються при прийнятті рішень про використання персоналу.

Серед головних вимог, які висуваються до інформаційної системи, слід відзначити широке застосування ЕОМ, сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання та ін.

Удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення й передавання кадрової інформації впровадженням інформаційної системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розроблення та прийняття кадрових рішень.

Отже, ми дійшли висновку, що інформація має важливе значення в управлінні персоналом підприємства. Тому нами розроблено організаційно-інформаційну модель системи управління персоналом у ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» (рис.3.5).

Аналіз інформаційних систем управління персоналом, які представлені на ринках країн України і СНД, показав, що практично немає універсальних систем, які дозволяють вирішувати повністю всі задачі управління персоналом на підприємстві. Це пов’язано з тим, що заявлені функціональні можливості інформаційних систем управління персоналом на практиці повністю не реалізуються.

Організаційно-інформаційну модель системи управління персоналом підприємства засновано на використанні автоматизованої системи управління персоналом “Кадри”, яка більш точно адаптована до українського законодавства і специфіки підприємств. Пропонується доповнити її, перш за все, впровадженням експертних систем та модифікованою структурою бази даних.

Автоматизована система

Управління „Кадри”

Банк даних про

персонал

Управління

банком даних

Масиви

даних

Експертна

система 1

Експертна

система 2

Експертна

система 3

Користувачі

*Основні дані*

Особові справи

Навчання

Трудова діяльність

Переміщення

Дисциплінарні заходи

*Дані розрахунків*

Розрахунок заробітної

плати та премій

Позики і виплати

Податки

Розрахунок використання робочого часу (простої, хвороби і т.д.)

*Дані про робочі місця*

Реєстр даних щодо осіб,

які бажають працевлаштуватися

За якими спеціальностями

Додаткова інформація

Рис. 3.5. Організаційно-інформаційна модель системи управління персоналом ТОВ «Старобільський машинобудівний завод»

Таким чином, ефективна система управління персоналом ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» вимагає забезпечення швидкого доступу і обробки даних про його кадровий склад, що досягається за рахунок використання сучасних інформаційних технологій. При цьому працівники підприємства повинні мати доступ до інтегрованих даних по кадрових ресурсах підприємства безпосередньо на своїх робочих місцях, що підвищить якість і швидкість прийняття управлінських рішень. Запропонована нами організаційно-інформаційна модель системи управління персоналом ТОВ «Старобільський машинобудівний завод», яка заснована на використанні експертних систем і модифікованої структури бази даних що значно полегшує роботу з аналізу взаємозв’язку показників, дозволяє за допомогою прикладних математичних програм виявляти види залежності і моделювати розвиток ситуацій в перспективі.

**ВИСНОВКИ**

В процесі магістерської роботи ми дійшли наступних висновків.

Високий кваліфікаційний і освітній рівень персоналу, ступінь адекватності його вимогам, що пропонуються організаційними та технічними умовами функціонування – найважливіші передумови забезпечення конкурентноздатності підприємств-виробників на внутрішніх ринках, і, як наслідок, – оздоровлення національної економіки України. У зв’язку з тим, що людські ресурси в ринковій економіці набувають значення як стратегічний фактор успіху підприємства, управління персоналом повинне зводитись не до забезпечення допоміжної функції в організаційному процесі, а до активного впливу на розвиток підприємства в майбутньому.

Перший розділ нашої магістерської роботи був присвячений теоретичним основам побудови ефективної системи управління персоналом.

В процесі дослідження було встановлено, що управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об’єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб’єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Основна ціль управління персоналом це: формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом промислового підприємства як цілісна система виконує такі функції: організаційну (планування потреб і джерел комплектування персоналу); соціально-економічну (забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу); відтворювальну (забезпечення розвитку персоналу).

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного блоку, на наш погляд, відносять:

формування персоналу – це прогнозування структури, залучення, підбіру та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов’язаний із використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар’єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Управління персоналом промислового підприємства повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів, як довгостроковий розвиток організації; забезпечення ринкової незалежності; одержання відповідних дивідендів; самофінансування розвитку підприємства; збереження фінансової рівноваги; закріплення досягнутого.

Головною метою управління персоналом промислового підприємства є: підвищення ефективності виробництва і праці, підвищення конкурентноздатності підприємства в ринкових умовах; зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Застосування системного підходу вирішує завдання комплексного розгляду управління персоналом в єдності її складових частин як інтегрованої цілісної системи. Управління персоналом не зводиться до обмеженого набору дій, який традиційно використовувався кадровими службами на підприємствах і в організаціях України. Стратегічна лінія в цьому напрямку полягає у створенні єдиних служб управління персоналом, які виконують весь комплекс притаманних їм функцій, включаючи власну організацію трудового процесу.

Управління персоналом промислового підприємства забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (субєкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій.

Керована система (об’єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Головними елементами системи управління промислового підприємства є люди, які одночасно виступають об’єктом і суб’єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об’єктом, так і суб’єктом управління – основна специфічна особливість управління.

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Кожна система управління персоналом промислового підприємства повинна будуватися на відповідних принципах, які реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежать від конкретних умов функціонування організації.

Система управління персоналом на промисловому підприємстві складається з комплексу взаємопов’язаних підсистем (елементів). Підсистема – це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами.

З таких позицій можна стверджувати, що система управління персоналом є складною, цілеспрямованою системою, оскільки створюється з метою отримання бажаного вихідного результату або досягнення бажаного стану даної системи (в даному випадку бажаним результатом є забезпечення високого рівня якості праці та досягнення загальної мети підприємства).

Основними механізмами системи управління персоналом промислового підприємства є планування персоналу, методи підбору персоналу, навчання, оцінки ефективності роботи працівників, мотивації до творчої праці. Реалізація наведених механізмів повинна здійснюватися системно.

Отже, реалізація системного підходу до управління персоналом промислового підприємства вимагає створення нових, дієвих служб з управління персоналом, які створюються, як правило, на базі традиційних служб. У зв’язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від безпосереднього вирішення кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, запровадження аудиту персоналу, управління професійним просуванням, попередження конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів тощо.

Таким чином, в умовах ринкового розвитку в Україні необхідне застосування системного підходу до управління персоналом, який передбачає активне функціонування усіх її підсистем та елементів.

В другому розділі дипломної роботи аналізується система управління персоналом ТОВ «Старобільський машинобудівний завод».

Управління персоналом ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» – багатобічний, надзвичайно складний, специфічний процес. Головним елементом усієї системи управління фірми є кадри, які одночасно можуть виступати як об’єктом, так і суб’єктом управління. Здатність кадрів одночасно виступати як об’єктом так і суб’єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління персоналом. Під управлінням кадрами розуміється процес планування, підбора, підготовки, оцінки і безупинного утворення кадрів, спрямований на раціональне їхнє використання, і підвищення ефективності виробництва.

З проведеного аналізу, на нашу думку очевидним є те, що на підприємстві, зростає фонд робочого часу та час, який відпрацьовано, a також те, що зростає кількість робочих місць. Проте, відслідковуються також негативна тенденція для даного підприємства, а саме, зростає кількість не відпрацьованого часу.

Ми визначили, що управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. На ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» застосовують такі три групи методів: адміністративні; економічні; соціально-психологічні. На ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» використовуються такі стимули до праці: матеріальні винагороди (ставка заробітної плати; додаткові виплати; участь в прибутках); додаткові стимули (плата за навчання; гарантія на одержання кредиту; медичне обслуговування; страхування; відпочинок за містом). Важливе місце в системі стимулювання праці займають винагороди. На нашу думку, в майбутньому ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» також буде ефективно працювати, випускаючи нові види продукції та надаючи нові послуги, вдосконалювати виробництво нововведеннями та нарощувати виробничі потужності поліпшуючи при цьому мотивацію та стимулювання персоналу.

Проаналізувавши систему управління персоналом у ТОВ «Старобільський машинобудівний завод», можна стверджувати, що підприємство намагається підтримувати її ефективність, однак не запроваджує ніяких заходів для її покращення.

В третьому розділі магістерської роботи нами було розглянуто шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Старобільський машинобудівний завод». В процесі дослідження нами встановлено, що існуюча кадрова політика ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» не відповідає сучасним вимогам ринку.

На наш погляд, основним змістом кадрової політики ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» є, по-перше, забезпечення підприємства персоналом, включаючи планування, відбір і найм, вивільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плинності персоналу та ін.; по-друге, розвиток працівників (навчання, профорієнтація та перепідготовка, створення резерву, службове просування та проведення їх оцінки); по-третє, удосконалення організації і стимулювання праці, соціальні виплати.

Тому нами розроблена модель взаємозв’язку соціально-економічної діяльності підприємства з кадровою політикою та функціями менеджменту персоналу що враховує зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на її формування, а також додаткові фактори, які б охоплюють сфери, що раніше мало враховувались: сфера трудових конфліктів, взаємовідносин з адміністрацією та громадськими організаціями, роль соціальних програм, які впливають на виробничу віддачу персоналу та інше.

Під час дослідження системи управління персоналом підприємства, нами виявлено, що ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» приділяється незначна увага мотивації та стимулюванню персоналу.

Запропонована нами послідовність розробки та реалізації комплексної системи мотивування та стимулювання базується на мотиваційному моніторингу, якому відводиться значна роль у підвищенні ефективності системи управління персоналом, оскільки на основі комплексного, системного, регулярного вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості працівників промислового підприємства можна розробити ефективну систему мотивування та стимулювання, яка буде спрямована на задоволення потреб його працівників та досягнення стратегічних економічних і соціальних цілей підприємства.

Важливим напрямом підвищення ефективності системи мотивації управлінського персоналу ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» є обґрунтування структури заробітної плати, яка повинна відображати трудовий вклад кожного працівника в досягнення кінцевого результату. З нашої точки зору до числа структуроутворюючих можна віднести такі чинники: трудовий потенціал людини, посада, робота, індивідуальний результат роботи, колективний результат роботи. У свою чергу кожен з наведених чинників може мати різноманітні кількісні чи якісні характеристики.

Розроблена нами методика формування гнучкої системи мотивації управлінського персоналу підприємства, що базується на запропонованих в дипломній роботі алгоритмах розрахунків, дає змогу диференційовано встановлювати розмір винагороди за індивідуальний та груповий вклад в досягнення поточних і кінцевих результатів функціонування підприємства, сприяє підвищенню продуктивності діяльності персоналу.

На наш погляд, ефективна система управління персоналом ТОВ «Старобільський машинобудівний завод» вимагає забезпечення швидкого доступу і обробки даних про його кадровий склад, що досягається за рахунок використання сучасних інформаційних технологій. При цьому працівники підприємства повинні мати доступ до інтегрованих даних по кадрових ресурсах підприємства безпосередньо на своїх робочих місцях, що підвищить якість і швидкість прийняття управлінських рішень.

Запропонована нами організаційно-інформаційна модель системи управління персоналом ТОВ «Старобільський машинобудівний завод», яка заснована на використанні експертних систем і модифікованої структури бази даних що значно полегшує роботу з аналізу взаємозв’язку показників, дозволяє за допомогою прикладних математичних програм виявляти види залежності і моделювати розвиток ситуацій в перспективі.

Отже, запровадження на підприємстві запропонованих нами заходів, підвищить ефективність системи управління персоналом та сприятиме зростанню ефективності функціонування системи управління підприємством в цілому.

**Список використаної літератури**

1. Александрова Т. Г. Якою має бути норма праці в умовах ринку / Т. Г. Александрова // Людина і праця. – 2008. – № 8. – С. 99–104.

2. Богиня Д. П. Основи економіки праці / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання Прес, 2001. – 312 с.

3. Богиня Д. П. Соціальні пріоритети у подоланні фінансово-економічної кризи / Д. П. Богиня // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – T. 2, № 6. – С. 11–13.

4. Борецька Н. П. Політика соціального захисту середнього класу / Н. П. Борецька // Демографія та соціальна економіка. – 2007. – № 1. – С. 170–184.

5. Булатов А. Н. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях Российской Федерации : диc. … канд. экон. наук : 08.00.05 / А. Н. Булатов. – Казань, 2001. – 183 с.

6. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с. 224

7. Ведерніков М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 5. Т. 1. – С. 18–21.

8. Ведерніков М. Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві / М. Д. Ведерніков, Н. А. Мул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. Т. 1. – С. 68–71.

9. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Вознюк. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\_Gum/Venu/2009\_1/11.pdf.

10. Войнаренко М. П. Корпоративне управління в забезпеченні інтересів акціонерів / М. П. Войнаренко, Н. А. Пономарьова // Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Формування ефективного механізму корпоративного управління – сучасний стан та перспективи» ; Держ. комісія з цін. паперів та фонд. ринку [та ін.]. – Миколаїв : НУК, 2009. – 164 с.

11. Грачев М. В. Управление трудом (теория и практика ) / М. В. Грачев. – М. : Наука, 2006. – 55 с.

12. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 184 с. 226

13. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносин : підруч. / Грішнова О. А. – [3-є вид., випр. і доп.] – К. : Знання, 2007. – 559 с.

14. Гурьянов С. Х. Справочник экономиста по труду: методика расчетов по экономике труда на промышленном предприятии / С. Х. Гурьянов. – [4-е изд., испр. и доп.]. – М. : Экономика, 1974. – 263 с.

15. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С.О. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.

16. Дедиков С. Альтернативный и традиционный менеджмент : сравнительный анализ / С. Дедиков // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 5. – С. 103–113.

17. Дементьева Т. А. Методы оценки уровня инновационного потенциала персонала на промышленных предприятиях / Т. А. Дементьева // Экономика промышленности. – 2009. – № 3. – С. 125–129.

18. Демко І. І. Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами / І. І. Демко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. – Суми, 2010. – Вип. 29. – 405 с. – С. 313–318

19. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua.

20. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 1997. – С. 484–538.

21. Економічна енциклопедія : [у 3 т.]. Т. 1 / [редкол. : Мочерний С.В. (відп. ред.) та ін.]. – К. : «Академія», 2000. – 864 с.

22. Кіндерманн Г. Система участі працівників підприємства в розподілі прибутків / Г. Кіндерманн // Вісник Львівського національного ун-ту «Львівська політехніка : «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Л., 2001. – № 436. – С. 35–38.

23. Коленда Н. В. Мотивація і стимулювання праці (основні характеристики) / Н. В. Коленда // Економічні науки. – Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2009. – Вип. 6 (22). – С. 44–49.

24. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

25. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.

26. Крамаренко В. І. Соціально-трудові відносини : теорія і практика регулювання / В. І. Крамаренко. – К. : КНЕУ, 2005. – 230 с.

27. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія / А. І. Кредісов – К. : Знання України, 2009. – 515 с.

28. Крушельницька О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. В. Крушельницька. – К. : Атака, 2005. – 304 с.

29. Меньшикова М. О. Менеджмент персонала: функции и методы : учеб. пособие / М. О. Меньшикова. – М. : МАИ, 1999. – 253 с.

30. Мітрюшина О. О. Наукова організація праці та її вплив на підвищення продуктивності праці [Електронний ресурс] / О. О. Мітрюшина. – Режим доступу : http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24613/23-Mitryushina.pdf.

31. Москаленко В. О. Формування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 / В. О. Москаленко. – Київ, 2009. – 285 с.

32. Мурашко М. Ю. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / М. Ю. Мурашко. – [2-е вид.]. – К. : Знання, 2006. – 311 с.

33. Нагорський Ю. А. Комплексний механізм оцінки персоналу в системі мотивації підприємства / Ю. А Нагорський // Вісник Економічної науки України. – 2007. – № 1. – С. 99–104.

34. Нижник В. М. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика : монографія / В. М. Нижник, Б. В. Буркинський, М. В. Ніколайчук. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 223 с.

35. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.

36. Охотський Є., Анісімов В. Вплив зовнішніх факторів на ефективність управління персоналом підприємств легкої промисловості Вінничини / Є. Охотський, В. Анісімов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 2. – Т. 2. – С. 148–153.

37. Осіпова А. Ю. Генезис наукових підходів щодо ефективного управління персоналом підприємств виробничих систем / А. Ю.Осіпова // Бізнес та умови його розвитку: національний та міжнародний дискуси : матеріали третьої Міжнар. наук.- практ. інтернет-конф. (15–17 травня 2012 р., м. Донецьк). – Донецьк, 2012. – С. 163– 165.

38. Падерин И. Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия / И. Д. Падерин // Вісник Академії економічних наук України . – 2003. – № 1. – С. 89–95.

39. Петрова І. В. Анкетування працівників як шлях виявлення факторів росту продуктивності праці / І. В. Петрова // Чернігівський науковий часопис. Економіка і управління. – 2011. – № 2. – С. 134–141.

40. Пелих А. С. Оцінка ефективності управлінської діяльності на підприємствах вугільної промисловості : дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / А. С. Пелих – Донецьк, 2003. –192 с.

41. Пожуєва Т. О. Підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах / Т. О. Пожуєва // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2014. – № 2. – С. 119–123.

42. Пугачов В. Процеси формування ефективної оцінки та оплати праці / В. Пугачов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. T. 2. – С. 114.

43. Рульев В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.

44. Савіна Н. Б. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / Т. О. Кузнецова, Л. А. Янковська, Н. Б. Савіна [та ін.]. – Львів : Магнолія 2006, 2013. – 293 с.

45. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроспроможності промислового виробництва / О. Савчук // Економіст. – 2001. – № 12. – С. 58–63.

46. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / Л. В. Балабанова, С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45–51.

47. Севастьянов Р. В. Мотивація праці персоналу на промисловому підприємстві / Р. В. Севастьянов, І. А. Вельчева // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. А. М. Ткаченко. – Запоріжжя, 2013. – Вип. № 5 (2). – C. 98–104.

48. Семикіна М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу [Електронний ресурс] / М. В. Семикіна. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ue\_2013\_2013\_27.pdf.

49. Синицына Т. А. Оценка эффективности системы управления промыш- ленным предприятием – целевой подход: дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01 / Синицына Татьяна Арнольдовна. – Одесса, ОГЭУ, 2004. — 187 с.

50. Ситник П. І. Управління персоналом : навч. посіб. / П. І. Ситник – К. : Фірма «ШКОС», 2009. – 472 с.

51. Сковпень В. Грейдинг, или дифференциация заработной платы работников / В. Сковпень // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2008. – № 6. – С. 11–23.

52. Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика / за ред. М. І. Долішнього, С. М. Злупка. – К. : Наукова думка, 1994. – Ч. 1. – 261 с.

53. Соціально-трудові відносини: проблеми гармонізації : монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасєка [та ін.] ; за ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград : КНТУ, «КОД», 2012. – 300 с.

54. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб : Питер, 2001. – 352 с.

55. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон [та ін.]. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.

56. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ : Учеб. пособие / Ю. П. Сурмин. – К. : МАУП, 2003. – 368 с. 205. Сучасні теорії управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://skrom.eduoc.ru/simple/koncepciya-lyudsekogo-kapitalu-koncepciyalyudsekih-resursiv-i/main.html.

57. Тейлор Ф.-У. Принципы научного менеджмента / Ф.-У Тейлор ; [пер. с англ.]. – М. : Контроллинг, 1991. – 104с.

58. Тельнов А. С. Організація праці : навч. посіб. / А. С. Тельнов, В. М. Данюк, С. Л. Решміділова, М. Ю. Сандуленко [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2009. – 332 с.

59. Тельнов А. С. Соціальні стандарти якості як інноваційні моделі управління персоналом / А. С. Тельнов // Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку : зб. праць ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. ( 22–24 травня 2014 р., м. Хмельницький). – Х. : ФОП Мельник А. А., 2014. – С. 120–124.

60. Тельнов А. С. Управління якістю праці на промислових підприємствах : монографія / А. С. Тельнов. – Хмельницький : ХНУ, 2005. – 290 с.

61. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – [2-е видання]. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

62. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – К. : ЦУЛ, 2003. – 272 с.

63. Хміль Ф. І. Менеджмент : підруч. / Ф. І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с. 226. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. / Ф. І. Хміль – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

64. Хрущ Н. А. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку : монографія / за ред. Н. А. Хрущ. – К. : Кафедра, 2012. – 300 с.

65. Шканова О. М. Управління персоналом: позитивні та негативні аспекти / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова // Наукові записки. – Львів : Вид-во Укр. акад. друкарства. – 2009. – № 2. – С. 157– 164.

66. Штангрет А.М. Окремі методичні аспекти антикризового управління трудовими ресурсами / А.М. Штангрет, І.В. Зубрей // Сучасні наукові дослідження – 2006 : матер. ІІ Міжнар. на- ук.-практ. конф. – Дніпропетровськ, 2006. – Т. 29. Екон. науки. – С. 55–57.

67. Штангрет А.М. Суть і ключові параметри кризи та антикризового управління на вітчизняних підприємствах / А.М. Штангрет, В.І. Воробйов // Наукові записки. – Львів : Вид-во Укр. акад. друкарства. – 2009. – № 1. – С. 109-117.

68. Ячменьова В. М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз : монографія / В. М. Ячменьова, М. В. Височина, О. Й. Сулима. – Сімферополь : ВД АРІАЛ, 2010. – 472 с.

69. Ященко О. І. Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності / О. І. Ященко, О. П. Романюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18(6). – С. 237–238.