

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту



«Допущена до захисту»
Завідувач кафедри
_____ І.В. Сіренко
« ____ » _____ 2023 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему: Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства

Виконав: студент 6431мз групи
_____ Сергійчук Н. С.
(підпис)

Керівник роботи:
_____ К.С.Н., доцент
(посада, науковий ступень вчене звання)

_____ Сергійчук С. І.
(підпис)

Миколаїв – 2023 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми

_____ С. І. Сергійчук
(підпис)

«____» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту _____ Сергійчук Наталі Сергіївни
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства

Керівник роботи к.е.н., доцент Сергійчук Сергій Ілліч,

Затверджені наказом ректора № 465-уч від «04» грудня 2023 року

2. Термін подання роботи: 17 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані по роботі: матеріали практик, навчальні, наукові видання, публікації в періодичній літературі та Інтернет, власні дослідження автора, звітність підприємств

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів): теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві, аналіз управління персоналом на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект"; розвиток системи управління персоналом на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект"; охорона праці.

5. Перелік презентаційних матеріалів складові оцінки персоналу; основні фінансові показники діяльності ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" за 2019-2021 р.р.; основні показники господарської діяльності "Зоря"- "Машпроект" за 2019-2021 р.р.; аналіз продуктивності праці ЦНДДКР «Машпроект»; схема формування розширеного компенсаційного пакету для ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"; перелік запропонованих елементів компенсаційного пакету для працівників ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"; напрямки з вдосконалення професійно-технічного рівня навчання на державному підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект".

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
4.Охорона праці	Мозговий А.М., доцент кафедри		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення наукового керівника роботи	04.09.2023	
2	Вибір теми роботи та її узгодження її з науковим керівником	04.09.2023	
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	04.09.2023	
4	Затвердження теми роботи	04.09.2023	
5	Проведення досліджень	11.11.2023	
6	Опрацювання та викладення результатів досліджень	15.11.2023	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи	16.12.2023	
8	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, презентаційного матеріалу на попередній захист	17.12.2023	
9	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	20.12.2023	
10	Захист роботи перед атестаційною комісією	За графіком	

Студент _____
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник роботи _____

АНОТАЦІЯ

Сергійчук Н. С. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена актуальним проблемам теоретичних, методичних і практичних аспектів вдосконалення системи управління персоналом на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"-Машпроект".

Розглянуті сутність та зміст управління персоналом підприємства. Досліджено основні функції управління персоналом на підприємстві. Досліджено основні елементи системи управління персоналом на підприємстві.

Проведено аналіз управління персоналом виробничого підприємства ДП НВКГ "Зоря"-Машпроект". Розкрита загальна господарсько-економічна характеристика діяльності підприємства. Проведено аналіз трудових показників. Проведено аналіз роботи кадрової служби.

Розроблено основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом на державному підприємстві НВКГ "Зоря"-Машпроект". Представлено процес удосконалення мотивації праці на основі розробки компенсаційних пакетів. Вдосконалено методи управління персоналом на державному підприємстві НВКГ "Зоря"-Машпроект". Запропоновані заходи з вдосконалення професійно-технічного навчання робітників.

Ключові слова: управління персоналом, продуктивність праці, компенсаційний пакет, професійно-технічне навчання.

АННОТАЦИЯ

Сергейчук Н. С. Совершенствование системы управления персоналом промышленного предприятия

Квалификационная работа на соискание образовательно-квалификационного уровня магистр по специальности 073 "Менеджмент" – Национальный университет кораблестроения имени адмирала Макарова, Николаев, 2023.

Квалификационная работа посвящена актуальным проблемам теоретических, методических и практических аспектов совершенствования системы управления персоналом на промышленном предприятии НПКГ "Зоря"- "Машпроект".

Рассмотрены сущность и содержание управления персоналом предприятия. Исследованы основные функции управления персоналом на предприятии. Исследованы основные элементы системы управления персоналом на предприятии.

Проведен анализ управления персоналом производственного предприятия ГП НПКГ "Зоря"- "Машпроект". Раскрыта общая хозяйственно-экономическая характеристика деятельности предприятия. Проведен анализ трудовых показателей Проведен анализ работы кадровой службы.

Разработаны основные направления совершенствования системы управления персоналом на государственном предприятии НПКГ "Зоря"- "Машпроект". Представлен процесс усовершенствования мотивации труда на основе разработки компенсационных пакетов. Усовершенствованы методы управления персоналом на государственном предприятии НПКГ "Зоря"- "Машпроект". Предложены мероприятия по совершенствованию профессионально-технического обучения рабочих.

Ключевые слова: управление персоналом, производительность труда, компенсационный пакет, профессионально-техническое обучение.

ANNOTATION

Sergiychuk N. S. Improving the personnel management system of an industrial enterprise

Qualification work for obtaining the educational and qualification level of master in the specialty 073 "Management" – Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, 2023.

The qualification work is devoted to the actual problems of theoretical, methodological and practical aspects of improving the personnel management system at the industrial enterprise of SE RPC "Zarya"- "Mashproekt".

The essence and content of enterprise personnel management are considered. The main functions of personnel management at the enterprise are studied. The main elements of the personnel management system at the enterprise are researched.

The analysis of personnel management of the production enterprise SE RPC "Zarya"- "Mashproekt" is carried out. The general economic and economic characteristics of the enterprise's activities are disclosed. The analysis of labor indicators is carried out. The analysis of the work of the personnel service is carried out.

The main directions of improvement of the personnel management system at the SE RPC "Zarya"- "Mashproekt" are developed. The process of improving labor motivation based on the development of compensation packages is presented. The methods of personnel management at the state enterprise SE RPC "Zarya"- "Mashproekt" are improved. Measures to improve the vocational training of workers are proposed.

Keywords: personnel management, labor productivity, compensation package, vocational training.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1. Сутність і зміст системи управління персоналом промислового підприємства.....	12
1.2. Основні функції управління персоналом на промисловому підприємстві	18
1.3. Система управління персоналом на підприємстві	31
Висновок до першого розділу	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ НВКГ "ЗОРЯ"- "МАШПРОЕКТ"	39
2.1 Загальна господарсько-економічна характеристика діяльності промислового підприємства НВКГ "Зоря"- "Машпроект"	39
2.2. Аналіз трудових показників на ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"	47
2.3. Аналіз роботи кадрової служби на ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"	60
Висновки до другого розділу.....	78
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ НВКГ "ЗОРЯ"- "МАШПРОЕКТ"	80
3.1. Удосконалення системи мотивації праці на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект"	80
3.2. Вдосконалення методів управління персоналом на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект"	92
3.3. Заходи з вдосконалення професійно-технічного навчання робітників на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект"	106
Висновок до третього розділу	109
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	111
4.1. Можливі небезпечні і шкідливі фактори у приміщенні економічного відділу ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"	111
4.2. Розробка заходів по забезпеченню сприятливих умов праці при роботі з персональним комп'ютером	119
4.3. Розрахунок параметрів системи штучного освітлення в приміщенні економічного відділу ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"	126
ВИСНОВКИ.....	129
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	132

ВСТУП

Актуальність теми. Управління людьми має важливе значення для всіх організацій, тому що людина є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві. Тому особливу важливість в сучасних умовах набуває питання роботи з кадрами, які і складають людський чинник суспільного виробництва. Це пред'являє нові вимоги до теорії управління персоналом як науки, що використовує результати соціально-економічних і психолого-педагогічних досліджень в практиці кадрової роботи, а також обумовлює вдосконалення системи управління персоналом на виробництві. В цьому полягає актуальність теми.

При написанні роботи були використанні як матеріали вітчизняних науковців (А. А. Антонюк, Л. В. Балабанова, Л. В. Бірдус, М. Д. Виноградський, В. М. Данюк, Л. О. Жилінська, Г. О. Закаблук, В. І. Крамаренка, О. В. Крушельницька, Ю. Г. Лелі, Л. І. Михайлова, А. Ю. Осіпова, В. А. Рульєв, В. С. Савельєва, С. І. Сергійчук, О. Л. Скібіцька, Б. І. Холода, Ф. І. Хміль, Л. В. Шитікова Н. М. Шмиголь), так і закордонна література (Мескон М.Х., Морріс Р., Олкок Д., Еванс Дж. Р.) з питань управління персоналом з метою придбання нових знань і використання рекомендації з менеджменту, управління трудовими ресурсами на виробничому підприємстві. Нажаль, на практиці не використовуються більшість з цих рекомендацій в силу недостатньо сформованої системи управління підприємством у умовах високої глобалізації, нерозвиненості торговельної інфраструктури, не відповідності наших законодавчих норм правовим аспектам діяльності підприємств у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана за планами науково-дослідної роботи кафедри Менеджменту Факультету економіки моря НУК (тема: «Управління бізнес-процесами в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства»).

Мета і задачі дослідження. Актуальність теми дозволила визначити мету дослідження: обґрунтувати шляхи вдосконалення ефективності управління персоналом ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" в сучасних умовах господарювання.

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

- досліджено сутність і зміст системи управління персоналом промислового підприємства;
- розглянуто основні функції управління персоналом на промисловому підприємстві;
- представлено систему управління персоналом на підприємстві;
- розкрита загальна господарсько-економічна характеристика діяльності промислового підприємства НВКГ "Зоря"- "Машпроект";
- проведено аналіз трудових показників на ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект";
- проведено аналіз роботи кадрової служби на ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект";
- вдосконалено системи мотивації праці на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект";
- вдосконалено методи управління персоналом на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект";
- запропоновано заходи з вдосконалення професійно-технічного навчання робітників на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект".

Об'єктом дослідження: є процес управління персоналом на промисловому підприємстві науково-виробничого комплексу газотурбобудівництва "Зоря"- "Машпроект".

Предмет дослідження: є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів розвитку системи управління персоналом на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект" в сучасних умовах господарювання.

Методологія дослідження ґрунтується на науковому системному підході до вивчення діяльності соціально-економічних систем (підприємств та організацій). При написанні роботи використовувалися методи дослідження:

аналіз, порівняння, метод аналогій та метод експертних оцінок, метод системного аналізу та метод коефіцієнтів.

Методи дослідження. Здійснення дослідження роботи спирається на наукові концепції та теоретичні досягнення вітчизняних вчених. У роботі застосовано цілий ряд спеціальних методів, які дозволяють одержати кількісну оцінку окремих аспектів системи управління персоналом ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект": горизонтальний аналіз – в процесі аналізу господарської діяльності підприємства та аналізу продуктивності праці; вертикальний аналіз – при визначенні структури персоналу; порівняльний аналіз – при визначенні роботи кадрової служби підприємства; факторний аналіз – при аналізі впливу окремих факторів (причин) на продуктивність праці.

Наочне відображення динаміки показників розвитку об'єкта дослідження здійснювалось з використанням методу графічного зображення і табличного відображення результатів дослідження. Для проведення комплексного аналізу застосовувались методи комп'ютерної обробки, аналізу та відображення інформації за допомогою програм Microsoft Excel.

Інформаційною базою досліджень є законодавчі акти України, нормативно-правові акти, сучасні теорії управління підприємством, наукові концепції, періодичні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, спеціальна економічна література, періодичні видання, дані Державного комітету статистики, статистичні дані економічної діяльності ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" за 2019–2021 р. тощо.

Наукова новизна одержаних результатів. Найважливішими результатами, що містять наукову новизну, є:

удосконалено:

– механізм формування розширеного компенсаційного пакету для підвищення мотивації робітників, який включає окрім основних елементів: страхування життя, участь у недержавному пенсійному забезпеченні, програма "відкладених премій", бонуси та участь у підприємстві, що включає участь в управлінні, прибутку і власності.

набули подальшого розвитку:

– напрямки з вдосконалення професійно-технічного рівня навчання на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект", що дозволяють найбільше ефективно використовувати новітні технології підготовку персоналу та збільшувати конкурентоздатність підприємства в цілому.

Практичне значення отриманих результатів. Основні результати наукового дослідження пропонується використати при удосконаленні організаційного та методичного забезпечення мотивації праці на промислових підприємствах. Найбільшу практичну цінність має механізм формування розширеного компенсаційного пакету для підвищення мотивації робітників.

Особистий внесок здобувача. У дипломній роботі сформульовані та обґрунтовані наукові положення, розробки, висновки і рекомендації отримано самостійно на основі проведеного дослідження практичних аспектів функціонування ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" та оцінки ефективності системи управління персоналом. Аналітична частина виконана на основі статистичних даних економічної діяльності підприємства ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" за 2019-2021 р.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 137 сторінках та складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел (57 найменування), 17 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і зміст системи управління персоналом промислового підприємства

Актуальність управління персоналом на підприємстві є беззаперечною в сучасних умовах бізнес-середовища. З урахуванням постійних змін у технологіях, економіці та суспільстві, ефективне управління людськими ресурсами стає стратегічною необхідністю. Ось кілька аспектів, які підкреслюють актуальність управління персоналом:

1. У світі, де бізнес-процеси стають все більш глобальними, ефективне управління робочою силою з різних країн та культур є ключовим для успіху підприємства.

2. Високий темп технологічних інновацій вимагає постійного оновлення навичок та компетенцій працівників, а також гнучкості управління персоналом.

3. Конкурентність на ринку вимагає швидкої адаптації до змін, в тому числі в організаційній структурі та стратегії управління персоналом.

4. Залучення, утримання та розвиток талановитих працівників стає стратегічною метою для підприємств, оскільки їх внесок є вирішальним для інновацій та конкурентоспроможності.

5. Організації все більше звертають увагу на створення позитивного впливу на суспільство, включаючи аспекти відносин з персоналом та соціального благополуччя працівників.

6. Сучасні працівники активно виступають за баланс між роботою та особистим життям, професійний розвиток та здоров'я, що вимагає від управління персоналом розробки гнучких та прогресивних підходів.

Таким чином, управління персоналом є необхідною складовою успіху підприємства в умовах постійних змін і високої конкуренції.

Кадри підприємства це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички

роботи. Крім постійних працівників, в роботі підприємства можуть брати участь на основі контракту інші працездатні особи. [29, с. 387]

Всі кадри підприємства поділяються на промислове виробничий персонал (ПВП) і непромисловий персонал. Промисловий виробничий персонал – це робітники, які безпосередньо зайняті в виробничих процесах та виготовленні товарів або наданні послуг. До ПВП можуть входити оператори машин, робітники на лінії виробництва, технічники, інженери та інші спеціалісти, які забезпечують технічний процес виробництва. Непромисловий персонал – це працівники, які виконують адміністративні, організаційні, управлінські та інші завдання, не пов'язані безпосередньо з фізичним виробництвом товарів або послуг. До непромислового персоналу можуть входити менеджери, адміністратори, фінансові спеціалісти, рекламні менеджери, інформаційні технології, кадрові працівники та інші.

Такий поділ допомагає впорядковувати та розподіляти ресурси та обов'язки відповідно до конкретних потреб підприємства. Кожна група має свої особливості в управлінні та розвитку, залежно від специфіки їхніх завдань та функцій.

Класифікація персоналу за професіями, спеціальностями та кваліфікацією є важливим елементом управління людськими ресурсами на підприємстві. Вона дозволяє організації раціонально розподіляти робочі сили, розвивати потенціал працівників та забезпечувати ефективність виробничих процесів. Основні аспекти класифікації включають:

1. Професії та Спеціальності: розподіл працівників згідно з конкретними професіями або спеціальностями, пов'язаними з виробництвом або послугами, які надає підприємство. Це може включати, наприклад, інженерів, техніків, робітників виробничих ліній, менеджерів, маркетингологів, фінансових аналітиків тощо.

2. Рівні Кваліфікації: розділення персоналу на різні рівні кваліфікації в залежності від рівня навчання, досвіду роботи та професійних вмінь, це може

включати спеціалістів з вищою, середньою та базовою освітою, стажерів, а також висококваліфікованих експертів.

3. Спеціалізація та Функціональні Обов'язки: групування працівників за функціональними обов'язками або специфікою виконуваних завдань. Наприклад, розробка окремих категорій для виробничого персоналу, адміністративного персоналу, відділу продажів, служби підтримки тощо.

4. Ступені відповідальності: розподіл працівників відповідно до рівня відповідальності та участі у прийнятті стратегічних рішень або вирішенні важливих завдань, це може включати керівників верхнього рівня, менеджерів середнього рівня та виконавчий персонал.

5. Професійний Розвиток та Спеціалізація: розподіл працівників в залежності від їхніх поточних та потенційних областей професійного розвитку та спеціалізації.

Ця класифікація допомагає ефективно використовувати людські ресурси, розробляти індивідуальні плани розвитку, а також підтримувати стратегічні цілі підприємства через правильний розподіл та управління персоналом.

На сьогоднішній день співвідношення між категоріями персоналу на пересічному промисловому підприємстві України є приблизно таким: 18% – керівники, спеціалісти, службовці; 82% – робітники.

Підготовка кадрів в Україні здійснюється через систему державних і недержавних установ. Форми підготовки спеціалістів – навчальні заклади для підготовки молодих кадрів, індивідуальне і бригадне навчання безпосередньо на виробництві, курси для здобуття другої або суміжної спеціальності.

Підбір персоналу, перевірка відповідності посадовим обов'язкам та укладення трудових договорів з відібраними кандидатами. Цей процес включає професійну орієнтацію молоді через тестування та індивідуальні співбесіди (робота в спеціальних сервісних центрах чи великих компаніях), а також кар'єрний відбір (професійне стажування) через аналіз відповідних документів, тестування та іспити.

У сучасних умовах фірма звичайно чекає від кандидатів ксерокопії паспорта, трудової книжки, документів про утворення, а також резюме, що відбивають основні етапи біографії, утворення і виробничого стажу (службової кар'єри) з поясненням характеру роботи, що виконувалася, досягнутих успіхів і місця, на яке кандидат претендує. Для керуючого потрібно особистісна і ділова самохарактеристика з описом основних рис характеру, оцінкою стану здоров'я і ділових планів.

Підбір кадрів включає три етапи:

- попередній добір кандидатур на підставі поданих документів;
- інтерв'ю зі співробітником відділу кадрів (психологом);
- співбесіда з потенційним керівником.

Підбір кадрів – це важливий процес, який допомагає вибрати найбільш підходящих працівників для конкретної посади на підприємстві. Зазначені три етапи підбору кадрів визначають основні кроки цього процесу:

1. Попередній добір кандидатур включає аналіз резюме та інших поданих кандидатами документів. Оцінка кандидатів на відповідність основним вимогам до посади та визначення першого враження від їхнього професійного потенціалу.

2. Інтерв'ю зі співробітником відділу кадрів (психологом) передбачає проведення інтерв'ю кандидатів зі спеціалістом відділу кадрів або психологом. Мета цього етапу – визначити особистісні та професійні якості кандидатів, їхні мотивації та взаємодію в групі.

3. Співбесіда з потенційним керівником включає в себе співбесіду з кандидатами, яка проводиться потенційним керівником або відповідальним співробітником відділу кадрів. Мета цього етапу – оцінити здатність кандидата працювати в конкретному колективі, визначити відповідність цінностям та культурі організації.

Кожен з цих етапів важливий для забезпечення об'єктивного та компетентного відбору кандидатів, а також для створення ефективного та згуртованого колективу на підприємстві.

Стимулювання праці – це система заходів та методів, спрямованих на активізацію, підвищення і підтримку працівників для досягнення високої продуктивності, ефективності та задоволеності на робочому місці. Цей процес передбачає використання різноманітних стимулів та механізмів, таких як фінансова компенсація, визнання, можливості професійного зростання, та інші позитивні заохочення, щоб стимулювати працівників до високих результатів та активної участі в житті підприємства. Система стимулювання праці має на меті забезпечити взаємовигідність для обох сторін: працівників та організації.

Матеріальні стимули містять у собі наступні компоненти:

- оплата праці;
- участь у прибутках (відсоток від прибутку по конкретних угодах, разові виплати за підсумками роботи за рік і договорам підряду, дивіденди і відсотки по акціях і індивідуальних паях);
- преміювання за рахунок додаткового доходу від підвищення ефективності виробництва на даній ділянці (зниження трудомісткості, підвищення якості і збільшення виторгу, економія матеріальних ресурсів і грошових витрат);
- аукціон на пільгову покупку акцій і інших матеріальних благ (з обмеженням на продаж і використання при звільненні);
- соціальні пільги за рахунок фірми.

Матеріальні стимули включають у себе різноманітні компоненти, які спрямовані на фінансове заохочення та мотивацію працівників. Основні компоненти матеріальних стимулів в організаційному середовищі можуть бути наступними:

1. Зарплата та оклад – фіксована сума грошей, яку отримує працівник за виконану роботу, враховуючи базову оплату або оклад та можливі додаткові виплати чи бонуси.
2. Премії та бонуси – додаткові суми грошей, які виплачуються працівнику за досягнення певних результатів, перевищення цілей або високий рівень продуктивності.

3. Додаткові виплати – різноманітні доплати, такі як за нічні зміни, відпрацювані святкові або вихідні дні, робота в особливих умовах тощо.

4. Страхування та соціальні пакети – медичне страхування, пенсійні внески, соціальні вигоди, які спрямовані на покращення соціального благополуччя працівників та їхніх сімей.

5. Матеріальні пільги та вигоди – спеціальні пропозиції та знижки для працівників на продукцію або послуги, що надаються організацією або партнерами.

Ці компоненти створюють комплексну систему матеріальних стимулів, яка допомагає підвищувати мотивацію працівників та стимулювати їх до досягнення високих результатів на роботі.

Трудові ресурси — це сукупність людських можливостей, навичок, знань, досвіду і працездатності, які використовуються для виробництва товарів і послуг. Це включає в себе всіх працівників та робочу силу, доступну для підприємства, організації чи суспільства в цілому.

Трудові ресурси є ключовим елементом економічного розвитку і становлять один із основних факторів виробництва. Вони можуть бути розглядані в контексті різних аспектів, таких як освіта, професійний розвиток, зайнятість, адаптивність до змін у ринкових умовах, а також фізичне та психічне здоров'я працівників. Управління трудовими ресурсами є важливим компонентом стратегії керування організацією чи підприємством, спрямованого на оптимальне використання людського потенціалу для досягнення поставлених цілей.

Робоча сила – це термін, що використовується для позначення сукупності людей, які працюють або можуть працювати в певному економічному секторі чи на певному підприємстві. Це включає всіх працездатних осіб, які можуть приймати участь у виробництві товарів і послуг.

Робоча сила визначається не лише кількістю працівників, але й їхніми характеристиками, такими як кваліфікація, досвід, освіта, вік, стан здоров'я та інші фактори, що впливають на їхню здатність та продуктивність. У контексті

економіки та управління робоча сила є важливим ресурсом, і ефективно управління нею може визначати успіх підприємства чи організації.

Персонал – це сукупність всіх працівників, які працюють на певному підприємстві, в установі чи в іншій організації. Термін "персонал" використовується для опису всієї робочої сили чи працівників, які становлять людські ресурси конкретної організації.

Поняття "персонал" може охоплювати різні категорії працівників, включаючи адміністративний персонал, виробничий персонал, керівників на різних рівнях, фахівців з різних галузей та інші співробітників. У широкому розумінні, персонал включає в себе всіх людей, які працюють в певній організації і внесок яких є важливим для досягнення цілей цієї організації. Управління персоналом включає в себе організацію роботи персоналу, розвиток та утримання кадрів, стимулювання працівників і багато іншого для забезпечення ефективності та успішності організації.

"Кадри" - це термін, що використовується для позначення працівників або персоналу певної організації, підприємства, установи або будь-якої іншої установи. Також цей термін використовується для визначення відділу або служби, відповідальної за управління персоналом, його наймання, розвитком, адмініструванням, збереженням та іншими аспектами управління людськими ресурсами.

Таким чином, "кадри" може означати самих працівників або відділ, який відповідає за управління цими працівниками. У контексті управління організацією та розвитку бізнесу, ефективно управління кадрами є ключовим елементом для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого успіху підприємства.

1.2. Основні функції управління персоналом на промисловому підприємстві

Функції управління – зміст управлінської діяльності, який дає змогу здійснювати управлінські дії. Загальні функції управління – нормування,

планування, організація, координація, регулювання, мотивація, контроль, облік, аналіз – охоплюють цикл управління і пронизують усі конкретні функції, які виконують керівники, спеціалісти та інші співробітники.

Управління персоналом – багатобічний, надзвичайно складний, специфічний процес, що має свої особливості і закономірності. Знання їх украй необхідне керівникам і фахівцям сучасного виробництва, працівникам кадрових служб і соціального розвитку для підвищення ефективності, якості роботи і продуктивності праці.

Під управлінням персоналом розуміють процес планування, підбора, підготовки, оцінки і безупинного утворення кадрів, спрямований на раціональне їхнє використання, підвищення ефективності виробництва і в остаточному підсумку – на поліпшення якості життя. Предметом управління трудовим колективом виступають відносини працівників у процесі виробництва з погляду найбільш повного й ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування виробничих систем. Основною метою управління колективом є сполучення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників, а також стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня [38 ,с.20].

Кадрова політика здійснюється стратегічними й оперативними системами управління. Розробка кадрової стратегії підприємства включає в себе ряд складових частин, які спрямовані на визначення стратегічних підходів до управління людськими ресурсами. Основні компоненти кадрової стратегії можуть включати:

1. Аналіз потреб у кадрах – оцінка поточного та майбутнього обсягу праці та виділення ключових функцій та компетенцій, які необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Планування розвитку персоналу – визначення програм та заходів для розвитку навичок, підвищення кваліфікації та кар'єрного росту працівників, які відповідають стратегії організації.

3. Наймання та збереження талантів – розробка стратегій залучення та утримання високопрофесійних та обізнаних працівників, а також планів розвитку внутрішнього таланту.

4. Управління ризиками в галузі кадрів – виявлення та управління ризиками, пов'язаними з кадрами, такими як втрати ключових працівників, недостатня компетентність або зміни на ринку праці.

5. Створення корпоративної культури – визначення цінностей та культурних аспектів, які підтримують стратегію підприємства та сприяють позитивному розвитку організації.

6. Впровадження ефективних систем управління персоналом – розробка та впровадження ефективних інструментів, таких як системи оцінювання працівників, програми мотивації та інші, для підтримки стратегічних завдань.

7. Моніторинг та оцінка виконання – визначення ключових показників ефективності та системи відстеження для оцінки реалізації кадрової стратегії та потреби в коригуванні.

Розробка кадрової стратегії вимагає інтеграції з загальною стратегією підприємства для досягнення максимальної ефективності та відповідності організаційним цілям. Реалізацію кадрової стратегії здійснює оперативне управління персоналом. Стратегічне та оперативне управління людськими ресурсами в компанії здійснюється менеджером з персоналу та керівництвом. При цьому менеджери з персоналу є основними носіями та посередниками корпоративної культури, менеджери несуть відповідальність за співробітників, вивчають ситуацію всередині організації та надають інформацію керівництву.

До основних обов'язків менеджера з персоналу у сфері стратегічного та оперативного управління персоналом компанії входять: Допомогає керівництву впроваджувати кадрову політику компанії щодо найму, просування по службі, переведення, звільнення та вибуття. Активно брати участь у розвитку структури компанії. Дозволяє лінійним і функціональним менеджерам підтримки співпрацювати з персоналом для досягнення найбільш ефективних результатів.

Важливо відзначити, що робота з персоналом не починається і не закінчується вакансією. Найважливішим засобом організації роботи з трудовими колективами на виробництві є планування. Планування людських ресурсів є невід’ємною частиною всієї адміністративної та виробничої діяльності організації та забезпечує реалізацію кадрової політики.

На рис. 1.1 показане місце кадрового планування в системі управління кадровою роботою організації.

Кадрове планування визначається необхідністю відповіді на ряд ключових питань, які допомагають структурувати та забезпечити ефективність управління персоналом. Основні питання, на які повинне відповісти кадрове планування, включають:

1. Скільки працівників потрібно – визначення обсягу роботи та кількості працівників, необхідних для виконання завдань і досягнення стратегічних цілей організації.

2. Які навички та компетенції потрібні – оцінка необхідних навичок, знань та компетенцій для ефективного виконання завдань, а також для врахування технологічних та ринкових змін.

3. Які кваліфікаційні вимоги – визначення рівня освіти, досвіду роботи та інших кваліфікаційних вимог для кандидатів на вакансії.

4. Як забезпечити розвиток персоналу – розробка планів для розвитку та підвищення кваліфікації існуючого персоналу для відповідності потребам організації.

5. Як врахувати внутрішні та зовнішні фактори – врахування факторів, таких як пенсійні виходи, зміни в ринкових умовах праці, конкуренція на ринку праці тощо.

6. Як заповнити вакансії – розробка стратегій найму та залучення нового персоналу, включаючи використання внутрішніх резервів та зовнішніх ресурсів.

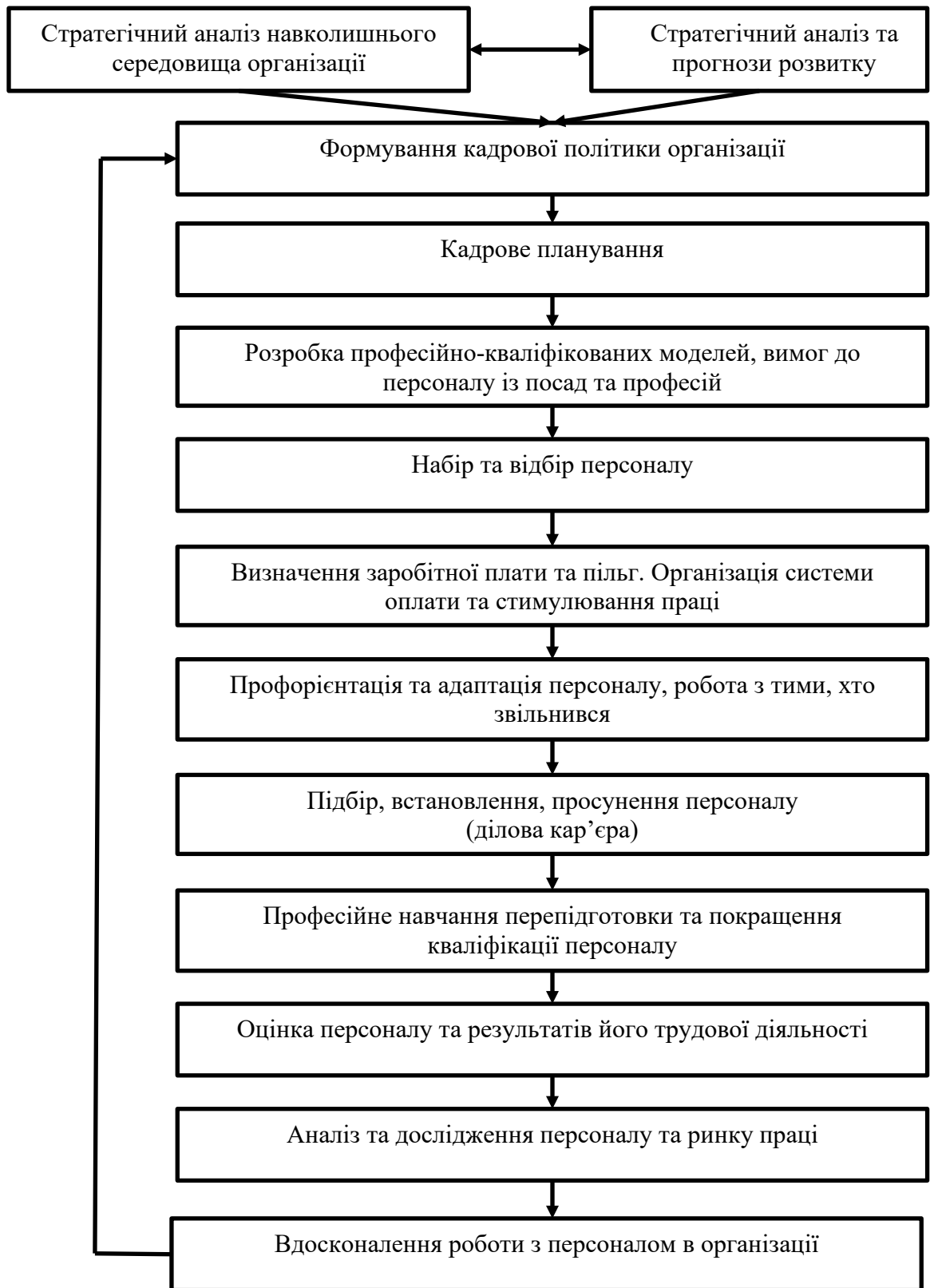


Рис. 1.1. Кадрове планування в системі управління роботою з персоналом в організації

7. Як забезпечити мотивацію та утримання персоналу – розробка програм мотивації та утримання працівників для зменшення текучості кадрів та підтримки високого рівня залученості.

Відповіді на ці питання формують стратегію управління персоналом та допомагають підприємству впоратися з потребами в кадрах, які виникають в процесі виконання його функцій і завдань.

Практичною основою планування роботи з трудовим колективом є плани економічного і соціального розвитку колективу підприємства.

Виділяють наступні види кадрового планування:

- довгострокове – на період 5-10 років
- перспективне – на п'ятилітній період
- поточне (оперативне) – до 1 року [35, с.68].

Довгострокове планування має форму цільових комплексних програм. У них передбачають основні напрямки роботи з персоналом: удосконалювання планування систем комплектування, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, зміцнення дисципліни праці на основі скорочення втрат робочого часу, плинності кадрів і поліпшення умов праці, побуту і дозвілля трудящих; підвищення творчої ініціативи і трудової активності працівників, їхнього культурного рівня.

На основі довгострокових планів роботи з трудовим колективом розробляються перспективні і поточні плани.

Перспективний план повинен включати розділи, які включають:

- заходи з підготовки, перепідготовки і підвищенню кваліфікації кадрів, створенню єдиної системи безупинного створення;
- заходи з виховання кадрів (виховна і культурно-масова робота, наставництво, зміцнення трудової дисципліни).

Оперативний план визначає показники для довгострокового та майбутнього планування роботи з персоналом, управління розподілом необхідних працівників у підрозділі, їх розміщенням та навчанням, оцінкою

роботи та підвищенням кваліфікації, а також раціональним використанням робочого часу, робота з персоналом для виконання запланованих заходів.

Система планування роботи з персоналом має включати такі основні показники: чисельність працівників за категоріями та посадами; частка працівників апарату управління та витрати на його утримання; кількість працівників, які пройшли навчання в різних навчальних закладах; кількість навчальних місць у системі підготовки та підвищення кваліфікації; чисельність працівників різних категорій та професійно-кваліфікаційних груп; плинність кадрів плинність кадрів за професійними групами, коефіцієнти плинності та втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни. Це дає змогу комплексно охопити всі найважливіші ланки, проблеми та процеси на виробництві, що стосуються людських ресурсів. При цьому провідне місце в системі кадрового планування посідає розробка планів щодо потреб у людських ресурсах та джерел їх задоволення.

Основною формою планування та організації діяльності підприємства є план економічного і соціального розвитку. При складанні плану економічного і соціального розвитку підприємство визначає загальну чисельність працівників, їх професійно-кваліфікаційну структуру та затверджує штатний розпис.

Необхідна чисельність працівників та їх професійно-кваліфікаційна структура визначається планом виробництва, нормою виробітку, планом зростання продуктивності праці та структурою робочої сили.

Загальна потреба підприємства в кадрах (Ч) визначається відношенням обсягу виробництва (Ов) до запланованого виробітку на одного працюючого (В) як показано у формулі 1.1:

$$\text{Ч}=\text{Ов}/\text{В} \quad (1.1)$$

Це різниця між загальною потребою та фактичною чисельністю персоналу на початок планового періоду. Потреба в додаткових фахівцях і службовцях визначається на плановий рік з урахуванням кількості вакансій на основі затвердженого штатного розпису, а також плинності цих працівників з різних причин і часткової заміни практиків.

Загальна потреба у фахівцях (А) являє собою суму чисельності фахівців і додаткової потреби в них (див. формулу 1.2):

$$A = Чф + Д, \quad (1.2)$$

де, Чф – чисельність фахівців на підприємстві на початок планованого періоду;

Д – додаткова потреба у фахівцях.

Додаткова потреба на приріст посад (розвиток підприємства) визначається як різниця між загальною потребою у фахівцях у планованому і базовому періодах (див. формулу 1.3):

$$Дп = Апл - Аб, \quad (1.3)$$

де, Дп – додаткова потреба на приріст посад;

Апл – загальна потреба у фахівцях у планованому періоді;

Аб – загальна потреба у фахівцях у базовому періоді.

Додаткова потреба на часткову заміну практиків визначається з обліком можливостей їхнього навчання у вищих навчальних закладах без відриву від виробництва.

Додаткова потреба на відшкодування природного вибуття фахівців і практиків визначається на основі аналізу закономірностей їхнього вибуття. Як показує досвід, розміри природного вибуття фахівців і практиків, що заміщає посади фахівців, не перевищують 2-4% їхньої загальної чисельності. Така потреба розраховується шляхом множення загальної потреби у фахівцях у плановому періоді на середньорічний коефіцієнт вибуття фахівців і практиків (див. формулу 1.4):

$$Дв = Апл * Кв, \quad (1.4)$$

де, Апл – загальна потреба у фахівцях на планований період;

Кв – середньорічний коефіцієнт вибуття фахівців і практиків;

Дв – додаткова потреба на відшкодування природного вибуття фахівців.

Таким чином, сучасна економіка вимагає складання планів роботи з трудовим колективом, що є складовою частиною системи кадрової роботи на

виробництві. При цьому за допомогою планів реалізується найважливіша вимога сучасної кадрової політики, яка будується на принципі підбора, підготовки, розміщення і виховання всіх категорій працівників.

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Оцінка персоналу може бути ефективною, якщо вона побудована на принципах, які сприяють об'єктивності, справедливості та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Декілька ключових принципів, які можуть забезпечити повноцінне виконання функцій оцінки персоналу, включають:

1. Об'єктивність – забезпечення об'єктивності в оцінці, уникання суб'єктивних суджень та попередження впливу особистих відносин чи уподобань.

2. Прозорість – зрозумілість та доступність критеріїв та процедур оцінки для всіх працівників, щоб забезпечити зрозумілість та справедливість.

3. Цільове орієнтованість – зосередженість на досягненні стратегічних цілей організації через оцінку та розвиток персоналу, спрямованих на досягнення бізнес-результатів.

4. Участь працівників – залучення працівників до процесу оцінки, врахування їхнього власного оцінювання та поставлених цілей.

5. Компетентність оцінювачів – надання достатньої підготовки оцінювачам, забезпечення їхньої компетентності та відповідальності за проведення оцінок.

6. Налагодження зворотного зв'язку – забезпечення системи обміну зворотним зв'язком, яка дозволяє працівникам розуміти свої сильні та слабкі сторони та розвиватися.

7. Зв'язок з розвитком кар'єри – інтеграція процесу оцінки з системою розвитку кар'єри та надання рекомендацій для подальшого розвитку.

8. Визначення чинників успішності – визначення ключових чинників, які визначають успіх у конкретній посаді та на їхній основі проведення оцінок.

Інтеграція цих принципів допомагає створити ефективну систему оцінки персоналу, яка сприяє розвитку та підвищенню продуктивності працівників.

Теорія і практика оцінювання персоналу в Україні перебуває на етапі становлення. Практика оцінювання персоналу в країні все ще характеризується незавершеністю, еkleктичним підходом, тобто результати оцінювання отримуються на основі набору не пов'язаних між собою методів оцінювання, а також відсутністю систематизації та системності в застосуванні оціночних процедур. Існуюча система оцінювання персоналу в Україні характеризується акцентом на спрощені процедури оцінювання та відсутністю конструктивного зворотного зв'язку між оцінювачем та об'єктом оцінювання.

В інших країнах накопичено значний досвід застосування науково обґрунтованих методів оцінки персоналу та підвищення на цій основі ефективності праці.

Аналіз практики оцінювання персоналу в розвинених країнах Заходу показує, що основними тенденціями в цій сфері є поширення сучасних методів оцінювання на всі категорії, розширення доступу персоналу до результатів оцінювання персоналу, активне залучення персоналу до процесу оцінювання персоналу через самоаналіз діяльності та формулювання заходів щодо підвищення ефективності роботи, розширення кола оцінювачів (безпосередні керівники, а також підлеглі та споживачі результатів праці), розширення кола осіб, які оцінюють безпосередні керівники, а також вище керівництво, колеги по роботі, підлеглі та споживачі результатів праці).

Оцінка персоналу - дуже складне управлінське питання. Воно не є ні теоретично, ні методологічно добре розробленим. На практиці використовується безліч методів і методик оцінки, які дають неоднозначні результати з точки зору об'єктивності. Слід зазначити, що в зарубіжній практиці не існує ідеальних

методів оцінки персоналу, а науковці та практики часто мають суперечливі погляди на доцільність використання тих чи інших методів оцінки персоналу та рівень їх об'єктивності.

Незважаючи на те, що зарубіжні та вітчизняні підходи до оцінки персоналу відрізняються, їх об'єднує одна спільна риса - наближеність оцінки. Однак той факт, що ідеального методу не існує, не применшує важливості практики оцінювання персоналу. Здоровий глузд підказує, що краще використовувати менш досконалий метод оцінки, ніж не використовувати його взагалі. Найгірша оцінка - це не оцінювати взагалі.

Особливо складною є проблема оцінювання управлінського та професійного персоналу. До об'єктивних труднощів оцінювання цих категорій персоналу належать, по-перше, складність формалізації результатів праці та визначення кінцевих результатів управлінської діяльності; по-друге, взаємозалежність і взаємопов'язаність функцій управління та внеску кожного керівника і фахівця; по-третє, виконання управлінських функцій і практична на практиці, що пов'язано з існуванням значного часового лагу між виконанням управлінської функції та виявленням її результатів на практиці; по-четверте, необхідністю одночасного оцінювання як якостей особистості, так і результатів роботи структурного підрозділу.

Усю проблематику оцінки персоналу можна подати в таких трьох блоках (складових):

- 1) зміст оцінки;
- 2) методи оцінки;
- 3) процедура оцінки.

Щоб оцінка була ефективною, а її значення - зрозумілим і мотивуючим, вона повинна базуватися на основному змісті діяльності, тобто на аспектах, безпосередньо пов'язаних з роботою та її результатами. Однак важливо також оцінювати особисті якості працівника, оскільки високий рівень цих якостей є передумовою ефективного виконання роботи. Тому зміст оцінки повинен

включати оцінку особистих якостей працівника, його роботи та результатів діяльності.

Методи оцінки включають визначення елементів (показників) змісту оцінки та вимірювання величини конкретних показників.

Визначення елементів (показників) змісту оцінювання також включає в себе програми і методи збору інформації, а також методи обробки і реєстрації інформації.

Одна з основних проблем оцінки персоналу – це проблема збирання інформації. На практиці використовуються три основні групи методів збирання інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження.

Вивчення документів та інших документальних джерел насамперед передбачає дослідження об'єктивних даних про працівника (наприклад, вік, освіта, стаж роботи, результати діяльності тощо) та результати роботи працівника. Можливими джерелами інформації про працівників є основні кадрові документи, накази, розпорядження, інструкції, документи та протоколи нарад. Інформація про результати роботи відображається у звітах про виконання працівниками виробничих завдань, індивідуальних творчих планів, діяльності структурних підрозділів та компанії в цілому.

Важливими джерелами інформації, що використовується при оцінці персоналу, є інтерв'ю та анкетування. Інтерв'ю - це процес отримання інформації в усній формі від працівників, а опитування - процес отримання інформації від інших осіб.

Схему складових оцінки персоналу показано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Складові оцінки персоналу

Методи спостереження також є джерелом інформації, яку можна отримати за допомогою ділових ігор, тренінгів, стажування співробітників та виконання ними завдань.

Після того, як інформація зібрана, її потрібно оцінити. Найпоширенішим способом оцінки інформації є використання системи балів і коефіцієнтів.

Оцінка персоналу є невід'ємною частиною ефективного управління людськими ресурсами. Вона допомагає організації зрозуміти ефективність роботи персоналу, визначити потенційні можливості для розвитку та вдосконалення, а також виявити сфери, що потребують уваги та покращення. Оцінка персоналу сприяє стратегічному управлінню людськими ресурсами, забезпечуючи мотивацію та розвиток персоналу, що, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності організації.

1.3. Система управління персоналом на підприємстві

Управління людськими ресурсами має важливе значення для всіх організацій, великих і малих, комерційних і некомерційних, промислових і сервісних. Управління людськими ресурсами є, мабуть, одним з найважливіших аспектів теорії та практики менеджменту.

Конкретна відповідальність за загальне управління людськими ресурсами у великих організаціях зазвичай покладається на професійно підготовлених фахівців з управління персоналом, які входять до складу штаб-квартири. Для того, щоб такі фахівці могли зробити позитивний внесок у досягнення цілей організації, їм потрібні не лише знання і компетентність у конкретних сферах, але й розуміння потреб менеджерів нижчого рівня. Водночас, послуги HR-фахівців не можуть бути використані повною мірою, якщо керівники нижчої ланки не розуміють конкретних механізмів, можливостей та недоліків управління персоналом. Тому важливо, щоб усі керівники знали і розуміли методи і прийоми управління людськими ресурсами.

Робота з трудовими ресурсами має слідує складові як показано на рис. 1.3.



Рис.1.3. Система управління персоналом на промисловому підприємстві

Розглянемо детально ключові система управління персоналом на промисловому підприємстві:

1. *Планування трудових ресурсів* – розробка стратегій та планів для визначення потреб у кадрах на різних рівнях організації та врахування стратегічних цілей.

Планування трудових ресурсів виступає ключовим елементом стратегічного управління персоналом на організаційному рівні. Цей процес охоплює комплексну оцінку потреб у кадрах, які виникають зі стратегічних завдань та завдань компанії. Аналізуючи інтерні та екстерні фактори, планування трудових ресурсів дозволяє визначити оптимальний кількісний та якісний склад персоналу.

Прогнозуючи зміни в економічних, технологічних та соціокультурних аспектах, організації можуть вчасно підготувати свій персонал до нових викликів та можливостей. Планування трудових ресурсів включає розробку стратегій найму, збереження талантів, розвитку внутрішніх резервів та інших ініціатив, спрямованих на створення відповідного робочого колективу.

Ефективне планування трудових ресурсів дозволяє організаціям забезпечити гнучкість та стійкість у відповіді на зміни в бізнес-середовищі, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей та збереженню конкурентних переваг.

2. *Набір персоналу* – активності, спрямовані на пошук та залучення нових працівників, включаючи публікацію вакансій, участь в ярмарках вакансій, використання рекрутингових агентств тощо.

Набір персоналу визнається важливим етапом управління людськими ресурсами, оскільки від його успішності залежить якість та ефективність робочого колективу. Процес набору персоналу охоплює широкий спектр дій, спрямованих на залучення та відбір кандидатів, які відповідають вимогам та цілям організації. Основна мета - підібрати фахівців, які не тільки володіють необхідними технічними навичками, але й відповідають корпоративній культурі та можуть внести позитивний вклад у розвиток компанії.

Стратегічне планування та чітке визначення вимог до кандидатів є ключовими аспектами успішного набору персоналу. Організації повинні ретельно аналізувати свої потреби в кадрах, враховуючи якісні та кількісні аспекти, а також урахувати фактори змін в бізнес-середовищі. Ефективний набір також передбачає використання різноманітних каналів та інструментів для привертання талановитих працівників, включаючи внутрішні резерви, партнерство з університетами та використання рекрутингових агентств.

Забезпечуючи професійний та структурований підхід до набору персоналу, організації можуть відбирати кандидатів, які відповідають їхнім стратегічним метам і сприяють вдосконаленню бізнес-процесів. Вдалий набір персоналу стає джерелом конкурентної переваги, забезпечуючи компанії необхідний інтелектуальний та талановитий капітал для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

3. *Відбір кандидатів* – процес вибору найбільш підходящих кандидатів для конкретних вакансій шляхом оцінки їхніх навичок, досвіду та інших важливих факторів.

Відбір кандидатів – це ключовий етап управління персоналом, який визначає, які працівники стануть частиною організації. Успішний відбір визначається не лише технічними знаннями та навичками кандидатів, але й їхньою відповідністю корпоративній культурі та цілям компанії. Вірно підібрані працівники не лише виконують свої обов'язки, але й можуть стати активними учасниками команди та приносити значущий внесок у досягнення стратегічних цілей.

Однією з важливих аспектів ефективного відбору є стратегічне планування, що включає у себе аналіз потреб організації та визначення ключових компетенцій, які необхідні кандидатам. Розробка чітких критеріїв та профілю ідеального працівника є важливою для того, щоб відбирати осіб, які не лише відповідають наявним вимогам, але й висвітлюють цінності та культуру організації.

Застосування різноманітних методів відбору, від стандартних співбесід та тестувань до використання модерних технологій, дозволяє організаціям забезпечити об'єктивність та ефективність процесу. Співпраця між відділами управління персоналом та керівництвом є важливою для того, щоб забезпечити, що вибір кандидатів відповідає стратегічним потребам організації і сприяє її довгостроковому успіху. Узгодженість відбору з організаційною стратегією дозволяє побудувати потужну та віддану команду, яка стане ключовим ресурсом для досягнення бізнес-цілей.

4. Визначення заробітної плати й пільг – розробка системи компенсації, визначення зарплат та додаткових вигід для працівників відповідно до ринкових умов та стратегічних цілей.

Визначення заробітної плати й пільг є важливим елементом системи управління персоналом, який має вирішальне значення для задоволення потреб як працівників, так і самої організації. Ефективна система компенсацій та пільг сприяє створенню мотивуючого середовища та допомагає залучити та утримати кваліфікованих працівників. Врахування ринкових умов,

конкурентоспроможності заробітної плати та використання додаткових стимулів дозволяє організаціям будувати стабільні та ефективні команди.

Процес визначення заробітної плати повинен базуватися на принципах справедливості та прозорості, щоб створити довіру між роботодавцем та працівниками. Забезпечення адекватного винагородження за внесок у роботу та результати допомагає підтримувати високий рівень мотивації та залученість персоналу. Крім того, гнучкі та інноваційні підходи до визначення пільг, таких як гнучкий графік роботи чи система страхування, можуть сприяти покращенню робочого клімату та забезпечити баланс між роботою та особистим життям працівників.

Завдяки збалансованому та дбайливому підходу до визначення заробітної плати та пільг, організації можуть створити корисні та взаємовигідні умови для розвитку свого персоналу, забезпечуючи тим самим стійкість та конкурентоспроможність на ринку праці.

5. Профорієнтація й адаптація – систематичні заходи для введення нових працівників у робочий процес, надання необхідної інформації та забезпечення їхньої адаптації в новому колективі.

Профорієнтація та адаптація представляють собою ключові аспекти успішного управління персоналом, спрямовані на ефективне впровадження нових працівників в організаційну структуру та корпоративну культуру. Профорієнтація визначається як процес, спрямований на надання інформації та ресурсів для розвитку та розширення навичок працівника в контексті його кар'єрних можливостей в організації. В той час як адаптація фокусується на створенні оптимальних умов для швидкого та ефективного включення нового працівника в команду та процеси роботи.

Ефективна профорієнтація визначається основними аспектами, такими як передача ключової інформації про компанію та її цінності, а також надання конкретних завдань та цілей для нового працівника. Важливою є індивідуалізація процесу, що враховує особливості та потреби конкретної особистості. Забезпечення доступу до навчальних ресурсів та підтримка в

розвитку нового працівника допомагає забезпечити йому чітке розуміння своєї ролі та місця в організації.

Спільно профорієнтація та адаптація створюють благоприятні умови для швидкого впровадження працівника в робочий колектив та сприяють його подальшому розвитку в організації. Це також сприяє формуванню сильної корпоративної культури та командного духу. Інвестування в якісну профорієнтацію та адаптацію сприяє забезпеченню високої робочої продуктивності, збереженню та розвитку талановитих кадрів, що є важливим для успішної та конкурентоспроможної діяльності будь-якої організації.

6. Спілкування – розробка програм для навчання трудовим навичкам – розвиток ініціатив для підвищення навичок та кваліфікації працівників шляхом навчання, тренінгів, семінарів та інших форм взаємодії.

Спілкування та розвиток трудових навичок в організації є невід'ємною частиною управління персоналом, спрямованою на створення ефективного комунікаційного середовища та підвищення навичок працівників. Комунікація визначається як ключовий механізм для передачі інформації, сприяння взаєморозумінню та побудови взаємовідносин в колективі. Забезпечення ефективної комунікації в організації передбачає як внутрішні, так і зовнішні аспекти, зокрема взаємодію між співробітниками, керівництвом та клієнтами.

Розвиток трудових навичок також є важливим аспектом управління персоналом, спрямованим на підвищення ефективності роботи працівників та їхню адаптацію до змін в робочих умовах. Програми навчання, спрямовані на розвиток технічних, міжособистісних та лідерських навичок, допомагають створити висококваліфікований та гнучкий персонал. Цей підхід не тільки сприяє підвищенню ефективності працівників, але й стає ключовим фактором їхньої задоволеності від роботи та вірності організації.

Забезпечення ефективного спілкування та розвитку трудових навичок є стратегічно важливим для будь-якої організації, оскільки ці елементи взаємодіють та взаємопідтримують один одного. Посилення спілкування створює відкриту та інформаційну атмосферу, а програми навчання сприяють

розвитку та удосконаленню навичок працівників. Ця взаємодія сприяє побудові сильної організаційної культури, де кожен працівник відчуває свою цінність та готовий активно співпрацювати для досягнення спільних цілей.

7. Оцінка трудової діяльності – систематична оцінка продуктивності та внеску працівників, розробка планів розвитку та стимулювання високих результатів.

Оцінка трудової діяльності є важливим етапом у системі управління персоналом, спрямованим на визначення ефективності та внеску працівників у досягнення стратегічних цілей організації. Цей процес дозволяє оцінити індивідуальні та колективні досягнення, визначити сильні та слабкі сторони працівників, а також розробити стратегії для подальшого розвитку.

Ефективна оцінка трудової діяльності вимагає чітко визначених критеріїв, які відображають стратегічні цілі організації та індивідуальні внески працівників. Врахування об'єктивних та суб'єктивних аспектів дозволяє отримати повну картину професійної діяльності працівника. Крім того, важливо впроваджувати ретельні та конструктивні обговорення результатів оцінки, щоб стимулювати розвиток та удосконалення.

Процес оцінки трудової діяльності не тільки сприяє підвищенню професійного рівня працівників, але й є потужним інструментом для побудови мотивації та взаєморозуміння в колективі. Врахування результатів оцінки при прийнятті управлінських рішень сприяє вибудовуванню комплексної стратегії розвитку персоналу, що сприяє конкурентоспроможності та стійкості організації. Загалом, оцінка трудової діяльності стає необхідним інструментом для досягнення високої ефективності та забезпечення зростання конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

Ці компоненти утворюють цілісний підхід до управління трудовими ресурсами та забезпечують ефективність та добробут персоналу в організації.

Таким чином, розглянуто основні складові системи управління персоналом на підприємстві. Наукою і практикою надбано певну технологію організації управління персоналом з використанням широкого спектру

методичних підходів. Використання надбання практиків з цього питання дозволяє теперішнім керівникам організувати ефективну роботу персоналу.

Висновок до першого розділу

Управління персоналом на підприємстві є складним та невід'ємним елементом ефективного функціонування організації. Сутність управління персоналом полягає в систематичному підході до взаємодії між роботодавцем та співробітниками з метою досягнення стратегічних цілей компанії.

Ключові аспекти управління персоналом включають підбір, навчання, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Успішне впровадження цих елементів сприяє створенню продуктивної та згуртованої команди. Сучасні підходи до управління персоналом також враховують аспекти роботи з різноманітністю, розвиток лідерства та створення сприятливого корпоративного середовища.

Управління персоналом також пов'язане з ефективним вирішенням конфліктів, забезпеченням високого рівня комунікації та сприянням розвитку кар'єри співробітників. Організації, які вдосконалюють своє управління персоналом, зазвичай досягають кращих результатів, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, ефективне управління персоналом є стратегічним фактором у розвитку успішних підприємств.

Система управління персоналом на підприємстві є необхідним елементом успішного функціонування організації. Вона забезпечує оптимальне використання людських ресурсів, сприяє створенню мотивації та розвитку працівників, а також формує підґрунтя для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, покращенню робочого середовища та зміцненню позицій організації на ринку, роблячи працівників ключовими факторами успіху компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ НВКГ "ЗОРЯ"- "МАШПРОЕКТ"

2.1 Загальна господарсько-економічна характеристика діяльності промисловому підприємства НВКГ "Зоря"- "Машпроект"

Державне підприємство науково-виробничий комплекс газотурбобудування "Зоря"- "Машпроект" (ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект") найбільший у СНД виробник та розробник суднових та промислових газотурбінних установок та двигунів потужністю від 2,5 до 110 МВт. Підприємство має налагоджені зв'язки з підприємствами стран СНГ, Німеччини та Індії.

ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" – це науково-технічний та виробничий комплекс, у який входять спеціальне конструкторське бюро та науково-дослідні лабораторії. ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" є головним підприємством з проектування і виготовлення газотурбінних агрегатів для газоперекачувальних станцій магістральних газопроводів.

В галузі суднокорабельного газотурбобудування у підприємства немає аналогів в СНД. Основними конкурентами є провідні фірми світу: «Дженерал електрик», «Дженерал Моторс», «Сіменс», «Роллс-Ройс».

Підприємство прибуткове, щорічно до Державного бюджету перераховуються податки і збори. На даний час підприємство успішно реалізує продукцію як в Україні, так і на експорт (майже 15 країн), підвищує якість продукції, раціонально використовує всі види ресурсів.

Газові двигуни з маркою «Зоря» встановлені і працюють на судах військових флотів США, Індії, Греції та інших країнах. Нині індійські суднобудівні заводи будують кораблі з застосуванням газових турбін цього об'єднання.

Продукція науково-виробничого комплексу "Зоря"- "Машпроект":

- газоперекачувальні агрегати компресорних станцій магістральних газопроводів;

- газотурбінні двигуни (далі ГТД) для електростанцій;
- газотурбінні двигуни для водотонажних суден, суден на підводних крилах та повітряній подушці, для морського транспорту.
- базові газотурбінні двигуни: ГТД 2500; ГДТ 3000; ГДТ 6000; ГДТ 15000; ГДТ 16000 (ДЖ-59); ГДТ 25000;
- перспективні газотурбінні двигуни: ГТД 10000; ГТД 15000Ф; ГТД 110;
- парогазові установки (далі ПГУ): ПГУ 2,5Т; ПГУ 6Т; ПГУ 22; ПГУ 25В; ПГУ 35; ПГУ 44; ПГУ 70;
- газотурбінні двигуни для енергетики та газоперекачування.

Підприємство проводить модернізацію газоперекачувальних агрегатів та замінює застарілі двигуни на екологічно чисті судові конвертовані ГТД. Виконує високоточне литво з жаростійких та жароміцних сталей, використовує спеціальні технології по підвищенню міцності високонавантажених деталей.

Розвиток і удосконалювання мережі магістральних газопроводів супроводжується розвитком технологій транспортування газу, удосконалюванням енергетичної бази компресорних станцій (КС). В даний час газотурбінна техніка займає домінуюче положення в якості енергоприводів нагнітачів природного газу. У світі розвитку мережі магістральних газопроводів актуальною є створення нових і модернізації існуючих газотурбінних установок (далі ГТУ) для компресорних станцій.

Газотурбінні приводи нагнітачів для газоперекачувальних агрегатів (ГПА) на базі ГТУ простого термодинамічного циклу є домінуючими. Коефіцієнт корисної дії (далі к.к.д.) найбільш зроблених ГТУ в класі потужностей 2,5...8 МВт досягають значення 32 %, а в класі 35...50 МВт – 42 %.

При реалізації ГТУ малих потужностей технологічно важко створити турбомашини з високими к.к.д., організувати ефективні системи охолодження гарячих частин ГТУ. Тут застосування регенератора виявляється найбільш доцільним.

Контактна газо-паротурбінна установка (КПТУ) "Водолій", розробки "Зоря"- "Машпроект" як привід нагнітання газу також вимагає систему

водопідготовки та відводу тепла. Незаперечними перевагами КГПТУ "Водолій" є високі значення к.к.д., низькі значення шкідливих викидів. В даний час КГПТУ "Водолій" мають значення к.к.д. в умовах ISO, рівні 43...45 %.

Розрахунки показують, що компресорна станція (КС) із сумарною потужністю приводних двигунів близько 50 МВт за допомогою пароводяного теплоутилізаційного контуру може підтримувати додатково близько 11 МВт електричної енергії й у результаті підвищити коефіцієнт використання тепла палива на 21...24 %. Сьогодні, через відсутність могутнього джерела холодної води на КС, система відводу тепла від конденсатора виконана на основі апаратів повітряного охолодження чи сухих градирень.

Високий рівень економічності КС може забезпечити і застосування повітряно-теплоутилізаційного контуру (ПТУК). Повітряний двигун ПТУК може разом із ГТД приводити нагнітач безпосередньо чи через об'єднуючий редуктор. У тому випадку, якщо на КС потрібно електрична енергія, повітряний двигун може приводити електрогенератор. Примітно, що ПТУК не вимагає спеціальних систем відводу тепла з термодинамічного циклу.

З розглянутих схем ГТУ для приводу нагнітачів природного газу Державне підприємство Науково-виробничий комплекс газотурбобудування у даний час успішно розвиває кілька напрямків:

- ГТУ простого термодинамічного циклу потужністю 10 МВт із к.к.д. 36 % (при частотах обертання силової турбіни 4800 і 6500 про/хв), 16 МВт із к.к.д. 35 % (3600 і 5300 про/хв), 25 МВт із к.к.д. 36,5 % (3000...3600 і 4700 про/хв).

- ГТУ з регенерацією тепла газів, що ідуть, Д042 потужністю 3,4 МВт із к.к.д. 40 % і пластинчастим регенератором.

- КГПТУ за схемою "Водолій" для приводу нагнітачів природного газу й електрогенераторів, що забезпечують одержання потужностей 16 і 25 МВт.

- морські ГТУ з утилізацією тепла газів, що ідуть, у пароводяному теплоутилізаційному контурі потужністю 18,4 МВт і 7,4 МВт.

Остаточний вибір перспективного газотурбінного приводу для ГПА компресорних станцій магістральних газопроводів повинен вироблятися

індивідуально для кожної КС із використанням особливостей місцевих умов, клімату і детального економічного аналізу. У цьому можуть допомогти висококваліфіковані фахівці ДП НПКГ "Зоря"-Машпроект".

ДП НПКГ "Зоря"-Машпроект" впроваджує "ІТ-підприємство". Науково-виробничий комплекс газотурбобудування "Зоря"-Машпроект" завершив упровадження модулів другої черги ERP-системи "ІТ-підприємство". З великої кількості західних ERP-систем, підприємство обрало українську систему "ІТ-підприємство", що знаходиться в промисловій експлуатації на ряді підприємств і є практичною у застосуванні.

Зараз проект упровадження ERP-системи "ІТ-підприємство" – найбільш масштабний серед автоматизації великих машинобудівних підприємств в Україні. Система дозволила на першому етапі установити контроль у реальному масштабі часу за обробкою фінансових документів на всіх рівнях керування, контролювати ціни закупівель і реалізації. Вирішено питання конструкторської і технологічної підготовки виробництва відповідно до ЕСКД і ЕСТД. Підвищилася оперативність калькулювання собівартості виробу, а також усіх вузлів і комплектів згідно алгоритму входу з урахуванням маршрутів виготовлення. Але саме головне, за допомогою системи "ІТ-підприємство" були встановлені єдині принципи обробки інформації на підприємстві, ув'язана робота великої кількості користувачів у рамках єдиної обчислювальної мережі.

Для роботи основного фінансового відділу ця система дозволила врахувати особливості обліку на великому підприємстві й особливості нашого законодавства по бухгалтерському і податковому обліку. Основним достоїнством системи "ІТ-підприємство" є її гнучкість, що дозволяє виконати конфігурування силами заводських фахівців. Особливо слід зазначити висококваліфікований колектив комп'ютерних фахівців, що мають великий досвід роботи. Можна стверджувати, що у машинобудуванні система "ІТ-підприємство" стала фактично стандартом для комплексної автоматизації українських заводів. Саме проект ІТ "Зоря"-Машпроект" – унікальний по складності розв'язуваних задач. Це і розподілена обчислювальна мережа, що

включає більш 800 робітників станцій, і великі обсяги оброблюваної інформації (більш 250 тис. матеріалів, понад 200 тис. конструкторські специфікації, більш 1 млн. норм часу і розцінок, більш 850 тис. техмаршрутів і т.д).

Для проведення аналізу господарської діяльності проведемо загальний огляд основних показників роботи підприємства за 2020-2021 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"
за 2020-2021 р.р.

№	Показник	Од. виміру	2020 р.	2021 р.	Темп росту, %
1	Капітал підприємства, у т.ч.	тис. грн	3708629	4708897	126,97
		%	100	100	
	власний	тис. грн	1968707	2506981	127,34
		%	53,084	53,239	100,29
	позиковий	тис. грн	1739633	2201747	126,56
		%	46,908	46,755	99,67
2	Активи підприємства, в т.ч.	тис. грн	3708629	4708897	126,97
		%	100	100	
	необоротні активи	тис. грн	2055083	2539723	123,58
		%	55,414	53,935	97,33
	оборотні активи	тис. грн	1642762	2158521	131,40
		%	44,296	45,839	103,48
	витрати майбутніх періодів	тис. грн	10784	10653	98,79
		%	0,290781	0,226231	77,80
3	Вартість основних фондів	тис. грн	922792	1104729	119,72
4	Коефіцієнт зносу основних фондів	—	0,614	0,578	94,13
5	Сума оборотних коштів	тис. грн	1642762	2158521	131,40
6	Частка незавершеного виробництва в сумі оборотних коштів	%	45,084	48,540	107,67
7	Частка виробництва запасів в сумі оборотних коштів	%	29,705	33,006	111,11
8	Частка грошових коштів в сумі оборотних коштів	%	0,0839	0,8403	1001,08
9	Коефіцієнт фінансової автономії	—	0,559	0,543	97,12
10	Коефіцієнт фінансової залежності	—	0,441	0,457	103,65
11	Обсяг виробництва	тис. грн	6459161	6816755	105,54
12	Чистий дохід	тис. грн	5754235	5902570	102,58
13	Рентабельність продукції	%	18,96	17,94	94,64
14	Рентабельність виробництва	%	35,59	36,72	103,16
15	Рентабельність продажу	%	15,94	15,21	95,46

Власний капітал, необоротний та оборотний капітал зростає, що є підтвердженням розширення виробництва і стратегії розвитку підприємства. Власний капітал зростає більшими темпами (127,34%), ніж позичений (126,56%). Темп зростання основних фондів (119,72%), менше темпів зростання оборотних активів підприємства (131,40%), що підтверджує активну виробничу та збутову політику підприємства.

Аналіз господарської діяльності проведемо з використанням даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники господарської діяльності "Зоря"-"Машпроект"
за 2020-2021 р.р.

№	Показники	2020 рік			2021 рік			2021/2020	
		план	факт	Δ, %	план	факт	Δ, %	+ / –	%
1	Обсяг виробництва, тис. грн.	6400000	6459161	0,92	6500000	6816755	4,87	357594	105,54%
2	Чисельність персоналу, всього, осіб	9790	9782	-0,08	9700	9682	-0,19	-100	98,98%
	в т.ч. робітники	6750	6753	0,04	6700	6716	0,24	-37	99,45%
	службовці	3040	3029	-0,36	3000	2966	-1,13	-63	97,92%
3	Фонд заробітної плати, тис. грн	57173,6	57224,7	0,09	56745	57123,8	0,67	-100,9	99,82%
4	Собівартість, тис. грн	4795200	4706000	-1,86	5754240	5704300	-0,87	998300	121,21%
5	Матеріаломісткість, тис. грн	2903000	2982000	2,72	3602700	3623400	0,57	641400	121,51%
6	Відпрацьований час, тис. люд-год	18417	18378	-0,21	17730	17646	-0,47	-732	96,02%
7	Продуктивність праці, тис. грн/особу	653,73	660,31	1,01	670,10	704,06	5,07	43,7539	106,63%
8	Середня з/п, грн	12840	12850	0,17	12850	12900	0,85	50	100,85%

Як видно з табл. 2.2 обсяг виробництва зростає і має тенденції виконання планових завдань. Чисельність персоналу скорочується, але ці зміни пов'язані з необхідністю оптимізувати витрати в умовах кризи в Україні. Собівартість

виробленої продукції скорочується за рахунок росту продуктивності праці та професійних навичок персоналу. Виробництво газових турбін є матеріаломістким, за останні роки відбувається зростання на 21,51%, що пов'язано із зростанням цін на сировину та матеріали. Продуктивність праці зросла на 26,95%, що є підтвердженням вдалої політики управління персоналом на підприємстві. Середня заробітна плата зросла на 2,7%, так як саме робітникам які показують найкращі показники продуктивності стимулюють преміями та матеріальними винагородами.

Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливості зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи.

Як ефективний інструмент аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства використовують так званий SWOT-аналіз. Його назва походить від початкових букв англійських слів strengths; weaknesses; opportunities; threats. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Зміст його полягає в тому, що керівник заносить дані, корисні для використання в стратегічному плануванні, в чотири комірки – сильні, слабкі сторони, небезпеки та можливості. Розглянемо побудову матриці SWOT-аналізу на підприємстві ДП НБКГ "Зоря"- "Машпроект" (табл. 2.3).

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони – це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони – пасиви. Справа лише в тому, наскільки сильні сторони (активи) перекривають її слабкі сторони (пасиви) (співвідношення 50:50 визнано небажаним), а також у тому, як використовувати ці сильні сторони і як схилити стратегічний баланс в сторону активів. Практика показує, що SWOT-аналіз є інструментом управління кожного топ-менеджера за кордоном.

Матриця SWOT-аналізу підприємства на ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Достатня сировинна база	1. Висока зношеність основних виробничих фондів
2. Персонал з досвідом роботи	2. Непорозуміння членів колективу один з одним
3. Ефективне використання ресурсів підприємства	
4. Значна відносна частка ринку	
5. Висока фондоозброєність, переважання механізованої праці	
6. Наявність структурних підрозділів з маркетингу, відділ ціноутворення, реклами, збуту	
7. Відлагоджений збут продукції підприємства	
8. Участь підприємства у різноманітних виставках, та заходах з реклами	
9. Формування ціни в залежності від попиту та конкуренції	
10. Готовність керівництва до ризику	
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Розширення ринків збуту продукції	1. Збільшення рівня конкуренції в галузі
2. Нарощування товарообігу	2. Технологічне відставання
3. Економія на масштабах виробництва	3. Невдала інвестиційна політика
4. Нарощування основного та оборотного капіталу	
5. Зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників	
6. Підвищення рівня професійності кадрів	
7. Створення дилерської мережі	
8. Збільшення прибутковості діяльності	
9. Проведення модернізації технологічного устаткування	
10. Створення організаційної культури на підприємстві	

Виходячи з узагальненої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та представлені їх групування в SWOT-матриці, маємо можливість попередньо сформулювати стратегію розвитку ДП НПКГ «Зоря-Машпроект», розраховану до 2025 р.

Зміст стратегії: подолати технічну відсталість та налагодити систему управління персоналом для забезпечення розширення ринків збуту продукції на 25%, підвищення професіоналізму управління та добробут працівників підприємства при високому рівні організаційної культури.

2.2. Аналіз трудових показників на ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"

Результати господарської діяльності залежать передовсім від ефективності використання живої праці – найбільш активного і, вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

Одним із найважливіших завдань економічного аналізу є контроль за правильним і ефективним використанням трудових ресурсів.

Аналіз забезпеченості підприємства робочою силою здійснюється способом порівняння фактичної чисельності працівників з показниками, досягнутими в минулих роках. Це дає можливість визначити динаміку показників.

Аналіз забезпеченості робочою силою та використання її проводиться в тісному зв'язку з аналізом обсягу виробництва продукції, продуктивності праці, трудомісткості та використання робочого часу.

Основними показниками використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочою часу в людино-днях, людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства [48, с.377].

Зміни особового складу працівників підприємства відображаються в первинних документах: наказах та розпорядженнях про приймання, переведення, звільнення, надання відпусток.

Зміна загальної чисельності промислово-виробничого персоналу на підприємстві, зміна чисельності за окремими функціональними групами персоналу є екстенсивними показниками використання персоналу на підприємстві.

Розрахункову чисельність працівників (особовий склад) визначають за планово-нормативними розрахунками самого підприємства; фактичну чисельність беруть за даними облікового складу, які наявні в відділі кадрів.

Для аналізу трудових ресурсів використовуємо інформацію звітних форм 1-ПВ "Звіт з праці" терміново-квартальна, 1-ПВ "Звіт з праці" терміново-місячна. Інші документи для, які необхідні для аналізу трудових ресурсів – 6-ПВ "Чисельність окремих категорій працівників підприємства і підготовка кадрів", дані планово-нормативної, облікової та оперативної інформації зі звітів підприємства та інші оперативні дані.

Державне підприємство НВКГ «Зоря»-«Машпроект» складається з двох підрозділів:

- ЦНДДКР «Машпроект» (аббревіатура розшифровується як "Центр науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт");
- ПТЗ «Зоря» (аббревіатура розшифровується як "Південний Турбінний завод").

За кожним структурним підрозділом проводиться окремий аналіз трудових ресурсів. В даній роботі використаємо матеріали ЦНДДКР «Машпроект».

Аналіз забезпеченості ЦНДДКР «Машпроект» трудовими ресурсами представлено в табл. 2.4. З таблиці видно, що на підприємстві у 2021 році відбулося скорочення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників. Так, чисельність усього персоналу 2021 року фактично в порівнянні з 2020 зменшилась на 100 осіб або на 2,6% ($3682/3782 \cdot 100 - 100$), у тому числі робітників – на 37 осіб або на 1,3%, службовців – на 63 або на 6,1%.

В порівнянні з 2019 роком загальна чисельність зменшилась на 156 осіб, чисельність працівників основної діяльності – на 146 осіб або на 3,8% ($3682/3828 \cdot 100 - 100$), робітників – на 24 особи, службовців – на 122 особи.

Скорочення працівників основної діяльності (у тому числі робітників) у період становлення ринкових відносин є позитивним фактором за умови збільшення обсягу виробництва продукції у 2020 році на 9462 тис. грн. з меншою кількістю працівників основної діяльності на 100 чол.

Таблиця 2.4

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Категорії персоналу і обсяг виробництва	Періоди			Відхилення			
				абсолютне, (+/-)		відносне, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	від 2020 року (к.4-к.3)	від 2019 року (к.4-к.2)	до 2020 року (к.4/к.3* 100-100)	до 2019 року (к.4/к.2* 100-100)
Усього персоналу, чол., у т. ч.:	4010	3954	3854	-100	-156	-2,5	-3,9
1. Працівники основної діяльності, з них:	3828	3782	3682	-100	-146	-2,6	-3,8
1.1. робітники;	2740	2753	2716	-37	-24	-1,3	-0,8
1.2. службовці, з них:	1088	1029	966	-63	-122	-6,1	-11,2
1.2.1. керівники;	456	426	398	-28	-58	-6,6	-12,7
1.2.2. спеціалісти;	571	544	517	-27	-54	-4,9	-9,5
1.2.3. технічні виконавці	61	59	51	-8	-10	-13,6	-16,4
2. Непромисловий персонал	182	172	172		-10		-5,5

Поряд з аналізом наявності та руху чисельності працівників важливо вивчити структуру персоналу основної діяльності (ПОД) і визначити рівень її оптимальності. Для цього порівнюють питому вагу кожної категорії персоналу в його загальній кількості протягом кількох періодів і визначають відхилення [33, с. 379].

Дані про структуру трудових ресурсів підприємства наведені в табл. 2.5. Дані таблиці свідчать, що протягом 3-х років спостерігається постійне зменшення працівників основної діяльності.

Таблиця 2.5

Структура персоналу підприємства

Категорії персоналу	Періоди					
	2019р.		2020р.		2021р.	
	кількість осіб, чол.	питома вага, %	кількість осіб, чол.	питома вага, %	кількість осіб, чол.	питома вага, %
Працівники основної діяльності, у т.ч.	3828	100	3782	100	3682	100
– робітники	2740	71,50	2753	72,79	2716	73,76
– службовці, з них:	1088	28,42	1029	27,21	966	26,24
– керівники	456	11,9	426	11,26	398	10,81
– спеціалісти	571	14,92	544	14,38	517	14,04
– службовці	61	1,6	59	1,56	51	1,39

У 2021 році питома вага робітників у загальній чисельності ПОД в порівнянні з 2020 роком збільшилася на 0,97% (73,76 – 72,79) і в порівнянні з 2019 роком збільшилася на 2,18% (73,76 – 71,58).

Інша ситуація склалася із службовцями: їх питома вага зменшилася у 2021 р. на 0,97% (26,24 – 27,21) в порівнянні з 2020 р. і склала 26,24% загальної кількості працівників основної діяльності. Питома вага спеціалістів у 2021р. зменшилася на 0,34% (14,04 – 14,38) порівняно з 2020р., і порівняно з 2019р. зменшилася на 0,88% (14,04 – 14,92) і на кінець 2021р. склала 14,04% загальної кількості службовців. Питома вага керівників у загальній кількості службовців підприємства також зменшилася і на кінець 2021р. склала 10,81%, тобто зменшилась порівняно з 2020 р. на 1,09% (10,81 – 11,26).

Подальше поглиблення аналізу структури чисельності персоналу доцільно проводити виходячи з того, що для високопродуктивної праці підприємство має бути забезпечене основними і допоміжними робітниками, кваліфікація яких відповідала б потребам виробництва [48, с.381].

Чисельність основних і допоміжних робітників та їх питома вага у загальній кількості робітників представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Чисельність основних і допоміжних робітників

Категорії робітників	Періоди						Відхилення абсолютне (+ / -), чол.	
	2019 рік		2020 рік		2021 рік		від 2021 року (к.6 – к.4)	від 2020 року (к.6 – к.2)
	кіль. осіб	% до заг. кіль.	кіль. осіб	% до заг. кіль.	кіль. осіб	% до заг. кіль.		
Робітники, усього осіб, у т. ч.:	2740	100	2753	100	2716	100	-37	-24
– основні;	1349	49,23	1444	52,45	1473	54,23	29	124
– допоміжні	1391	50,77	1309	47,55	1243	45,77	-66	-148

З табл. 2.5. бачимо, що питома вага основних робітників у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зросла на 1,78% (54,23 – 52,45), а в порівнянні з 2019 роком – на 5% (54,23 – 49,23). Підвищення питомої ваги основних робітників у загальній кількості робітників позитивно характеризує роботу підприємства, оскільки супроводжується зростанням продуктивності праці.

Найвідповідальнішим етапом аналізу забезпеченості підприємства робочою силою є вивчення її руху.

Склад працівників змінюється у зв'язку з скороченням штатів, звільненням з власного бажання, виходом працівників на пенсію, пересуванням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва. Надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових робітників, які освоюють нові умови праці, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуків нової роботи.

На ЦНДДКР «Машпроект» з причин скорочення штатів вибуло працівників: у 2019 році – 73 працівника, у 2020 році – 81 працівник, у 2021 році – 8 працівників. За власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та

невідповідність займаній посаді вибуло: у 2019 році – 926 працівник, у 2020 році – 901 працівник, у 2021 році – 981 працівник.

Для вивчення руху робочої сили на підприємстві розраховується коефіцієнти обороту з приймання та зі звільнення, а також коефіцієнти плинності, загального обороту [50, с.79]. Аналіз руху робочої сили підприємства і коефіцієнти руху представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Рух робочої сили на підприємстві і коефіцієнти руху

Показник	Періоди			Відхилення			
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абсолютне,		відносне, %	
				від 2021 року (к.4 – к.3)	від 2020 року (к.4 – к.2)	від 2021 року (к.4 / к.3*100- 100)	від 2020 року (к.4 / к.2*100- 100)
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	4010	3954	3854	-100	-156	-2,53	-3,89
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	921	881	723	-158	-198	-17,93	-21,49
Вибуло працівників, усього, з них:	1015	974	1062	88	47	9,03	4,63
– з причин скорочення штатів;	89	73	81	8	-8	10,96	-8,98
– за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді.	926	901	981	80	55	8,88	5,94

Коефіцієнт обороту з приймання (Кпр) – це відношення заново прийнятих працівників до середньоспискової чисельності ПОД.

Для ЦНДДКР «Машпроект» коефіцієнт обороту з приймання (Кпр) у 2021, 2020 році та 2019 році дорівнює:

$$K_{\text{пр}} 2021 \text{ р.} = 723/3854 = 0,18;$$

$$K_{\text{пр}} 2020 \text{ р.} = 881/3954 = 0,22;$$

$$K_{\text{пр}} 2019 \text{ р.} = 921/4010 = 0,23.$$

Коефіцієнт обороту зі звільнення ($K_{\text{зв}}$) це відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності ПОД.

На ЦНДДКР «Машпроект» коефіцієнт обороту зі звільнення ($K_{\text{зв}}$) по роках дорівнює:

$$K_{\text{зв}} 2021 \text{ р.} = 1062/3854 = 0,27;$$

$$K_{\text{зв}} 2020 \text{ р.} = 974/3954 = 0,24;$$

$$K_{\text{зв}} 2019 \text{ р.} = 1015/4010 = 0,25.$$

Коефіцієнт загального обороту ($K_{\text{зо}}$) обчислюється як відношення кількості заново прийнятих на роботу і тих, що вибули, до середньоспискової чисельності.

На ЦНДДКР «Машпроект» коефіцієнт загального обороту ($K_{\text{зо}}$) у 2019, 2020 році та у 2021 році дорівнює:

$$K_{\text{зо}} 2021 \text{ р.} = (723+1062) / 3854 = 0,46;$$

$$K_{\text{зо}} 2020 \text{ р.} = (881+974) / 3954 = 0,47;$$

$$K_{\text{зо}} 2019 \text{ р.} = (921 + 1015) / 4010 = 0,48.$$

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{пк}}$) розраховують як відношення кількості звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності.

На ЦНДДКР «Машпроект» коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{пк}}$) по роках дорівнює:

$$K_{\text{пл}} 2021 \text{ р.} = 981 / 3854 = 0,25$$

$$K_{\text{пл}} 2020 \text{ р.} = 901 / 3954 = 0,22;$$

$$K_{\text{пл}} 2019 \text{ р.} = 926 / 4010 = 0,23.$$

Розрахунок показує, що на підприємстві загальний оборот знизився на 1,28% ($46,31/46,91 \cdot 100 - 100$), оборот з приймання знизився на 15,79%, плинність кадрів збільшилась на 11,85% у 2020 році.

Одним із основних факторів, що впливає на продуктивність праці, є використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу і нераціональних його витрат веде до зростання продуктивності праці, ліпшого використання трудових ресурсів без додаткових заходів і витрат.

Для аналізу фонду робочого часу на ЦНДДКР «Машпроект» використовують статистична форма 3-ПВ "Баланс робочого часу".

Використання робочого часу для всіх категорій робітників аналізується за допомогою таких двох показників: середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за звітний період (місяць, квартал, рік) і середня тривалість робочого дня (зміни) [16, с. 386].

Дані аналізу фонду робочого часу наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Використання фонду робочого часу в підрозділі ЦНДДКР «Машпроект»

Показник	Періоди		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	абсолютне від 2020 р.	відносне від 2020, %
Середньорічна чисельність робітників (ЧР), чол.	2753	2716	-37	-1,34
Відпрацьовано за рік 1 робітником:				
– днів (Д);	220	210	-10	-4,54
– годин (Т)	1749	1671	-78	-4,49
Середня тривалість робочого дня (Трд), год.	7,95	7,96	0,01	0,12
Фонд робочого часу (ФРЧ), год.	4814997	4540066	-274931	-5,71

Як свідчать дані табл. 2.8, загальний фонд робочого часу (ФРЧ) на підприємстві у 2021 році в порівнянні з 2020 роком знизився на 274931 год.

Розрахуємо вплив факторів на зміну фонду робочого часу (ФРЧ) у 2020 р. Величина фонду робочого часу (ФРЧ) залежить від чисельності робітників (ЧР), кількості відпрацьованих одним робітником днів (Д), середньої тривалості робочого дня (зміни) (Трд). Ця залежність виражається формулою:

$$\text{ФРЧ} = \text{ЧР} * \text{Трд} * \text{Д} \quad (2.1)$$

Методом абсолютних різниць встановлюємо вплив цих факторів на величину фонду робочого часу (ФРЧ).

Зміна фонду робочого часу під впливом чисельності робітників (ЧР) розраховується:

$$\begin{aligned} \text{ФРЧ(ЧР)} &= \text{ФРЧ}_{2021} - \text{ФРЧ}_{2020} = (\text{ЧР}_{2021} - \text{ЧР}_{2020}) * \text{Трд}_{2020} * \text{Д}_{2020} = \\ &= (2716 - 2753) * 7,95 * 220 = -64713 \text{ год.} \end{aligned}$$

Скорочення чисельності робітників на 37 чол. (2716-2753) або на 1,34% $(2716/2753 * 100 - 100)$ призвело до скорочення ФРЧ на 64713 год.

Зміна величини фонду робочого часу за рахунок середньої тривалості робочого дня обчислюється:

$$\text{ФРЧ(Трд)} = (\text{Трд}_{2021} - \text{Трд}_{2020}) * \text{ЧР}_{2021} * \text{Д}_{2020} = (7,96 - 7,95) * 2716 * 220 = 5975,2 \text{ год.}$$

Збільшення тривалості робочого дня на 0,01 год. (7,96-7,95) або на 0,12% $(7,96/7,95 * 100 - 100)$ призвело до збільшення ФРЧ на 5975,2 год.

Величина фонду робочого часу за рахунок відпрацьованих за рік одним робітником днів зміниться і обчислюється:

$$\text{ФРЧ(Д)} = (\text{Д}_{2021} - \text{Д}_{2020}) * \text{ЧР}_{2021} * \text{Трд}_{2020} = (210 - 220) * 2716 * 7,96 = -216193,6 \text{ год.}$$

Скорочення відпрацьованих за рік одним робітником днів (Д) на 10 (210 – 220) або на 4,54% $(210/220 * 100 - 100)$ призвело до скорочення ФРЧ на 216193,6 год.

Фонд робочого часу у 2021 році скоротився на 274931,4 години:

$$\begin{aligned} \text{ФРЧ} - \text{ФРЧ(ЧР)} + \text{ФРЧ(Трд)} + \text{ФРЧ(Д)} &= (-64713) + 5975,2 + (-216193,6) = \\ &= -274931,4 \text{ год.} \end{aligned}$$

Розрахунок показав, що трудові ресурси підприємства використовувались недостатньо ефективно. У середньому одним робітником відпрацьовано у 2021 році 210 днів ніж заплановано – 220 днів, у зв'язку з цим втрати робочого часу на одного робітника становлять 10 днів, а на всіх робітників – 27160 днів $(10 * 2716)$.

Наявність надурочних годин роботи певною мірою компенсує втрати робочого часу, оскільки випуск продукції збільшується. Але це не впливає на показник годинної продуктивності праці, бо одночасно зі збільшенням випуску продукції збільшуються й затрати праці.

Конкретні причини втрат робочого часу можна встановити, порівнюючи плановий і фактичний баланс робочого часу у звітному періоді (у 2021 році). Дані для аналізу балансу робочого часу наведені у табл. 2.9.

За даними табл. 2.9 аналіз планового і фактичного балансу робочого часу показує, що цілоденні втрати вищі за планові на 9 днів (42-33). Це перевищення сталося за рахунок збільшення простоїв, прогулів, невиходів з дозволу адміністрації, а також невиходів на роботу через тимчасову непрацездатність.

Дані табл. 2.9 свідчать, що на збільшення цілоденних втрат робочого часу вплинули:

- хвороби – на 5 днів;
- підвищення планової величини відпусток на навчання – на 1 день;
- прогули – на 1 день;
- простої – на 4 дня.

Цілоденні втрати робочого дня було частково компенсовано скороченням тривалості:

- чергових відпусток – на 0,8 дня;
- виконання громадських обов'язків – на 0,2 дня.

Усього невиходів на роботу – 10 днів $[(5+1+1+4)-(0,8+0,2)]$.

Одним із головних показників виявлення результативності використання персоналу на підприємстві є продуктивність праці.

Продуктивність праці найважливіший якісний показник використання трудових ресурсів підприємства і головний фактор зростання обсягів виробництва продукції.

Вимірюється продуктивність праці двома способами; кількістю продукції, випущеної за одиницю часу, або кількістю часу, затраченого на виготовлення одиниці продукції.

Таблиця 2.9

Аналіз балансу робочого часу ЦНДДКР «Машпроект»

Показник	На одного робітника		Відхилення (+,-)	
	2021 р.		на одного робітника	на всіх робітників (2716 осіб)
	за планом	фактично		
Календарний фонд часу, днів ут. ч.:	366	366	—	—
– святкові;	9	9	—	—
– вихідні	104	104	—	—
Кількість робочих днів	253	253	—	—
Невиходи на роботу, днів	33	43	10	27160
у т. ч. з поважних причин:	33	38	5	13580
– чергові відпустки;	22,4	21,6	-0,8	-2 1 72,8
– відпустки на навчання;	1	2	1	2716
– відпустки через вагітність і пологи;	4	4	—	—
– хвороби;	3	8	5	13580
– виконання громадських обов'язків;	1,6	1,4	-0,2	-543,2
Втрати робочого часу, днів, у т. ч.:	—	5	5	13580
– прогули;	—	1	1	2716
– простої;	—	4	4	10864
-масові невиходи на роботу (страйки);	—	—	—	—
Відпрацьовано днів	220	210	-10	-27160
Тривалість робочого дня, год.	7,98	7,96	-0,02	-54
Усього тривалість робочого часу, год.	1756	1671	-85	-230860
Надурочно відпрацьований час, год.	—	17,5	17,5	47610
Невиробничі витрати часу, год.	—	100	100	271600

Під час аналізу обчислюють годинну, денну і місячну (квартальну, річну) продуктивність праці одного працюючого або одного робітника. Перші два показники визначаються як відношення обсягу товарної продукції до загальної кількості відпрацьованих усіма робітниками людино-годин і людино-днів, а інші

як відношення того самого обсягу до середньоспискової чисельності робітників або всіх.

За умов ринкового господарювання ці показники використовуються для внутрішніх інформаційних потреб оперативного управління виробництвом, а також для визначення тієї чи іншої економічної вигоди, очікуваної у майбутньому.

Продуктивність праці характеризується вартісними, трудовими та натуральними показниками. Найуніверсальнішим є грошовий вимірник, який може бути використаний на будь-якому підприємстві чи галузі виробництва.

Аналіз продуктивності праці розпочинається з вивчення її рівня, динаміки. Для аналізу продуктивності праці використовуємо дані форм статистичної звітності 2-ПВ і 1П, звіти підрозділів підприємства про виконання завдань з продуктивності праці.

Необхідні дані для аналізу продуктивності праці представлені в табл. 2.10. Наведені дані в табл. 2.10 свідчать про те, що середня продуктивність праці одного працівника основної діяльності у 2021 році на 26,94% зросла в порівнянні з 2020 роком, а одного робітника – на 25,29%.

Величина середньорічного виробітку робітника залежить від кількості відпрацьованих ним днів за рік (Д), середньої тривалості робочого дня (Трд.), середньогодинного виробітку робітника (Всг.) та розраховується за формулою:

$$V_{\text{ср}} = D * T_{\text{рд}} * V_{\text{сг}}. \quad (2.2)$$

$$V_{\text{ср}2020} = 220 * 7,95 * 83,3 = 145684,0 \text{ грн.}$$

$$V_{\text{ср}2021} = 210 * 7,96 * 109,2 = 182532,0 \text{ грн.}$$

Вплив факторів на величину середньорічного виробітку робітника можна визначити методом абсолютних різниць. Зміна середньорічного виробітку за рахунок відпрацьованих робітником за рік днів становить:

$$V_{\text{ср}}(D) = (D_{2021} - D_{2020}) * T_{\text{рд}2020} * V_{\text{сг}2020} = (210 - 220) * 7,95 * 83,3 = -6622 \text{ грн.}$$

Таблиця 2.10

Аналіз продуктивності праці ЦНДДКР «Машпроект»

Показник	Періоди		Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	абсолютне, (к.3-к.2)	відносне, % (к.3/к.2*100- 100)
Обсяг виробництва, тис. грн.	401140	495760	94620	23,6
Середньоспискова чисельність, чол.:				
– ПОД(ЧП);	3782	3682	-100	-2,6
– робітників (ЧР);	2753	2716	-37	-1,3
Питома вага робітників у загальній чисельності ПОД(ПВ),%	72,79	73,76	0,97	–
Відпрацьовано одним робітником за рік днів (Д)	220	210	-10	-4,54
Середня тривалість робочого дня (Трд.), год.	7,95	7,96	0,01	0,12
Відпрацьований час, год.:				
– всіма робітниками за рік;	4814997	4540066	274931	-5,71
– одним робітником за рік;	1749	1671	-78	-4,49
Середньорічний виробіток, грн.:				
– одного працівника ПОД (Впод);	106065,6	134644,2	28578,6	26,94
– одного робітника (Вср.р)	145684,0	182532,0	36848,0	25,29
Середньоденний виробіток робітника (Вср.р), грн	662,2	869,2	207	31,26
Середньогодинний виробіток робітника (Вср.р), грн	83,3	109,2	25,3	31,09

Зменшення відпрацьованих одним робітником днів за 2021 рік на 10 днів (210-220) або на 4,54% ($210/220 \cdot 100 - 100$) призвело до скорочення середньорічного виробітку на 6622 грн.

Зміна величини середньорічного виробітку (Вср.) робітника за рахунок середньої тривалості робочого дня (Трд.) становить:

$V_{\text{ср}}(\text{Трд}) = (\text{Трд}2021 - \text{Трд}2020) * Д2021 * \text{Всг}2020 = (7,96 - 7,95) * 210 * 83,3 = 174,9 \text{ грн.}$

Збільшення середньої тривалості робочого дня на 0,01 год. або на 0,12% $(7,96 / 7,95 * 100 - 100)$ призвело до збільшення $V_{\text{ср}}$ на 174,9 грн.

Зміна величини середньорічного виробітку робітника ($V_{\text{ср}}$) за рахунок середньогодинного виробітку робітника ($V_{\text{сг}}$) становить:

$V_{\text{ср}}(V_{\text{сг}}) = (V_{\text{сг}}2021 - V_{\text{сг}}2020) * Д2021 * \text{Трд}2021 = (10,92 - 83,3) * 210 * 7,96 = 43294,4 \text{ грн.}$

Збільшення середньогодинного виробітку робітника ($V_{\text{сг}}$) на 25,9 грн. $(109,2 - 83,3)$ або на 31,09% $(109,2 / 83,3 * 100 - 100)$ в порівнянні з 2020 роком призвело до збільшення величини середньорічного виробітку ($V_{\text{ср}}$) на 43294,4 грн.

Загальна зміна $V_{\text{ср}}$ під впливом $Д$, $Трд$., $V_{\text{сг}}$. становить:

$V_{\text{ср}} = V_{\text{ср}}(Д) + V_{\text{ср}}(Трд.) + V_{\text{ср}}(V_{\text{сг}}.) = (-6622,0) + 174,9 + 43294,4 = 36848,0 \text{ грн.}$

Наведені дані в табл. 2.9 свідчать, що на підприємстві у звітному 2021 році середньорічна продуктивність одного працівника зросла на 28578,6 грн. або на 26,94 %, одного робітника – на 36848,0 грн. або на 25,29 %, середньоденний виробіток робітника зріс на 207 грн. або на 31,26%, середньогодинний виробіток робітника зріс на 25,3 грн. або на 31,09% в порівнянні з показниками 2020 року.

2.3. Аналіз роботи кадрової служби на ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"

Частина організаційної структури ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" представлена на рис. 2.1. У своєму складі вона має відділ кадрів, який займається основними напрямками роботи з людськими ресурсами підприємства: планування та добір персоналу, професійне навчання та планування кар'єри, оцінка роботи робітників та організація системи мотивації та ефективної оплати праці.



Рис. 2.1. Частина організаційної структури ДП НВКГ "Зоря"-«Машпроект»

Поетапно розглянемо основні напрямки роботи з трудовим колективом на підприємстві "Зоря"- "Машпроект". Робота з трудовим колективом розосереджена в основному між різними службами та підрозділами підприємства. Чисельність персоналу, загальний фонд заробітної плати визначає Плановий відділ. Підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів здійснює Центр підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Нормування праці, аналіз продуктивності праці, встановлення розрядів, форм та систем заробітної плати, складання штатного розкладу є функціями служби Управління праці та заробітної плати. Прийомом та звільненням співробітників, аналізом їх руху, підтримкою трудової дисципліни займається служба Управління кадрами.

Кадрова політика підприємства формується відповідно до стратегії комплексу і спрямована на ефективне управління персоналом для реалізації задач підприємства. Одним з першочергових завдань кадрової політики "Зоря"- "Машпроект" є формування організаційної культури, яка б об'єднала робітників та забезпечила їх готовність підтримати керівництво в досягненні цілей підприємства. Мова йде про згуртованість трудового колективу, створення команди однодумців. Велике значення приділяється тому, щоб кожний робітник усвідомлював своє значення і місце на підприємстві.

Кадрову політику підприємства "Зоря"- "Машпроект" можна назвати закритою, так як саме персонал набирається за допомогою внутрішніх резервів та зв'язків.

На підставі порівняння плану по людських ресурсах з чисельністю персоналу, що вже працює в організації, визначаються вакантні робочі місця, які необхідно заповнити. Якщо такі місця існують, починається процес прийому на роботу, що складається з декількох стадій – деталізації вимог до вакантного робочого місця і до кандидата на його заняття, підбору кандидатів, добору кандидатів і, власне, прийому на роботу. На кінець 2021 року з кожних 100 робітників – 43 складали жінки, 17 – молодь у віці 15-28 років; 40 – закінчили

вищі навчальні заклади, з них 47% – третього-четвертого рівня акредитації, 53% – першого-другого рівня.

Прийом на роботу починається з детального визначення того, хто потрібний організації. Формалізація вимог до кандидатів є обов'язковою умовою на підприємстві "Зоря"- "Машпроект", а найбільш розповсюдженою формою такої формалізації є сьогодні підготовка посадової інструкції, тобто документа, що описує основні функції співробітника, що займає дане робоче місце. У нашому підприємстві посадова інструкція, як правило, готується відділом кадрів разом з керівником підрозділу, у якому існує вакантна посада: фахівці з людських ресурсів привносять своє знання процесу створення посадової інструкції, лінійний керівник – вимог до конкретного робочого місця.

Організація комплектування підприємства кадрами на "Зоря"- "Машпроект" передбачає проведення профорієнтаційної роботи, найом та відбір персоналу, його професійну підготовку, а також постійне підвищення кваліфікації.

Згідно вимог до посадової інструкції на підприємстві можуть складати документи, що описують основні характеристики, якими повинний володіти співробітник для успішної роботи в даній посаді – кваліфікаційні карти і карти компетенції (чи портрети профілі ідеальних співробітників). На підприємстві для спрощення прийому на роботу не використовують кваліфікаційну карту та карту компетенції. Це негативно в майбутньому може позначатися на якості роботи цих робітників, частіше – при прийомі управлінців вищого та середнього рівня.

Основний напрямок в підборі кадрів на промисловому підприємстві НВГК "Зоря"- "Машпроект" це орієнтація на молодь. Основний принцип: майбутнє – за молоддю. Адміністрація комплексу добре розуміє, що в значній мірі успіх на ринку світового газотурбобудування залежить від залучення в науку і високотехнологічне виробництво молодих фахівців. Не випадково керівництво "Зоря"- "Машпроект" узяло курс на омолодження колективу і починає радикальні кроки, спрямовані на формування нового покоління молодих фахівців.

У минулому і нинішньому році прийняті на роботу майже 180 випускників вузів, 124 випускника базового ПТУ. Понад 90% молодого поповнення – діти працівників підприємства. Тут трудяться робочі династії, представники різних поколінь.

Кожен рік на підприємстві проводять конкурси молодих спеціалістів та "Кадровий резерв». Переможців, роботи яких відповідають критеріям конкурсу – нестандартність творчої думки й економічна ефективність, – одержують нагороди від адміністрації і постійне збільшення до зарплати в розмірі 1000 грн. Ці обдаровані юнаки і дівчини, що звернули до себе увагу, стали основою для формування спільноти молодих спеціалістів (СМС). Створено кілька підрозділів (секторів) СМС – науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, науково-технічної інформації, професійної роботи, культурно-масової й організаційної роботи, соціально-побутовий і культурно-правовий сектори.

Перед СМС стоять дві головні задачі. По-перше – надання допомоги випускникам вузів і ПТУ, що влаштовується на роботу, надання їм можливості познайомитися з умовами виробництва, освоїтися на підприємстві, органічно влитися в новий колектив. Друга найважливіша задача бачиться в тім, щоб виявляти найбільш талановитих молодих фахівців, допомагати в їхньому становленні як конструкторів сучасної, більш розробленої техніки, як генераторів нових ідей, що стануть гідною зміною старшому поколінню інженерів, що стояли на початку управління "Зоря"- "Машпроект".

На підприємстві намагаються створити всі умови для роботи молодих фахівців. Насамперед, їх залучають високою і стабільною зарплатою. Одержувати 1600-1700 гривень відразу після закінчення вузу – так може працевлаштуватися далеко не усякий випускник. Плюс різні доплати. До послуг молодих фахівців і їхніх родин – вісім заводських дитячих садів, Будинок культури, Палац спорту, три бази відпочинку. Складна для молоді проблема – житло. На жаль, підприємство не може відразу надати квартири всім молодим фахівцям. Зате тут можна одержати безпроцентну позичку на часткове відшкодування витрат при покупці житла з прийнятними термінами погашення.

Визначивши вимоги до кандидата, відділ кадрів може приступити до реалізації наступного етапу – залученню кандидатів, основна задача якого – створення достатньо представницького списку кваліфікованих кандидатів для наступного добору. Головними обмежниками на даному етапі виступають бюджет, що організація може витратити, і людські ресурси для наступного добору кандидатів.

Щодо методів прийому на "Зоря"-Машпроект", то широке розповсюдження має саме пошук усередині організації та пошук за допомогою співробітників, що створює більш тісні взаємовідносини в колективі. Останнім часом стає все більш популярним метод пошуку – виїзд до навчальних закладів, так як управлінців можна виховати всередині організації, а робітники завжди потрібні.

На підприємстві "Зоря"-Машпроект" схема прийому спрощена до співбесіди з робітником відділу кадрів та з начальником структурного підрозділу. Але більше обов'язків в процесі адаптації покладається на начальника підрозділу, куди прийняли нового робітника, бо від робочої атмосфери залежить майбутня робота, а іноді і кар'єра робітника.

В сучасних умовах на підприємстві "Зоря"-Машпроект" стає популярним методи психологічного тестування, за допомогою яких визначається ступінь розвитку тих чи інших професійних навичок у співробітників організації. Порівняння результатів оцінки з портретом "ідеального" співробітника дає можливість визначити прогалини в професійній підготовці і передбачити заходи щодо їх ліквідації. Тому нам не складно побачити невідповідність роботи з кадрами, бо психологічне тестування вимагає складання карти компетенції, а це не робиться, тому одним із елементів в майбутніх напрямків роботи має стати удосконалення роботи з прийому на роботу.

Методи, які пов'язані з навчанням поза робочим місцем є характерні для керівників та управлінців організації "Зоря"-Машпроект". Розгляд практичних ситуацій припускає аналіз і групове обговорення гіпотетичних, реальних ситуацій, що можуть бути представлені у вигляді опису, відеофільму і т.д. В

основі розгляду практичних ситуацій лежить дискусія, групове обговорення, у якому ті, що навчаються відіграють активну роль, а інструктор направляє і контролює їхню роботу. Використання даного методу дозволяє учасникам програми навчання познайомитися з досвідом інших організацій (зміст конкретної ситуації), а також розвинути навички аналізу прийняття рішень, розробки стратегії і тактики. Широко використовується керівництвом метод ділової гри. Перевага ділових ігор полягає в тому, що, будучи моделлю реальної організації, вони одночасно дають можливість значно скоротити операційний цикл і тим самим продемонструвати учасникам, до яких кінцевих результатів приведуть їхні рішення і дії. Використання цього методу дозволяє учасникам виконувати різні професійні функції і за рахунок цього розширити власне уявлення про організацію і взаємини її співробітників.

Професійне навчання підготовляє працівника до виконання різних виробничих функцій, що традиційно асоціюються з визначеною посадою. Протягом свого професійного життя людина, як правило, займає не одну, а кілька посад. Така послідовність посад називається професійною кар'єрою. Послідовність посад, займаних співробітником в одній організації, називається його кар'єрою в організації.

Для одних людей кар'єру стає результатом реалізації детального довгострокового плану, для інших (дослідження показують, що таких більшість) – це набір випадків. Очевидно, що для успішного розвитку кар'єри недостатньо одних побажань співробітника, навіть якщо вони приймають форму добре продуманого плану. Для просування по ієрархічній градації необхідні професійні навички, знання, досвід, наполегливість і певний елемент везіння.

Планування кар'єри є складовою професійного розвитку співробітника. Реалізація плану розвитку кар'єри припускає, з одного боку, професійний розвиток співробітника, тобто придбання необхідної для заняття бажаної посади кваліфікації, а з іншого боку – послідовне заняття посад, досвід роботи на який необхідний для успіху в цільовій посаді. У великих організаціях є стандартні

кар'єрні сходи, які ведуть до посад генерального директора, його заступників і інших вищих керівників, а також ключових функціональних фахівців.

Планування і управління розвитком кар'єри вимагає від працівника і від організації (якщо вона підтримує цей процес) певних додаткових (у порівнянні з рутинною професійною діяльністю) зусиль, але в той же час надає цілий ряд переваг як самому співробітнику, так і організації, у якій він працює. Для співробітника це означає:

- потенційно більш високий ступінь задоволеності від роботи в організації, що надає йому можливості професійного росту і підвищення рівня життя;
- більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя;
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- підвищення конкурентоздатності на ринку праці.

Організація одержує наступні переваги:

- мотивованих і лояльних співробітників, що зв'язують свою професійну діяльність з даною організацією, що підвищує продуктивність праці і знижує плинність робочої сили;
- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з врахуванням їхніх індивідуальних інтересів;
- плани розвитку кар'єри окремих співробітників як важливе джерело визначення потреб у професійному навчанні;
- групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих співробітників для просування на ключові посади.

Усвідомлення цих і інших переваг спонукало керівництво організацій створити формальні системи управління розвитком кар'єри своїх співробітників. На жаль, на сьогодні на підприємстві "Зоря"- "Машпроект" цьому не приділено великої уваги, що знижує ефективність роботи відділу кадрів та керівництва організації в цілому.

Атестація робітників відсутня на підприємстві "Зоря"- "Машпроект". Необхідно зазначити, що для великого виробничого підприємства головною ланкою є виробничий персонал, а для вдосконалення їх роботи слід атестувати головним чином виробничий персонал. Щодо великих підприємств таких як «Зоря»-«Машпроект», то слід використовувати чотири стандартні форми: одна – для атестації вищих керівників, друга – для керівників середньої ланки і фахівців, третя – для бригадирів, четверта – для робітників.

Організації періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їхньої роботи і визначення потреб професійного розвитку. Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їхньому професійному розвитку і рості. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обґрунтовані рішення у відношенні винагороди, просування, звільнення і розвитку співробітників.

На підприємстві "Зоря"- "Машпроект" застосовується погодинно – преміальна оплата праці. Заробітна плата нараховується виходячи з тарифної ставки за годину і фактично відпрацьованого часу, що відзначається в табелях обліку робочого часу.

У табелі робочого часу в окремих графах ставиться загальне число відпрацьованих годин, годин простою, відзначаються понаднормові і нічні, а також години, відпрацьовані у вихідні дні.

Потім на основі тарифної ставки розраховується погодинна заробітна плата.

При помісячній оплаті заробітна плата працівникам нараховується відповідно до окладів, затвердженим у штатному розкладі наказом по підприємстві, і кількості днів фактичної явки на роботу. Такий різновид погодинної оплати праці називається окладною системою. Таким чином, на підприємстві оплачується праці інженерно-технічних працівників і службовців.

Посадові оклади керівників, керуючих і головних інженерів, начальників відділів і головних фахівців – диференціювати в залежності від річного обсягу

робіт, виконуваних організацією. Для керівних інженерно-технічних працівників організацій, віднесених до першої групи встановлений найбільш високий рівень посадових окладів, а в організаціях четвертої групи оклади найменші.

Для рядових і старших інженерів, економістів і лінійно – технічного персоналу розміри посадових окладів установлені без підрозділу по групах організацій, і є єдиними, у схемі посадових окладів визначені інтервали, у межах яких оклад може коливатися.

Оплата праці не обмежується рамками зароблених колективом обсягу робіт. Контрактні оклади керівникам і фахівцям протягом року переглядаються, тобто можуть бути збільшені чи зменшені. Контрактною системою передбачається винагороди за виробничо-господарські результати роботи на підставі діючих положень.

На охорону праці і створення більш сприятливих умов праці щорічно направляє більш 0,5% від обсягу реалізації.

Існує на підприємстві і план оздоровлення колективу (надано 440 працівникам санаторно-курортні путівки), видається матеріальна допомога.

На підприємстві "Зоря"- "Машпроект" щорічно укладається колективний договір, у якому відбиваються результати ефективної роботи і напрямки використання прибутку, принципи трудового колективу і забезпечення зайнятості, організації праці і заробітної плати, житло-побутове обслуговування, соціально-економічні гарантії, умови роботи, охорона і безпека праці, організація соціально-медичного, санітарно-курортного лікування і відпочинку працівників.

Пріоритет, звичайно, за рішенням генерального директора віддається молодим, перспективним працівникам, тим самим прив'язуючи фахівців до підприємства, даючи можливість виявити себе найбільшою мірою. Так, наприклад, цього року створений відділ реалізації готової продукції, середній вік співробітників якого складає 27 років. Робота цього відділу, безумовно, знаходиться під контролем керівництва, але більшість поточних питань зважається молодими співробітниками.

Задоволеність персоналу підвищується також за рахунок створення здорової робочої атмосфери в колективі, організації технічно оснащених робочих місць.

Для ефективного використання потенціалу працівників необхідно впроваджувати:

- планування й удосконалювання роботи з персоналом;
- підтримку і розвиток здібностей і кваліфікації працівників.

Основною задачею управління трудовим колективом на підприємстві має стати:

- проведення активної кадрової політики;
- забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності працівників з обліком їхніх індивідуальних особливостей і професійних навичок;
- розробка разом з фінансово-економічною службою матеріальних і соціальних стимулів;
- тісна взаємодія з профспілковим комітетом у питаннях медичного обслуговування, організацією суспільного харчування, розвиток фізкультури і спорту, соціальному захисту окремих категорій працюючих.

Для такого великого підприємства існує недостатньо розвинута система планування кар'єри та інших форм розвитку, реалізації здібностей працівників. По-перше, необхідно укласти договори з необхідними навчальними закладами про прийняття на роботу випускників з певними успіхами. По-друге, необхідно розробляти плани розвитку майбутніх управлінців, які щойно прийшли на підприємство і проявляють лідерські та професійні здібності. Рекомендовано було б складати індивідуальні плани із зазначенням терміну та місця проходження спеціальних курсів та плановий період стажування.

Стратегія управління трудовим колективом має відбивати розумне сполучення економічних цілей підприємства, потреб і інтересів працівників (гідна оплата праці, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників і т.п.). В даний час слід розробляти умови для

забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання трудових ресурсів.

Для підтримки рівня кваліфікації працівників, необхідно впроваджувати щорічну атестацію кадрів. За результатами атестації розробляти план організації підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу, а потім здійснювати зважені кадрові перестановки.

Для послідовного підвищення кваліфікації робітників, одержання ними технічних знань, необхідних для оволодіння передовою технікою, високопродуктивними методами виконання складних і відповідальних робіт слід організовувати:

- виробничо-технічні курси;
- курси цільового призначення;
- навчання робітників другим і суміжним професіям;
- економічне навчання.

В системі матеріального та морального стимулювання не завадить впровадження таких заходів, які б підвищували впевненість робітника в перспективах підтримки підприємством його в нерадисні години. Не завадить впровадження таких виплат:

1. Одноразова допомога виплачується:

- у зв'язку з виходом на пенсію;
- працівникам, що досягли ювілейного віку 50, 55, 60 років, нагородження грамотою, згідно з наказом;

- пенсіонерам, що досягли віку 50, 60, 70, 80 років на лікування щорічно.

2. Виплати:

- оплата ритуальних послуг;
- жінкам при народженні дитини;
- у випадку смерті в результаті нещасливого випадку на виробництві;
- малозабезпеченим і багатодітним родинам і т.п.

Помічено, що на підприємстві не активно заохочується участь працівників підприємства в прийнятті управлінських рішень. Тому для зацікавленості

робітників в прийнятті рішень слід методом проведення загальних і диференційованих зборів створити спеціальні робочі групи, орієнтовані на рішення чітко поставлених задач і досягнень визначених цілей.

Враховуючи розмір та досвід діяльності підприємства, необхідно приділяти велику увагу пліткам, які можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства, тому необхідно приділяти точності і чіткості в діях адміністрації, підвищувати ефективність збору й обміну інформацією, враховувати швидкість відповідей на запити та скарги, що надходять від співробітників, обов'язково проводити оцінку результатів навчання працівників.

Таким чином, здійснюючи просту та продуману стратегії в питаннях керування персоналом, підприємство успішне працює в умовах загальної кризи на Україні.

Навчання кваліфікованих працівників на підприємстві носить безупинний характер і проводиться протягом усієї трудової діяльності. При цьому посадові переміщення керівників і фахівців чітко пов'язані з результатами навчання і практичного використання отриманих знань, умінь і навичок. Організація навчання на "Зоря"- "Машпроект" здійснюється через Центр підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу комплексу (ЦППіПКП) по існуючим методикам і навчальним програмам, розробленим в ньому. Програми навчання розробляються і реалізуються на основі заявок керівників підрозділів, індивідуальних планів розвитку співробітників, на підставі рішень атестаційної комісії комплексу. При цьому враховуються категорія персоналу. Необхідність навчання й економічна ефективність тих чи інших форм навчання.

Для керівників, фахівців і службовців застосовуються наступні види навчання:

- самостійне навчання співробітника за індивідуальним планом, який затверджений його безпосереднім керівником і який виконується під його контролем;

- короткострокове (не рідше одного разу в рік) навчання на базі ЦППіПКП чи в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів;

- тривале періодичне в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів;

- стажування на передових підприємствах, на провідних наукових організаціях, у вищих навчальних закладах, у тому числі – за рубежом;

- навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі по темах, що цікавить підприємство;

- перепідготовка – одержання нової спеціальності в академіях, інститутах підвищення кваліфікації, на спеціальних факультетах вузів.

Для робітників застосовуються:

а) навчання на робочому місці:

- наставництво (у рамках адаптації);

- інструктажі;

- ротації, переміщення;

б) навчання поза робочим місцем:

- заочне навчання у вузі;

- вечірнє навчання в загальноосвітній школі;

- курси профпідготовки в ЦППіПКП;

- навчання суміжної професії.

Також для керівників різних рівнів можуть застосовуватися такі форми навчання як: семінари, рольові ігри, експертні тренінги, участь у виставках, симпозіумах.

При виборі всіх цих видів цільового навчання для всіх категорій персоналу враховується сфера застосування професійних знань, необхідність їхнього розвитку, схильність і прагнення працівника підвищувати рівень освіти і кваліфікації.

Планування розвитку персоналу в комплексі включає:

а) планування природного руху персоналу:

- вихід на пенсію;
- у зв'язку з навчанням, службою в армії;

б) посилення творчого потенціалу працівників:

- оцінка ефективності роботи з персоналом;
- планування кар'єри;
- безупинна освіта;
- робота з перспективними категоріями співробітників: молоддю, кадровим резервом, кваліфікованими фахівцями і науковими співробітниками;
- ретельний підбор персоналу.

Планування природного руху персоналу в комплексі зводиться до своєчасної і якісної заміни співробітників, що звільняються, висококваліфікованими працівниками.

Управління професійним просуванням на підприємстві здійснюється на основі:

- загального планування (по періодах і підрозділам);
- індивідуального планування (персонально для конкретних робітників).

Основними формами професійного просування робітників комплексу є:

- просування робітників, зайнятих на робочих місцях переважно важкою ручною, некваліфікованою роботою, монотонною роботою, на професії і робочі місця кваліфікованої і творчої праці;
- встановлення чергового кваліфікаційного розряду;
- оволодіння другою чи суміжною професією, спеціальністю;
- призначення бригадиром;
- висування робітників, що одержали неповну, базову чи повну вищу освіту на інженерно-технічні посади.

Планування кар'єри в "Зоря"- "Машпроект" – це система організаційних заходів, спрямованих на виявлення найбільше повно задовольняючим цілям

комплексу кваліфікованих співробітників, їх професійний розвиток і психологічну підготовку з подальшим просуванням.

На підприємстві діє 3 тарифні сітки для оплати праці робітників-відрядників. Встановлення розрядів робіт, що виконуються і присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам здійснюється згідно з діючими в Україні тарифно-кваліфікаційними довідниками за узгодженням із профспілковим комітетом.

Відповідно до діючого на підприємстві положенням виплачуються наступні доплати і надбавки:

- доплата за роботу в нічну зміну з розрахунку 20% тарифу;
- доплата за шкідливі й особливо шкідливі умови праці;
- доплата за високу кваліфікацію;
- доплата бригадирам і ланковим за керівництво бригадою;
- оплата по договорах за виконання робіт за відсутніх працівників, за сумісництво професій;
- надбавка до тарифної ставки кваліфікованим робітникам за високу професійну майстерність;
- надбавка за високі досягнення в праці.

Щомісяця здійснюється преміювання працівників заводу за виконання основних показників виробничо-господарської діяльності в розмірі 30% за кожен місяць роботи промислово-виробничий персонал (ПВП) і 20% – персонал не промислової групи. Для працівників, що найбільше відзначилися застосовується підвищений коефіцієнт трудового внеску – від 0,5 до 2,0.

Також здійснюється оплата праці за роботу в понаднормовий час і за переробку. Щомісяця сплачують винагороду за вислугу років.

На підприємстві "Зоря"- "Машпроект" під формуванням стабільного персоналу розуміється система заходів, що сприяє зниженню плинності (звільнень за власним бажанням, за прогул і інші порушення), а також організація духу корпоративізму (зменшення конфліктності у відносинах

персоналу, підвищення згуртованості, організація взаємодопомоги і здорового змагання) [8, с.105].

Робота з вивчення і зниження плинності персоналу містить у собі наступні етапи:

- збір і обробка інформації про стан, причини і фактори плинності персоналу (визначення кількісних і якісних характеристик процесу плинності);
- аналіз процесу плинності;
- застосування заходів щодо зниження плинності.

На підприємстві приймаються заходи для морального стимулювання персоналу, формуванню корпоративної культури і підвищенню згуртованості колективу. Серед заходів щодо стимулювання працівників передбачено:

- рух змагання серед виробничих колективів з наступним заохоченням переможців;
- конкурси молодих фахівців, «Кадровий резерв»;
- заохочення за заслуги в роботі у вигляді розміщення фотографій на дошці пошани комплексу, оголошення подяки;
- передовикам виробництва, які відзначилися у праці – пільгове санаторно-курортне лікування, субсидування дорогих операцій;
- підтримка ветеранського руху на підприємстві з визначенням пільг і цільової допомоги з боку адміністрації;
- представлення на нагороди державного масштабу.

Пильна увага на виробництві приділяється питанням поліпшення умов праці і побуту працюючих, зниженню виробничого травматизму, попередженню профзахворювань і професійних отруєнь. Якщо порівняти перше півріччя 2020 і 2021 року, то можна знайти, що в 2021 році виробничий травматизм знизився (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз випадків травматизму

Показник	2020 р.	2021 р.	Зміна (-спад, + ріст), %
Кількість нещасливих випадків	25	22	-12
Коефіцієнт частоти	1,7	1,4	-17,6
Коефіцієнт важкості	20,7	10,9	-47,3
Втрати (люд. / днів)	518	240	-53,7
Витрачено на лікування (тис. грн.)	295	85	-71,2

З метою збереження здоров'я робітника і його психічної рівноваги керівникам комплексу рекомендується дотримувати граничні терміни роботи робітника на низько кваліфікованих монотонних і з перевагою ручної праці роботах (табл. 2.12).

Щорічно підприємство виділяє близько 720 тис. грн. на придбання молока для робітників, задіяних на шкідливих і небезпечних роботах. Витрати підприємства на забезпечення робітників спецодягом за перше півріччя 2021р. склали 285,5 тис. грн.

Таблиця 2.12

Граничні терміни роботи на низько кваліфікованих роботах

Характер роботи	Максимальний термін безупинної роботи, що рекомендується	Мінімально необхідна перерва на іншій роботі
Монотонна	5 років	1 рік
Робота, що вимагає постійної напруженої уваги	3 роки	1 рік
Важка ручна праця	7 років	1 рік

Відповідно до затвердженого графіка в цехах і підрозділах комплексу управління охороною праці здійснює тріступінчастий метод контролю, а також проводить бесіди і лекції з питань охорони праці і трудового законодавства виробничої санітарії і гігієни праці. Систематично здійснює контроль за станом

повітряного середовища, освітленням, шумом, вібрацією шляхом проведення інструментальних вимірів силами санітарно-промислової лабораторії.

Виконані розрахунки показали:

- на підприємстві у звітному 2021 періоді відбулося скорочення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників;

- у звітному 2021 році фактично питома вага робітників у загальній чисельності персоналу основної діяльності в порівнянні із 2020 роком збільшилася і в порівнянні з 2019 роком збільшилася, інша ситуація склалася із службовцями: їх питома вага зменшилася в порівнянні з 2020 роком, питома вага спеціалістів у звітному 2021 році в порівнянні з 2020 роком зменшилася, питома вага керівників у загальній кількості службовців підприємства також зменшилася;

- на підприємстві у звітному 2021 році середньорічна продуктивність одного працівника, одного робітника зросла, середньоденний виробіток робітника зріс, середньогодинний виробіток робітника зріс в порівнянні з 2020 роком.

Висновки до другого розділу

Обсяг виробництва зростає і має тенденції виконання планових завдань. Чисельність персоналу скорочується, але ці зміни пов'язані з необхідністю оптимізувати витрати в складних економічних умовах. Собівартість виробленої продукції скорочується за рахунок росту продуктивності праці та професійних навичок персоналу. Стратегія розвитку ДП НПКГ «Зоря-Машпроект», розраховану до 2025 р. – подолати технічну відсталість та налагодити систему управління персоналом для забезпечення розширення ринків збуту продукції на 25%, підвищення професіоналізму управління та добробут працівників підприємства при високому рівні організаційної культури.

Аналіз продуктивності праці в Центрі науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт представленопоказав, що: на підприємстві у звітному 2021 періоді відбулося скорочення персоналу як у цілому, так і за окремими

категоріями працівників; у звітному 2021 році фактично питома вага робітників у загальній чисельності персоналу основної діяльності в порівнянні із 2020 роком збільшилася; середньорічна продуктивність одного працівника, одного робітника зросла, середньоденний і середньогодинний виробіток робітника зріс в порівнянні з 2020 роком.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ НВКГ "ЗОРЯ"- "МАШПРОЕКТ"

3.1. Удосконалення системи мотивації праці на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект"

Відповідно до чинного законодавства оплата праці, форми, системи і розміри соціально-трудова пілг на підприємствах і в організаціях визначаються самостійно колективними договорами. Ця правова норма надає компаніям більшу свободу дій, але й накладає на них більшу відповідальність. Тому що ефективність роботи повністю залежить від того, як професіонали організують стимулювання діяльності співробітників.

У нових економічних умовах використання так званих «компенсаційних пакетів» у компаніях набуло все більшої актуальності, оскільки донедавна вони мали корисно-пізнавальний характер, але були складними у реалізації. Однак слід визнати, що навіть сьогодні не всі компанії можуть задовольнити найважливіші потреби своїх співробітників і скористатися численними перевагами, доступними як винагорода за успішну роботу. Перешкодою є різні причини об'єктивного і суб'єктивного характеру.

Підтримуємо точку зору Сергійчука С.І., що «компенсаційний пакет робить істотний вплив на стан і розвиток всіх частин соціально-трудова сфери, є умовою реалізації пріоритетів і національних проектів у соціальній сфері, тому забезпечення своєчасної та гідної оплати праці має виступати головним напрямком соціальної політики сучасної України. Держава зобов'язана максимально використовувати важелі свого впливу для захисту найманого працівника, консолідувати зусилля всіх учасників трудових відносин, всіх громадських сил в рішенні проблеми нормалізації ціни робочої сили». [45]

На рис. 3.1, запропонована нами схема формування розширеного компенсаційного пакету для ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект".



Рис. 3.1. Схема формування розширеного компенсаційного пакету для ДП НВКГ "Зоря" - "Машпроект"

Звертаємо увагу, що впровадження пакету оплати праці в практику виробничого підприємства ДП НВКГ «Зоря» – «Машпроект» має базуватися на таких принципах:

- тристороння угода до укладення контракту: керівництво компанії, працівники та профспілка.
- визначення реалістичного розміру соціально-трудових виплат та обґрунтування їх необхідності.
- керівництво та періодичні огляди, оскільки потреби кожної людини постійно змінюються, мотивація, яка колись спрацювала, може не бути ефективною.

У ринково-конкурентній боротьбі виживають ті установи та підприємства, для яких мотивація трудової поведінки персоналу є не теоретичною абстракцією, а практичною справою, об'єктом номер один у повсякденних турботах.

ДП НВКГ "Зоря"-«Машпроект» не є виключенням, і тому будемо вважати доцільним впровадження в практику наступних елементів компенсаційного пакету (табл. 3.1).

Пропонується страхування життя робітника за рахунок коштів ДП НВКГ "Зоря"-«Машпроект» і членів сім'ї за сим воліче відрахування. У разі нещасного випадку, за рахунок засобів, що утримуються з доходів робітника, постраждалому виплачується сума, яка дорівнює піврічному доходу працівника. За умови нещасного випадку, пов'язаного зі смертю, сума збільшується вдвічі. Страхування здійснюється лише на добровільних засадах. Враховуючи, що в теперішній час більшість людей втратили віру в страхові компанії, пропозиція скористатися таким компенсаційним пакетом в межах підприємства, може виявитися достатньо привабливою для кожного з працюючих.

Сутність відрахувань у пенсійний фонд полягає у тому, що в ДП НВКГ "Зоря"-«Машпроект» створюється власний пенсійний фонд додаткового забезпечення. Пенсійний фонд створюється для найуспішніших працівників підприємства, які згідно нормативам та програмам розвитку перевиконали завдання на 150 – 200% чи були переможцями у акціях з розвитку ДП НВКГ

"Зоря"- "Машпроект". Метою створення фонду є додаткова матеріальна допомога, яка надається непрацюючим пенсіонерам.

Таблиця 3.1

Перелік елементів запропонованих для розширення компенсаційного пакету для працівників ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"

Форма стимулювання	Основний зміст
1. Страхування життя	Страхування з рахунок коштів підприємства життя робітників і за символічне відрахування – членів його сім'ї
2. Участь у недержавному пенсійному забезпеченні	Дає змогу створити додаткове до обов'язкового державного пенсійного забезпечення джерело пенсійних виплат, гарантувати працівникам вищий рівень життя після досягнення пенсійного віку.
3. Програма "відкладених премій"	Премія виплачується через 2-5 років після початку випуску продукції з урахуванням її комерційного успіху і збереження колишньої рентабельності. Розмір таких премій може становити від 5 до 1000% річного окладу.
4. Бонуси	Разові виплати з прибутку, пов'язані зі стажем і рівнем заробітної плати.
5. Участь у підприємництві, що включає участь в управлінні, прибутку і власності	Участь у прибутку застосовується по відношенню до осіб, що забезпечує їй додатковий приріст (до 75% розподіляються серед них щомісяця, щоб люди могли наочно бачити конкретні результати своїх зусиль).

Розмір допомоги визначається як добуток кількості безперервно відпрацьованих на підприємстві років і суми винагороди, яка "компенсує" один відпрацьований рік. Встановимо розмір такої суми 1 грн. за рік. Допомога виплачується щомісяця.

Програма "відкладання премії". Передбачається, що за виконання певних показників (наприклад, підвищення продуктивності праці, зниження втрат часу) персоналу підприємства нараховуються премії. Відмінність таких премій, що виплата їх відкладається на фіксований термін, наприклад, один чи два роки.

Після закінчення такого терміну премія корегується на коефіцієнт від 0 до 1,4 в залежності від комерційних результатів діяльності підприємства.

Як зазначає Сергійчук С.І.: «Формування фонду оплати праці має пов'язуватись не тільки з кількісними показниками (тобто зміною обсягів виготовленої продукції), а й із якісними показниками, які відображають ефективність діяльності підприємств та є наслідком продуктивної праці. Тому, в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку праці керівництво промислових підприємств повинно приділяти увагу питанням формуванню компенсаційних пакетів для своїх працівників» [44].

Бонуси. Ефективним методом стимулювання окремих працівників ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" є надання їм так званих "бонусів". Будемо вважати доцільним надання таких бонусів тим працівникам підприємства, заробітна плата яких протягом останніх 6 місяців була нижче середнього рівня по підприємству. Розмір бонусів є фіксованою величиною, яка встановлюється на рік і залежить від суми відхилення між зарплатою робітника і середньою зарплатою по підприємству.

Такий бонус виплачується двічі на рік. Для з'ясування розмірів виплати бонусів, звернемося до табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Співвідношення між відхиленням зарплати робітника
від рівня середнього і сумою бонусу

Сума відхилення заробітної плати робітника від рівня середньої зарплати по підприємству, грн.	Сума бонусу, грн
Від 0 до 500	1000
Від 500 до 1000	1500
Понад 1000	2000

Зрозуміло, що отримання бонусу такого розміру не змінює матеріального стану робітника, але в той же час здійснює мотиваційну функцію.

Являючи собою самостійний елемент трудової мотивації на підприємстві, компенсаційні пакети створюють додаткові умови для покращення добробуту кожного з працівників, що, власне, і є метою їх впровадження.

Для побудови справедливої системи мотивації на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект" необхідно використати систему Ракера для розрахунку розміру преміального фонду і визначення бальної оцінки працівників, а також здійснити аналіз ефективності від її впровадження, відношення суми накопиченого ефекту до суми витрат на впровадження цієї методики.

Припустимо, що ефект досягається за рахунок:

- росту продуктивності праці робітників;
- росту якості продукції;
- зменшення виплат з листків непрацездатності.

Впровадження цієї системи матеріального заохочення працівників пов'язано на підприємстві з наступними витратами:

- дослідження рівня віддачі працюючого персоналу;
- вибір системи оцінки для окремих категорій працівників;
- формування штату професійних оцінщиків;
- впровадження системи в практику.

Нехай, після впровадження цієї системи в практику, продуктивність праці робітників установи підвищилась на 8%, що у грошову виразі склало 145 420 грн. Крім того, зростання якості обслуговування призвело до економії коштів у сумі 85 000 грн. За рахунок зменшення виплат з листків непрацездатності економія грошових засобів склала 30 000 грн. Звернемося до табл. 3.3 і підрахуємо загальну економію коштів після впровадження запропонованої системи участі працівників підприємства ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" у прибутках.

Таблиця 3.3

Економічний результат, отриманий підприємством за рахунок впровадження системи участі у прибутках

Чинник	Сума, грн.
Заощадження коштів за рахунок росту продуктивності праці	145 420
Збільшення доходів від підвищення якості обслуговування	85 000
Зменшення виплат з листків непрацездатності	30 000
Загальна сума економії	260 420

Таким чином, загальна сума економії коштів ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" склала 260 420 грн.

Визначимо розмір витрат комплексу на впровадження вище означеної системи. На дослідження рівня віддачі працюючого персоналу необхідно витратити 50 000 грн. Вибір системи оцінки для окремих категорій працівників коштує підприємству 30 000 грн. На формування штату професійних оцінщиків підприємства ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" витрачає 50 000 грн. Серед всіх витрат найбільш коштовними є витрати на впровадження цієї системи в практику, на які витрачається 63 000 грн. Загальна сума витрат ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" становить 173 000 грн. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" на впровадження системи участі у прибутках

Витрати	Сума, грн.
Дослідження рівня віддачі працюючого персоналу	50 000
Вибір системи оцінки для окремих категорій працівників	30 000
Формування штату професійних оцінщиків	50 000
Впровадження системи в практику	63 000
Загальна сума витрат	193 000

Розрахувавши економію коштів і витрати, не можна їх не співставити. Метою співставлення є отримання ефективності впровадження запропонованої програми участі працівників у прибутках ДП НВКГ «Зоря» – «Машпроект» в

практику мотивації. Загалом, ефективність – це відносний показник, що співставляє отриманий прибуток з затратами.

Визначимо ефективність (Е) за формулою 3.1:

$$E = \frac{\text{Загальна сума економії коштів}}{\text{Загальна сума витрат}} * 100\% \quad (3.1)$$

Підставимо отримані дані у формулу 3.1.

$$E = \frac{260420}{193000} * 100\% = 134,93\% \approx 135\%$$

Можна зробити висновок, що програму доцільно впровадити у ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект", бо її ефективність становить 35%, економія коштів перевищує 67 420 грн. (260 420-193 000).

Крім того, аналізуючи характер витрат, не можна не зауважити, що гроші на деяких з них (витрати на вибір системи оцінки окремих категорій персоналу і витрати на впровадження системи в практику) будуть витрачатися одноразово при обґрунтуванні доцільності застосування такого методу мотивації, а отриманий ефект повинен спостерігатися постійно і від підвищення продуктивності праці і від якості випущеної продукції. Тому, на власну думку, у майбутньому ефективність такої форми мотивації має підвищитись так, будемо вважати застосування в практику ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" нової форми мотивації економічно доцільною не тільки сьогодні, й на перспективу.

В умовах ринкових перетворень підвищується зацікавленість у результативності та ефективності праці. Особливої актуальності набуває проблема заохочення працівників до виконання праці. Ключовою рушійною силою, що спонукає до підвищення продуктивності праці, є мотивація працівників, головне призначення якої – об'єднати інтереси та потреби працівників із завданнями організації.

Мотивація – це «... сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей підприємства». Суть мотивації зводиться до того, щоб дати

працівникові те, що він бажає отримати від роботи. Натомість організація має отримати те, що потрібно їй: продуктивну працю та якісний результат. Існують такі методи мотивації: примус, винагорода, солідарність. Примус заснований на страху бути покараним (звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу, штраф). Винагорода – різні системи матеріального (заробітна плата, премії, частка прибутку) і нематеріального (нагорода, подяка) стимулювання ефективної праці. Солідарність – розвиток у працівників цінностей і цілей, які збігаються або збігаються до цінностей і цілей організації, що досягаються шляхом переконання, виховання, навчання та створення сприятливого організаційного клімату.

Проблема мотивації праці персоналу вважається ключовою в управлінні персоналом. Система мотивації працівників формується на поєднанні методів матеріального та морального стимулювання та базуються на таких компонентах мотиваційного механізму:

1. значущість – забезпечення участі працівника на партнерських засадах в управлінні, у власності, у прибутках;
2. визнання – створення умов, за яких працівник буде впевненим, що його ідеї та пропозиції будуть почуті, результат роботи буде поміченим керівництвом, а працівник отримає винагороду;
3. корпоративні знання – створення умов для накопичення корпоративних знань, які є важливим фактором для розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, та зростання добробуту працівника;
4. корпоративна культура – створення на підприємстві норм і правил поведінки щодо клієнтів, а також між працівниками та структурними підрозділами;
5. кар'єрне зростання – надання рівних можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
6. справедливість – винагорода як компенсація за витрачені працівником зусилля має не лише відповідати кількісним параметрам праці, а й бути

«справедливою» порівняно з винагородою інших співробітників, інакше в колективі виникає психологічна напруга й значно зменшується мотивація;

7. солідарність – створення сприятливого клімату в колективі з метою об'єднання працівників в єдину команду однодумців для ефективного виконання спільних задач;

8. відданість підприємству – виховання у працівника відданості своєму підприємству, гордості за нього, упевненості в ньому.

Слід визначити, що у сфері матеріального стимулювання ефективним інструментом мотивації є заробітна плата. В сучасних умовах підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від наявності ефективної системи оплати праці. Особливо це актуально для великих виробничих підприємств з розгалуженою системою технічних відділів.

Оплата праці стане вагомим інструментом підвищення продуктивності праці лише за умови її прив'язки до фінансового результату діяльності ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект". З цією метою доцільно запровадити динамічну модель заробітної плати. Основні вимоги до моделі полягають у тому, що вона має відбивати:

1. залежність розміру заробітної плати від результатів діяльності підприємства;
2. стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці;
3. конкурентноздатність основної заробітної плати на ринку праці;
4. важливі напрямки діяльності підприємства через основні показники розподілу заробітної плати, а також вплив останніх на ефективність та якість роботи, кінцеві результати діяльності підприємства;
5. залежність обсягу премії від результатів роботи у періоді, за який вона виплачується.

Виходячи з того, що розмір заробітної плати повинен залежати від результатів діяльності трудового колективу, у запропонованій моделі рівень зарплати працівників ставиться у залежність від фінансового результату

діяльності в попередньому році. З метою реалізації цього принципу використовується показник прибутку на одного працівника. Залежно від його значення здійснюється поділ групи за оплатою праці. Схема розділу на групи така: розглядається показник прибутку на одного працівника, що розраховується за формулою 3.2:

$$E1 = P1 / N1, \quad (3.2)$$

де $E1$ – прибуток на одного працівника ;

$P1$ – фактичний прибуток за попередній рік;

$N1$ – штатна чисельність на кінець базового року.

Мотиваційний вплив форм оплати праці, що використовуються в організації, тим вищий, чим більше вони пов'язані як з реальними показниками діяльності окремих робітників, так і з результатами, які досягаються підрозділом та організацією в цілому. Саме тому додаткова заробітна плата повинна базуватися на принципах персоналізації й багатфакторності та складатися з трьох компонентів:

1. колективна премія – стимулює колективну працю та залежить від результатів діяльності підприємства в цілому;
2. індивідуальна премія – враховує індивідуальні досягнення працівника;
3. інші заохочувальні виплати.

Запропонована модель передбачає залежність колективної премії від результатів роботи колективу протягом звітного періоду. Основним показником розподілу премії серед бригад підприємства є інтегральний показник виконання бізнес-плану. Він розраховується на базі показників, що відображають важливі напрямки діяльності підприємства ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" і впливають на ефективність та якість роботи, кінцеві результати діяльності підприємства (рівень виконання бізнес-плану з нарощування прибутку, його ресурсного потенціалу та конкурентоспроможності).

Рівень виконання бізнес-плану визначається через співвідношення фактичного значення до планового. Інтегральний показник обчислюється як середнє арифметичне значення показників, що входять до нього.

Таким чином, з метою посилення стимулюючого ефекту використовується плаваюча шкала преміювання. Максимальна премія встановлюється у розмірі 100%, мінімальна – 50%. Щомісячно автоматично формуються групи щодо розподілу премій. Алгоритм їх формування такий:

I група всі бригади, для яких рівень виконання перевищує 100%. Філії отримують премію у розмірі 100% від основної заробітної плати;

II група бригад, для яких значення інтегрального показника I перевищує або дорівнює середньому (отримують 80% премії);

III група всі інші бригади (50% премії).

З метою більшої диференціації премії кількість груп може зростати.

Розподіл інших заохочувальних та компенсаційних виплат може здійснюватися за тим самим алгоритмом, що й колективна премія.

На думку Сергійчука С.І.: «Розвиток компенсаційної політики на підприємствах промисловості України дозволить стимулювати продуктивність праці всіх працівників, створить умови залучення й утримання професіоналів з інноваційним мисленням, підвищить конкурентоздатності підприємств промисловості України в умовах посилення інтеграційних процесів». [46]

Підсумовуючи сказане, можна констатувати, що мотивація праці працівників є вагомим фактором підвищення ефективності функціонування підприємств та їх конкурентоспроможності. При цьому враховується специфіка виробничої діяльності, пов'язана з колективним характером праці, ризиковим характером діяльності, динамізмом та складністю виробничих процесів, високим ступенем відповідальності, ризиками при прийнятті рішень, інтелектуальністю та високим рівнем спеціалізації.

Умови преміювання мають визначальне значення у преміюванні, оскільки саме їх виконання є юридичною підставою для нарахування премії працівнику або групі (колективу, бригаді тощо) працівників.

Одноразова виробнича премія може бути як індивідуальною, так і колективною. І одноразові, і багаторазові премії можуть нараховуватися як окремому працівникові (індивідуальні), так і групі працівників (колективні).

Головне і при розподілі заробітку, і при розподілі премії – це обґрунтоване визначення КТУ, який повинен враховувати не тільки результати праці і особистий внесок працівника в результат роботи колективу, але й особисті здібності працівника.

Головні пропозиції для вдосконалення ефективності підвищення кваліфікації праці на підприємстві:

- розробити систему премій, яка має ґрунтуватися на обґрунтованих розрахунках коефіцієнта трудової участі;
- ввести якісні характеристики оцінки виконаних робіт, за результатами яких з метою заохочення до більш продуктивної та якісної роботи розробити системи доплат;
- згідно з системою проходження покращення кваліфікації та результатами роботи після перепідготовки розробити для кожної категорії робітників схеми та норми надбавок, та їх критерії.

3.2. Вдосконалення методів управління персоналом на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект"

Для покращення та вдосконалення роботи з трудовим колективом слід розглядати не лише вузькоспрямований напрямок роботи з персоналом, а комплексний та системний підхід, розглядати організацію та персонал у всіх її виробничих та невиробничих зв'язках. Основні напрямки вдосконалення стосуються методів управління персоналом (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Методи управління персоналом на підприємстві

Для успішного функціонування підприємства необхідно не забувати про непокірних робітників. У цьому випадку знижується ризик прийняття і, що головне, виконання співробітниками неправильних і непродуманих рішень, у тому числі і рішень керівника. Кожен співробітник повинен мати право відстоювати свою точку зору з приводу рішення аж до різких змін (звільнення за власним бажанням).

Намагатися ліквідувати сумісництво, якщо це завдає шкоду підприємству. Це може бути як незручний режим, так і низька заробітна плата. Слід уникати кумівства – воно знижує якість роботи співробітників і підриває авторитет керівника в тому випадку, якщо його родичі не бажають чи не можуть працювати як слід. Але і тоді, коли вони працюють добре, перша ж помилка послужить сигналом до недбалості для інших співробітників. Крім того, тим, хто не працює

з родичами, легше уникнути пліток і зайвої уваги в колективі. Поради виключаються, якщо на підприємстві працюють одні родичі.

У відношенні привілеїв доцільно здійснювати орієнтацію на всіх працівників організації: скорочення спеціального дорого канцелярського устаткування для начальства; заборона музики на робочому місці, крім тих місць, де не потрібно розумових зусиль; зниження кількості звукових сигналів в офісі, включаючи телефон. Створення сприятливої та оптимальної системи зворотного зв'язку в колективі дозволить перебороти будь-які негативні моменти в життєдіяльності підприємства через інформацію від співробітників.

Рекомендації зі стимулювання персоналу включають вивчення практичної діяльності підприємства дозволяє нам виділити загальні характеристики ефективної системи стимулювання праці й участі в прибутках:

- безпосередній і тісний зв'язок з досягнутими успіхами в роботі у вигляді доходу від зростання прибутку, вираженого у відсотках для кожного працівника;
- заздалегідь погоджені принципи, винагороди за перевиконання плану, внесені в систему бухгалтерського обліку;
- відсутність «стелі» для премій, заснованих на участі в прибутках;
- відповідність зарплати реальному трудовому внеску співробітника в успіху підприємства і розумних витрат;
- обмеження базових окладів для керівників вищого рівня;
- принцип матеріального стимулювання поширюється на всіх працівників підприємства і носить постійний характер;
- тверда схема нарахування премій, що включає тільки три категорії оцінок результатів роботи для кожного працівника (добре, задовільно, погано), рейтинг роботи;
- кожна премія вручається безпосереднім начальником і супроводжується бесідою і поздоровленнями; із працівниками, що не одержали премії, бесіда з приводу підстави для позбавлення премії проводиться обов'язково наодинці;
- не повинно бути ніяких виплат, що не залежать від результатів роботи; краще не преміювати взагалі нікого;

– погані працівники не можуть бути премійовані ні в якому випадку; ніколи не слід карати матеріально працівників, навіть з вини керівництва, у дні криз. Якщо працівник виконує роботу на своїй ділянці відмінно, то він повинен бути заохочений;

– на підприємстві не повинно бути ніяких секретних чи зайвих накладних витрат, що негативно впливає на преміальну систему.

Крім преміальної системи повинна існувати система регулярного перегляду зарплат у два етапи: на першому – переглядає колектив, на другому – керівник. При бажанні останнього і за згодою колективу етапи можна поміняти місцями.

Коли потрібно підвищити співробітника в посаді, часто здається, що в організації немає людини, здатного зайняти вакантну посаду. У такому випадку, варто знайти такого, котрий відповідав би вимогам тільки на 50% і дати йому цю роботу. Через якийсь час він досягне 100% до загального задоволення. Але брати людини з боку неефективно, навіть якщо він підходить на 110%, тому що навіть через тривалий проміжок часу він усе ще буде знайомитися із секретами діяльності підприємства. Також не варто призначати на більш високу посаду працівників підприємства, що мають великий потенціал, але низькі результати праці: потенціалу притаманні лінощі і багато шансів того, що працівник провалить доручену справу. Якщо вирішено використовувати правило 50%, то з наявних кандидатур слід намагатися обрати лідера (формального чи неформального), тому що саме йому забезпечена підтримка колективу у випадку провалу.

Приділяючи належну увагу професійній підготовці і перепідготовці співробітників, нагадаємо, що наочне викладання на робочому місці набагато ефективніше теоретичних лекцій. Необхідно підлеглого підготувати так: всебічно освітити його щодо теорії справи і відправити на робоче місце, не направляючи і підказуючи йому доти, поки він сам не звернеться по допомогу. А ще краще оформити відпустку.

Ніколи не слід заощаджувати на зарплаті гарним працівникам. Однієї відданості організації недостатньо для тривалої роботи в ній. Нижчі потреби також обов'язково повинні бути задоволені, особливо коли вони пов'язані з такими вищими потребами, як потреба в повазі і визнанні, що у наш час базується на розмірі окладу.

Обов'язково повинен існувати регулярний контроль результатів діяльності всіх працівників у будь-якій формі, прийнятної і керівником і підлеглими, з основною метою – запобіганням помилок чи їх виправленням на самій ранній стадії виникнення.

Комунікаційні рекомендації включають звернення до керівників вищого рангу свого чи чужого підприємства краще прямо, тому що проміжні учасники спілкування ускладняють контакти і можуть спотворити інформацію.

Для того, щоб ближче познайомитися з колективом свого підприємства, пішовши у відпустку, можна подзвонити собі на роботу як звичайний клієнт без особливих запитів. Це допоможе виявити недоліки в управлінні персоналом і вчасно вжити заходів з їх усунення.

Перейдемо до формальних рекомендацій, які регулюють формальні відносини на підприємстві "керівник-підлеглий".

Усі рішення повинні прийматися на можливо нижчому рівні, виходячи з необхідності швидко і без особливих витрат виправляти прийняте рішення. Про необхідність делегування повноважень багато сказано в різних працях з управління, і в дійсній роботі. Варто додати, що на підприємстві делегування часто буває змушеним через недостатність персоналу для виконання усіх функцій. Треба відзначити, що цей факт підвищує універсальність знань працівників. Треба тільки навчитися давати співробітникам не дрібні, а важливі доручення. Від підлеглих, яким делегували повноваження, треба насамперед домогтися не тільки продуманої аргументації з приводу рішення проблеми, але й обов'язкових відповідей на деякі гострі питання.

Формою винагороди, якою зневажає абсолютна більшість керівників, є "спасибі". Необхідно про це пам'ятати. Завжди треба намагатися виконувати свої

обіцянки. При цьому варто залишити собі термін подумати і визначити запас сил і коштів, а також часу. Якщо керівник піклується про ріст авторитету в колективі, то повинен виконувати свої обіцянки раніш призначеного їм часу. Його обов'язково будуть цінувати хоча б за одну цю якість. При спілкуванні з іншими можна вважати, що обов'язковість прямо залежить від займаної посади. Однак за даними соціологічних опитувань 75% керівників зовсім необов'язкові.

Узагалі конфлікт в організації – знак її здоров'я, але до певної межі. Не слід намагатися погасити конфлікт, треба надавати можливість йому вийти із стану прихованого.

Більшість працівників, зайнятих творчою працею в організаціях (маркетингові дослідження, реклама й ін.), повинні мати право на ненормований робочий день. Це дозволить їм пристосувати свій робочий ритм до обміну речовин у своєму організмі і видавати набагато більш ефективні результати, ніж при звичайній зайнятості.

Якщо керівник чи працівник не прагне досягти досконалості у своїй роботі, то краще взагалі не працювати. Тому що, якщо робота не приносить прибутку чи задоволення, то вона знищить працівника як особистість. Така природа "імітаційної діяльності".

Керівнику варто обов'язково уникати виправдань співробітників у випадку помилок і невдач. Їм слід надавати допомогу в процесі рішення проблем, а не при виправленні зробленого. Це змусить підлеглих виявляти самостійність і поліпшить якість роботи.

Усі помилки, у міру можливості, повинні визнаватися керівником відкрито і спокійно, заохочуючи до того ж підлеглих і колег. Він може виразити їм співчуття і не карати за прорахунки. Репутація непогрішного небезпечна і для керівника, і для підприємства.

Неприпустимі інтимні відносини керівника з підлеглими на підприємстві. Не тільки з моральної точки зору, але і з погляду вимог про збільшення заробітної плати і зниження якості роботи.

Діяльність неформальних лідерів у колективі повинна ненав'язливо спрямовуватися в напрямку досягнення загальних цілей підприємства. Не варто боятися їхньої активності і давати їм великого обсягу влади.

Першочергова увага повинна бути звернена на стан особистої дисципліни кожного і колективу в цілому. У зв'язку з цим можна сформулювати наступні цілі в діяльності керівника: сформулюйте і підтримуйте для себе динамічну картину життєдіяльності підприємства; упевнено реагуйте на нові ситуації; чітко мотивуйте свої дії і дії підлеглих і всього колективу; культивуйте переважно творчий підхід до роботи на підприємстві в цілому; створіть і підтримуйте дружельбно-рівну психологічну атмосферу; регулярно й об'єктивно оцінюйте досягнуті результати, аналізуйте помилки і прорахунки, не знімаючи відповідальності з винних, критикуйте підлеглих продумано, виважено; не беріть на себе зайву і чужу роботу; ставте собі тільки конкретні і досяжні цілі; розширюйте свій кругозір і завжди зберігайте гарний настрій.

При найманні на роботу особливу увагу необхідно приділяти мотивації кожного претендента (у маленькій на маленькому підприємстві це зробити простіше, ніж на великому), уважно вислухайте його розповідь і відведіть час для відповіді.

Необхідно постійно прилюдно відзначати цінність для колективу конкретного працівника, але ніколи – його нікчемність. При оцінці підкреслюється не закладений потенціал, а досягнуті результати.

Установлення духу колективізму, сімейності і корпоративності на підприємстві приведе до поліпшення виробничих результатів і зміцненню щирих дружніх відносин, поваги і відданості підприємству. При цьому слід дотримуватися норми етики в спілкуванні з персоналом і поведінці в суспільстві.

Справа, що розвивається, ніколи не обходиться без ризику. У зв'язку з цим необхідно аналізувати свої сильні і слабкі сторони, підстрахувавши цим від останніх, і ні з ким себе не порівнювати. Ніколи не падайте духом. Нерозумно сподіватися на випадковий успіх. Колектив має створити його сам, під управлінням керівника.

Відносини в колективі повинні бути налагоджені із самого початку, а не з моменту виникнення неприємностей. Для цього, насамперед, необхідно навчитися взяти до уваги чужі точки зору, виключити з усіх взаємин заздрість, намагатися ніколи і нікого не обвинувачувати, бути завжди вдячним за прихильність до вас товаришів по службі – вона захищає від непоправних помилок і підтримує в критичних ситуаціях.

На колектив, як і на клієнтів, необхідно зробити сприятливе перше враження, тому що другої можливості може не представитися. Робота для всіх співробітників повинна стати предметом гордості, тоді вони відплатять підприємству відданістю.

Деякі рекомендації носять особистий характер. Вони виділені авторами на основі власного практичного досвіду і спрямовані на ліквідацію дискомфорту в управлінні, який виник із-за наявності зроблених помилок. Насамперед необхідно навчитися вважати помилки життєвим досвідом і ніколи не сердитися навіть на себе. Основою спілкування з працівниками повинна стати людяність, нехай навіть цього нелегко буде домогтися на початку відносин (особливо зі складним у психологічному плані персоналом). А перспективою розвитку спілкування повинне стати розвиток нових здібностей і рис характеру в собі й у своїх підлеглих.

Звернемося до специфічних психологічних рекомендацій із внутрішнього спілкування на підприємстві. У процесі роботи кожна людина намагається виконати поставлені перед ним задачі успішно заради задоволення трьох основних психологічних потреб людини: у визнанні, у повазі, у самореалізації. Ці задачі вирішує і внутріфірмове спілкування.

Спілкування будується на спрямованості до партнера, тобто на готовності сприймати адекватно роботу і поведінку колег. Справа в тім, що у великому колективі спілкування в процесі роботи в значній мірі знеособлена і спрямованість не має такого значення, як у його елементі (цех, відділ, підрозділ). Малий колектив як група має визначені характеристики, одна з яких – посилення особистої складової будь-яких взаємовідносин, і спрямованості в тому числі.

У роботі з трудовим колективом слід пам'ятати про чотири різних види спрямованості.

1. Позитивна необумовлена спрямованість: одна людина симпатична іншому не на підставі гарних результатів роботи, а виходячи з особистої інтуїтивної симпатії.

2. Позитивна обумовлена спрямованість: визнання однією людиною іншого залежить від визначених умов, наприклад від результатів роботи.

Наступні два види спрямованості відносяться до негативного, коли керівники побоюються суперництва в колективі, не підтримують результати талановитих підлеглих. Така спрямованість виражається або відсутністю похвал, або відкритим осудженням.

3. Негативна обумовлена спрямованість: відноситься до визначеної дії, зробленій партнером по спілкуванню, що іншими визнається негативним.

4. Негативна необумовлена спрямованість: відкрита занижена оцінка особистості, при якій не викладаються причини осудження. Холодна ввічлива увага чи терпляче вислуховування співрозмовника також не є позитивною спрямованістю.

Остання з'являється тільки тоді, коли партнери по спілкуванню не занурені у власні думки, а зайняті безпосередньо спілкуванням. Тобто, основними складовими спрямованості можна вважати увагу й уважність, що виражаються, насамперед, у сприйнятті вами співрозмовника через посмішку, рукостискання і добре вираження симпатії в словесній формі. Спрямованість залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, що складають середовище організації й індивідуальне сприйняття керівника.

Серед основних зовнішніх факторів виділимо:

- загальний стан справ в організації на сьогоднішній день;
- морально-психологічний клімат у колективі;
- співвідношення формальних і неформальних взаємин;
- кількість непопулярних рішень, прийнятих керівником регулярно;
- загальна кількість управлінських помилок.

До основних внутрішніх факторів відноситься сприйняття себе й інших з більш загальної точки зору.

Якщо в обох середовищах (зовнішньої і внутрішній) негативних факторів більше, ніж позитивних, тобто погроза негативного сприйняття керівником спілкування взагалі. У такому випадку необхідно спочатку стабілізувати свій внутрішній світ за допомогою корекції основної позиції. Аналіз розрізняє 4 основні позиції:

1) "У мене не все в порядку – у тебе все в порядку".

Депресивна основна позиція, при якій її люди, що вибрали, вважають себе ні на що не здатними й обділеними, діють занадто обережно, беручи на себе в критичних ситуаціях роль жертви.

2) "У мене все відмінно – у тебе не все в порядку".

Зарозуміла основна позиція, при якій люди шукають помилки, зроблені іншими, але не свої; точно знають, де шукати винних, і віддають перевагу ролі переслідувача.

3) "У мене справи йдуть погано – у тебе теж не всі в порядку".

Позиція розпачу: той, хто її підтримує потребує підтримки з боку навколишніх і в допомозі психотерапевта.

4) "У мене все в порядку – у тебе все в порядку".

Оптимістична оптимальна позиція: прийняття її означає, що навіть при критичному відношенні до роботи співробітника організації, відношення до нього як до особистості залишиться незмінно доброзичливим. Це саме та позиція сприйняття, до якої варто прагнути, незалежно від займаної посади.

Для того, щоб зайняти цю позицію й удержати її при наявності негативного впливу з боку навколишніх, можна рекомендувати правила складання психологічного балансу. Як тільки керівнику (чи будь-якому іншому співробітнику) покажеться, що він "сповзає" з обраної позиції сприйняття (4), необхідно скласти баланс факторів з розділами "що повинно бути" і "що є насправді", і сполучити його з балансами факторів з розділами "добре" і "погано" до одержання матриці власного сприйняття на даний момент.

Після аналізу такого балансу можна спокійно і тверезо оцінити стан справ і сприйняття, не впадаючи в нервозність і паніку. Особливо цей метод рекомендується для нервових і недовірливих людей, а також зайнятих на посадах з високим ступенем відповідальності.

Звичайно, для того щоб скласти баланс у кризовій ситуації, потрібно значне зусилля волі, однак при частому використанні цей метод зміцнює оптимістичну основну позицію, а також нервову систему, що перевірено автором на власному досвіді.

У випадку виникнення складних відносин з ким-небудь зі співробітників організації, можна рекомендувати застосувати той же метод стосовно цього співробітника, тільки спрощений: без стовпчика – "що повинно бути". Це допоможе керівнику побачити й оцінити позитивні і негативні сторони співробітника більш чітко, визначити своє відношення до нього, виходячи з основної позиції (4) і поліпшити взаємини з ним. З позиції (4) легко провести конструктивну критичну розмову, якщо поведінка підлеглого має потребу в корекції.

Підсилити сприятливий ефект від позитивної спрямованості допоможе правильно встановлена система зворотного зв'язку в організації. Вона важлива, тому що допомагає набуту впевненості в собі і своїх діях, а також сприяє розвитку організації більш швидкими темпами. У зворотного зв'язку багато позитивних сторін, що сприяють ефективній колективній роботі: зворотний зв'язок запобігає розвитку конфліктів і напруженості в колективі; сприяє швидкому виправленню помилок і зміцненню довіри і доброзичливості у відносинах між керівниками і підлеглими.

У практиці зворотного зв'язку є кілька правил, які варто враховувати: зворотний зв'язок вимагає обов'язково осмислювати поведінку навколишніх у різних ситуаціях і своїй емоційній реакції на нього; починати спілкування з позитивних моментів, що може спонукати співрозмовника слухати більш уважно; формулювати негативне враження і перешкоди для подальшого спілкування, а також особисте відношення до виявлених недоліків у діяльності

працівника. Відзначимо також, що зворотний зв'язок не припускає єдності точок зору.

На підставі вищесказаного можна зробити деякі практичні висновки, що не відрізняються особою складністю в застосуванні, але украй важливі для ефективного спілкування.

Починаючи роботу в новому колективі, чи вирішивши перешикувати неефективну систему комунікацій у старому, розумніше всього для керівника почати з аналізу свого сприйняття навколишніх з метою досягнення внутрішнього стабільного становища,

У процесі спілкування необхідно акцентувати свою увагу і навколишніх на позитивній поведінці колег і не соромитися виражати свою думку за допомогою похвал. Що стосується помилок, то їх також краще виправляти на робочому місці підлеглого відразу, у міру виникнення, ніж розбиратися з ними з часом.

Не треба зневажати відкритою оцінкою своєї праці. Якщо вищестоящий керівник приділяє вам занадто мало уваги, краще буде прямо поцікавитися в нього оцінкою ваших результатів, чим потім з'ясовувати причини невдоволення чи звільнення. І, нарешті, можна порадити вести щоденник для фіксації гарних і особливо поганих подій, що відбуваються в колективі щодня.

Важливе місце в процесі спілкування займають взаємні угоди (наприклад, розпорядки, технологічні вимоги до виробництва, трудові, виробничі домовленості у письмовій формі, службові записки, акт ревізії матеріально-технічного відділу). У цю категорію входять домовленості будь-якого типу – від офіційних договорів до сімейної негласної угоди про регулярні домашні вечери. Взаємне виконання цих угод у всіх сферах життя веде до зміцнення впевненості в собі, що підвищує кількість правильних рішень і вчинків і значно знижує вплив стресів на людину.

Невиконання ж угод носить воістину руйнівний характер для психіки і з часом здатна привести до нервового розладу. Наприклад, дослідження в цій області показали, що 80% людей із групи "хронічних невдах" не здатні виконувати навіть такі прості угоди, як прийти додому в призначений час. Саме

невиконання угод приводить до психологічних ігор, що вимагають від людини великих зусиль, ніж відкрите спілкування. Зроблений вище аналіз має бути зорієнтований на подібні угоди (чи договори) і для кращого їхнього виконання.

Відомо, що будь-який договір складається з двох рівноправних волевиявлень. І в силу цього він підлягає виконанню обома сторонами. Однак це відбувається далеко не завжди. Для того, щоб уникнути напруженості у відносинах з партнерами по спілкуванню через невиконання договору, краще дотримуватися деяких правил:

- якщо немає можливості виконати угоду, то необхідно сповістити партнера про зміну умов і перешкодах і погодити з ним умови нової угоди;
- не можна односторонньо модифікувати угоди чи не дотримуватися їх;
- якщо угода не виконана через те, що партнер не цілком згодний з нею, необхідно, насамперед, проаналізувати задіяні в договорі стани.

Дотепер ми припускали наявність загальних тенденцій у поведінці і поглядах у партнерів по спілкуванню. Це відбувається нерідко, і колективи з таким стилем спілкування перетворюються в найефективніший вид організації людей – команду. Однак у більшості випадків процес спілкування являє собою зіткнення різних думок, критеріїв і досвіду. Метою такого спілкування стає лише прагнення відстояти власну правоту. У результаті порушується нормальне спілкування, не виконуються угоди і можуть зруйнуватися зв'язки.

Ситуацію, що створилася, можна розглядати з двох точок зору: з погляду спрямованості до партнера (зовнішньої стосовно ситуації) і з погляду внутрішніх вихідних параметрів (внутрішньої особистісної складової ситуації).

Спрямованість до партнера ми вже розглядали. Розглянемо тепер внутрішні вихідні параметри. Вони закладаються поступово за допомогою виховання і не є повною мірою свідомим обмежником.

Обмежені параметри сприйняття світу можна розширити при наявності бажання навчатися й удосконалюватися і при стабільній внутрішній позиції. Це зможе зробити тільки той, хто свідомо виявляє терпимість і увагу до співрозмовника і вважає, що інша думка має право на існування. Адекватне

сприйняття чужих поглядів розширює обрій власних і зближає партнерів між собою. Результатом такого зближення часто стають вдалі угоди і проекти, швидко виконані завдання й ін., що приносять, крім економічного ефекту, почуття глибокого задоволення і радості від спілкування.

Розходження в сприйнятті світу часто бувають радикальними, як радикальні системи виховання в різних родинах. Тому не слід намагатися "переломити" точку зору співрозмовника, "давити" його красномовством і заради цього сперечатися в якій би то не було формі.

Зрозуміти іншу людину за короткий час допомагає один з найефективніших атрибутів спілкування – практика активного слухання.

Одне з визнаних достоїнств вмілого управління – здатність користатися послугами персоналу в питаннях, що стосуються консультацій і порад. Якщо керівник вирішує скористатися консультацією персоналу, то повинні бути ліквідовані всі бар'єри на шляхах комунікацій і забезпечене пряме і чесне спілкування. Це забезпечить керівнику не тільки кваліфікована порада, але і значно підвищить його авторитет у колективі.

Практично кожна проблема може бути розглянута в чотирьох аспектах: "ми повинні" – кінцеві цілі; "ми зобов'язані" – зобов'язання і вимоги; "ми можемо" – можливості і здатності; "ми маємо намір" – програма.

Кінцеві цілі визначаються без усяких застережень, по максимум очікувань і являють собою стратегічні цілі в сполученні з уявленням про необхідні дії з їх досягнення і передбачувані виконавцям.

Обставини і вимоги позначають мінімум того, що потрібно зробити. Ця нижня межа задає стандарти і контрольні норми і відтинає зайві дії. Тут описуються проблеми в термінах існуючої ситуації й оцінюються можливості і здібності в кількісних результатах.

Рівень реальних можливостей і здібностей для успішного здійснення задуманого повинно знаходитися між першими двома рівнями – max і min. Тут враховується усе, що необхідно для виконання програми дій, за умови, що рівень завжди прагне до max. Гарна програма відповідає чотирьом задачам: рішення

проблем; зміцненню положення компанії; стимуляції мислення і дій; створенню нових можливостей.

Підсумовуючи заходи щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві необхідно відзначити:

- в організації створено і успішно реалізується система професійно – технічного навчання робітників;
- постійно приділяється увага методам удосконалення мотивації праці, особливо виробничому персоналу;
- мають місце окремі випадки поліпшення соціально – трудових відносин в трудових колективах цехів та виробничих дільниць. Все це сприятиме підвищенню ефективності використання кадрів.

Нарівні з цим стверджувати, що на підприємстві створено струнку систему управління персоналом не представляється можливим, так як із поля зору керівників (свідомо, або незнаючи) випадають цілі її (системи) ланки серед яких такі як обґрунтоване планування чисельності окремих категорій персоналу, їх систематичному атестуванню, відкритості методів мотивації праці та інше.

3.3. Заходи з вдосконалення професійно-технічного навчання робітників на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект"

Професійно-технічна освіта України має потужний інтелектуальний, творчий потенціал і відповідний досвід у системі підготовки кваліфікованих робітничих кадрів. Професійно-технічна освіта, яка органічно пов'язана із суспільним виробництвом і працює на відтворення робітничих кадрів країни наочно віддзеркалює соціально-економічний стан у галузях виробництва і сфері послуг.

За сучасних умов розвиток професійно-технічної освіти України у поєднанні з дефіцитом кваліфікованих робітників спонукають до розробки системи якісно нової підготовки робітничих кадрів з чітким визначенням завдань та пріоритетів, які б сприяли успішній взаємодії центральних та місцевих органів

виконавчої влади, державної служби зайнятості, роботодавців, громадськості та навчальних закладів.

Про актуальність зазначеного питання, за прогнозами науковців, свідчить той факт, що за умов збереження сучасних тенденцій у 2020 році потреби промисловості у кваліфікованих робітничих кадрах у більшості регіонів України, задовольнятимуться лише на 30 – 37 відсотків.

Саме це зумовлює потребу докладного вивчення сучасного стану та напрямів удосконалення системи професійно-технічної освіти, що впливають на зміну структури підготовки робітничих кадрів на підставі чого, можливе розроблення науково обґрунтованої політики щодо регулювання та удосконалення системи професійно-технічної освіти.

Основні напрямки з вдосконалення навчання та професійно-технічного рівня навчання трудових ресурсів на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект" згрупуємо на рис. 3.3.

Наявність на підприємствах і в організаціях підготовлених, відповідно до сучасних вимог, позаштатних викладачів теоретичного навчання є однією з обов'язкових умов ефективної роботи по підготовці і підвищенні кваліфікації робочих кадрів. Усвідомлення цього вимагає планової і цілеспрямованої роботи з поліпшення якісного складу цієї категорії фахівців.

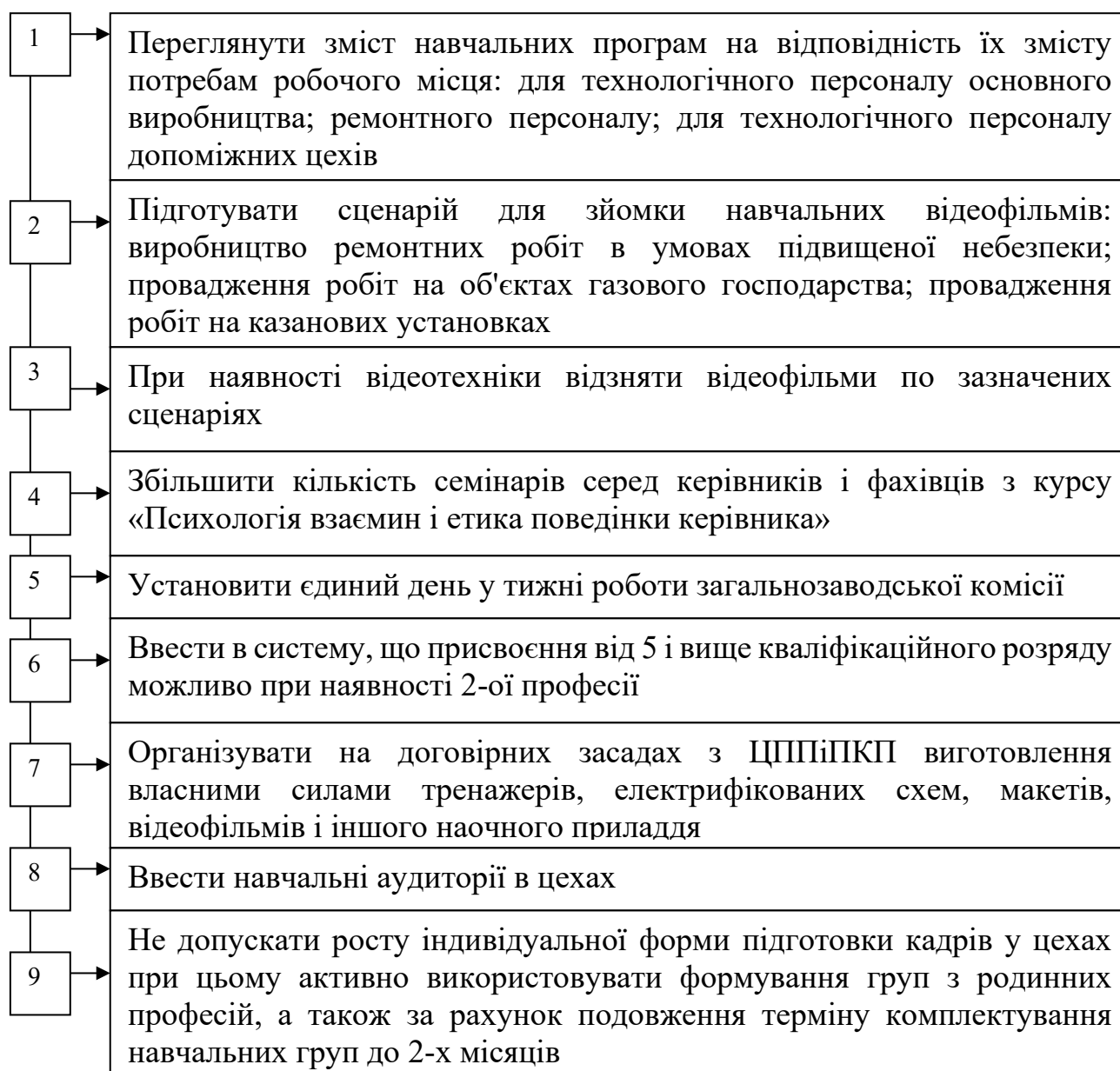


Рис. 3.3. Напрямки з вдосконалення професійно-технічного рівня навчання на промисловому підприємстві НВКГ "Зоря"- "Машпроект"

Якість підготовки кваліфікованих робітників багато в чому залежить від рівня методичної роботи, яку організовує відділ підготовки кадрів. Тому наступним передбачуваним заходом є проведення в різних організаційних формах методичної роботи (рис. 3.4).

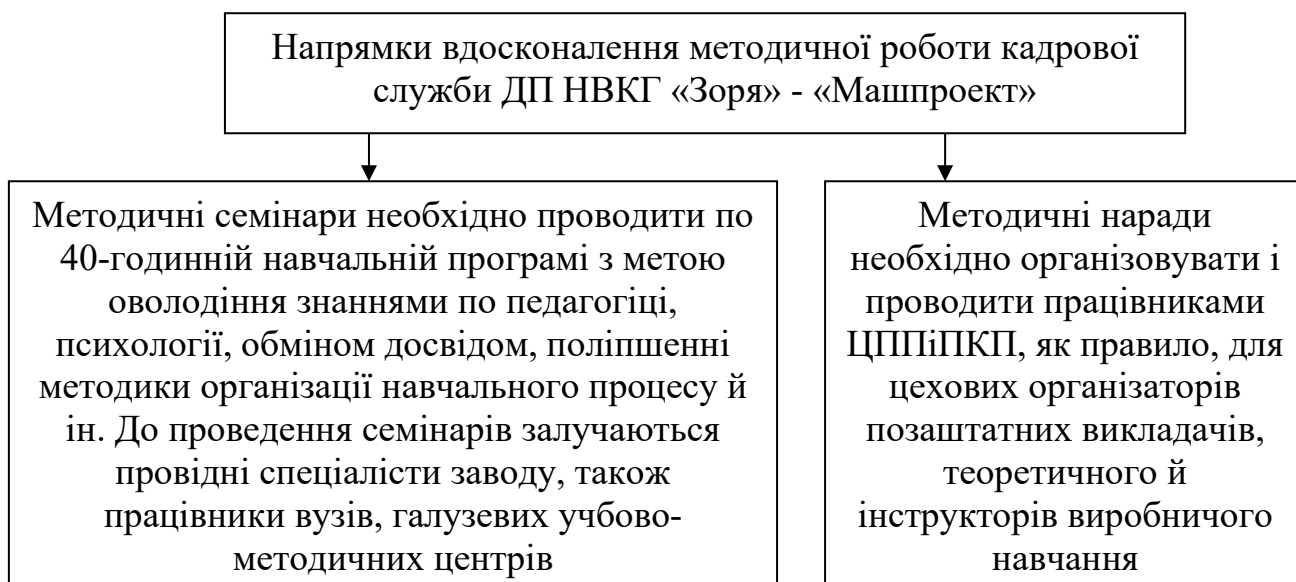


Рис. 3.4. Напрямки вдосконалення методичної роботи кадрової служби ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"

Найбільш типовими питаннями, що виносяться на нараду є хід виконання планів по планово-економічному навчанню, якість проведених занять, стан контролю за навчальним процесом.

Планування навчання персоналу охоплює заходи щодо навчання усередині і поза організацією і самопідготовці.

Планування навчання персоналу дозволяє використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створює умови для мобільності, мотивації і саморегуляції працівника. Воно прискорює процес адаптації працівника до умов виробництва, що змінюються.

Висновок до третього розділу

Удосконалення мотивації праці на промисловому підприємстві з урахуванням "компенсаційних пакетів" визначається як стратегічно важливий аспект для забезпечення високого рівня продуктивності та задоволеності працівників. Інтеграція ефективних систем компенсацій та стимулювання дозволяє не лише залучати та утримувати кваліфікованих фахівців, але і створює сприятливий корпоративний клімат, що позитивно впливає на робочу атмосферу

та співпрацю в колективі. Такий підхід не лише максимізує внесок працівників у досягнення цілей підприємства, але і сприяє створенню стійкої та конкурентоспроможної організаційної культури.

Вдосконалення методів управління персоналом на промисловому підприємстві є стратегічним завданням, яке спрямоване на створення ефективної та гнучкої системи управління людськими ресурсами. Це не лише сприяє оптимізації використання трудового потенціалу, але й сприяє підвищенню продуктивності праці та створенню сприятливого робочого середовища. Врахування сучасних тенденцій, впровадження інноваційних методів та акцент на розвиток персоналу є ключовими компонентами в успішному управлінні персоналом на промисловому підприємстві.

Заходи з вдосконалення професійно-технічного навчання робітників на промисловому підприємстві визначаються як важлива стратегічна ініціатива, спрямована на підвищення кваліфікації та компетентності працівників. Цей підхід не лише забезпечує відповідність персоналу сучасним вимогам технологій та виробництва, але й сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів та конкурентоспроможності підприємства в цілому. Врахування індивідуальних потреб та постійна адаптація програм навчання є ключовими компонентами впровадження успішних стратегій удосконалення професійно-технічного розвитку робітників.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Можливі небезпечні і шкідливі фактори у приміщенні економічного відділу ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"

Законодавчі акти та інші заходи, які включені до поняття охорони праці, спрямовані на створення таких умов, за котрими виключається вплив на робочих небезпечних та шкідливих виробничих факторів.

Небезпечні фактори – це такі фактори, які здійснюють негативний вплив на працівників та в окремих умовах можуть призвести до травм або іншого різкого погіршення здоров'я.

Шкідливі фактори призводять до захворювань або зниження працездатності. В залежності від рівня та тривалості впливу шкідливі фактори можуть перетворитися на небезпечні.

Адміністрація підприємства повинна правильно організувати труд працівників та створити всі умови для покращення умов праці: дотримуватися законодавства про працю та правил охорони праці.

Гігієнічна класифікація праці потрібна для оцінки конкретних умов та характеру праці на робочих місцях. На основі такої оцінки приймаються рішення щодо запобігання або максимального обмеження впливу несприятливих виробничих факторів.

Виходячи з принципів Гігієнічної класифікації, умови праці розподіляються на 4 класи:

1 клас – оптимальні умови праці – це такі умови, при яких зберігається не лише здоров'я працюючих, але й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності;

2 клас – допустимі умови праці – характеризуються такими рівнями факторів виробничого середовища і трудового процесу, які не перевищують встановлених гігієнічних нормативів для робочих місць, а можливі зміни функціонального складу організму відновляються за час регламентованого

відпочинку або до початку наступної зміни та не чинять несприятливого впливу на стан здоров'я працівника;

3 клас – шкідливі умови праці – характеризуються наявністю шкідливих виробничих факторів, що перевищують гігієнічні нормативи і здатні причинити несприятливий вплив на організм працюючого та (або) його потомство;

4 клас – небезпечні (екстремальні) умови праці – умови праці, що характеризуються високими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища, вплив яких протягом робочої зміни (або ж її частини) створює високий ризик виникнення важких форм гострих професійних захворювань, отруєнь, каліцтв, загрозу для життя.

Визначення загальної оцінки умов праці базується на диференційованому аналізі умов праці для окремих факторів виробничого середовища і трудового процесу. До факторів виробничого середовища належать: показники мікроклімату; вміст шкідливих речовин в повітрі робочої зони; рівень шуму, вібрації, інфра – та ультразвуку, освітленості.

Адекватна оцінка конкретних умов та характеру праці сприятиме обґрунтованій розробці та впровадженню комплексу заходів та технічних засобів з профілактики виробничого травматизму та професійних захворювань, зокрема за рахунок покращення параметрів виробничого середовища, зменшення важкості та напруженості трудового процесу.

В приміщенні економічного відділу ДП НВКГ «Зоря» – «Машпроект» негативний вплив на працівників можуть здійснювати наступні фактори:

1) Мікроклімат приміщення.

Суттєвий вплив на стан організму працівника та його працездатність здійснюють метеорологічні умови в приміщенні (мікроклімат), які визначаються показниками температури, вологості, руху повітря та тепловим випромінюванням нагрітих поверхонь.

Мікроклімат виробничих приміщень, в основному, впливає на тепловий стан організму людини та її теплообмін з навколишнім середовищем. Значне відхилення мікроклімату робочої зони від оптимального може бути причиною

ряду порушень в організмі робітників і призвести до різкого зниження працездатності. Нормативні значення даних метеорологічних факторів приводяться в ДОСТ 12.3.005-8

Таблиця 4.1.

Оптимальні параметри метеорологічних факторів
в робочій зоні економічного відділу

Сезон	Температура повітря, °С	Відносна вологість повітря, %	Швидкість руху повітря, м/с
Холодний	20...23	40...60	0,2
Теплий	22...25	40...60	0,2

2) Вентиляція.

Під вентиляцією розуміють сукупність заходів та засобів, призначених для забезпечення на постійних робочих місцях метеорологічних умов та чистоти повітряного середовища, що відповідають гігієнічним та технічним вимогам. Основне завдання вентиляції – вилучити із приміщення забруднене, вологе або нагріте повітря і подати свіже.

Вентиляція класифікується за такими ознаками:

- за способом переміщення повітря – природна, штучна (механічна) та суміщена (природна і штучна одночасно);
- за напрямом потоку повітря – припливна, витяжна, припливно-витяжна;
- за місцем дії – загально-обмінна, місцева, комбінована;
- за призначенням – робоча і аварійна.

Природна вентиляція може бути неорганізованою та організованою. При неорганізованій вентиляції невідомі об'єми повітря, що надходять та вилучаються із приміщення, а сам повітрообмін залежить від випадкових чинників (напрямку та сили вітру, температури зовнішнього та внутрішнього повітря). Неорганізована природна вентиляція включає інфільтрацію – просочування повітря через нещільності у вікнах, дверях, перекриттях тощо та провітрювання, що здійснюється при відкриванні вікон та квартирнок.

Організована природна вентиляція називається аерацією. Для аерації в стінах будівлі роблять отвори для надходження зовнішнього повітря.

У виробничих приміщеннях внаслідок надходження тепла від устаткування, нагрітих матеріалів та речовин як у теплий, так і в холодний періоди року, зазвичай, вище температури зовнішнього повітря. Середній тиск повітря в приміщенні практично дорівнює тиску зовнішнього повітря, одна рівність тисків в певній горизонтальній площині, що знаходиться приблизно в середині висоти приміщення і називається площиною рівних тисків.

Перевагою природної вентиляції є її дешевизна та простота експлуатації. Основний її недолік у тому, що повітря надходить у приміщення без попереднього очищення. Також не очищується й видалене відпрацьоване повітря, що може призвести до забруднення довкілля.

Штучна (механічна) вентиляція на відміну від природної дає можливість очищувати повітря перед його викидом в атмосферу, виловлювати шкідливі речовини безпосередньо біля місць їх утворення, обробляти припливне повітря (очищувати, зволожувати тощо), більш цілеспрямовано подавати повітря в робочу зону.

При штучній вентиляції повітрообмін здійснюється внаслідок різниці тисків, що створюється при допомозі вентилятора. Вона застосовується у тих випадках, коли тепловиділення у виробничому приміщенні недостатні для постійного (протягом року) використання аерації, або коли кількість або токсичність шкідливих речовин, які виділяються у повітря приміщення є такою, що виникає необхідність постійного повітрообміну незалежно від метеорологічних умов навколишнього середовища.

Природна та штучна вентиляція повинні відповідати наступним санітарно-гігієнічним вимогам:

- створювати в приміщенні нормовані метеорологічні умови праці (температура, вологість та швидкість руху повітря);
- повністю усувати з приміщень шкідливі гази, пари, пил та аерозолі або розчиняти їх до гранично допустимих концентрацій;

- не створювати на робочих місцях протягів чи різкого охолодження;
- бути доступною для управління і ремонту;
- не створювати під час експлуатації додаткових незручностей (наприклад, шуму, вібрацій, попадання дощу, снігу тощо).

Найбільш повно перерахованим вимогам відповідає система кондиціонування повітря. За допомогою кондиціонерів створюються і автоматично підтримуються задані параметри повітряного середовища в робочому приміщенні. Але при вирішенні питання щодо доцільності кондиціонування повітря, слід також враховувати економічні чинники.

3) Система опалення.

Системи опалення являють собою комплекс елементів, необхідних для нагрівання приміщення в холодний період року. До основних елементів систем опалення належать джерела тепла, теплопроводи, нагрівальні прилади. Теплоносіями можуть бути: нагріта вода, пар чи повітря.

До місцевого відноситься пічне та повітряне опалення, а також опалення місцевими газовими та електричними пристроями. Місцеве опалення застосовується, як правило, в житлових та побутових приміщеннях, а також в невеликих виробничих приміщеннях малих підприємств.

До систем центрального опалення відносяться: водяне, парове, панельне, повітряне та комбіноване.

Водяне опалення низького тиску відповідає основним санітарно-гігієнічним вимогам і тому широко використовується на багатьох підприємствах різних галузей промисловості. Основні переваги цієї системи: рівномірне нагрівання приміщення; можливість централізованого регулювання температури теплоносія (води); відсутність запаху гару; підтримання відносної вологості повітря на відповідному рівні (повітря не пересушується); виключення опіків від нагрівальних приладів; пожежна безпека.

Основний недолік системи парового опалення – можливість її замикання при вимиканні в зимовий період, а також повільне нагрівання великих приміщень після тривалої перерви в опаленні.

Парове опалення має низку санітарно-гігієнічних недоліків. Зокрема: внаслідок перегрівання повітря знижується його відносна вологість, а органічний пил, що осідає на нагрівальних приладах, підгоряє і створює запах гару. Окрім того, існує небезпека пожеж і опіків. Враховуючи вищевказані недоліки не допускається застосування парового опалення в пожежонебезпечних приміщеннях та приміщеннях зі значним виділенням органічного пилу.

З економічної точки зору систему парового опалення ефективно влаштовувати на великих підприємствах, де одна котельня забезпечує необхідний нагрів приміщень усіх корпусів і будівель.

Панельне опалення доцільно застосовувати в адміністративно-побутових приміщеннях. Воно діє завдяки віддачі тепла від будівельних конструкцій, в які вмонтовані спеціальні нагрівальні прилади. До переваг цієї системи опалення належать: рівномірний нагрів та постійність температури і вологості повітря в приміщенні; можливість використання в літній період для охолодження приміщення, пропускаючи холодну воду через систему. Основні недоліки – відносно високі початкові витрати при встановленні та важкість ремонту при експлуатації.

Повітряне опалення може бути центральним (з подачею нагрітого повітря від єдиного джерела тепла) ті місцевим (з подачею теплого повітря від місцевих нагрівальних приладів). Основні переваги цієї системи опалення: швидкий тепловий ефект в приміщенні при вмиканні системи; відсутність в приміщенні нагрівальних приладів; можливість використання в літній період для охолодження та вентиляції приміщень; економічність.

При виборі системи опалення підприємств, що проектується чи реконструюється необхідно враховувати санітарно-гігієнічні, виробничі, експлуатаційні та економічні чинники. Слід зазначити, що досить ефективною є комбінована система опалення.

4) Пожежна безпека.

Пожежна безпека – можливість виникнення та розвитку пожежі в будь-якому процесі. Потрібно відмітити, що небезпечних пожеж не буває. Якщо вони

й не створюють прямої загрози життю та здоров'ю людини, то приносять матеріальний збиток.

Токсичні продукти горіння представляють найбільшу загрозу для життя людини, особливо при пожежі в приміщенні.

Вогонь – надзвичайно шкідливий фактор пожежі, проте випадки його прямого впливу на людей досить рідкі. Під час пожежі температура полум'я може досягати 1200-1400 °C і у людей, що знаходяться в зоні пожежі можуть виникати опіки і відчуття болю.

Дим представляє собою велику кількість маленьких частинок продуктів горіння, що не згоріли, які знаходяться в повітрі. Дим викликає інтенсивне подразнення органів дихання та слизової оболонки. Крім того, в задимлених приміщеннях внаслідок погіршення видимості уповільнюється евакуація людей, а інколи провести її стає зовсім неможливо.

Руйнування будівельних конструкцій відбувається внаслідок втрати ними несучої здатності під впливом високих температур та вибухів. При цьому люди можуть отримати значні механічні травми та опинитися під завалами будівлі.

В залежності від характеру пожежної небезпеки технологічних процесів всі виробництва ділять на п'ять категорій:

- категорія А – горючі та легкозаймисті рідини; продукти, які можуть вибухати та горіти при взаємодії з водою, киснем, повітрям та один з одним;
- категорія Б – пил, волокна; горюча рідина, яка утворює з пилом та паром вибухонебезпечні суміші;
- категорія В – горючі та важкогорючі речовини; тверді горючі речовини та матеріали;
- категорія Г – негорючі речовини та матеріали в розплавленому чи розжареному стані;
- категорія Д – негорючі речовини та матеріали в холодному стані.

Способи ліквідації пожежі:

- охолодження зони горіння чи реагуючих речовин;
- ізоляція речовини із зони горіння;

- розбавлення повітря чи горючих речовин негорючими;
- придушення горіння за допомогою вибуху.

До вогнегасник речовин відносяться: вода, піна, інертні та негорючі гази, вогнегасні порошки, пісок.

5) Освітлення.

Природне освітлення – це освітлення приміщень світлом неба, що проникає скрізь світлові прорізи в зовнішніх огорожувальних конструкціях.

Штучне освітлення – освітлення приміщень штучним світлом за допомогою електричних ламп (газорозрядні лампи і лампи розжарювання).

Лампи розжарювання належать до джерел світла теплового випромінювання. Газорозрядні лампи – це лампи, в яких оптичне випромінювання виникає в результаті електричного розряду в газах, парах чи інших сумішах.

За конструктивним виконанням штучне освітлення може бути:

- загальним – освітлення, при якому світильники розміщуються у верхній зоні приміщення рівномірно (загальне рівномірне освітлення) або до розташування устаткування (загальне локалізоване освітлення);
- місцевим – освітлення, додаткове до загального, створюване світильниками, що концентрують світловий потік безпосередньо на робочих місцях;
- комбінованим – освітлення, при якому до загального освітлення додається місцеве.

За функціональним призначенням штучне освітлення поділяють на:

- робоче – освітлення приміщень будинків, а також ділянок відкритих просторів, призначених для роботи, приходу людей і руху транспорту;
- чергове – освітлення в неробочий час;
- аварійне – освітлення для продовження роботи при аварійному відключенні робочого освітлення;
- евакуаційне – освітлення для евакуації із приміщення при аварійному відключенні робочого освітлення;

– охоронне – освітлення уздовж границь територій, які охороняються у нічний час.

4.2. Розробка заходів по забезпеченню сприятливих умов праці при роботі з персональним комп'ютером

Науково-технічний прогрес вніс серйозні зміни в умови виробничої діяльності працівників розумової праці. Їх праця стала інтенсивнішою, напруженим, що вимагає значних витрат розумової, емоційної і фізичної енергії. Це зажадало комплексного рішення проблем ергономіки, гігієни і організації праці, регламентації режимів праці і відпочинку.

В даний час комп'ютерна техніка широко застосовується у всіх областях діяльності людини. При роботі з комп'ютером чоловік піддається дії ряду небезпечних і шкідливих виробничих чинників: електромагнітних полів (діапазон радіочастот: ВЧ, УВЧ і СВЧ), інфрачервоного і іонізуючого випромінювань, шуму і вібрації, статичної електрики і ін.

Робота з комп'ютером характеризується значною розумовою напругою і нервово-емоційним навантаженням операторів, високою напруженістю зорової роботи і достатньо великим навантаженням на м'язи рук при роботі з клавіатурою ЕОМ. Велике значення має раціональна конструкція і розташування елементів робочого місця, що важливе для підтримки оптимальної робочої пози людини-оператора.

В процесі роботи з комп'ютером необхідно дотримувати правильний режим праці і відпочинку. Інакше у персоналу визначається значна напруга зорового апарату з появою скарг на незадоволеність роботою, головні болі, дратівливість, порушення сну, втому і хворобливі відчуття в очах, в поясиці, у області шиї і руках.

Негативна дія комп'ютера на людину є комплексною, тому і вивчення впливу комп'ютерних технологій повинне бути комплексним, що враховує взаємозв'язаний вплив безлічі чинників. Тільки комплексний підхід дозволяє достовірно оцінити дію комп'ютера на здоров'ї користувача.

1) Комп'ютерне випромінювання.

Коли всі пристрої ПК включені, в районі робочого місця оператора формується складне по структурі електромагнітне поле, яке створює реальну загрозу для користувача комп'ютера. Як показали результати численних наукових робіт, монітор ПК є джерелом:

- електростатичного поля;
- слабких електромагнітних випромінювань в низькочастотному і високочастотному діапазонах (2 Гц – 400 кГц);
- рентгенівського випромінювання;
- ультрафіолетового випромінювання;
- інфрачервоного випромінювання;
- випромінювання видимого діапазону.

Вплив їх на організм людини вивчено недостатньо, проте ясно, що він не обходиться без наслідків. Дослідження функціонального стану користувачів ПК показали, що в організмі людини під впливом електромагнітного випромінювання монітора відбуваються значні зміни гормонального стану, специфічні зміни біоелектричних показників головного мозку, зміна обміну речовин. Низькочастотні електромагнітні поля при взаємодії з іншими негативними чинниками можуть ініціювати ракові захворювання і лейкемію. Пил, що притягається електростатичним полем монітора іноді стає причиною дерматитів особи, загострення астматичних симптомів, роздратування слизових оболонок.

2) Комп'ютерний зоровий синдром.

Людський зір абсолютно не адаптований до комп'ютерного екрану, ми звикли бачити кольори і предмети у відбитому світлі, що виробилося в процесі еволюції. Зображення на дисплеї принципово відрізняється від звичних оку об'єктів спостереження – воно світиться; складається з дискретних крапок; воно мерехтить, тобто ці крапки з певною частотою запалюються і гаснуть; кольорове комп'ютерне зображення не відповідає природним квітам (спектри випромінювання люмінофорів відрізняються від спектрів поглинання зорових пігментів в колбах сітківки ока, які відповідають за наш колірний зір). Але не

тільки особливості зображення на екрані викликають зорове стомлення. При тривалій роботі на комп'ютері у очей не буває необхідних фаз розслаблення, очі напружуються, їх працездатність знижується. Велике навантаження орган зору отримує при введенні інформації, оскільки користувач вимушений часто переводити погляд з екрану на текст і клавіатуру, що знаходяться на різній відстані і по-різному освітлені.

Вітчизняні і зарубіжні дослідження показують, що більше 90% користувачів комп'ютерів скаржаться на паління або болі у області очей, відчуття піску під віками, затуманення зору тощо. Комплекс цих і інших характерних нездужань з недавнього часу одержав назву «Комп'ютерний зоровий синдром». Вплив роботи з монітором на зорову систему в значній мірі залежить від віку користувача, від стану зору, а також від інтенсивності роботи з дисплеєм і організації робочого місця. За даними італійських учених, які обстежували понад 5 тисяч користувачів, були відмічені наступні симптоми: почервоніння очей – 48%, свербіння – 41%, біль – 9%, потемніння в очах – 2,5%, двоїння – 0,2%. При цьому наголошувалися об'єктивні зміни: зниження гостроти зору – 34%, бінокулярного зору – 49%. В той же час в результаті тривалої роботи дуже великий ризик появи, або прогресивності що вже є, короткозорості.

Як профілактичний засіб абсолютно не зайвим є використання окулярів, спеціально призначених для роботи за ПК. Комп'ютерні окуляри захищають очі від негативної дії монітора. Вони підвищують виразність сприйняття, оптимізують перенесення кольорів, знижують зорове стомлення, підвищують комфортність і працездатність.

3) Проблеми, пов'язані з м'язами і суглобами.

У людей, що заробляють на життя роботою на комп'ютерах, найбільше число скарг на здоров'я пов'язано із захворюваннями м'язів і суглобів.

Нерухома напружена поза оператора, протягом тривалого часу прикованого до екрану монітора, приводить до втоми і виникнення болю в хребті, шийі, плечових суглобах, також розвивається м'язова слабкість і відбувається зміна форми хребта. Інтенсивна робота з клавіатурою викликає

больові відчуття в ліктьових суглобах, передпліччях, зап'ястях, в кистях і пальцях рук.

Часто присутні скарги на оніміння шиї, біль в плечах і поясниці або в ногах. Але бувають, проте, і серйозніші захворювання. Найбільш поширений кистьовий тунельний синдром, при якому нерви руки ушкоджуються унаслідок частої і тривалої роботи на комп'ютері. У найбільш важкій формі цей синдром виявляється у вигляді болісних болів, що позбавляють людину працездатності.

4) Синдром комп'ютерного стресу.

Є дані, що постійні користувачі ПК частіше і більшою мірою піддаються психологічним стресам, функціональним порушенням центральної нервової системи, хворобам серцево-судинної системи. За наслідками досліджень можна зробити висновки про вірогідність гормональних зрушень і порушень імунного статусу людини.

На фоні цього медичні круги виявили новий тип захворювання – синдром комп'ютерного стресу. Як правило, наявність єдиного симптому маловірогідне, оскільки всі функціональні органи людини взаємозв'язані. Симптоми захворювання різноманітні і численні:

- фізичні нездужання: сонливість; втома, що не проходить; головні болі після роботи; біль в нижній частині спини, ногах і руках; відчуття оніміння; напруженість м'язів верхньої частини тулуба.

- захворювання очей: відчуття гострого болю, паління, свербіння.

- порушення візуального сприйняття: неясність зору, яка збільшується протягом дня; виникнення подвійного зору.

- погіршення зосередженості і працездатності: зосередженість досягається насилу; дратівливість в час і після роботи; втрата робочої крапки на екрані; помилки при друкуванні.

Існує думка, що шляхом виключення негативних чинників дії ПК можна понизити вірогідність виникнення синдрому комп'ютерного стресу до мінімуму.

Фахівці різних напрямів і спеціалізацій після ретельних досліджень пришли до висновку, що причиною відхилень здоров'я користувачів є не стільки

самі комп'ютери, скільки недостатньо строге дотримання принципів ергономіки. Вчені стурбовані тим, щоб поява і активне застосування комп'ютерних технологій не стала додатковим чинником погіршення здоров'я. Для цього необхідно, щоб робоче місце відповідало б гігієнічним вимогам безпеки.

Добре облаштування робочих місць працівників, використовуючи ПК, забезпечує зниження впливу шкідливих факторів на здоров'я людини. При проектуванні робочого місця треба врахувати наступне:

1) Освітлення. Фахівці рекомендують застосовувати переважно люмінесцентні лампи. Їх розташовують у вигляді суцільних або переривистих ліній, розташованих збоку від робочих місць, паралельно лінії моніторів. При розташуванні комп'ютерів по периметру приміщення світильники розташовують локалізовано над робочим місцем ближче до переднього краю, зверненого до користувача. Існують спеціальні люмінесцентні лампи, які випромінюють світло різної якості, імітуючи, таким чином, повний спектр природного сонячного світла.

2) Робочий стіл. Для комфортної роботи стіл повинен задовольняти наступні умови:

- висота столу повинна бути вибрана з урахуванням можливості сидіти вільно, в зручній позі, при необхідності спираючись на підлокітники;
- нижня частина столу повинна бути сконструйована так, щоб програміст міг зручно сидіти, не був вимушений підтискати ноги;
- поверхня столу повинна володіти властивостями, що виключають появу відблисків у полі зору програміста;
- конструкція столу повинна передбачати наявність висувних ящиків для зберігання документації, канцелярського приладдя тощо
- висота робочої поверхні рекомендується в межах 680-760мм.

3) Крісло. Велике значення надається характеристикам робочого крісла.

Крісло необхідно встановити на такій висоті, щоб не відчувався тиск на хребет (крісло розташоване дуже низько) чи на стегна (крісло розташоване дуже високо). Рекомендована висота сидіння над рівнем підлоги знаходиться в межах

420-550мм. Поверхня сидіння м'яка, передній край закруглений, а кут нахилу спинки – регульований. Форма стінки крісла повинна повторювати форму спини працюючого.

4) Клавіатура. Висота поверхні, на яку встановлюється клавіатура, повинна бути біля 650мм. Руки повинні розташовуватись так, щоб вони знаходились на відстані 8-12 см. від тіла. При зміні положення тіла (наприклад з вертикального в нахильне) обов'язково треба перемінити положення клавіатури. Може з'явитись корисною підставка для клавіатури, що регулюється.

5) Оригіналотримач. Якщо при праці приходить часто дивитися на документи треба встановити підставку з оригіналом документу в одній площині і на одному рівні з екраном. Якщо треба частіше дивитись на оригінал, аніж на екран, необхідно повернути крісло та екран таким чином, щоб оригінал було розташовано прямо перед очима, а комп'ютер – трохи збоку.

6) Монітор. Положення тіла звичайно відповідає направленню зору. Дисплей, розташований дуже низько чи під неправильним кутом, є основною причиною сутулості. Відстань від дисплею до очей може змінюватись в залежності від характеру роботи, що виконується в межах від 40 до 70 см. При роботі з текстом відстань від екрана до очей повинна не набагато перевищувати відстань між книгою и очима і становити 40-45 см. Рекомендується встановлювати на екран монітору спеціальні скляні поляризаційні фільтри із заземленням. Необхідно уникати того, щоб термінал був обернений екраном в бік вікна, оскільки інтенсивне освітлення поля зору може затопити струмами світла очі і розмити зображення на сітчатці. Якщо приходить сидіти коло вікна, треба розташувати монітор під прямим кутом до нього, при цьому екран дисплею повинен бути перпендикулярним віконному склу – цим виключаються бліки на екрані.

Технічний рівень сучасних моніторів не дозволяє повністю виключити існування шкідливих дій. Проте цю дію необхідно мінімізувати, регламентувавши ряд параметрів, для чого і були розроблені і випущені санітарні норми. Виділяють дві основні групи стандартів і рекомендацій – по

безпеці і ергономіці. До першої групи відносяться стандарти UL, CE, FCC Class B. Представниками другої групи є TSO, MPR-II, ISO 9241-3.

Розглянемо найбільш поширені з них, наклейки з аббревіатурами яких можна зустріти на всіх сучасних моніторах:

Стандарт FCC Class B розроблений канадською Федеральною комісією по комунікаціях для забезпечення прийнятного захисту навколишнього середовища від впливу радіоперешкод а замкнутому просторі.

Стандарт TSO. Окрім розробки стандартів безпеки, TSO бере участь в створенні спеціальних інструментів для тестування моніторів і комп'ютерів. Стандарти TSO розроблені з метою гарантії користувачам комп'ютерів безпечної роботи. Цим стандартам повинен відповідати кожен монітор, що продається в Європі. До складу розроблених TSO рекомендацій сьогодні входять три стандарти: TCO'92, TCO'95 і TCO'99.

Стандарт TCO'92 був розроблений виключно для моніторів і визначає величину максимально допустимих електромагнітних випромінювань при роботі монітора, а також встановлює стандарт на функції енергозбереження моніторів. Крім того, монітор, сертифікований по TCO'92, повинен відповідати стандарту на енергоспоживання NUTEK стандартам на пожежну і електричну безпеку.

Стандарт TCO'95 розповсюджується на весь ПК і стосується ергономічних властивостей випромінювань, режимів енергозбереження і екології.

Стандарт TCO'99 пред'являє жорсткіші вимоги, чим TCO'95 в наступних областях: ергономіка (фізична, візуальна і зручність використання), енергія, випромінювання (електричних і магнітних полів), навколишнє середовище і екологія, а також пожежна і електрична безпека.

Екологічні вимоги включають обмеження на присутність важких металів, бромінатів і хлоринатів, фреонів (CFC) і хлорованих речовин усередині матеріалів.

Стандарт MPR-II – це ще один стандарт, розроблений в Швеції. Він визначає максимально допустимі величини і випромінювання магнітного і

електричного полей, а також методи їх вимірювання. Основна мета всіх цих стандартів – полегшити адаптацію до незвичних для організму людини чинників, зберігши тим самим працездатність і здоров'я операторів ПК.

Для усунення впливу перерахованих вище негативних чинників необхідно прийняти наступні організаційні заходи:

- обмежити час роботи з ПК впродовж дня;
- ввести регулярні перерви (кожну годину роботи з ПК по 15 хвилин);
- використовувати захисний екран та складові, які мають антибліковий ефект, поліпшують контрастність, знімають заряд статичної електрики і захищають від шкідливого ультрафіолетового впливу (аналогічні екрани із оргстекла, сітчасті екрани менш надійні);
- використовувати монітори з високим дозволенням і антибліковим покриттям;
- при праці з ПК знаходитись від дисплею на відстані 700-900 мм;
- використовувати різні аксесуари та прилади, які полегшують працю – утримувачі паперу, підставки під ноги, подушки під поперек.

4.3. Розрахунок параметрів системи штучного освітлення в приміщенні економічного відділу ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект"

Сприятливі умови праці досягаються при правильному виробничому освітленні. Недостатня освітленість робочої зони і значні світлові контрасти викликають напругу зору і швидку стомлення.

Зробимо розрахунок системи загального штучного освітлення приміщення економічного відділу підприємства.

Економічний відділ ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" являє собою приміщення з побіленою стелею і стінами, вікна приміщення покриті білими занавісками, робоча поверхня темна. Довжина приміщення (А) – 12 м., ширина (В) – 6 м., висота (Н) – 3,5 м., висота робочої поверхні (h_p) – 1 м. Напруга в мережі 220 В. Мінімальна освітленість (E_{min}) для офісних приміщень – 200 люкс.

Розрахунок проведено для світильників типу ЩОД для люмінесцентних

ламп:

Знаходимо відстань від стелі до робочої поверхні:

$$H_0 = H - h_p = 3,5 - 1 = 2,5 \text{ (м.)}$$

Відстань від стелі до світильника дорівнює:

$$h_c = 0,2 \cdot H_0 = 0,2 \cdot 2,5 = 0,5 \text{ (м.)}$$

Висота підвісу світильника над поверхнею, що освітлюється:

$$h = H_0 - h_c = 2,5 - 0,5 = 2 \text{ (м.)}$$

Висота підвісу світильника над полом:

$$H_{\Pi} = h + h_p = 2 + 1 = 3 \text{ (м.)}$$

Для досягнення рівномірного освітлення в приміщенні приймаємо $\frac{L}{h} = 1,5$,

де L – відстань між світильниками, яка в такому разі дорівнює:

$$L = 1,5 \cdot h = 1,5 \cdot 2 = 3 \text{ (м.)}$$

Знаходимо необхідну кількість світильників:

$$N = \frac{A \cdot B}{L^2} = \frac{12 \cdot 6}{3^2} = 8$$

Обчислюємо відстань від стіни до центра світильника:

$$l = 0,5 \cdot 3 = 1,5 \text{ (м.)}$$

Знаходимо індекс приміщення:

$$i = \frac{A \cdot B}{h \cdot (A + B)} = \frac{12 \cdot 6}{2 \cdot (12 + 6)} = 2$$

За допомогою спеціальної таблиці знаходимо коефіцієнти віддзеркалення для стелі, стін і робочої поверхні:

– для стелі – $\rho = 70\%$;

– для стін – $\rho = 50\%$;

– для робочої поверхні – $\rho = 10\%$.

Знаходимо по таблиці коефіцієнт використання світлового потоку:

$$\eta = 55\%$$

Знаходимо світловий потік однієї лампи:

$$\Phi_p = \frac{E_{\min} \cdot A \cdot B \cdot K_z \cdot z}{N \cdot \eta \cdot n}, \text{ де}$$

K_3 – коефіцієнт запасу, який враховує експлуатаційне зниження освітленості в наслідок забруднення стелі, стін, світильників і ламп, а також зниження світлового потоку в процесі їх експлуатації ($K_3 = 1,5$);

z – коефіцієнт мінімальної освітленості, який враховує нерівномірність освітлення ($z = 1,1$);

n – кількість ламп у світильнику ($n = 2$)

Отже світловий потік однієї лампи дорівнює:

$$\Phi_p = \frac{200 \cdot 6 \cdot 12 \cdot 1,5 \cdot 1,1}{8 \cdot 0,55 \cdot 2} = 2700(\text{лм})$$

Із довідникової таблиці вибираємо тип лампи, яка має світловий потік, найбільш наближений до розрахункового. Це люмінесцентна лампа міцністю (P) 40 Вт.

Знаходимо фактичну освітленість:

$$E_f = E_{\min} \cdot \frac{\Phi_l}{\Phi_p}, \text{ де } \Phi_l - \text{табличний світловий потік для лампи; } \Phi_p -$$

розрахунковий світловий потік.

$$E_f = 200 \cdot \frac{3200}{2700} = 237(\text{лк})$$

Загальна міцність освітлювальної установки:

$$P_{\text{заг}} = P_{\text{л}} \cdot N \cdot n = 40 \cdot 8 \cdot 2 = 640 (\text{Вт})$$

Отже, для того, щоб створити систему штучного освітлення в економічному відділі ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" необхідно розмістити 8 світильників типу ЩОД з двома люмінесцентними лампами міцністю 40 Вт кожна. В такому разі загальна міцність системи штучного освітлення становитиме 640 Вт.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення розвитку системи управління персоналом промислового підприємства. Результати проведеного дослідження дозволили зробити наступні висновки теоретичного і практичного спрямування.

1. При розгляді сутності і змісту правління персоналом підприємства виявлено, що управління персоналом пов'язане зпідбором, навчанням, розвитком, мотивацією та утриманням персоналу. Успішне впровадження цих елементів сприяє створенню продуктивної та згуртованої команди. Сучасні підходи до управління персоналом також враховують аспекти роботи з різноманітністю, розвиток лідерства та створення сприятливого корпоративного середовища, з ефективним вирішенням конфліктів, забезпеченням високого рівня комунікації та сприянням розвитку кар'єри співробітників. Організації, які вдосконалюють своє управління персоналом, зазвичай досягають кращих результатів, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, ефективне управління персоналом є стратегічним фактором у розвитку успішних підприємств.

2. В результаті дослідження основних функцій управління персоналом на підприємстві виявлено, що до них відносяться планування, підбір, навчання, оцінка та розвиток і вони формують основу для забезпечення високої ефективності працівників та досягнення стратегічних цілей компанії. Відповідальне та систематичне управління персоналом сприяє не лише покращенню результатів праці, але й створенню позитивної корпоративної культури та задоволеності працівників, що є ключовим фактором у сталому успіху організації.

3. На основі оцінки системи управління персоналом на підприємстві виявлено що ця система є критичним елементом, що визначає ефективність та успішність функціонування організації. Вона не лише забезпечує оптимальне використання людських ресурсів, але й сприяє створенню здорового корпоративного середовища, мотивації працівників та досягненню стратегічних цілей підприємства. Ключовою складовою успішної системи є поєднання

ретельного планування, компетентного управління персоналом, систематичної оцінки та постійного розвитку працівників.

4. Проведений аналіз загальної господарсько-економічної характеристики діяльності промислового підприємства НВКГ "Зоря"- "Машпроект" показав що обсяг виробництва зростає і має тенденції виконання планових завдань. Чисельність персоналу скорочується, але ці зміни пов'язані з необхідністю оптимізувати витрати в умовах кризи в Україні. Собівартість виробленої продукції скорочується за рахунок росту продуктивності праці та професійних навичок персоналу. Виробництво газових турбін є матеріаломістким, за останні роки відбувається зростання на 21,51%, що пов'язано із зростанням цін на сировину та матеріали. Продуктивність праці зросла на 26,95%, що є підтвердженням вдалої політики управління персоналом на підприємстві. Середня заробітна плата зросла на 2,7%, так як саме робітникам які показують найкращі показники продуктивності стимулюють преміями та матеріальними винагородами. Стратегія розвитку ДП НПКГ «Зоря-Машпроект», розраховану до 2025 р. – подолати технічну відсталість та налагодити систему управління персоналом для забезпечення розширення ринків збуту продукції на 25%, підвищення професіоналізму управління та добробут працівників підприємства при високому рівні організаційної культури.

5. В результаті проведеної аналізу продуктивності праці в Центрі науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт показав: на підприємстві у звітному 2021 періоді відбулося скорочення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників; у звітному 2021 році фактично питома вага робітників у загальній чисельності персоналу основної діяльності в порівнянні із 2020 роком збільшилася; середньорічна продуктивність одного працівника, одного робітника зросла, середньоденний і середньогодинний виробіток робітника зріс в порівнянні з 2020 роком.

6. Проведений аналіз роботи кадрової служби на ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект" показав, що для ефективного використання потенціалу працівників необхідно впроваджувати планування й удосконалювання роботи з

персоналом, а також підтримку та розвиток здібностей і кваліфікації працівників. Основною задачею управління трудовим колективом на підприємстві має стати:

- проведення активної кадрової політики;
- забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності працівників з обліком їхніх індивідуальних особливостей і професійних навичок;
- розробка разом з фінансово-економічною службою матеріальних і соціальних стимулів;
- тісна взаємодія з профспілковим комітетом у питаннях медичного обслуговування, організацією суспільного харчування, розвиток фізкультури і спорту, соціальному захисту окремих категорій працюючих.

7. В межах проведеного дослідження було запропоновано схему формування розширеного компенсаційного пакету для ДП НВКГ "Зоря"- "Машпроект", а також будемо вважати доцільним впровадження в практику наступних елементів компенсаційного пакету: страхування життя, участь у недержавному пенсійному забезпеченні, програма "відкладених премій", бонуси та участь у підприємстві, що включає участь в управлінні, прибутку і власності.

8. Таким чином, в результаті магістерського дослідження було розкриті пропозиція щодо підвищення ефективності праці на підприємстві, це:

- розробити систему премій, яка має ґрунтуватися на обґрунтованих розрахунках коефіцієнта трудової участі;
- ввести якісні характеристики оцінки виконаних робіт, за результатами з метою заохочення до більш продуктивної та якісної роботи;
- згідно з системою проходження покращення кваліфікації та за результатами роботи після перепідготовки розробити для кожної категорії робітників схеми та норми надбавок, та їх критерії.

Підготовка і підвищення кваліфікації працівників у даний час повинні носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності. Підприємства повинні розглядати витрати на підготовку персоналу як інвестиції в основний капітал, що дозволяють найбільше ефективно використовувати новітні технології та збільшувати конкурентоздатність підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 грудня. 1971 року. Відомості Верховної Ради УРСР. – 1971. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Кодекс_законів_про_працю_України
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина / М. Армстронг – СПб. : Питер, 2018. – 848 с.
3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою // Інноваційна економіка – 1'2015 [56] – с. 138-142
4. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Київ : ЦУЛ, 2019. – 467 с.
5. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] /О. Биканова. – 2017. – Режим доступу : <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>.
6. Бірдус, Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус, М. А. Бірдус // АгроСвіт. – 2016. – № 21. – С. 12–14.
7. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом [Електронний ресурс] / А.В. Василик // Інституційний репозитарій Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана». – 2019.
8. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – Київ : ЦУЛ, 2019. – 500 с.
9. Вовк О. Корпоративний мікроклімат в аудиторських фірмах: як зробити сприятливим / О. Вовк // Аудитор України. – 2016. – № 7–8. – С. 116–120.

10. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків : ІНЖЕК, 2016. – 184 с.
11. Данько Н. Добре слово й кішці приємне, або про мотивацію в охороні праці / Н. Данько // Охорона праці. – 2016. – № 6. – С. 24-27.
12. Данюк В. М. Кадрове діловодство : навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська; М-во освіти і науки України. – Київ : Каравела, 2017. – 240 с.
13. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2019. – Вип. 1 (6). – С. 36–40.
14. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2018. – Т. 18, Вип. 1(1). – С. 97–101.
15. Жилінська Л. О. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств / Л. О. Жилінська, Г. В. Перепадченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – № 1. – С. 88–91.
16. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – № 2. – С. 33–41.
17. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки / О. Захарова // Україна: аспекти праці. – 2016. – № 4. – С. 18–23.
18. Іжбулатова О. Стратегічне управління людськими ресурсами організації / О. Іжбулатова, Е. Дуданов // Проблеми теорії і практики управління. – 2019. – № 4. – С. 27–30.
19. Калиниченко М. П. Управління персоналом промислового підприємства на засадах маркетингу / М. П. Калиниченко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2018. – Т. 18, Вип. 1 (1). – С. 146–151.
20. Кармінська-Белоброва М. В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки / М. В. Кармінська-Белоброва //

Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2019. – № 2. – С. 123–126.

21. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві // Економіка харчової промисловості. – 2018. – № 2. – С. 24-28.

22. Колупаєва І.В. Методологія інституціоналізму як науково-теоретична основа регулювання економіки / І.В. Колупаєва // Причорноморські економічні студії. – 2016. – №8. – С. 62-65.

23. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / [перевод с англ. Н. Г. Владимирова] / Джеральд Коул. – М. : ООО «Вершина», 2019. – 352 с.

24. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2018 – 453 с.

25. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : Кондор, 2018. – 296 с.

26. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах / Ю. Г. Лелі // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – № 2. – С. 49–52.

27. Лелі Ю.Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах: дис. на здобуття наукового ступеня кандидата екон. наук : 08.00.04 / Лелі Юлія Георгіївна. – Запоріжжя, 2015. – 199 с.

28. Логінова А. В.Анісіфорова Л.О.Інформаційні системи кадрового менеджменту /А. В.Логінова Анісіфорова Л.О.// Журнал Прикладна інформатика. – 2016. – № 1. – с. 77-86.

29. Лук'янов В.І. , Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства / В.І. Лук'янов, В.П. Дядченко // – Харків, 2016. – 185-186 с

30. Лутай Л. А. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах / Л. А. Лутай, В. О. Шпандарук // Економіка розвитку. – 2019. – № 3. – С. 82–85.

31. Мартиненко В. П. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом [Електронний ресурс] / В. П. Мартиненко, Н. В. Руденко

// Ефективна економіка. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900>.

32. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; під ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2016. – 415 с.

33. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – Київ : ЦНЛ, 2017. – 296 с.

34. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи / В.П. Мица «Актуальні проблеми економіки». – 2018. – №6(84). – С. 165-168.

35. Новосельцева Є.Г. Концептуальні основи удосконалення системи управління персоналом державної громадської служби / Є.Г Новосельцева // Журнал Креативна економіка. – 2020. – № 5 (29). – с. 63-68.

36. Олійник О. Гендерний аспект аудиту персоналу / О. Олійник // Україна: аспекти праці. – 2019. – № 3. – С. 33–37.

37. Осіпова А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління / А. Ю. Осіпова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 7/8. – С. 135–141.

38. Основы менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов / под ред. В.С. Верлоки. – Харьков : Инжек, 2018. – 351 с.

39. Перепадя Ф. Л. Особливості формування кадрової політики підприємства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний розвиток державотворення та правотворення : проблеми теорії та практики», (Маріуполь, 16 березня 2012 р.) / Ф. Л. Перепадя – Маріуполь : МДУ, 2017. – С. 239-240

40. Проблеми кадрової політики державних підприємств [Електронний ресурс] : за даними соціологічного дослідження / Київський національний економічний університет – 2017. – Режим доступу : http://antibotan.com/file.html?work_id=523554.

41. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : Кондор, 2018. – 309, [3] с.

42. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – Київ : Професіонал, 2019. – 336 с.

43. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства : навч. посібн. / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2019. – С. 243.

44. Сергійчук С. І. Впровадження механізму управління продуктивністю праці на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / С. І. Сергійчук // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – Електронні дані. – [Дніпро : Дніпров. держ. аграрний ун-т : ТОВ "ДКС Центр", 2017]. – № 6.

45. Сергійчук С. І. Компенсаційний пакет: суть та проблеми його ефективного застосування на підприємствах промисловості України [Електронний ресурс] / С. І. Сергійчук // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – Електронні дані. – [Дніпро : Дніпров. держ. аграрний ун-т : ТОВ "ДКС Центр", 2017]. – № 12.

46. Сергійчук С. І. Проблеми управління продуктивністю праці в умовах посилення інтеграційних процесів [Електронний ресурс] / С. І. Сергійчук // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – Електронні дані. – [Дніпро : Дніпров. держ. аграрний ун-т : ТОВ "ДКС Центр", 2017]. – № 9.

47. Серіков А. В. Управління персоналом підприємства: синергетичні аспекти / А. В. Серіков, І. А. Кабанець // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. – 2018. – № 4. – С. 102–112.

48. Скібіцька Л. І. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – 2-ге вид. – Київ : Кондор, 2019. – 383 с.

49. Стрижак О.О. Теоретичні основи дослідження інституціонального середовища людського розвитку / О.О. Стрижак // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2016. – Випуск 4(99). – С. 116-123.

50. Управління персоналом : навчальний посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова ; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджменту "Екомен". – Київ : ЦНЛ, 2016. – 504 с.

51. Управління персоналом фірми : навч. посіб. для студентів вузів / за ред. В. І. Крамаренка, Б. І. Холода. – Київ : ЦУЛ, 2015. – 272 с.

52. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2016. – 488 с.

53. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства / Л. В. Шитікова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 1. – С. 130–133.

54. Шмиголь Н. М. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах страхування / Н. М. Шмиголь, А. А. Антонюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 2. – С. 59–63

55. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. – Харків: Вид.дім «ІНЖЕК», 2019. – С. 208.

56. Яковенко О. М. Кадровий потенціал : стан та проблеми розвитку / О. М. Яковенко Вісник УАДУ. – 2018. – № 2. – С. 113-124.

57. Ярошик І. В. Формування кадрової політики підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Ярошик // Стан та перспективи інвестиційно-інноваційного розвитку України. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.srw.kspu.edu/?p=686>.