

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри

_____ проф. Зайченко В.В.

«13» грудня 2024 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему: «Удосконалення ефективності використання
персоналу підприємства» (на прикладі ТОВ
«Завод«Дзеркальник» м. Кропивницький)»
«Improving the efficiency of the use of enterprise personnel»

Виконав здобувач вищої освіти 2
курсу, групи ЕП-23м-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»

_____ Петричук П.Б.

«13» грудня 2024 р.

Керівник роботи: к.е.н, доцент

_____ Сергій НІСФОЯН

«13» грудня 2024 р.

Рецензент к.е.н., доцент

_____ Олексій ЗАЯРНЮК

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний
Кафедра Економіки підприємництва та ГРС
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 –« Економіка»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

(підпис)
д.е.н., проф Володимир
ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

« 5 » вересня 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Петричук Петро Борисович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення ефективності використання персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Завод«Дзеркальник» м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи **Нісфоян Сергій Сергійович**, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту грудня 2024

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналу.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	06.09.24- 15.09.24	
2.	Написання вступу та першого розділу «Методологічні та теоретичні основи управління персоналом	16.09.24- 10.10.24	
3.	Написання другого розділу «Удосконалення ефективності застосування персоналу»	11.10.24- 30.10.24	
4.	Написання третього розділу «Шляхи удосконалення ефективності використання людських ресурсів»	01.11.24- 20.11.24	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	21.11.24- 30.11.24	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	01.12.24- 05.12.24	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, рецензії, підготовка до захисту	06.12.24- 10.12.24	

Дата видачі завдання

« 5 » вересня 2024 р.

Керівник роботи _____ *Нісфоян С.С.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

« 5 » вересня 2024 р.

Здобувач _____ *Петричук П.Б.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Петричук П.Б. Удосконалення ефективності використання персоналу підприємства. Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності спеціальності 051 «Економіка». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2024.

У першому розділі розглянуто поняття управління персоналу, сутність планування персоналу, оцінка його ефективності. У другому розділі здійснено поглиблений аналіз стану управління персоналом на ТОВ «Завод«Дзеркальник» та системи засобів забезпечення мотивації персоналу. Третій розділ висвітлює рекомендації щодо змісту стратегії розвитку персоналу ТОВ «Завод«Дзеркальник», пропозиції щодо застосування мотиваційного механізму, та представлений компенсаційний пакет як напрямок підвищення ефективності використання персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, планування персоналу, мотивації персоналу, використання персоналу, підвищення ефективності, профорієнтація, адаптація.

ANNOTATION

Petrychuk P.B. Improving the efficiency of enterprise personnel management. Diploma thesis for the second (Master's) level of higher education in specialty 051 «Economy». – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2023.

The first chapter deals with the concept of personnel management, the essence of personnel planning, evaluation of its effectiveness. The second chapter presents the analysis of the state of personnel management at LLC "Factory "Dzerkalnyk" and the system of means of ensuring staff motivation. The third chapter presents proposals for the content of the personnel development strategy of LLC "Factory "Dzerkalnyk", proposals for the use of motivational mechanism, and presents a compensation package as a way to improve the efficiency of personnel use.

Key words: personnel management, personnel planning, personnel motivation, personnel utilization, efficiency improvement, career guidance, adaptation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1. Персонал підприємства як об'єкт управління	8
1.2. Сутність кадрового планування на підприємстві.....	13
1.3. Оцінка ефективності управління персоналом	19
2. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ..	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Завод«Дзеркальник» .	28
2.2. Аналіз стану управління персоналом на ТОВ «Завод«Дзеркальник»	34
2.3. Формування системи інструментів для забезпечення мотивації персоналу	45
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ	53
3.1. Пропозиції щодо стратегії розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Завод«Дзеркальник».....	53
3.2. Рекомендації щодо реалізації мотиваційних механізмів для покращення ефективності праці персоналу.....	68
3.3. Компенсаційний пакет як стратегічний інструмент підвищення продуктивності використання кадрових ресурсів.....	72
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. Для України на даному етапі вкрай важливо визнати вирішальну роль трудових ресурсів в економічному розвитку. Розвиток трудових ресурсів, поступова інтеграція їх у світове співтовариство та загальна подальша тенденція до інтеграції соціально-економічних систем різних країн призведуть не тільки до покращення конкурентноздатних позицій на вітчизняному та світовому ринках товарів чи послуг, але й взагалі є необхідною умовою його існування, реалізації кожним громадянином свого права на працю та гідне життя.

Потреба впровадження нових принципів управління економічним процесом обумовлює актуальність удосконалення ефективності використання персоналу.

Забезпечення високої якості персоналу є одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності та ефективності компанії. Співпраця з кадрами є невід'ємною частиною стратегії компанії, метою якої є забезпечення оптимального балансу процесу оновлення та підтримки, розвитку кількісного та якісного складу кадрів, відповідно до потреб компанії та поточного стану ринку праці.

Процес роботи з кадрами має бути таким, щоб досягати поставлених цілей з мінімальними витратами. При формуванні кадрової політики важливо забезпечити гармонійне поєднання кількох ключових напрямків. Першочергово слід визначити стратегічні пріоритети та базові принципи роботи з персоналом.

Організаційно-кадровий компонент має охоплювати прогнозування потреб у людських ресурсах, вдосконалення організаційної структури, створення кадрового резерву та систему кар'єрного зростання.

Інформаційна складова передбачає впровадження ефективної системи обміну даними щодо управління людськими ресурсами. У фінансовому аспекті необхідно встановити чіткі принципи розподілу ресурсів та розробити дієві механізми мотивації працівників.

Політика розвитку персоналу має зосереджуватися на кількох напрямках: адаптації нових співробітників, професійній орієнтації, формуванні ефективних команд, плануванні індивідуального кар'єрного росту та системі професійного навчання.

Завершальним етапом має бути оцінка результативності, яка включає аналіз відповідності кадрової політики загальній стратегії підприємства, виявлення проблемних зон у роботі з персоналом та оцінювання наявного кадрового потенціалу.

Управління персоналом необхідно здійснювати свідомо, враховуючи такі етапи: нормування – узгодження з працівниками цілей та принципів роботи, з цілями та принципами в цілому підприємства, стратегією та етапами його розвитку. Потрібно проаналізувати корпоративну культуру, передбачити можливі зміни та вирішити, як організувати своїх людей і цілі роботи з ними.

Наступним етапом є програмування, спрямоване на розробку програм досягнення визначених цілей діяльності персоналу під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників відповідно.

Моніторинг персоналу, який становить третій етап, спрямований на створення комплексної системи оцінювання та прогнозування кадрових процесів. Цей етап передбачає розробку методології для оцінки результативності кадрових програм та включає різноманітні аспекти: проведення атестацій, формування планів кар'єрного розвитку та забезпечення позитивної атмосфери в колективі. Ключовим завданням є впровадження ефективних інструментів діагностики поточного стану та передбачення можливих кадрових ситуацій.

Формування й розвиток висококваліфікованого персоналу на всіх рівнях є основним стратегічним завданням у сфері кадрової політики.

Особливістю сучасного перспективного розвитку є те, що гуманістичні, соціальні та особистісні якості людини є необхідними і продуктивними в економіці. Ця тенденція посилюється і набуває різноманітних виразів. Перш за все, теорія і практика економічного життя передбачає кількісну і якісну оцінку

конкурентоспроможних характеристик людини: освіти, знань, кваліфікації, накопиченого досвіду, навичок, особистих якостей. На ринку праці спостерігається зростаючий попит на висококваліфікованих фахівців, які поєднують ґрунтовну освіту з різнобічною професійною підготовкою. Особливо цінуються працівники, здатні швидко опановувати інноваційні технології, гнучко пристосовуватися до змін у виробничих процесах та постійно підвищувати свій професійний рівень. Саме такі компетенції забезпечують конкурентоспроможність спеціаліста в сучасних умовах динамічного розвитку економіки. Підвищення кваліфікаційного рівня працівників супроводжується підвищенням продуктивності праці, що сприяє підвищенню якості праці.

Тому необхідно вдосконалювати систему розвитку людських ресурсів. Адже саме його створення та ефективне використання є основними факторами досягнення успіху бізнесу та конкурентної переваги.

Впровадження інноваційних технологій у виробництво та менеджмент, загострення конкурентної боротьби та динамічні зміни в зовнішньому середовищі створили потребу в підвищенні ефективності використання трудових ресурсів.

Метою дослідження є аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси підвищення ефективності персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні питання що обумовлюють процеси підвищення ефективності використання персоналу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- уточнено та доповнено поняття управління персоналу;
- набула подальшого розвитку стратегія розвитку персоналу;
- розроблено рекомендації реалізації мотиваційних механізмів для покращення ефективності використання персоналу.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні її положення поставлені на рівень конкретних пропозицій, які можуть бути використані в процесі формування системи управління технічним розвитком підприємства за сучасних умов.

Апробація результатів та публікації.

Нісфоян С.С.; Петричук П.С. Організація ефективного управління персоналом // XII Міжнародна науково-практична конференція // Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем : матеріали міжнародної наук.-практ. конф., 5 груд. 2024 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. Аудиту, обліку та оподаткування.

Кваліфікаційна робота складається із трьох розділів: в першому розділі розглянуті методологічні та теоретичні основи щодо управління персоналом, в другому розділі – аналіз використання персоналу підприємства, в третьому розділі – розроблено рекомендації щодо удосконалення ефективності використання персоналу.

Кваліфікаційна робота містить 87 сторінок, 8 рисунків та 16 таблиць.

1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Персонал підприємства як об'єкт управління

Найважливішим фактором продуктивних сил і головним джерелом економічного розвитку є людські ресурси, тобто їхня кваліфікація, освіта, професійна підготовка та мотивація. Економічний розвиток держави та якість життя населення напряду корелюють із професійним рівнем кадрового потенціалу підприємств країни.

Кадровий склад підприємства являє собою колектив штатних працівників, які мають відповідну фахову підготовку та практичний досвід у своїй сфері діяльності.

На формування та трансформацію кадрового потенціалу підприємства впливають як внутрішні фактори (специфіка виготовленої продукції, виробничі технології, організаційна структура), так і зовнішні чинники (демографічна ситуація, законодавча база, етичні норми, стан ринку праці тощо).

Кадровий менеджмент виступає окремою управлінською функцією, що охоплює низку стратегічних напрямків: стимулювання зростання продуктивності та креативності персоналу; оптимізацію чисельності виробничого та адміністративного персоналу; формування та впровадження кадрової стратегії; встановлення процедур прийому та звільнення працівників; організацію системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації кадрів.

Менеджмент організовує трудову діяльність і пов'язує працівників із засобами виробництва. Для цього потрібен менеджмент підприємств як ключова ланка в економіці країни.

Ринкова економіка об'єднує успіх членів трудового колективу через спільні економічні інтереси, які визначають їхнє ставлення до роботи та результати праці. Суть трудового колективу полягає в об'єднанні людей, які мають спільні соціальні та виробничі інтереси, створенні умов для розкриття індивідуальності та реалізації її всебічного розвитку.

В результаті розвивається і сам колектив. Чим яскравіше і виразніше проявляються індивідуальності, чим більше розвиваються творчі особистості і свідомість в колективі, тим більш дієздатним буде колектив в цілому. Тому управління людськими ресурсами також перебудовує характер взаємовідносин у трудовому колективі.

Люди є суб'єктами виробничого процесу зі своїми цілями та інтересами. В управлінні групою працівників персонал може одночасно бути суб'єктом управління (при прийнятті рішень) і об'єктом управління (при виконанні рішень вищого керівництва).

Вище керівництво організації (директор, генеральний директор, голова ради директорів та його заступник, президент) має повноваження, прописані в статуті організації, тобто право приймати остаточні рішення, спрямовувати і координувати роботу інших, видавати накази.

Лінійні керівники мають повноваження керувати роботою своїх підлеглих. Вони відповідають за виконання основних завдань організації.

Менеджери з управління персоналом повинні підтримувати та консультувати лінійних керівників щодо того, як найкраще досягти ключових цілей у сфері управління персоналом.

Основні функції, які повинні виконувати лінійні менеджери для ефективного управління людськими ресурсами:

- розміщення персоналу на відповідному робочому місці;
- залучення нових працівників в організацію;
- підготовка працівників до виконання ними нових робіт;
- підвищення якості роботи кожного працівника;
- створення умов для творчої співпраці та добрих стосунків між працівниками;
- роз'яснення організаційної політики та напрямків діяльності;
- управління витратами на робочу силу;
- розвиток компетенції кожного працівника;
- створення та підтримка задовільного морального клімату;

- управління здоров'ям і фізичним станом працівників.

З розвитком поділу праці та спеціалізації визначаються різні категорії працівників.

Вони включають в себе класифікацію за категоріями посад, за рівнем управління, за спеціалізованою підготовкою та за секторами економіки.

Однак основна класифікація - це працівники, які беруть участь у процесі прийняття та реалізації рішень. Виходячи з цього, менеджери поділяються на чотири групи: керівники, фахівці, технічні службовці та робітники.

Менеджери поділяються на лінійних та функціональних менеджерів залежно від обсягу та характеру їхніх обов'язків.

Лінійні менеджери несуть повну відповідальність за виконання всіх функцій, пов'язаних з управлінням конкретною організацією. Функціональні менеджери відповідають за виконання окремих функцій і очолюють відповідні функціональні служби (департаменти, відділи). Функціональні менеджери підпорядковуються безпосередньо своєму лінійному керівнику, але з деяких специфічних питань - відповідному функціональному менеджеру. Менеджери є важливим елементом в системі управління працею. Їхнє основне завдання - адміністрування, тобто інтеграція всіх адміністративних функцій.

Менеджер більше ніж організатор, він також офіційна особа, яка представляє власника цієї команди.

Менеджер керує своєю командою та представляє інтереси організації. Він включає принципи центрального та демократичного контролю.

Усі рівні управління в системі управління компанією поділяються на три групи на кожному рівні. Молодші менеджери, менеджери середньої ланки та менеджери вищої ланки.

Менеджери нижчого рівня включають керівників відділів, генеральних менеджерів, керівників відділів і керівників внутрішніх відділів бізнес-департаментів і сервісних відділів.

До середньої управлінської ланки належать керівники цехів, відділів і служб, тоді як вища ланка включає директора організації та його заступників.

Найчисельнішу групу складають спеціалісти, які забезпечують підготовку та реалізацію управлінських рішень через створення необхідної інформаційної бази. На підприємстві до них відносяться економіст, маркетолог, бухгалтер, інженер та інші.

Технічний персонал: оператори, секретарі, діловоди, кур'єри, перевізники. Вони відповідають за своєчасну обробку технічних даних, включаючи підготовку, зберігання, копіювання, архівування та передачу.

Штатний розклад організації - це затверджений список посад, що відповідає структурі управління.

Система співпраці людських ресурсів – це система, яка об'єднує всю людську діяльність, починаючи зі створення робочої групи для забезпечення ефективної роботи. Вона включає такі підсистеми:

- стратегічне управління та просування трудових ресурсів включає розробку комплексної кадрової стратегії, визначення ключових напрямків управління персоналом, оцінку наявного кадрового потенціалу, дослідження тенденцій на ринку праці, створення кадрових програм, визначення поточних та майбутніх потреб у працівниках, формування рекламних кампаній та розвиток довгострокових відносин із персоналом;

- обліку підбору персоналу (управління підбором персоналу, співбесіда, оцінка, відбір і підбір персоналу, облік підбору персоналу, переведення співробітників, просування по службі, звільнення, управління підбором персоналу, управління записами);

- управління виробничими відносинами: включає контроль групової та індивідуальної взаємодії, врегулювання стресу, етичні питання, співпрацю з профспілками, обробку звернень, безпеку команди та аналіз руху персоналу;

- кадрів (організація персоналу, підготовка посадових інструкцій, управління правилами роботи, трудова дисципліна);

- контроль умов праці: забезпечення психологічних, ергономічних та технічних стандартів, дотримання безпеки праці та екологічних норм, захист організації та працівників;

- розвитку людських ресурсів (професійний розвиток ресурсів, професійна підготовка кадрів, перепідготовка та підвищення якості персоналу, набір та адаптація нових співробітників, оцінка кандидатів, регулярна оцінка наявних людських ресурсів, організаційна раціоналізація та інновації);

- стимулювання поведінки працівників (управління стимулюванням поведінки працівників, витратами на робочий процес, розробка системи оплати праці, розробка форм участі людських ресурсів у прибутку та розподілі капіталу, розробка моральних стимулів), організаційні правила та процедури (підтримка системи управління персоналом);

- забезпечення соціального добробуту персоналу охоплює організацію системи корпоративного харчування, надання підтримки у вирішенні житлово-побутових питань, сприяння культурному та фізичному розвитку працівників, турботу про здоров'я та відпочинок співробітників, забезпечення дитячого дозвілля, впровадження програм управління стресом та психологічної підтримки, реалізацію програм соціального страхування та соціального захисту, а також забезпечення доступу до продуктів харчування та товарів першої необхідності;

- розвитку системи менеджменту (аналіз поточних систем менеджменту, проектування нових систем менеджменту, розробка графіків роботи співробітників, створення нових систем менеджменту, формулювання та впровадження рекомендацій - розробка ідей методів і процедур менеджменту);

- юридичний супровід передбачає контроль за дотриманням трудового законодавства, правову експертизу документації з управління персоналом та надання консультативної підтримки з правових питань;

- інформаційна підтримка охоплює ведення статистичної звітності щодо персоналу, забезпечення керівництва актуальними даними для прийняття кадрових рішень, надання працівникам доступу до науково-технічної інформації та організацію системи збору та аналізу релевантної інформації для прийняття управлінських рішень;

- організації працівників (розподіл працівників, організація та обслуговування робочих місць).

1.2. Сутність кадрового планування на підприємстві

Планування персоналу є одним з найважливіших елементів планування всієї діяльності компанії. Його головним завданням є забезпечення реалізації організаційних планів, пов'язаних з людськими факторами, такими як кількість працівників, навички та продуктивність.

У той же час ефективне планування робочої сили також позитивно впливає на результати діяльності компанії. Це відбувається з наступних причин:

- розкриття потенціалу співробітників організації;
- покращити процес найму;
- створення систем рекомендацій співробітників в організації;
- організації їх професійне навчання;
- будови планів на майбутнє співробітників;
- забезпечення систем навчання резерву працівників;
- зниження загальних витрат на працівників шляхом збалансованої, стабільної та активної політики ринку праці.

На потребу в працівниках в організації велике значення мають вплив внутрішній та зовнішніх чинників. Компанія з розумінням ставиться до планів збільшення виробництва на основі реалізації тактичних і стратегічних виробничих заходів. Здійснення структурних змін для вдосконалення технології потребує додаткових ресурсів [24].

Планування в компанії з довгостроковою стратегією полягає в розпізнаванні потреб працівників, це відбувається планомірно та немає проблем, коли компанії розробляють цей процес. Але коли на підприємстві швидко змінюється стратегія чи проводиться кардинальна структурна зміни, то запланувати чисельність потенціалу персоналу дуже важко.

Фактори внутрішніх трудових ресурсів включають звільнення за власним бажанням, вихід співробітника на пенсію. Внутрішні фактори, які впливають на рішення щодо потреб організації в персоналі, включають:

- параметри макроекономічні середовища;
- політична ситуація;
- рівень технологічного розвитку;
- характеристика конкретного середовища і ринку збуту.

До основних макроекономічних індикаторів належать динаміка ВВП, рівні інфляції та безробіття.

Політичні умови впливають на правові та стратегічні зміни.

Рівень розвитку технологій може змінити потреби в працівниках в організації. Це було продемонстровано з появою персонального комп'ютера та звільненням друкарів.

Конкурентне середовище та характер ринку збуту також мають значний вплив на функціональні потреби підприємства. Посилення конкуренції на постійному ринку означає, що підприємствам, з іншого боку, доведеться планувати скорочення персоналу за відсутності конкуренції. Довгострокові прогнози збільшення попиту на продукцію свідчать про необхідність збільшення виробництва і в більшості випадків відноситься до збільшення кількості працівників[11].

Планування робочої сили є першим кроком у плануванні людських ресурсів і базується на інформації про наявні та заплановані робочі місця., спланувати організаційно-технічні потреби в кадрах і заповнити вакантні посади.

Планування найму персоналу – розробка політики найму та кадрового забезпечення, спрямованої на задоволення майбутніх потреб організації в робочій силі шляхом використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Внутрішні джерела залучення співробітників можуть більш ефективно залучати наявних співробітників в організації, коли з'являються нові робочі місця, типи робіт або заміщення по вакантних посадах.

Важливим завданням планування людських ресурсів є планування адаптації робочої сили. Існує два види регулювання:

- адаптація для нового покоління робітників, які не мають професійного досвіду;

- адаптація молодих кадрів із середньою освітою, таких як мають професійний досвід.

Планування скорочення чи звільнення є важливим аспектом процесу планування потенційної робочої сили. У результаті раціоналізації виробництва й управління створювався надлишок робочої сили. Планування вивільнення робітників може допомогти уникнути переміщення кваліфікованих робітників на зовнішній ринок праці та викликаних цим соціальних проблем.

Планування діяльності щодо працівників, які втратили роботу, буде залежати від класифікації скорочення. Критерій класифікації - це ступінь добровільного звільнення працівника з компанії. Рівень ініціативи працівника: добровільне звільнення; ініціатива адміністрації чи роботодавців та звільнення працівників у зв'язку з виходом на пенсію.

План розміщення кадрів виконується на основі встановленого штатного плану набору працівників. Вирішуючи, де працювати, потрібно враховувати не тільки кваліфікацію, але також включати психічний і фізичний стрес кандидата та здібності кандидата в цій галузі. Такі вимоги необхідно пред'являти до працівників при плануванні використання трудових ресурсів, щоб уникнути професійних захворювань і ранньої втрати працездатності в майбутньому. Особам необхідно створити належні умови праці [4].

Організації та підприємства потребують навчання, наприклад перенавчання або підвищення кваліфікації своїх співробітників. Програми розвитку персоналу включають внутрішні та зовнішні навчальні заходи, а також навчання на місці.

Навчальні програми дозволяють максимізувати потенціал наявного персоналу замість пошуку нових працівників на ринку праці. Такий підхід сприяє кар'єрному зростанню, підвищує мотивацію та розвиває здатність працівників до самоорганізації.

На практиці навчання людських ресурсів має дві форми: навчання на робочому місці та за межами робочого місця.

Навчання персоналу безпосередньо на робочому місці є економічно вигідним та практичним рішенням, що добре підходить для співробітників, яким складно навчатися в традиційному форматі. Основні методи включають ротацію посад, наставництво та делегування повноважень.

Навчання за межами робочого місця забезпечує вищу ефективність, воно потребує більших фінансових інвестицій. Серед суттєвих прийомів, які призводять до відриву працівників від навчання під час виконання службових обов'язків, є читання лекцій. Організуйте ділові ігри, організуйте зустрічі та семінари та створюйте групи для обміну досвідом.

Планування кар'єри та розвиток кар'єри вимагає систематичного бічного і вертикального просування співробітників, починаючи з моменту їх прийняття в організацію і до закінчення їх фактичного звільнення. Співробітники повинні знати більше, ніж просто про короткострокові можливості, але вони також повинні знати, яким показникам вони повинні відповідати, щоб отримати підвищення.

Витрати на оплату праці є основою виробництва підприємства та розробки соціальних показників.

Головні складові планування витрат на персонал включають базову та додаткову оплату праці, внески на соціальне страхування, а також видатки на службові поїздки та професійний розвиток працівників (навчання, перекваліфікацію, підвищення компетенцій).

Використовуються різні методи з точки зору планування людських ресурсів.

Найпростішим методом є оцінка, суть якої полягає у перенесенні частки поточної ситуації на майбутні плани. Метод скоригованої екстраполяції оцінки є більш точний. Окрім зміни пропорції статус-кво, він також враховував зміни інших факторів впливу (продуктивність праці, зміни цін, динаміки попиту, розвиток робочої сили) [28].

Метод фахової оцінки заснований на використанні висновків спеціалістів щодо прогнозів потреби організації в персоналі. Такими експертами можуть бути керівники структурних підрозділів організації або незалежні експерти. Тим часом можливо використовувати різні методи: групові обговорення, письмові звіти, проведення

опитувань та анкетувань. Опитування проводиться відділом кадрів на основі запитань та інформації, попередньо складених для цієї мети. Оцінка цих висновків здійснюється безпосередньо співробітниками відділу або групою експертів.

Метод комп'ютерного аналізу моделювання заснований на розробці математичних моделей на основі основних параметрів передбачуваних майбутніх ситуацій. Даний метод є найбільш точний та має найвищу вартість.

Інший метод – нормативний – заснований на тому принципі, що відповідний склад організації визначається на основі характеру і складу її роботи шляхом розрахунку за такою формулою:

$$Ч = \frac{T}{BP \cdot K_n}, \quad (1.1)$$

де Ч – чисельність персоналу;

Т – загальна трудомісткість певного виду робіт в даному періоді в люд-год;

BP – річний плановий фонд часу одного робітника в люд-год.;

K_n - плановий коефіцієнт виконання норм виробітку.

Прибутковий підхід заснований на тому, що, приймаючи рішення про збільшення випуску, організації необхідно визначити, чи витрати на використання додаткової праці не перевищують доходи від її використання. Витрати на використання додаткової робочої сили – це заробітна плата, а дохід – це збільшення загального доходу компанії за рахунок підвищення продуктивності та її організації.

При вирішенні найняти іншого працівника, слід порівняти вартість продукту, який виробляє цей працівник, із витратами, пов'язаними з наймом цього працівника. Операційний дохід дорівнює доходу організації, помноженому на вартість її видаткової діяльності. Величина граничної віддачі праці відображає потенційний вплив додаткової участі праці. Але водночас контрактація також збільшує витрати на оплату праці. Таким чином, вплив додаткових залучених працівників на прибутки фірми дорівнює граничній нормі прибутку без урахування підвищення заробітної плати. Іншими словами, для організації можна сформулювати найкращу політику найму персоналу:

- підвищуйте рівень зайнятості до тих пір, поки гранична віддача праці не перевищить заробітну плату;

- зменшити кількість працівників, коли мінімальний дохід падає нижче заробітної плати.

Отже, чисельність працівників є оптимальною, якщо виконується умова рівності заробітної плати доходу працівника.

Гранична віддача праці зменшується зі збільшенням кількості працівників. Відповідно до теорії людського капіталу, різниця в заробітній платі підтримується інвестиціями в людський капітал. Інвестиції в людський капітал стосуються всіх видів діяльності, які покращують характеристики та здібності працівників, тим самим підвищуючи їх продуктивність. Найважливішими формами інвестицій у людський капітал є інвестиції в освіту, мобільність та охорону здоров'я. Інвестиції в освіту створюють більш кваліфіковану та продуктивну робочу силу. Інвестуйте в охорону здоров'я (профілактика захворювань, лікування), щоб продовжити тривалість життя працівників і підвищити продуктивність праці [17].

Загалом, рішення збільшити (або скоротити) штат є закономірним. Ті, хто займається цією проблемою, повинні відповісти на такі запитання:

- чи потрібна робота людині, яку приймають на роботу?
- чи можуть працівники працювати вдома?
- чи має бути організована робота – повний чи неповний робочий день?
- чи потрібно наймати нових працівників?

Щоб відповісти на ці запитання, потрібно детально вивчити заплановану роботу, визначити типи людей, які можуть виконувати дану роботу, і якими будуть фактичні обов'язки робітника. Цей крок включає:

- аналіз зайнятості;
- точність із написання опису посади;
- створення професійного іміджу до співробітників.

1.3. Оцінка ефективності управління персоналом

Оцінка діяльності персоналу – складна і багатогранна проблема. В цілому ефективність персоналу може бути підтверджена успішністю організації в здійсненні зусиль персоналу для досягнення певних цілей. Тобто ефективність як кількісний показник свідчить про те, що управлінський персонал виконує необхідні і важливі дії в правильному напрямку.

Соціально-економічна ефективність розраховується як співвідношення між зростанням робочої сили, що сприяє економічному розвитку підприємства, та витратами на досягнення цього зростання. Тобто в даному визначенні представлена система соціальних показників, що вказують на роботу підприємства в цілому (продуктивність праці), а також соціальних показників, що стосуються як підприємства (оборот), його підрозділів (міжгрупові конфлікти), так і працівників окремо. (особисте задоволення від роботи).

Оцінка результативності менеджменту людських ресурсів на підприємстві потребує комплексної системи соціально-економічних індикаторів, що має відповідати певним критеріям:

- відтворювати повноту і достовірність даних обстеження;
- висвітлити результати управлінських рішень як у кількісному, так і в якісному вимірниках;
- досягнення цілей оцінювання;
- усі показники мають відображати не лише досягнутий рівень, а також зміну їхньої динаміки;
- відповідати вимогам ефективності підприємства.

Також необхідна оцінка ефективності людських ресурсів, а також оцінка ефективності, результативності та продуктивності по відношенню до інших сфер діяльності підприємства.

Етапами економічного аналізу є: формування системи основних показників, що характеризують діяльність підприємства; проведення кількісного та якісного аналізу явищ, які були виявлені; підготовка висновків і конкретних рекомендацій за результатами дослідження.

У процесі аналізу абсолютні величини не так важливі, як облікові, оскільки аналіз починається в основному із застосування відносних величин.

При аналізі господарської діяльності підприємства рекомендується використовувати такі види відносних величин:

- відносна вартість планових завдань. Розраховується відношенням плану за звітний період до фактів базисного періоду. Під час аналізу такі відносні величини визначаються для оцінки раціональності плану.

- відносна величина виконання плану визначається відношенням фактів звітного періоду до плану на звітний період і свідчить про ступінь виконання доручення.

- відносне значення динаміки. Він відображає темпи зростання досліджуваної вартості протягом звітного періоду порівняно з базовою величиною.

- відносна величина структури характеризує склад сукупності за якоюсь ознакою і визначається відношенням розмірів складових частин до цілого.

Аналіз чисельності проводиться за трьома показниками:

- склад працівників за списком.
- середньообліковий склад штатних працівників.
- середньосписковий склад загальної чисельності працівників (штатних і неповних працівників).

На практиці слід оцінювати також якісний склад трудових ресурсів (оцінка складу трудових ресурсів за віком, освітою тощо).

Для характеристики руху працівників розраховується та аналізується динаміка наступних показників:

- коеф. обороту кількості по найму:

Коб.пр. = чисельність прийнятих за період/середньооблікова чисельність штатних;

- коеф. обороту кількості при звільненні:

Коб.зв. = чисельність звільнених за період/ середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу;

- коеф. плинності працівників:

Кплин. = чисельність звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни/ середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу;

- коеф. постійності персоналу:

Кст.кадр. = чисельність працівників, що відпрацювали весь період/середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу.

Оцінка використання робочого часу здійснюється на підставі звіту ЗПО, балансу робочого часу. Цей баланс складено на основі нормативних матеріалів та даних минулого року про різні види прогулів. На основі сформованих даних можна оцінити використання робочого часу шляхом зміни кількості робочих днів; визначити питому вагу невиробничих втрат у загальному фонді часу; сформулювати можливі причини відхилення фактичних даних від планових і минулорічних.

Оцінка продуктивності праці включає вимірювання поточних показників, аналіз виконання планових завдань, визначення впливових факторів та пошук можливостей для оптимізації.

Для аналізу використовуються показники виробітку в одиницю часу на одного робітника та трудомісткості.

Показники випуску визначаються нормативним виробітком або іншим показником, який точніше відображає зміну витрат праці в певній галузі, тобто обсяг продукції в природних умовах, нормативні витрати на переробку тощо. Показники трудомісткості в основному використовуються під час аналізу праці. витрати в натуральних або умовних натуральних одиницях певного виду продукції.

Динаміку продуктивності праці визначають відношенням рівня продуктивності праці за звітний період до рівня продуктивності праці за базовий період або планового рівня на даний період.

Під час аналізу встановлюється, за допомогою яких факторів було досягнуто підвищення (або зниження) продуктивності праці.

Підвищення продуктивності праці 1-го робітника залежить від рівня продуктивності праці робітника і зміни питомої ваги робітника в загальній

кількості робітників. Ступінь впливу структурного складу персоналу підприємства на рівень продуктивності праці визначається по формулі:

$$\text{Враб.} = \text{Вор} * \text{Уор} * \text{Ур}; \text{ В раб.} = \text{Вр} * \text{Ур} \quad (1.2)$$

де: Враб- виробіток продукції на одного працюючого;

Вр – виробіток продукції на одного робітника;

Вор – виробіток продукції на одного основного робітника;

Уор – питома вага основних робітників в загальній кількості робітників;

Ур – питома вага робітників у загальній кількості всіх працюючих.

Розраховується також денна і погодинна виробіток за категоріями працівників. Визначається діленням кількості продукції, виробленої за звітний період, на кількість робочих годин або робочих днів.

Годинний виробіток характеризує продуктивність праці без урахування втрат робочого часу і не залежить від ефективності виробництва робітниками протягом робочого дня. На його рівень негативно впливають такі фактори, як зміна умов праці та використання працівників не за призначенням, плинність кадрів, брак продукції.

Аналіз використання фондів оплати праці складається з дослідження розміру та динаміки середньої заробітної плати, виявлення впливу відхилення чисельності працівників та їх середньої заробітної плати на використання фондів оплати праці, виявлення кореляційних зв'язків між використанням фондів оплати праці та темпів зростання продуктивності праці.

Використання фондів оплати праці промислових робітників характеризується показником відносного відхилення, тобто перевищенням або зменшенням фактично нарахованої суми заробітної плати порівняно з величиною фонду заробітної плати. Відносна економія або перевитрата загального фонду заробітної оплати компанії розраховується як різниця між сумою фактично нарахованої працівникам заробітної плати та сумою коштів, яку підприємство може одержати в еквіваленті заробітної плати всіх працівників.

Таким чином, аналіз продуктивності праці та оплати праці сприяє виявленню внутрішньовиробничих резервів підприємства. Завершується

формулюванням заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та поліпшення використання фондів заробітної плати.

Правильне та ефективне керування трудовими ресурсами є одним із важливіших аспектів успішного розвитку організації. Потенціал організації визначається не тільки основними фондами або фінансовим капіталом, а також капіталом інтелектуальним, який складається з висококваліфікованих робітників, які займають відповідні посади. Інтелектуальний потенціал, навички та вміння персоналу є ключовими факторами успіху бізнесу і безпосередньо мають вплив на ефективність бізнесу та ринкову привабливість. Крім того, формування та розвиток передового кадрового потенціалу всіх рівнів є ключовим стратегічним завданням у сфері кадрової політики. Кадрова політика – це прагнення до довгострокового розвитку людських ресурсів, удосконалення всієї системи використання робочої сили.

Особливістю сучасного майбутнього розвитку є те, що в економіці необхідні і продуктивні гуманні, соціальні та особистісні якості людини. Ця тенденція стає все сильнішою і показує інші обличчя. Перш за все, теорія і практика економічного життя включає і піддається кількісній і якісній оцінці конкурентоспроможних якісних характеристик людського елемента: освіти, знань, кваліфікації, накопиченого досвіду, навичок, особистих якостей. Зростає потреба у кваліфікованих працівниках, які мають високий загальноосвітній рівень, широку спеціальну підготовку, готові швидко освоювати нові технології, адаптуватися до виробництва, що динамічно змінюється, постійно вдосконалювати свої знання та навички, є конкурентоспроможними на ринку праці. Підвищення рівня кваліфікації працівників супроводжується підвищенням продуктивності праці та сприяє підвищенню якості праці.

Тому слід удосконалювати систему формування кадрового потенціалу. Адже саме їх створення та ефективне використання є основними факторами досягнення успіху бізнесу та конкурентної переваги.

В сучасних умовах макроекономічного аналізу та реальної діяльності підприємств людські ресурси є цілком реальним і структурно організованим поняттям, яке впливає на результати господарювання.

Колектив підприємства – це сукупність штатних працівників, які пройшли необхідну спеціалізовану підготовку та набули практичного досвіду.

У соціології праці враховуються категорії трудових ресурсів, які визначають можливість і ефективність участі в економічній діяльності. Трудові ресурси включають деякі професійно-особистісні характеристики працівників, склад яких визначається вимогами до участі у виробничому процесі.

На думку В. Врублевського, поняття «трудові ресурси» включає «колективних соціальних працівників і відповідні умови праці в єдності факторів, що відображають їх зміст і соціально-економічний характер» [5].

На нашу думку, найбільш переконливим є висловлювання А. Панкратова, він визначає трудові ресурси як похідні від наступних факторів:

- чисельність населення працездатного віку на певний момент часу;
- час у добі, тижні, місяці, році, житті людини, що регламентується для потреб виробництва;
- інтенсивність суспільно необхідної трудової діяльності в межах регламентованого часу.

Перевага цього визначення полягає в тому, що воно дозволяє задавати такі показники трудових ресурсів, як робочий час і інтенсивність праці.

Водночас у наведеному визначенні немає обґрунтування категоріальних прикметників, що дозволяють розглядати трудові ресурси як економічну категорію. Адже трудові ресурси є самостійною економічною категорією, яка характеризує живі трудові ресурси. Якщо поняття «трудові ресурси» охоплює працездатне населення, то поняття «трудовий потенціал» включає осіб, які закінчили працездатний вік або ще не вступили в непрацездатний вік, але які фактично беруть участь у громадських роботах, і трудовій діяльності. Розподіл потенційної праці в цій ситуації має практичний сенс, який виявляється при збалансуванні ресурсу живої праці з кількістю робочих місць. Потенційна робоча сила є основним джерелом кадрового забезпечення підприємства.

Науковець А. Погорадзе пропонує наступну структуру культурно-виробничого потенціалу трудових ресурсів, яка складається з чотирьох ключових компонентів:

1. психофізіологічний потенціал, що включає безпосередньо працездатність;
2. творчий потенціал, представлений інтелектуально-когнітивними здібностями;
3. комунікативні здібності, які охоплюють спроможність до ефективної співпраці;
4. здатність до колективної організації та міжособистісної взаємодії.

Крім того, ця система включає також лідерський потенціал, потенціал розвитку [9].

З точки зору управління персоналом, трудові ресурси мають можливість виконувати певні функції, при сприятливих умовах, розвивати здібності та доведення їх до рівня навичок і компетенцій. Виходячи з цього, даємо визначення та коротку характеристику основних складових робітників, що їх характеризують.

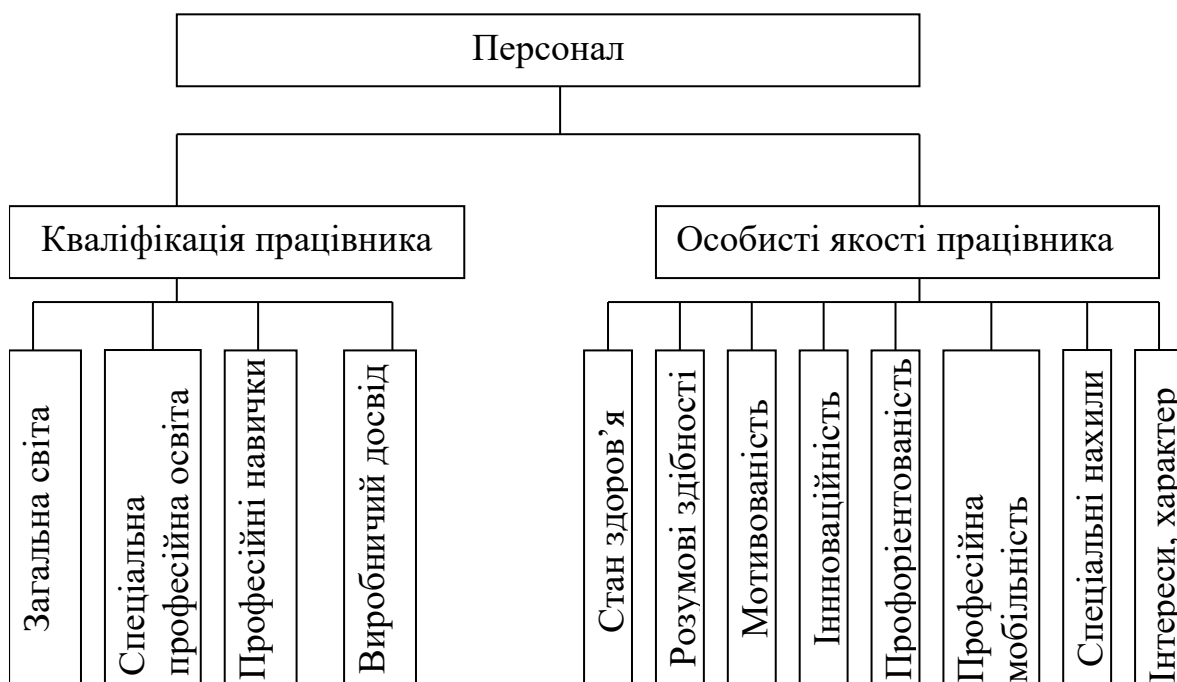


Рисунок 1.1 – Складові характеристики персоналу

Кваліфікація - це комплекс спеціалізованих професійних знань та практичних умінь, які визначають здатність співробітника результативно виконувати службові обов'язки певної складності. Професійний рівень

працівника встановлюється через оцінку його освітньої підготовки або набутого виробничого стажу на конкретних посадах. [5].

Компетентність визначається рівнем розвитку людини, виходячи з навичок спілкування, досвіду і освіти, які потрібні при виконанні конкретних виробничих завдань.

Компетентність (здатність, навичка) людини визначається фізичними даними, необхідними при виконанні виробничого завдання. Вона проявляється як швидкість, впевненість і точність рухів робітників.

Компетентність являється рівнем загальної і спеціалізованої підготовки, який дозволяє адекватно реагувати на постійно змінювані вимоги відповідного робочого місця та виконуваних завдань.

Відповідальність визначається як чесність, надійність і ретельність, які потрібні для виконання різноманітних продуктивних завдань, не завдаючи шкоди людям або майну.

Окрім кваліфікації, персонал також має особисту характеристику.

До них відносяться розумова здібність, фізичні дані, особисті риси і інтереси людини, особистість, мотивація, адаптивність, інноваційність і професійна здатність [3].

До індивідуальних особливостей відносяться вік, стан здоров'я, швидкість реагування, зовнішність і т.д.

Важливою особистісною характеристикою трудових ресурсів є вік, оскільки від стадії та життєвого циклу залежить рівень трудової активності, працездатності та пізнавальних здібностей людини.

Здоров'я – це повноцінний стан фізичного самообслуговування, індивідуальної фізичної та соціальної адаптації, профілактики захворювань і боротьби з ними.

Розумові здібності людини можливо визначити як здатність до ефективного використання інтелекту, який є сумою загальних психічних функцій: мислення, розуміння та навчання.

Спеціальні здібності – це поєднання здатності навчитися певного виду праці, схильності до певного виду праці та здатності добре працювати з іншими.

Інтереси є одним із найважливіших чинників якості працівників, так як інтереси виявляють пізнавальні потреби, які забезпечують концентрацію особистості на реалізації цілей трудової діяльності, таким чином сприяючи більш повній самореалізації особистості в робочому процесі.

Особистість це одна з найважливіших психологічних характеристик людини яка істотно впливає на якість працівників, так як визначає спосіб дій людини, її ставлення до праці, речей та інших людей.

Мобільність працівників означає здатність і готовність працівників переміщатися професійно та географічно.

Адаптивність означає здатність працівника безпосередньо адаптуватися до змісту та умов роботи та соціального середовища для покращення компанії та особистих характеристик.

Важливою характеристикою людських ресурсів є мотивація. Цей термін стосується здатності працівників реагувати на мотиватори, зовнішні фактори, які спонукають їх до досягнення цілей компанії.

Інновація – це бажання людини впроваджувати інновації, розвивати та застосовувати нові ідеї, технології та продукти і втілювати їх у життя.

Професійна спрямованість – це здатність і стійкий інтерес людини до певного виду праці, уміння обирати професію, яка їй найбільше підходить.

2. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика

ТОВ «Завод«Дзеркальник»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Завод«Дзеркальник» засноване у відповідності до чинного законодавства, згідно Установчого Договору та рішення засновників від 12 лютого 1997 року.

Скорочена назва на українській мові ТОВ «Завод«Дзеркальник», на англійській мові „Dzerkalshik”. Місцезнаходження: Україна, м.Кропивницький, вул. Покровська, 48А.

ТОВ «Завод«Дзеркальник» походить від дзеркального цеху артілі „Хілікс”, який 1 квітня 1948 р. був відділений в самостійну артіль під назвою „Червоний Дзеркальник”

В 1960 р. артіль змінила назву в державне підприємство-завод „Червоний Дзеркальник”.

Дзеркала виготовлялися срібленням – традиційна технологія, яка полягає в заливанні срібним розчином поверхні скла вручну. Для обробки кромки скла і нанесення фацету використовувалися низько-виробничі чавунні і піщані шайби.

В 1967-69 р. на заводі здійснюється нова заміна технології виробництва дзеркал, від сріблення до алюмінування – методом термічного випаровування алюмінію у вакуумі з наступною його конденсацією на поверхні скла. Спосіб виготовлення дзеркал срібленням скла мав суттєві недоліки.

Головний з них – порівняно швидке затемнення дзеркал внаслідок руйнування шару срібла під дією атмосферних умов. В цьому відношенні дзеркала, які виготовляються нанесенням на скло тонкого шару алюмінію, мають значні переваги. Алюмінієва плівка має хорошу адгезію до скла. Волога і двоокис сірки, які присутні в атмосфері, не впливають на металічний шар алюмінію так як на срібний.

Внаслідок цього коефіцієнт відображення алюмінієвих дзеркал зберігається постійним впродовж довгого часу.

Це дозволило здійснити прорив в плані нарощування об'ємів виробництва і розширення ринку збуту дзеркал. В 1980-1990 рр. об'єм випуску дзеркальних виробів складав 184-192 тис. м² в рік, з масою дзеркал для меблів 60%, побутових – 30, технічних – 10% в загальному об'ємі виробництва.

В 1981 р. замість чавунних і піщаних шайб у виробництво розпочинають використовувати алмазні шайби, що дозволяє збільшити рентабельність праці, збільшити асортимент побутових дзеркал.

За розробку і введення технології мілко трафаретної печаті на дзеркалах в 1988 р. – 1989 р. завод нагородили срібними і бронзовими медалями і дипломом 1-го ступеню та золотою медаллю ВДНХ УСССР.

Географія доставок дзеркальної продукції заводу „Червоний Дзеркальник” охоплювала майже всі регіони минулого Радянського Союзу.

Загальне зниження промислового виробництва в Україні в 1992-1997 р. відобразилось і на ринку збуту дзеркал.

В 1995 р. завод приватизовано трудовим колективом і перейменовано, в Товариство з обмеженою відповідальністю «Завод«Дзеркальник».

Метою діяльності ТОВ «Завод«Дзеркальник» є здійснення виробничо-господарсько, торгівельної та іншої діяльності, що направлена на одержання прибутку на внесений капітал, а також задоволення на основі одержаного прибутку соціально-економічних потреб засновників і членів трудового колективу.

Підприємство здійснює комерційну діяльність у сфері виробництва та реалізації споживчих товарів:

- виробництво дзеркальних виробів, скло виробів;
- виконання художньо-оздоблювальних робіт, оформлення вітрин.

Крім того, ТОВ «Завод«Дзеркальник», здійснює торгівельну діяльність, в тому числі роздрібну та оптову торгівлю, торгівлю рухомими та нерухомим майном, продуктами, виробництво продукції народного споживання непродовольчого призначення; виробництво будівельних матеріалів; заготівлю та переробку вторинних ресурсів; виконання художніх виробів та виробів

декоративно-прикладного мистецтва; будівництво об'єктів громадського та промислового призначення; ремонт та експлуатацію об'єктів громадського та промислового призначення; геологорозвідку та видобування корисних копалин; заготівлю, виробництво та переробку сільськогосподарської продукції, бджільництво; пусконаладжувальні роботи; ремонт, сервісне обслуговування та експлуатацію об'єктів; обладнання технічних засобів громадського та промислового призначення; проведення науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт; інформаційне забезпечення; інжиніринг; дизайнерської роботи; маркетингову діяльність; виробництво та розповсюдження соціальної інформації; соціологічні, психолого-педагогічні дослідження; надання послуг по вирішенню економічних проблем, побутові послуги; транспортні послуги по перевезенню людей, вантажів і тварин; послуги по наданню майна в користування на умовах оренди і прокату; лізингу; медичні послуги; юридичні послуги; управлінські функції; консультативну діяльність; представницьку діяльність; педагогічну та репетиторську діяльність; працевлаштування громадян; туристичну діяльність; громадське харчування; факторингову; ф'ючерську; факторську, холдінгову; операції по обміну валюти; придбання та продаж особистих майнових прав; організацію і проведення культурно-видовищних та спортивно-масових заходів; аукціонну; концертну діяльність; утримання гральних закладів; виробництво кіно-відео продукції; запису аудіо-відео касет, а також надання послуг по вирішенню екологічних проблем і побутові послуги; транспортні послуги по перевезенню людей, вантажів і тварин; послуги по наданню майна в користування на умовах оренди і прокату; лізингу; медичні послуги; юридичні послуги; управлінські функції; консультативну діяльність; педагогічну та репетиторську діяльність; працевлаштування громадян; туристичну діяльність; громадське харчування; факторингову; утримання гральних закладів; виробництво кіно-відео продукції, запис аудіо-відео касет, а також надання послуг на їх прокат організацію та виробництво реклами, поліграфічну та видавничо-просвітну діяльність; організацію та виробництво реклами; поліграфічну та видавничо-просвітну діяльність; організацію творчого процесу; спонсорську діяльність; зовнішньоекономічну діяльність.

Окремими видами діяльності ТОВ «Завод«Дзеркальник» займається на підставі спеціального дозволу (ліцензії), що видається Кабінетом Міністрів України або уповноваженим державним органом.

Засновниками ТОВ «Завод«Дзеркальник» є акціонери ТОВ «Завод«Дзеркальник», зареєстрованого за №02970 – АТ – 1 від 18.08.1995 р., в подальшому перетвореного з спільне українське-болгарське підприємство „Дзеркальник і К” з іноземними інвестиціями, зареєстрованого за №05407 –АТ-1 від 12 квітня 1996 р., є 122 особи, які володіють 122 простими акціями в процентом відношенні 0,41%. Кожна номінальною вартістю 500 гривень та громадянин України Данільченко Олександр Миколайович, який доповнює статутний фонд на суму в 1000 грн., що складає 50% статутного фонду, розділеного на 122 простих акцій в процентному відношенні 0,41% кожна до загального статутного фонду.

Засновники зобов'язані:

1. Своєчасно і в повному обсязі виконувати прийняті на себе зобов'язання;
2. Не вчиняти дій, які можуть зашкодити майну чи репутації ТОВ «Завод«Дзеркальник»;
3. Дотримуватися статутних документів ТОВ «Завод«Дзеркальник», виконувати рішення зборів та інших органів управління;
4. Внести частку майна у статутний фонд у розмірах, передбачених установчим договором;
5. Зберігати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію ТОВ «Завод«Дзеркальник»;
6. Виконувати інші обов'язки згідно з міжнародним та українським законодавством і установчими документами.

Права засновників:

1. Брати участь в керуванні ТОВ «Завод«Дзеркальник»;
2. Брати участь у розподілі прибутків ТОВ «Завод«Дзеркальник» а одержувати частку (дивіденди);
3. Вийти в установленому порядку з ТОВ «Завод«Дзеркальник»

4. мати інші права, передбачені законодавством та внутрішніми документами.

Технологічний процес.

Дзеркала по своєму призначенню поділяються на дзеркала для меблів, дзеркала побутові і технічні.

Дзеркала для меблів призначені для шаф, сервантів, трюмо, декоративних елементів меблів та ін.

Дзеркала побутові поділяються за призначенням на постійні, настільні і галантерейні; по характеру зовнішнього оформлення – в декоративних рамках, на основі із ДВП, в пластмасі, без оправ.

Дзеркала технічні призначені для різних видів транспорту.

По характеру обробки, кромки дзеркала для меблів і побутові виготовляються з фацетом шириною 5 мм, і без фацету.

Фацет повинен бути полірований. Кромки дзеркал побутових і для меблів повинні бути шліфовані.

Дзеркала побутові встановлюються при допомозі металевих підставок і підвищуються при допомозі капронового шнура.

Коефіцієнт відображення алюмінірованих дзеркал повинен бути не менше 0,77.

В приміщенні, де зберігаються дзеркала, не повинно бути підвищеної вологи і хімікатів.

Коротка характеристика технологічного процесу виробництва дзеркал для меблів і побутових.

1. Розкрій листів, різка на формати.
2. Обробка кромки заготовки.
3. Поліровка, протирання, візирка заготовок на поліровально-лінійній машині.
4. Обезжирювання заготовок перед алюмініруванням.
5. Нанесення на заготовку алюмінієвого відображаючого покриття.
6. Контроль відображаючого покриття.
7. Нанесення захисного покриття.
8. Сушіння захисного покриття.

9. Контроль товщини і міцності лакокрасочного покриття.
10. Чистка поверхні дзеркал.
11. Контроль коефіцієнту відображення дзеркал.
12. Контроль вологостійкості дзеркал.
13. Контроль якості і макетування дзеркал.
14. Упаковка і транспортування.

Коротка схема технологічного процесу виробництва дзеркал технічних.

1. Поліровка скла на поліровочно-клейній машині.
 2. Обезжирювання скла перед алюмініюванням.
 3. Нанесення дзеркального відображаючого покриття.
 4. Нанесення захисного покриття.
 5. Сушіння захисного покриття.
 6. Чистка дзеркал в листках.
 7. Контроль коефіцієнту відображення дзеркал.
 8. Вирізка дзеркал по копірам і шаблонам.
 9. Контроль ОТК, упаковка, макетування.
- Упаковка, транспортування і зберігання.

Перед упаковкою дзеркала повинні протиратися сухою, м'якою тканиною.

Дзеркала для меблів складаються парами, лицьовими сторонами з обов'язковою прокладкою між ними м'якого паперу.

Складені дзеркала загортаються пакувальним папером.

Дзеркала настінні складаються парами лицьовими сторонами з прокладкою між ними гофрованою картону чи м'яким папером.

Складені парами дзеркала упаковуються в папір марок А чи Б і перев'язують шнуром.

Дзеркала площею менш $0,1\text{м}^2$ (настільні полки, дзеркала технічні) перекладаються папером, складаються в пачки по 5 чи 10 штук і затверджуються папером.

На кожну упаковку наклеюються етикетка і проставляється кількість і номер пакувальника.

Дзеркала сумочні упаковуються в картонні коробки, перев'язуються шпагатом. На коробку наклеюються етикетка, проставляється кількість і номер пакувальника.

Зберігаються дзеркала на стелажах в закритому приміщенні, яке провітрюється і обігрівається з відносною вологою не більше 65%.

Гарантійний термін зберігання – 24 місяці з дня виготовлення.

2.2. Аналіз стану управління персоналом на ТОВ

«Завод«Дзеркальник»

Успішне функціонування промислових підприємств, в сучасних умовах, все більше залежить від рівня конкурентоспроможності продукції. Посилення конкурентної боротьби вимагає від керівництва підприємств впроваджувати сучасний стратегічний менеджмент. І хоч на більшості підприємств, поки що, не запроваджено повномасштабне стратегічне управління, окремі його елементи і методи застосовуються у практиці управління. Керівництво провідних вітчизняних підприємств все частіше обирає ту чи іншу конкурентну стратегію і спрямовує власну діяльність та діяльність персоналу на її реалізацію.

Таблиця 2.1 – Результати господарської діяльності підприємства

ТОВ «Завод«Дзеркальник», тис. грн.

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021
	2021	2022	2023	
Валовий дохід	24469	33812	33908	139
Податок на додану вартість	3175	5179	5124	161
Чистий дохід	21294	28633	28784	135,2
Собівартість реалізованої продукції	17689	24017	26488	149,7
Валовий прибуток	3605	4616	2296	64
Інші операційні доходи (+) і витрати (-)	-4393	-3371	-3835	87
Прибуток від операційної діяльності	-	1245	-	
Збиток	788	-	1539	195

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що головна проблема підприємства це його збиткова робота, на що вказує динаміка результатів його господарської діяльності за досліджуваний період. В порівнянні з темпам росту чистого доходу (135,2%), зростання собівартості продукції відбулося більш високим темпам

(149,7%). Збитковість підприємства у 2021 та 2023 роках була обумовлена високим рівнем інших операційних витрат.

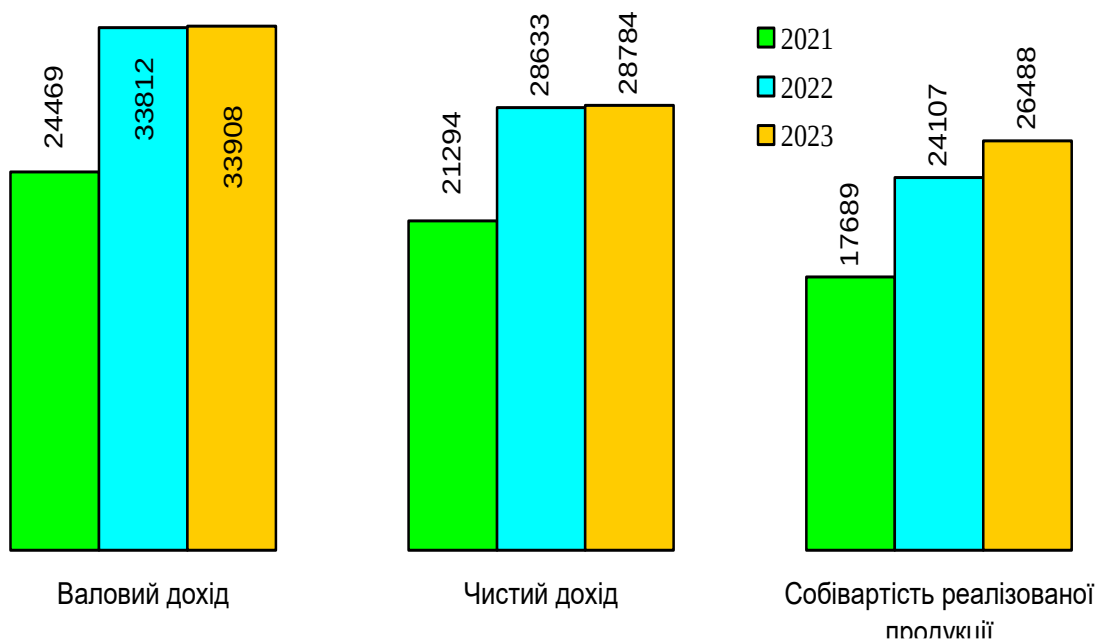


Рисунок 2.1 – Результати господарської діяльності підприємства
ТОВ «Завод«Дзеркальник»

Підприємство поки що має сильні сторони – значний нагромаджений досвід, відома торгова марка на теренах України, знання конкурентів, знання ринку. В той же час існуючі сильні сторони підприємства можуть бути досить швидко зруйновані більш потужними конкурентами, Тобто загрози існують, і це найголовніша проблема, яку повинно вирішувати підприємство. Аналіз показує, що головні загрози це: загострення конкуренції, недосконала кадрова стратегія, дефіцит кваліфікованих кадрів, посилення конкурентного тиску з боку потужних закордонних і вітчизняних конкурентів, низька купівельна спроможність ймовірних покупців, технологічні інновації у конкурентів. Стратегія управління людськими ресурсами визнається ключовою функціональною стратегією, яка забезпечує активізацію трудового потенціалу для реалізації стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності організації.

З метою оцінки ефективності кадрового менеджменту на підприємстві здійснено дослідження динамічних змін чисельності та структурного складу персоналу.

Таблиця 2.2 – Чисельність та структура персоналу підприємства, осіб

Рік	Середньоспискова чисельність	Працівники основної діяльності, з них:					Невиробничий персонал
		Всього	Робітники	Службовці	Керівники	Спеціалісти	
% до 2021 р.							
1	2	3	4	5	6	7	8
2021	68	65	43	5	5	12	3
%	100	100	100	100	100	100	100
2022	151	145	103	6	15	21	6
у % до 2021 р.	222,0	223,1	240,0	120,0	300,0	175,0	200,0
2023	132	127	98	6	11	12	5
у % до 2021 р.	194,1	195,4	227,9	120,0	220,0	100,0	166,7

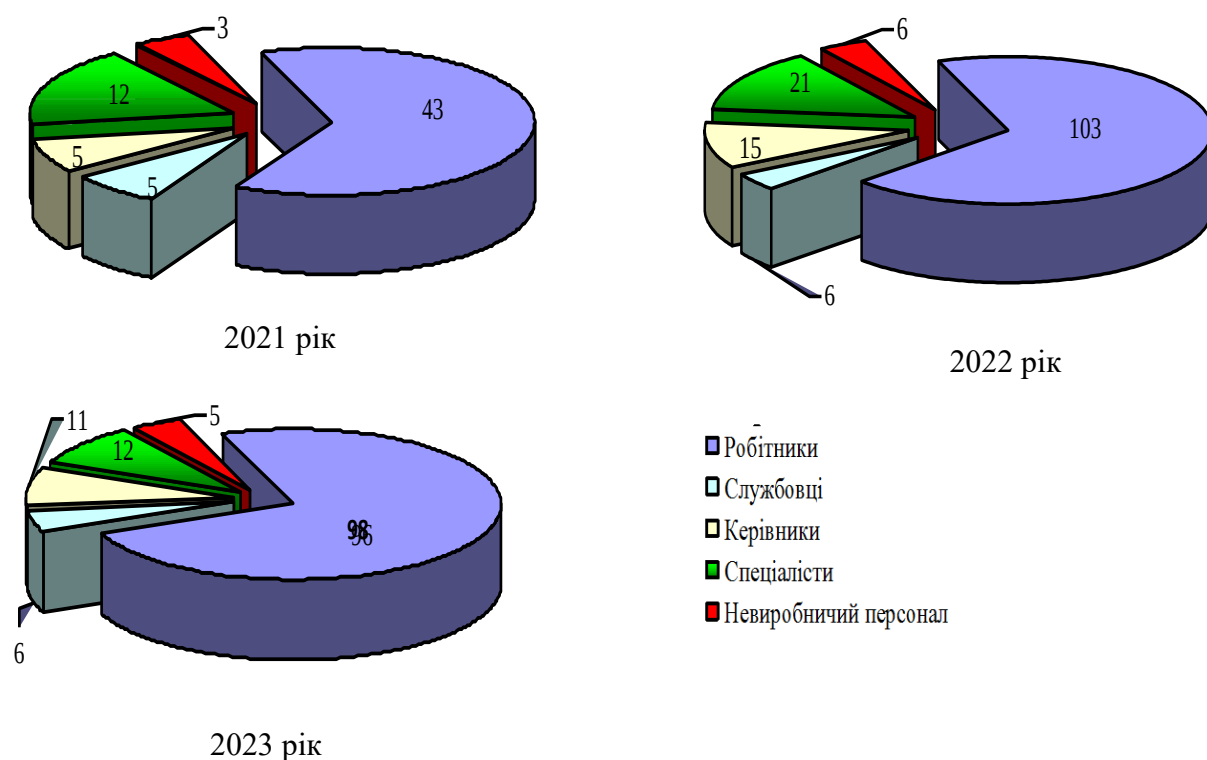


Рисунок 2.2 – Чисельність та структура персоналу підприємства

Діяча економічна ситуація на ТОВ «Завод«Дзеркальник» обумовлює суттєве коливання чисельності персоналу. У 2022 р. чисельність зросла більш ніж у 2 рази. В структурі працівників основної діяльності робітники складають

71,0%, спеціалісти – 14,5%. У 2023 році в структурі основної діяльності робітники становлять 77,2%, спеціалісти – 9,4%. При цьому, у 2023 році в порівнянні з 2021 роком кількість робітників і керівників зросла вдвічі, а кількість спеціалістів залишилась незмінною. Отже структура персоналу підприємства дозволяє вирішувати технічні, організаційні та економічні завдання при умові ефективного використання наявних спеціалістів.

Змістовним напрямком кадрової політики є управління чисельністю персоналу шляхом регулювання прийому та звільнення співробітників.

Дані таблиці 2.3 (дод. А) характеризують рух персоналу за 2021–2023 рр., вказують на те, що ТОВ «Завод«Дзеркальник» проводиться цілеспрямована політика збільшення чисельності персоналу. Значно збільшився прийом кадрів і зменшилося їх вибуття, так у 2023 році вибуло з підприємства на 124 особи менше в порівнянні з 2021 роком, при цьому зменшилася кількість звільнених з підприємства за власним бажанням – у 2023 році за власним бажанням вибуло 31 особа, тоді як у 2021 році – 126 осіб, що є позитивною тенденцією. З причин скорочення штатів також вибуло з підприємства у 2023 році на 26 осіб менше в порівнянні з 2021 роком. Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 р. був більше одиниці, а за 2021 - 2023 р. знизився з 1,89 до 0,23, що також є позитивною тенденцією.

Плинність кадрів, спричинена суб'єктивними факторами, негативно впливає на продуктивність трудових ресурсів. Для забезпечення ефективної роботи новоприйнятих співробітників необхідно адаптувати до специфічних умов виробництва, що передбачає потребу в їхньому навчанні та перекваліфікації.

Результативність управління персоналом значною мірою залежить від формування їх якісних характеристик, зокрема: вікової структури, освітнього рівня та забезпечення процесів оновлення й підвищення професійної компетентності.

Віковий склад колективу є двостороннім індикатором: з одного боку, він відображає накопичений професійний досвід, знання та навички, критично важливі для підприємства, а з іншого - демонструє потенціал гнучкості та адаптивності, притаманний молодим фахівцям. Детальна інформація про віковий розподіл працівників представлена в таблиці 2.4 та на рисунку 2.3.

Таблиця 2.4 – Віковий склад працівників підприємства

Підприємство	Рік	Вік, питома вага, %		
		15-28	50-54	55-59
ТОВ «Завод «Дзеркальник»	2021	7,4	17,6	14,7
	2022	2,9	34,3	11,4
	2023	21,8	25,8	11,3

На ТОВ «Завод «Дзеркальник» склалася неоптимальна вікова композиція трудового колективу. На високому рівні утримується частка працівників передпенсійного та пенсійного віку (37,1%). Негативним є те, що працівників найбільш активного працездатного віку (30-49 рр.) на підприємстві менше 40%. Позитивним є зростання частки молоді з 7,4% в 2021р. до 21,8 % в 2023 році.

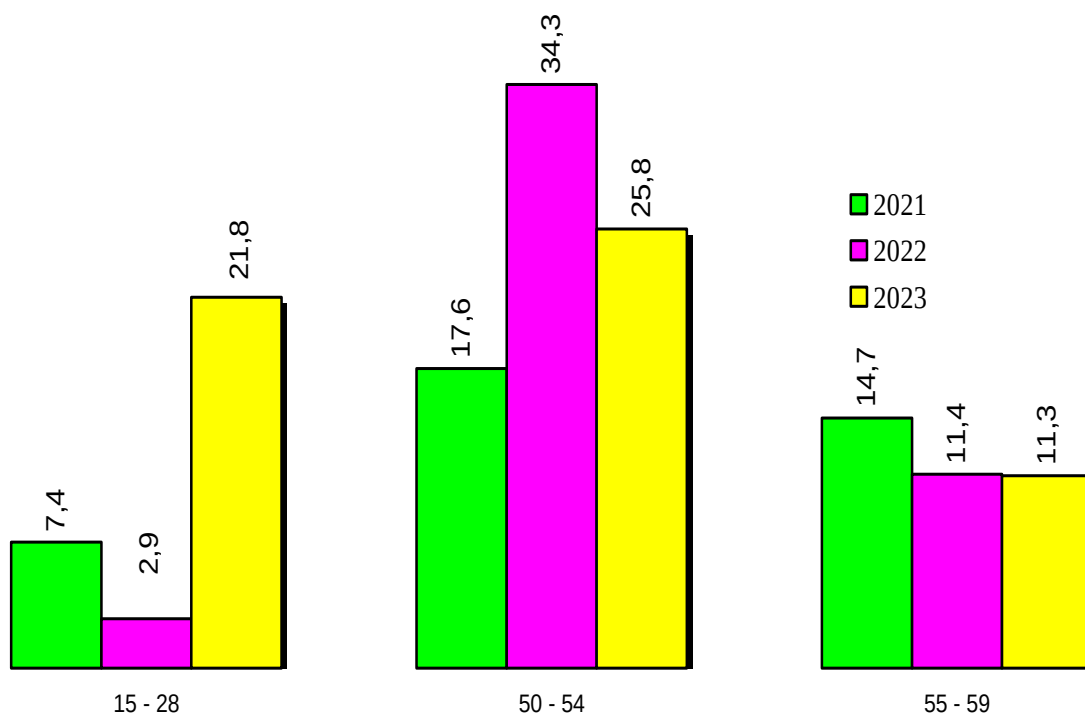


Рисунок 2.3 – Віковий склад працівників підприємства

Освітній рівень виступає ключовою якісною характеристикою трудового колективу.

Результати дослідження, представлені в таблиці 2.5 (додаток Б) та на рисунку 2.4, демонструють позитивну динаміку покращення кваліфікаційної структури персоналу на підприємствах, проте водночас виявляють наявність певних суперечливих тенденцій.

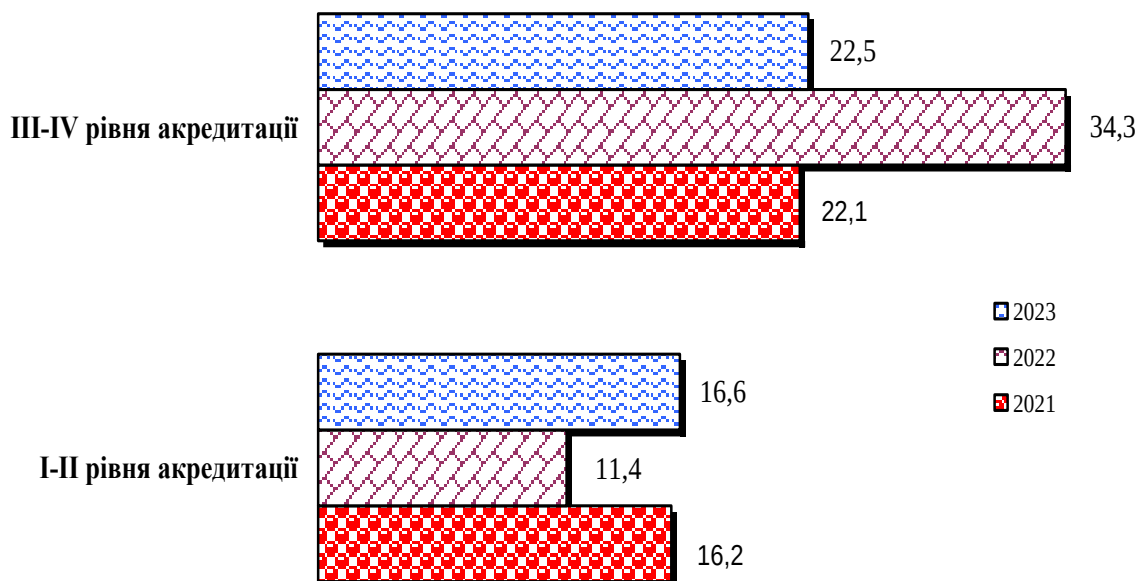


Рисунок 2.4 – Частка працівників, які закінчили вищі навчальні заклади

На підприємстві «Завод«Дзеркальник» кількість працівників що мають вищу освіту значно зросла у 2022 р., що було зв'язано із збільшенням кількості персоналу. Підприємство мало 34,3 % працівників з дипломами вузів III-IV рівня акредитації, що майже забезпечує потребу в цих працівниках. Однак у 2023 році відсоток працівників, з дипломами III-IV рівнів зменшився на 11,8 пунктів.

Пріоритетним напрямком кадрової політики підприємств є підвищення освітньо-професійного рівня співробітників та забезпечення їхньої професійної підготовки і перепідготовки відповідно до зростаючих виробничих вимог.

Концепція стратегічного управління передбачає створення сучасної ефективної системи навчання персоналу, що ґрунтується на інноваційних інформаційних технологіях та залученні висококваліфікованих експертів у даній сфері. Для успішної реалізації концепції та підтримки належної якості кадрового складу, який відповідає виробничим стандартам і конкурентній стратегії підприємства, необхідним є своєчасне перенавчання та підвищення кваліфікації не лише управлінського персоналу, а й усіх категорій працівників.

Дані таблиці 2.6 (додаток В) висвітлюють діяльність кадрових служб підприємств у сфері виробничого навчання та професійного розвитку. Попри відносно високий рівень підвищення кваліфікації на досліджуваному підприємстві, спостерігається неоднорідна динаміка цього процесу.

На ТОВ «Завод«Дзеркальник» робота по підвищенню кваліфікації знаходиться у незадовільному стані, що обумовлено нестабільною діяльністю підприємства. Практично не підвищують кваліфікацію спеціалісти і службовці, що унеможлиблює технічну модернізацію виробництва.

Чисельність робітників що здійснили підвищення своєї кваліфікації в відсотках до працівників зайнятих основною діяльністю підвищилась на 4,2 пункти у 2023 році в порівнянні з 2021 роком. Кількість робітників, які підвищили кваліфікацію у 2023 році збільшилась на 10,5 пунктів в порівнянні з 2021 роком, що є позитивною тенденцією. При цьому спеціалісти не підвищували кваліфікацію у 2023 році, а у 2022 році кількість спеціалістів які підвищили кваліфікацію на 8,3 пункти більше в порівнянні з 2021 роком. У 2022 році керівники не підвищували кваліфікацію, а у 2023 році кількість керівників, що підвищила кваліфікацію дорівнює їх кількості у 2021 році.

Збільшується кількість навчених робочим професіям, у 2023 році в порівнянні з 2021 їх кількість збільшилась на 2,2 пункти.

Простежується тенденція до зростання питомої ваги співробітників, які опановують робітничі спеціальності безпосередньо в умовах виробничого процесу. Відносно цього на ТОВ «Завод«Дзеркальник» навчалися новим професіям одиниці працівників і це при тому, що кількість працівників на підприємстві зросла з 2021 по 2023 р. на 227,2%. На ТОВ «Завод«Дзеркальник» у 2022 році використовувалась тільки індивідуальна форма навчання.

Ключовим аспектом кадрової стратегії підприємства є забезпечення зростання трудової продуктивності, що виступає визначальним фактором підвищення загальної ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій організації.

Підвищення продуктивності праці може бути досягнуте через наступні механізми:

- модернізацію технічного обладнання виробництва та покращення фондоозброєності трудового процесу;
- оптимізацію організаційної структури праці та мінімізацію непродуктивних витрат робочого часу;

- посилення мотиваційних чинників через впровадження системи професійного розвитку працівників, включаючи перенавчання та підвищення кваліфікації.

Наведені в таблиці 2.7 дані відображають рівень та динаміку продуктивності праці на ВАТ «Дзеркальник».

Таблиця 2.7 – Рівень продуктивності праці

№ п/п	Показники	Один. вим.	Роки			2023р. у % до 2021р.
			2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Обсяг товарної продукції	тис.грн	2009,4	34920	33248	165,5
2.	Чисельність персоналу	осіб	68	151	132	194,1
3.	Чисельність робітників	осіб	43	103	98	227,9
4.	Середньорічний виробіток персоналу	грн./осіб	295500	231258	251875	85,2
5.	Середньорічний виробіток робітників	грн./осіб	467302	339029	339265	72,6
6.	Середньоденний виробіток одного робітника	грн./день	2184	1688	1414	64,7
7.	Середньогодинний виробіток одного робітника	грн./год.	397	248	203	51,1

На ТОВ «Завод«Дзеркальник» спостерігається зниження продуктивності праці. У 2021 р. і у 2023 р. відбувається зниження продуктивності персоналу до 85,2% проти 100% у 2021 р.; зниження продуктивності праці робітників до 72,6% проти 100% у 2021 р.; середньоденний виробіток одного робітника до 64,7% проти 100% у 2021 р.; середньогодинний виробіток одного робітника до 51,1% проти 100% у 2021 році, що обумовлено суттєвим приростом чисельності персоналу без відповідного приросту обсягів товарної продукції. Отже, залучений на підприємство у 2023 р. персонал використовувався неефективно.

Ефективне управління робочим часом є ключовим фактором оптимального використання трудового потенціалу та зростання продуктивності праці. Мінімізація часу та його раціональне використання дозволяє досягти вищої продуктивності без впровадження додаткових організаційних змін чи технічних інновацій та без збільшення витрат.

Згідно з даними таблиці 2.8 (додаток Г), що відображає динаміку використання робочого часу, на ТОВ «Завод «Дзеркальник» щодо неоднорідності

у використанні робочого фонду часу. Слід відмітити, що впродовж 3-х років це підприємство працювало в режимі неповного робочого дня.

На ТОВ «Завод«Дзеркальник» у 2021 році основні втрати робочого часу виникли через санкціоновані адміністрацією неявки та впровадження скороченого робочого тижня.

Втрати робочого часу у 2023 році в порівнянні з 2021 роком зменшились на 16,5 тис. люд.-год, зменшились неявки з дозволу адміністрації у 2023 році на 1,4 пункти, зменшились відпустки за ініціативою адміністрації у 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 19,2 пункти, однак збільшилась кількість прогулів, простоїв та інших втрат у 2023 р. в порівнянні з 2022 роком на 2,4 пункти і втрати часу у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю (порівняно з 2021 р.) на 0,6 пункти.

Ключовим ідеальним у сфері управління персоналом підприємства є досягнення максимальної віддачі від використання робочого часу. Це вимагає зосередження зусиль за двома основними напрямками: покращення показників використання робочих годин та забезпечення оптимального співвідношення між кількістю працівників та виробничими потребами.

Для оцінки того, як зміни у чисельності працівників, їх результативність та використання робочого часу впливають на виробничі показники, було проведено факторний аналіз. Для цього використано метод ланцюгових підстановок, який дозволяє змінити вплив на кожного з цих чинників. Отримані результати представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз впливу трудових чинників на випуск продукції (тис. грн.)
за 2021-2023 рр.

№ п/п	Чинники впливу	Розрахунок	Розмір
1.	Зміна чисельності робітників	55x467302	+25702
2.	Зміна продуктивності праці одного робітника	- 128037 x 98	- 12548
3.	В т.ч. за рахунок:		
	Зміни кількості робочих днів	32 x 98 x 1414	+3603
	Зміни тривалості робочого дня	1,48 x 98 x 246 x 397	+13819
	Зміни середньоденного виробітку	- 19,8 x 1465	-29007
4.	Загальний вплив		+1569

Аналіз показників ТОВ «Завод «Дзеркальник» демонструє, що збільшення штату працівників на 55 осіб призвело до зростання обсягів виробництва на 25702 тис.грн. Проте одночасно спостерігалось падіння погодинної продуктивності, що спричинило скорочення обсягів виробництва на 12548 тис.грн.

Для комплексного розуміння динаміки продуктивності праці необхідно мати на увазі її взаємозв'язок із системою оплати праці, що зображено в таблиці 2.10 (додаток Д) та на малюнку 2.5. Цей взаємозв'язок має подвійну природу: належна оплата результатів роботи стимулює зростання продуктивності, водночас підвищення продуктивності створює економічні передумови для збільшення заробітної плати.

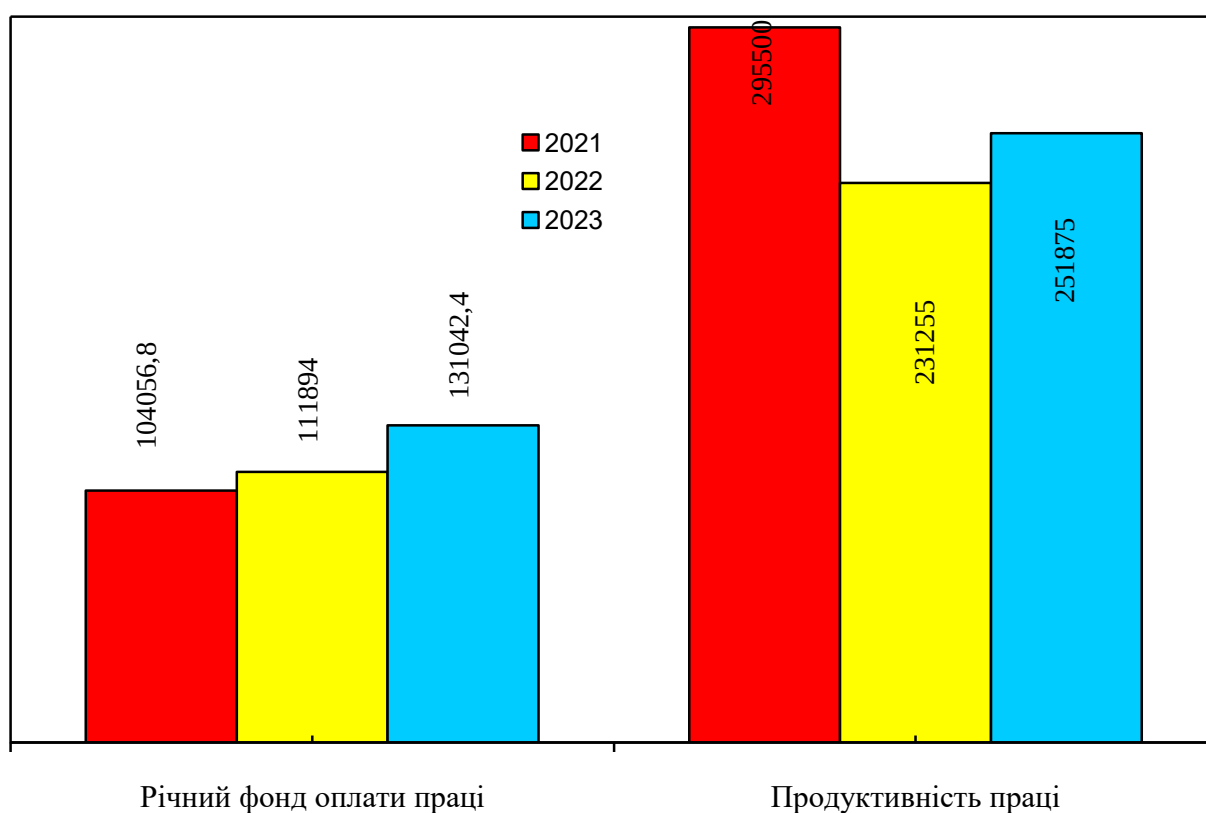


Рисунок 2.5 – Оплата праці та її зв'язок з продуктивністю праці

Виявлення системи оплати праці, що рівень заробітної плати на підприємстві є недостатнім. У 2023 році середньомісячна заробітна плата працівників склала лише 80% від середнього показника по Кіровоградській області. Ще більш суттєвим є відстава від середнього рівня оплати праці у промисловості - середньомісячна зарплата на підприємствах становить всього 60% від цього показника.

Недостатній рівень оплати праці значно знижує мотивацію співробітників покращувати продуктивність та якість своєї роботи. На цьому підприємстві саме невисока оплата трудових ресурсів виступає одним із головних бар'єрів для зростання виробничої ефективності.

На ТОВ «Завод«Дзеркальник» у 2023 р. оплата праці зростала значно вищими темпами ніж продуктивність праці – 121,7% і 85,2%, відповідно. Це свідчить про неефективну діяльність підприємства взагалі та недосконалу організацію праці. Суттєве зростання чисельності персоналу підприємства у 2022 р. – на 194,1%, не було забезпечене відповідними обсягами виробництва (165,5%), що обумовило як низьку продуктивність праці, так і низьку заробітну плату. Здійснений аналіз дозволив нам зробити висновок, що на підприємстві, яке досліджується, не виконується основна концепція стратегічного управління персоналом. Керівництво підприємств не займається розробкою та реалізацією стратегії управління персоналом, не забезпечує відповідності конкурентної стратегії та стратегії управління персоналом. В умовах динамічного розвитку існує велика кількість зазначених проблем щодо управління персоналом на даному підприємстві. протягом 2021-2023 років, попри загальне населення працівників, відбулося помітне зменшення відсотка керівного складу та фахівців, що може негативно вплинути на майбутній інноваційний розвиток підприємства. Хоча спостерігаються певні покращення у якісному складі персоналу, стабільний позитивний тренд показує на необхідне подальше вдосконалення освітньо-професійного рівня працівників як рейтингової кадрової політики.

Пріоритетними завданнями кадрової політики підприємства залишаються раціоналізація використання робочого часу та приведення чисельності персоналу у відповідність до виробничих потреб.

Середня місячна заробітна плата працівників підприємства значно поступає галузевому рівню. Тенденція до зниження частки витрат на оплату праці у структурі собівартості продукції за останні три роки про неоліки в політиці оплати праці.

Виявлені проблеми значною мірою пов'язані з консервативним підходом керівництва до управління підприємством. Зміни в системі управління

персоналом зосереджені переважно на вирішенні поточних завдань, залишаючи поза вагою стратегічні перспективи. Можливо використовувати аналіз результатів виробничої діяльності та управління персоналом як основу для формування стратегічного управління.

Державна промислова політика, спрямована на створення сприятливих умов для ринкового розвитку промисловості, передбачає модернізацію кадрової політики як один із ключових напрямків.

Однак, на практиці, в реальних умовах функціонування промислових підприємств, формування та реалізація державної кадрової політики здійснюється дуже повільно.

2.3. Формування системи інструментів для забезпечення мотивації персоналу

Система засобів забезпечення мотивації персоналу на ТОВ «Завод«Дзеркальник» ґрунтується на стандарті підприємства або положення мотивації персоналу, який затверджено генеральним директором О.О.Буйновським від 09.08.2020 р.

Цей стандарт установлює форми і методи мотивації праці та їх застосування на підприємстві. Вимоги цього стандарту є обов'язковими для виконання усіма структурними підрозділами і посадовими особами підприємства.

Згідно цього стандарту, мотивація – це те, що активізує, стимулює людину і направляє її дії до поставленої мети.

Премія представляє собою додаткову винагороду, що надається працівникам за досягнення високих показників у роботі, перевиконання виробничих планів та оптимізацію витрат виробництва. Вона виступає як доповнення до основної заробітної плати та може мати грошову або матеріальну форму.

Стимул є фактором, який формує мотивацію до певної діяльності, створює зацікавленість у досягненні конкретних результатів та виступаючи рушійною силою для виконання поставлених завдань.

Контроль за впровадженням та дотриманням даного положення входить до компетенції керівників відповідних структурних підрозділів підприємства. Показники мотивації (стимулювання) розробляються начальниками відділу економічного планування і аналізу, диспетчерським відділом, фінансовим, відділом системи якості та стандартизації та узагальнюються начальником відділу організації та оплати праці.

Ціллю відносно матеріальних та морального і стимулювань є:

- зниження собівартості продукції;
- підвищення загального рівня організаційно-технічної роботи з якості.

Моральне і матеріальне стимулювання якості продукції дозволяє створити такі умови на виробництві, які ведуть до зменшення витрат і збитків від внутрішнього і зовнішнього браку, збільшення обсягів реалізації продукції за допомогою покращення її якості.

Моральне і матеріальне стимулювання працівників підприємства за покращення якості продукції здійснюється в наступних напрямках:

- стимулювання за дотримання вимог, які пред'являються до виробництва (ритмічність випуску продукції, зниження собівартості продукції);
- стимулювання за підвищення якості продукції, що випускається за рахунок вимог технологічного проекту та конструкторської документації;
- стимулювання освоєння виробництвом нової більш якісної і удосконаленої продукції.

Побудова системи морального і матеріального стимулювання виготовлення якісної продукції складається із наступних елементів:

- визначення категорії працівників, які охоплюються системою морального чи матеріального стимулювання;
- визначення і вибір показників заохочення;
- визначення і вибір форм морального і матеріального стимулювання;
- побудова шкали преміювання.

Система морального та матеріального стимулювання за зниження собівартості охоплює наступні категорії:

- основні робітники;
- кваліфіковані і задіяні безпосередньо на виконанні виробничого плану допоміжні робітники;
- керівники;
- професіонали;
- фахівці;
- технічні службовці.

Виходячи з фінансового стану підприємства (згідно даних фінансової та статистичної звітності, оперативного обліку та внутрішньої звітності) правління наказом по підприємству встановлює базовий розмір премії для кожного підрозділу, окремих категорій працюючих або професій.

П'ятдесят відсотків від базового розміру нараховується за:

- виконання плану виробництва підприємством в обсязі та номенклатури;
- зменшення виробничих витрат;
- дотримання вимог систем якості;
- належний стан виробничого середовища.

Колективам, бригадам, дільницям та окремим працівникам, які допустили нижче вказані порушення, премія може нараховуватись не в повному обсязі згідно чинних в ТОВ розпорядчих документів (накази, розпорядження, положення і таке інше) або розпорядження начальника структурного підрозділу.

При необґрунтованому перевищенні витрат, премія нарахована структурному підрозділу зменшується, на суму перевищення, незалежно від використання фонду оплати праці по ТОВ.

При зміні фінансового стану ТОВ, базовий розмір премії може бути переглянуто в бік збільшення чи зменшення або премія може бути не нарахована.

Стан виконання виробничого плану кожною дільницею в кількісному обсязі та номенклатурі для подальшого коригування базової премії для заготівельного цеху зазначено в таблиці 2.11 «Розрахунок премії по виконанню в кількісному обсязі та номенклатурі».

Таблиця 2.11 – Розрахунок премії з виконання плану виробництва

Виконання виробничого плану по обсягу виробництва	99%	98%	97%	96%	80% і нижче
% від базової премії	98%	96%	94%	92%	Не нараховується
Виконання виробничого плану в номенклатурі	99%	98%	97%	96%	80% і нижче
% від базової премії	98%	96%	94%	92%	Не нараховується

Премія на підприємстві нараховується до базового розміру, який складає 20% від нарахованої заробітної плати.

Наявна система заохочення виконує лише функцію додаткового джерела доходу працівників, втрачаючи своє першочергове призначення як інструмент мотивації та винагороди для досягнення результатів. Вона не є стимулом бажання працівників покращити свої результати, оскільки враховує тільки колективні результати та ігнорує індивідуальні.

Дані цієї таблиці визначають розрахунок премії по виконанню плану в кількісному обсязі та по номенклатурі. В ній представлені відсоток виконання виробничого плану дільницею в кількісному обсязі та відповідно йому відсоток нарахування премії, а також відсоток виконання виробничого плану дільницею по номенклатурі, та відповідний йому відсоток нарахування премії.

Якщо виробничий план дільниці в кількісному обсязі та по номенклатурі виконується лише на 80 % (та нижче), то премія за такий результат не нараховується.

Базова сума премії нарахована за зниження собівартості коригується згідно таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Розрахунок премії з виконання плану виробництва

Виконання виробничого плану по обсягу виробництва	99%	98%	97%	96%	80% і нижче
% від базової премії	98%	96%	94%	92%	Не нараховується
Виконання виробничого плану в номенклатурі	99%	98%	97%	96%	80% і нижче
% від базової премії	98%	96%	94%	92%	Не нараховується

Якщо на підприємстві виконується план по зниженню собівартості на 4% то і відповідно нараховується премія у розмірі 15% від основної заробітної плати.

Максимальний розмір нарахування премії складає 30% за 10% виконання плану по зниженню собівартості.

Таблиця 2.12 – Розрахунок відсотку премії за зниження собівартості

Виконання плану по зниженню собівартості	до 2%	до 4%	до 6%	до 8%	до 10%
% премії до основної заробітної плати	10%	15%	20%	25%	30%

Квартальна премія на підприємстві передбачається за результатами господарської діяльності та результатами функціонування системи управління якістю.

Відділом економічного планування і аналізу господарської діяльності підводяться підсумки виконання планових показників за квартал кожним виробничим підрозділом (цехом, відділом): згідно відсотка виконання плану виробництва проводиться коригування базової суми премії, яке зазначено в таблиці 2.13 „Шкала нарахування премії в залежності від виконання виробничого плану”.

Таблиця 2.13 – Шкала нарахування премії в залежності від виконання виробничого плану

Показник виконання плану виробництва	100% і вище	99%	98%	97%	90% і нижче
% нарахування премії (до базового розміру)	100%	95%	90%	85%	Не нараховувати

- 5% за кожен відсоток невиконання плану.

Ця таблиця представлена у вигляді шкали нарахування премії в залежності від виконання виробничого плану з кроком 5% за кожен відсоток невиконання плану. Як і попередні таблиці вона формується з двох показників:

- показника виконання плану виробництва (представленого у відсотках);
- відсотка нарахування премій (до базового розміру).

Згідно даних таблиці при 90% (та нижче) показника виконання плану виробництва премія не нараховується.

Згідно аналізу фактичного рівня виробітку товарної продукції на одного працюючого проводиться коригування базової суми премії зазначеного в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Шкала нарахувань премії в залежності від відхилення фактичного рівня виробітку товарної продукції на одного працюючого від планового

Показник: відсоток відхилення фактичного рівня виробітку товарної продукції на одного працюючого від планових	100% і більше	99% - 95%	94,9% - 90%	89,9% - 85%	84,9% - 80%	79,9% і нижче
Нарахування премії (до базового розміру)	100%	95%	90%	85%	80%	Не нараховувати

Ця шкала визначає спосіб нарахування премії в залежності від відхилення фактичного рівня виробітку товарної продукції від планового на одного працюючого. Дані таблиці показують, що чим вище значення показника відсотку відхилення фактичного рівня виробітку від планового, тим вище відсоток нарахування премії і навпаки.

Згідно аналізу використання фонду споживання проводиться коригування базової суми премії, яке представлено в таблиці 2.15;

Ця таблиця побудована у вигляді шкали нарахування премії в залежності від збільшення фактичного фонду споживання від планового. Якщо в цехах основного та допоміжного виробництва відповідно на 0,10 грн. та на 0,06грн. збільшуються фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції від планових, то премія не нараховується. А якщо цей показник для основного та допоміжного виробництв складає 0,01 грн. то премія нараховується в розмірі 98% до базового розміру.

Таблиця 2.15 – Шкала нарахування премії в залежності від відхилення фактичного фонду споживання від планового

Показник: 0,01 грн. збільшення фактичних витрат на одну гривню товарної продукції від планових	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	Для цехів основного виробництва 0,06 і більше, для цехів допоміжного виробництва 0,10 і більше
% нарахування премії (до базового розміру)	98%	96%	94%	92%	90%	Не нараховувати

Згідно аналізу коефіцієнта ритмічності проводиться коригування базової суми премії, яке зазначено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Шкала нарахування премії в залежності від відхилення фактичного коефіцієнта ритмічності від планового

Показник: коефіцієнт ритмічності	1,0-0,95	0,95-0,90	0,90-0,85	0,85-0,80	0,80-0,75	0,50 і нижче
% нарахування премії (до базового розміру)	100%	95%	90%	85%	80%	Не нараховувати

Як видно із таблиці саме мінімальне значення нарахування премії складає 80% за відповідне значення коефіцієнту ритмічності (0,80-0,75), а максимальний – 100% за коефіцієнту від (1-0,95).

Отже, чим більше коефіцієнт ритмічності приближається до 1 тим більше відсоток нарахування премії.

Скоригована сума премії доводиться кожному структурному підрозділу, де розподіляється начальником цеху, відділу між дільницями та працівниками, виходячи з результатів господарської діяльності та особистого внеску кожного працюючого у виконання виробничого плану та узгоджується з профспілковим комітетом.

В таблиці 2.17 (дод. Є) приведений розмір премій одержаних працівниками за 2023 рік.

Із таблиці видно що:

- премію в цеху отримали працівники всіх категорій;
- що службовці отримали найбільший відсоток премії який склав 16%;
- в розрахунку на одного працівника найбільшу премію отримали такі категорії працівників як спеціалісти керівники та основні робітники;
- середній відсоток премії складає 13% та в розрахунку на одного працівника 15690,2 грн. в рік.

Дослідивши та проаналізувавши систему стимулювання персоналу на ТОВ «Завод«Дзеркальник» можна дійти висновку:

1. Наявна система виступає лише механізмом підвищення зарплати, оскільки оцінює колективні, а не індивідуальні досягнення, що унеможливорює точний аналіз внеску кожного співробітника.

2. Вона не стимулює бажання працівників покращити свої результати оскільки засвідчує положення, навіть, при виконанні виробничого плану на 91% можна отримати премію в розмірі 55%, а при знижені собівартості на 4% премія встановлюється в розмірі 15% до основної заробітної плати.

3. Вона має тільки формальний характер та слугує основою для полегшеного обліку тому що не має складної структури.

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

3.1. Пропозиції щодо стратегії розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Завод«Дзеркальник»

Сучасні українські підприємства постійно стикаються з викликом підвищення виробничої ефективності та впровадження інновацій через посилення глобальної конкуренції. Персонал став визначальним ресурсом досягає конкурентних переваг, що вимагає переосмислення підходів до управління людськими ресурсами та розробки актуальних методів розвитку персоналу з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища.

Можливість впровадження стратегічного управління персоналом зумовлена декількома ключовими факторами:

1. технологічні зміни та підвищення стандартів якості створюють нові вимоги до компетенцій працівників.
2. демографічна криза причиною скорочення доступних трудових ресурсів, що загрожуює майбутнім дефіцитом кваліфікованих кадрів;
3. існує помітний розрив між програмами професійної освіти та реальними потребами бізнесу, що ускладнює пошук відповідних спеціалістів на місцевому ринку праці;
4. сучасні працівники висувають вищі вимоги до умов праці та соціального пакету, що впливає на їх мотивацію та продуктивність. Водночас, глобалізація ринку праці до відтоку висококваліфікованих спеціалістів за кордон, послаблюючи кадровий потенціал українських підприємств.

Для ефективного забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами потрібен комплексний підхід, який включає як оперативне, так і довгострокове планування. Впровадження стратегії розвитку персоналу дозволить систематизувати кадрову роботу, узгодити її зі стратегічними цілями компанії та забезпечити системний розвиток людського капіталу організації.

Формування та впровадження стратегічних підходів до розвитку людських ресурсів характеризується індивідуальними особливостями для кожної організації, враховуючи її унікальні характеристики, потреби та умови функціонування. Кожне підприємство має розробляти та адаптувати стратегію розвитку персоналу відповідно до власних специфічних умов, цілей та наявних ресурсів. Однак, виходячи із попереднього аналізу (розділ 2) стану і проблем підприємств машинобудівної галузі, організації кадрової роботи на них, можна зробити висновок, що перед цими підприємствами стоять подібні кадрові проблеми та завдання. Тому розроблені нами методичні рекомендації щодо формування стратегії розвитку персоналу спрямовані на вирішення даних проблем і можуть бути використані на будь якому підприємстві.

Після проведення аналізу та виявлення проблем в системі кадрового забезпечення, надзвичайно важливим є визначення мети та завдань персонал-стратегії, обґрунтування конкретного плану дій в усіх аспектах роботи з кадрами. Ці методичні рекомендації окреслюють основні складові стратегії розвитку персоналу.

Рекомендації щодо формування мети та завдань стратегії розвитку персоналу.

Загально прийнятою стратегічною метою є формування та підтримка такого кількісного і якісного персоналу підприємства, який би на кожний період його діяльності у найбільшій мірі відповідав вимогам виробництва, був здатний вирішувати ті проблеми, які виникають в ході виробничої діяльності та забезпечував реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

Така мета має реалізовуватися через низку конкретних завдань:

- 1) залучення та утримання на підприємстві робочої сили необхідної кваліфікації;
- 2) забезпечення постійної відповідності кількісних та якісних параметрів кадрового складу підприємства потребам ефективної організації виробничої діяльності;
- 3) формування інноваційно-орієнтованого кадрового ядра підприємства;

4) забезпечення високого рівня прихильності працівників цілям та завданням підприємства;

5) забезпечення високого рівня мотивації працівників до ефективної трудової діяльності та здійснення інноваційних видів діяльності;

6) запровадження ефективної організації праці, яка забезпечує високу її продуктивність і якість, повноцінне і раціональне використання усіх ресурсів підприємства;

7) забезпечення високої адаптованості робочої сили до перманентних змін умов трудової діяльності, підвищення техніко-технологічного рівня виробництва шляхом розвитку компетентності персоналу;

8) формування нової якості персоналу підприємства шляхом розвитку внутрішніх здібностей.

Стратегія розвитку персоналу має охоплювати усі етапи та аспекти роботи з кадрами на підприємстві, починаючи від залучення працівників на підприємстві і закінчуючи їх звільненням. Робота на кожному етапі має бути підпорядкована загальній стратегічній меті.

Методичні рекомендації щодо стратегічних підходів до формування кадрового складу, відбору та залучення кадрів на підприємство.

У процесі стратегічного планування розвитку персоналу пропонують впроваджувати диференційований підхід до структурування кадрового складу. Оптимальною є модель, яка передбачає поділ працівників на дві основні категорії: ключовий персонал, який формує «кадрове ядро» організації, що складається з висококваліфікованих фахівців із критичними сферами компетенцій, та допоміжний персонал, який виконує менші стратегічні функції та має нижчий рівень відповідальності в організаційній структурі. Така структура персоналу підприємств отримала розповсюдження в розвинених країнах.

Працівники “кадрового ядра” працюють на основі безстрокових трудових контрактів з відповідними правами і обов’язками, гарантіями та матеріальним стимулюванням. Вони складають основний штат підприємства. Усі інші

працівники складають тимчасовий штат, працюють на основі строкових трудових контактів, вони можуть поповнити кадрове ядро при умові, що їх якісні параметри будуть відповідати вимогам підприємства. Двохярусна структура персоналу є досить гнучкою і більш відповідною умовам діяльності підприємства в системі конкурентної боротьби.

Для забезпечення підприємства необхідними кадрами шляхом їх відбору та залучення на підприємство, необхідно:

- регулярно здійснювати аналіз існуючої та майбутньої потреби підприємства в працівниках у розрізі спеціальностей та основних професій. Доцільно розробити середньостроковий прогноз потреби підприємства у робочій силі у відповідність до цілей та завдань конкурентної стратегії. Щорічно розробляти баланс робочої сили у розрізі основних професій;

- чітко визначити вимоги до кандидатів на вакантні посади. Вони повинні охоплювати знання, кваліфікацію, навички, фізичні та інтелектуальні здібності, особистісні якості. На провідні посади розробляються карти компетентності, які застосовуються при відборі кадрів;

- визначити внутрішні та зовнішні джерела поповнення персоналу. Це може бути найом працівників на ринку праці (зовнішнє джерело) та залучення на вакантні посади працівників підприємств шляхом професійної ротації та перепідготовки. Необхідно проаналізувати можливість та економічну доцільність використання обох джерел поповнення персоналу;

- провести відбір претендентів на вакантні посади та здійснити селективний відбір необхідних працівників для підприємства. Особливо це стосується основних посад. Селективний відбір дає змогу залучити на підприємство кращих фахівців із усіх претендентів. Однак він потребує методичного забезпечення, тобто розробки питань для інтерв'ю, тестів або іншого інструментарію для відбору;

- визначити форми та умови зайнятості для тих працівників, які пройшли процедуру відбору, укладання трудової угоди. Слід відмітити, що на сучасному етапі на більшості підприємств розвинених країн досить широко

використовують гнучкі форми зайнятості та нетипові контракти: неповна і часткова зайнятість, зайнятість із гнучким робочим часом, “розподіл роботи”, зайнятість за сумісництвом та інші. Необхідно детально проаналізувати можливість і доцільність гнучких форм зайнятості;

– забезпечити адаптацію нових працівників до умов зайнятості на підприємстві шляхом детального ознайомлення їх з усіма особливостями трудової діяльності на підприємстві, закріплення наставників-консультантів та використання інших методів адаптації.

Методичні рекомендації щодо стратегії організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу.

Ефективна організація праці відіграє ключову роль у системі управління персоналом, виконуючи подвійну функцію: максимізацію продуктивності працівників та створення умов для їх довготривалого утримання в компанії, забезпечуючи оптимальний баланс між наявними посадами та кадровим потенціалом. Реалізація стратегічного підходу до організації праці потребує виконання двох основних завдань.

Першочергово необхідно забезпечити високоякісні умови праці, що відповідають сучасним очікуванням працівників. Сучасна концепція якості трудового життя особливо наголошує на важливості належного облаштування робочих місць. Стратегія розвитку персоналу повинна включати комплексний підхід до управління робочими місцями: встановлення чітких стандартів, регулярну оцінку та сертифікацію (кожні п'ять років), категоризацію за якісними показниками та розробку програм модернізації або ліквідації застарілих робочих місць.

Другим важливим компонентом є систематична оцінка відповідності компетенцій працівників їхнім посадовим обов'язкам та стратегічним цілям підприємства. Експерти з управління персоналом розглядають оцінювання працівників як фундаментальний елемент кадрової політики. Регулярна атестація персоналу дозволяє визначити рівень професійної відповідності, виявити прихований потенціал та окреслити перспективи професійного

розвитку співробітників. Це набуває особливої значущості для підприємств машинобудівної галузі, де переважають технологічно складні робочі місця, що потребують висококваліфікованих фахівців.

У процесі атестації персоналу важливо впровадити структуровану систему оцінювання, використовуючи карти компетентності як основний інструмент, доповнюючи їх додатковими методами оцінки, такими як тестування та аналіз виконання індивідуальних планів. Систематична атестація служить потужним мотиваційним інструментом, стимулюючи працівників до професійного вдосконалення. Важливо встановити диференційовані періоди проведення атестації для різних категорій співробітників.

Для оптимізації використання трудового потенціалу стратегія має включати комплексний аудит професійної підготовки персоналу, охоплюючи як базову, так і додаткову освіту. Такий аналіз допомагає виявити невідповідності між кваліфікацією працівників та вимогами їхніх посад, що стає основою для розробки програм професійної ротації або підвищення кваліфікації.

Третім ключовим елементом є модернізація моделей організації праці. Цей напрямок спрямований на максимізацію ефективності використання людського капіталу, оптимізацію штату, підвищення продуктивності та забезпечення задоволеності працею. Важливим аспектом є також формування позитивного соціально-трудоного клімату в організації.

Реалізація цього напрямку передбачає вдосконалення організації робочих місць, розширення системи нормування праці та впровадження інноваційних форм організації роботи. Це включає гнучкі графіки, збагачення змісту праці, ротацію персоналу та розширення професійних обов'язків. Особливу увагу слід приділити оцінці можливості впровадження проектної організації праці, що передбачає створення тимчасових команд з власними ресурсами для вирішення специфічних завдань, а також розглянути доцільність використання лізингу персоналу.

Четвертим важливим компонентом є комплексна оцінка результативності персоналу, яка відображає загальну ефективність людських ресурсів організації. Експерти в галузі управління персоналом наголошують на критичній важливості такого оцінювання для підтримки конкурентних позицій підприємства, що обумовлює необхідність його включення до стратегії розвитку персоналу.

Система оцінки ефективності персоналу базується на низці ключових індикаторів:

- результати виробничої діяльності (обсяги виробництва та продуктивність праці)
- економічні показники (структура витрат, включаючи частку витрат на персонал)
- комерційні результати (динаміка продажів та прибутковості)
- інноваційна активність (впровадження нових продуктів та технологій)
- репутаційні показники (задоволеність клієнтів, ринкові позиції підприємства)

Підприємства мають можливість формувати індивідуальний набір критеріїв оцінки відповідно до власних потреб та специфіки діяльності. Успішність такої оцінки забезпечується дотриманням ключових принципів: встановленням чітких цільових показників, систематичним моніторингом їх досягнення, формуванням комплексної оцінки та прив'язкою результатів до системи мотивації персоналу, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Методичні рекомендації щодо розвитку системи стимулювання персоналу підприємства.

Система стимулювання включає матеріальні та нематеріальні стимули до праці. Це також один із найважливіших стратегічних напрямків роботи з персоналом. Система стимулювання має забезпечити стійку зацікавленість працівників у високій результативності як власної праці, так і діяльності підприємства в цілому. Попередній аналіз показав, що на вітчизняних

підприємствах найбільш слабким елементом кадрового менеджменту є саме оплата праці та система мотивації в цілому. І проблема не тільки в низькій оплаті праці, але передусім у слабкому зв'язку її розміру з трудовими зусиллями та результатами кожного окремого працівника, у невиправданій диференціації оплати праці, у слабкому використанні нематеріальних стимулів та інших недоліках.

При розробці стратегії мотивації необхідно: забезпечити формування високої зацікавленості працівників не тільки у результатах власної праці, але й в результатах діяльності підрозділу, підприємства в цілому; створити комплексну систему мотивації, яка би ураховувала всі мотиви та потреби працівника (матеріальні, духовні, соціальні); використовувати широкий спектр сучасних інструментів та методів мотивації; застосовувати диференційований підхід до мотивації різних категорій працівників.

Фахівці у сфері мотивації виділяють базові мотиватори, які складаються із наступних елементів: матеріальне становище, можливості кар'єрного зростання, признання заслуг; престиж організації; відношення у колективі, самореалізація, хороші умови праці. Необхідно задіяти усі складові системи мотиваторів. При цьому на сучасному етапі особливу роль приділити оплаті праці, оскільки вона відіграє основну роль в системі мотиваторів.

При організації ефективної системи мотивації слід використовувати наступні підходи, які мають значення як для поточного, так і для стратегічного управління персоналом:

- розробити та запровадити на підприємстві зрозумілу для всіх працівників систему оплати праці, яка би забезпечувала чітку і прозору взаємозалежність між результатами праці та винагородою за неї;
- в системі оплати праці забезпечити відповідну та об'єктивну диференціацію рівня заробітку від рівня компетентності працівників;
- в якості мотиватора більш широко застосовувати кар'єрне та професійне зростання. Впровадити в практику кадрового менеджменту планування кар'єри для управлінського персоналу, спеціалістів, найбільш цінних працівників;

- більш широко застосовувати систему визнання заслуг працівника використовуючи при цьому різноманітні форми відзнаки та подяки заслуженим працівникам підприємства;

- включити в систему морального стимулювання принципи змагання, що спонукає працівників до підвищення параметрів власної конкурентоспроможності та формує у них конкурентну поведінку;

- забезпечити збагачення змісту праці як важливого чинника мотивації;

- приділити особливу увагу механізму оцінки та контролю як важливим чинникам мотивації ефективної праці.

Методичні рекомендації щодо стратегії розвитку людського капіталу підприємства.

В сучасних умовах персонал підприємства з його знаннями, здобутими навиками та уміннями, інформацією, мотивацією та мобільністю є своєрідним людським капіталом. Зростання і розвиток цього виду капіталу посилює ринкові позиції компанії та її потенціал впроваджувати інновації. Тому одним з найважливіших завдань стратегічного управління персоналом є забезпечення розвитку його якісних характеристик.

Забезпечення розвитку якісних характеристик персоналу вимагає забезпечення послідовної організації цього процесу:

- визначення необхідних параметрів якості працівників (освітньо-кваліфікаційного рівня, віку, стану роботи за фахом, професійної майстерності, особистісних рис, фізіологічних даних);

- оцінку якості наявних працівників шляхом порівняння їх рис з необхідними параметрами;

- визначення мети та завдань розвитку людського капіталу підприємств, спрямованих на ліквідацію розриву між наявним рівнем якості робочої сили та необхідним (або бажаним) рівнем;

- визначення шляхів підвищення якості робочої сили до рівня необхідних параметрів.

Розвиток людського капіталу підприємств забезпечується шляхом: професійного навчання; постійної інформованості працівників; підвищення компетентності шляхом передавання досвіду; підвищення загальної культури працівників шляхом здійснення культурних та естетичних програм; розвиток фізичних даних працівників, зміцнення здоров'я.

Розвиток людського капіталу пов'язаний з удосконаленням якісних характеристик персоналу. В найбільшій мірі це здійснюється шляхом професійного навчання. В стратегічному плані має бути поставлено завдання забезпечення безперервного навчання працівників впродовж усього трудового періоду, що вже запроваджується на підприємствах розвинених країн. Для машинобудівних підприємств, які постійно стикаються з потребою технічної модернізації та оновлення продукції, особливо велике значення має безперервне професійне навчання. Для реалізації такого підходу необхідно:

- розробити середньострокову програму підвищення кваліфікації усіх професійних груп працівників, в якій передбачити: щорічне підвищення кваліфікації управлінського персоналу; підвищення кваліфікації ІТР не менше одного разу на два роки, кваліфікованих працівників – не менше одного разу в три роки, усіх інших працівників – не менше одного разу на п'ять років;
- забезпечити щорічне охоплення працівників основного складу різноманітними формами навчання або творчого розвитку;
- забезпечити регулярне інформування працівників щодо різноманітних новацій, які впроваджуються на підприємствах галузі;
- тісно пов'язати плани навчання та підвищення кваліфікації із результатами атестації працівників та перспективами кар'єрного зростання або професійної ротації;
- забезпечити мотивацію професійного навчання та зацікавленість в цьому працівників різноманітними методами.

В забезпеченні розвитку людського капіталу важливо не упустити аспекти здоров'я працівників та розробити комплекс доступних для підприємства заходів щодо поліпшення здоров'я персоналу.

Методичні рекомендації щодо стратегічних підходів в організації руху кадрів на підприємстві.

Ефективне управління рухом кадрів є критичним елементом кадрової політики підприємства, включаючи процеси переміщення та звільнення працівників. Це зумовлено потребою оптимального розподілу персоналу, створення умов для кар'єрного зростання, максимального використання трудового потенціалу та зниження плинності кадрів. Нерівномірність діяльності окремих структурних підрозділів підприємства породжує дефіцит або надлишок кадрів, тому виникає потреба переміщення персоналу.

Організація ефективного руху кадрів на підприємстві можлива лише шляхом поєднання оперативного та стратегічного управління. В стратегічному плані ефективна організація руху персоналу на підприємстві має враховувати: стратегію розвитку підприємства і його структурних підрозділів; цілі та завдання конкурентної стратегії; життєвий цикл трудової діяльності працівника та його професійної кар'єри.

При розробці стратегії розвитку персоналу підприємства необхідно передбачити:

- можливості горизонтального переміщення працівників з метою розширення їх компетенцій та уникнення одноманітності в процесі праці;
- можливості вертикального переміщення працівників, в тому числі і планування кар'єри;
- розширення зони трудової діяльності;
- необхідність планового скорочення працівників та можливість їх подальшого працевлаштування в межах організації;
- можливість використання лізингу персоналу.

Реалізація стратегічного підходу до забезпечення ефективного руху персоналу в межах підприємства вимагає розробки:

- 1) прогнозів обсягів діяльності за структурними підрозділами;
- 2) прогнозів потреби структурних підрозділів у робочій силі, визначення дефіциту або надлишку кадрів;

З) можливих схем переміщення кадрів в межах підприємства.

Методичні рекомендації щодо стратегії розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві.

Соціально-трудові відносини на підприємстві це система взаємодії між працівниками та роботодавцями, що регулює умови працевлаштування, використання трудового потенціалу та розвиток персоналу підприємства, включаючи професійне зростання, оплату праці та соціальні гарантії. Вони визначають характер етичних, психологічних, правових форм взаємодії в процесі трудової діяльності.

В останній час соціально-трудовим відносинам приділяється значна увага, оскільки вони суттєво впливають на ефективність виробництва, соціальний мікроклімат на підприємстві, ступінь задоволення своєю трудовою діяльністю робітників.

На сучасному етапі головну роль в регулюванні соціально-трудових відносин відіграє механізм соціального партнерства, який реалізується через колективні переговори та укладання колективних договорів. Однак, як показує досвід, потенційні можливості даного механізму поки що не реалізуються в повній мірі через низку причин: усунення робітників від участі в колективних переговорах, розбіжності інтересів працівників та адміністрації, що має місце і на досліджуваних підприємствах.

В стратегічному плані розвиток соціально – трудових відносин має забезпечити узгодженість інтересів найманих працівників і роботодавців, налагодження між ними партнерських відносин і співробітництва, посилення спільної зацікавленості в забезпеченні високої конкурентоспроможності підприємства. Досягнення цього має бути забезпечено в процесі стратегічного управління персоналом шляхом:

- розширення участі персоналу в колективних переговорах та посилення індивідуальної комунікації з працівниками;

- впровадження методів залучення працівників до вдосконалення виробничих процесів через покращення якості, раціоналізаторські пропозиції та інновації;
- розширення автономії працівників через делегування повноважень та відповідальності в управлінні виробництвом;
- створення атмосфери партнерства та розвиток навичок командної роботи;
- запровадження механізмів участі працівників у розподілі прибутку та володінні власністю підприємства;
- застосування демократичного стилю управління, розширення “прозорості” у відносинах між найманими працівниками і адміністрацією;
- забезпечення більшої інформованості працівників щодо цілей, завдань та проблем розвитку підприємства.

Реалізація стратегічних підходів у розвитку соціального партнерства вимагає тісної взаємодії із профспілками або іншими представницькими органами найманих працівників.

Методичні рекомендації щодо формування стратегії соціального розвитку та соціального захисту.

На сучасному етапі будь яке підприємство виконує важливу соціальну функцію, забезпечує задоволення соціальних потреб своїх робітників і їх соціальний захист. В умовах нестабільності, виникнення соціальних ризиків дана функція набуває все більшого значення. Підприємства виконують свою соціальну місію через реалізацію двох типів соціальних програм: обов'язкових, що визначені законодавством, та добровільних, що ініціюються самим підприємством.

Міжнародна практика показує, що соціальні видатки підприємств, які включають грошові допомоги та негрошові соціальні пільги для працівників, становлять значну частку витрат на персонал. Показовим є досвід американських компаній, де в 80-90-х роках минулого століття темпи зростання соціальних витрат перевищували темпи зростання заробітної плати на 50%.

Більшість сучасних підприємств, окрім виконання обов'язкових соціальних зобов'язань, впроваджують різноманітні добровільні програми. Ці програми охоплюють широкий спектр напрямків: забезпечення житлом, охорону здоров'я (включаючи профілактику професійних захворювань), пенсійне забезпечення, соціально-побутове обслуговування та професійний розвиток персоналу.

Розробка стратегії соціального розвитку набуває особливого значення для підприємства через те, що вона:

1) сприяє забезпеченню необхідних умов для повноцінного відновлення життєвих сил робітників завдяки забезпечення необхідними житлово-побутовими умовами, обслуговуванням і відпочинком;

2) створює сприятливі умови для підвищення якості трудового життя. Праця є важливою сферою життєдіяльності людини, однак не повинна поглинати собою всі інтереси і потреби людини. Висока якість трудового життя досягається за умови, коли робота оптимально поєднується з задоволенням соціальних і культурних потреб, виконанням сімейних обов'язків. Наявність розвиненої соціальної інфраструктури на підприємстві забезпечує працівникам можливості для реалізації особистих потреб та вирішення повсякденних сімейних питань;

3) посилює мотивацію працівників. В теперішній час мотивуючим фактором виступає не тільки оплата праці, але і соціальний пакет, який підприємство може представити працівнику.

При розробці стратегії розвитку персоналу необхідно передбачити певні напрямки соціального розвитку та підвищення соціального захисту працюючих, які є найбільш доцільними та економічно можливими. Вони можуть охоплювати програми (або окремі заходи) спрямовані, по-перше, на захист працівників та задоволення їх потреб, по-друге, на розвиток соціальної інфраструктури.

В рамках першого напрямку можливо здійснення таких програм соціальної підтримки: матеріальна підтримка малозабезпечених працівників підприємства; медичне обслуговування та страхування; додаткове пенсійне забезпечення; житлове забезпечення; кредитування.

Програми розвитку та утримання соціальної інфраструктури стосуються: закладів соціально-побутового обслуговування; професійної освіти та підвищення кваліфікації; дитячих дошкільних та позашкільних закладів; баз відпочинку і оздоровлення; закладів культури і мистецтва.

Соціальний пакет підприємства може бути різноманітним і залежить від: потреб працівників в тих чи інших формах соціального захисту; наявної матеріальної бази підприємства; економічних можливостей. При розробці стратегії розвитку персоналу слід виходити з того, що наявність такого пакету буде сприяти залученню та утриманню на підприємстві більш кваліфікованої робочої сили та підвищенню його конкурентоспроможності.

Викладені рекомендації стосуються основних напрямків роботи з персоналом. При розробці стратегії на окремих підприємствах можуть виникнути інші важливі напрямки. Для машинобудівних підприємств пріоритетним напрямком є забезпечення розвитку людського капіталу, формування спроможного до інноваційної діяльності висококваліфікованого кадрового ядра підприємства. Для розробки ефективної та реалістичної стратегії необхідно застосовувати науковий, економічно та соціально обґрунтований підхід. На початковій стадії розробки стратегії розвитку персоналу доцільно провести соціальне опитування працівників стосовно наявних проблем у роботі з кадрами, їхнього бачення перспектив розвитку персоналу.

До її розробки мають бути залучені провідні фахівці підприємства із різних сфер діяльності, а не тільки працівники кадрової служби. У склад робочої групи по розробці стратегії доцільно включити: фахівців кадрової служби, інженерно-технічних працівників, економістів, юристів, керівників середньої ланки, представників від трудового колективу підприємства. Можливо і бажано залучити до розробки стратегії науковців, які займаються проблемами менеджменту персоналу або стратегічного управління. Склад робочої групи по розробці стратегії розвитку персоналу чисельністю 10-12 осіб має бути працездатним для виконання такої роботи. Тому на період розробки

стратегії члени робочої групи мають бути звільнені від виконання додаткових функцій, доцільно також обмежити на цей період їхні основні повноваження.

Розроблена стратегія управління персоналом потребує комплексного узгодження на всіх рівнях організації: від топ-менеджменту до керівників окремих підрозділів, а також представників трудового колективу, включаючи профспілкові організації. Після затвердження стратегія повинна стати ефективним інструментом кадрового менеджменту. Критично важливим є забезпечення інформування всіх працівників про стратегічні цілі, завдання та ключові напрямки роботи з персоналом.

Найбільш складним і відповідальним етапом у процесі стратегічного управління персоналом є практична реалізація затвердженої стратегії. Саме від ефективності впровадження розробленої персонал-стратегії залежить досягнення поставлених цілей у сфері управління людськими ресурсами.

3.2. Рекомендації щодо реалізації мотиваційних механізмів для покращення ефективності праці персоналу

Для ефективного функціонування ринкової економіки необхідно формувати новий тип працівника: висококваліфікованого, орієнтованого на максимальні досягнення праці, ініціативного, добросовісного, здібного до інноваційної, творчої діяльності. Одним із найважливіших завдань управління персоналом є створення умов для ефективного використання творчих здібностей кожного працівника підприємства.

В сучасних умовах активізація персоналу підприємства визначається урахуванням особливостей самовираження працівника як особистості: системою адаптації нових працівників; рівнем задоволеності потреб і інтересів; мотивами і стимулами праці; організацією відпочинку та ін.

Важливого значення набуває формування факторів розвитку само менеджменту, бажання працівника самостійно, творчо вирішувати проблеми,

які виникають на робочому місці та використання в трудовому процесі особливостей сприйняття навколишнього середовища.

Оптимальне співвідношення положень психології і теорії менеджменту сприяє ефективному здійсненню мотиваційної діяльності колективу і само мотивації праці кожного його члена за рахунок максимального використання індивідуально особистісних його особливостей, що дозволить побудувати систему управління персоналом таким чином, що кожний буде намагатися працювати найкращим чином, з найвищим результатом досягати мети діяльності підприємства.

Участь персоналу в плануванні і розвитку підприємства в цілому і в першу чергу власної праці розширює базу мотивації. Повага, довіра, щире відношення до підлеглих посилює їх мотивацію. Як фактор мотивації найчастіше є делегування відповідальності за діяльність, результати, а також повноваження прийняття рішень. Персонал заохочується до розширення власних повноважень, виявлення і обмеження факторів, які заважають досягненню результатів. Просування по службових сходах, професійне зростання є мотивуючими факторами. Необхідно враховувати різні рівні мотивації персоналу. При базовому рівні працівники виконують лише мінімальні вимоги керівництва. Така ситуація свідчить про невдалу спробу узгодження цілей працівників та підприємства. Персонал з низькою мотивацією демонструє незадовільні показники: прогули, низьку продуктивність, малу зарплатню та високу плинність. Натомість, високомотивовані працівники сприймають роботу як життєве покликання, отримуючи задоволення від своєї діяльності.

Працівники зазвичай не використовують весь свій потенціал, якщо не впевнені в належній оцінці додаткових зусиль. На високому рівні мотивації цінуються як матеріальні, так і моральні стимули. Керівництво має забезпечувати задоволення потреб працівників в обмін на їхню максимальну віддачу в роботі.

Поведінка робітника визначається не одним мотивом, а їх сумою в межах якої вони знаходяться. Звідси мотиваційна структура працівника є основою

перетворення в життя ним конкретних дій. Структура мотивації характеризується відносною стабільністю, але в той же час вона здатна свідомо змінюватися в межах інтелектуального рівня, виховання та ін.

Отже, основними критеріями мотивації організації праці, які може використати підприємство для підвищення ефективності використання свого персоналу є:

- керівництво має детально продумувати та розробляти всі мотиваційні заходи перед їх впровадженням;
- робоче середовище має надавати людині повністю розкрити свій професійний потенціал;
- кожен працівник прагне до самореалізації через досягнення конкретних результатів у роботі та підтвердження власної професійної компетентності;
- необхідно проявляти інтерес стосовно відношення працюючих до покращення умов праці;
- кожному працівникові необхідно надавати можливість оцінити свою значимість в колективі;
- будь які важливі рішення щодо змін в роботі повинні прийматися при безпосередній участі всіх працюючих, з урахуванням їх позиції, знань та досвіду;
- самоконтроль має бути при будь яких діях працівника;
- персоналу повинні бути створені умови для постійного професійного зростання та вдосконалення навичок;
- завжди необхідно заохочувати ініціативу і підтримувати її;
- необхідно забезпечити працівників регулярним зворотним зв'язком щодо продуктивності та якісних показників їхньої роботи;
- надання робітникам права на формування робочих груп із членів колективу, з якими б хотіли працювати разом. В даному випадку проявляється можливість прийняття рішення як з приводу безпосередньої їх праці так і членів колективу, з якими кооперується.

Засоби мотивації можуть бути різними: рівень професіоналізму, тип організації, інтереси і цінності робітників, стимули і оцінка діяльності, соціально-психологічна атмосфера.

Основним фактором підвищення продуктивності праці, а відповідно її ефективності є науково-технічний прогрес. Його реалізація в значній мірі залежить від методів управління, які забезпечують впровадження нововведень, підвищують конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, для досягнення поставлених цілей, підвищення мотивації праці, необхідно всіляко підтримувати зацікавленість працівника в результатах своєї праці на підприємстві, якомога частіше надавати йому максимум свободи; шукати, залучати і заохочувати спеціалістів, оскільки успіх справи залежить від них.



Рисунок 3.1 – Система факторів підвищення активізації персоналу

Спираючись на світові тенденції, цілеспрямовано намагатися розвивати внутрішній трудовий потенціал, формувати стратегічно важливу організаційну прихильність серед персоналу.

Формування професіоналів на підприємстві як активних мотивованих членів корпоративного соціуму, які намагаються досягти поставленої мети.

3.3. Компенсаційний пакет як стратегічний інструмент підвищення продуктивності використання кадрових ресурсів

Кожен співробітник робить власний внесок у розвиток компанії, за що справедливо очікує відповідну винагороду. Саме компенсаційний пакет служить стандартизованою системою такої винагороди за виконану роботу.

Хоча базові аспекти грошових виплат і соціальних гарантій для працівників регулюються державним законодавством, варто зазначити, що переважна частина (90%) системи компенсацій формується безпосередньо підприємством. В умовах ринкової економіки компенсаційна система виступає не просто механізмом забезпечення базових потреб працівників, а стає потужним інструментом для залучення та збереження професіоналів, стимулювання їх ефективності та професійного розвитку.

Для вдосконалення компенсаційної політики ТОВ «Завод «Дзеркальник» рекомендується запровадити такі напрямки:

1. Формування привабливих умов для залучення кваліфікованих фахівців. В умовах конкурентної боротьби за кадри критично важливо створити конкурентоспроможну систему винагород, особливо для працівників, задіяних у ключових виробничих процесах.

2. Забезпечення лояльності персоналу. Невідповідність рівня компенсацій ринковим стандартам створює ризик втрати цінних співробітників, у розвиток яких компанія вже інвестувала значні ресурси.

3. Мотивація продуктивності. Компенсаційна система має заохочувати працівників до максимальної ефективності у пріоритетних для підприємства

напрямах. Важливо стимулювати через спеціальні винагороди такі як продуктивність, сумлінність, професійний розвиток, ініціативність та креативність.

4. Раціоналізація витрат на персонал. Збалансований підхід до компенсацій дозволяє оптимізувати витрати шляхом комбінування грошових винагород та додаткових пільг.

5. Прозорість та ефективність управління. Компенсаційна система має бути зрозумілою для працівників, сприяти здоровим відносинам у колективі та бути зручною в адмініструванні.

6. Дотримання правових норм. Компенсаційна політика підприємства повинна повністю відповідати вимогам трудового законодавства.

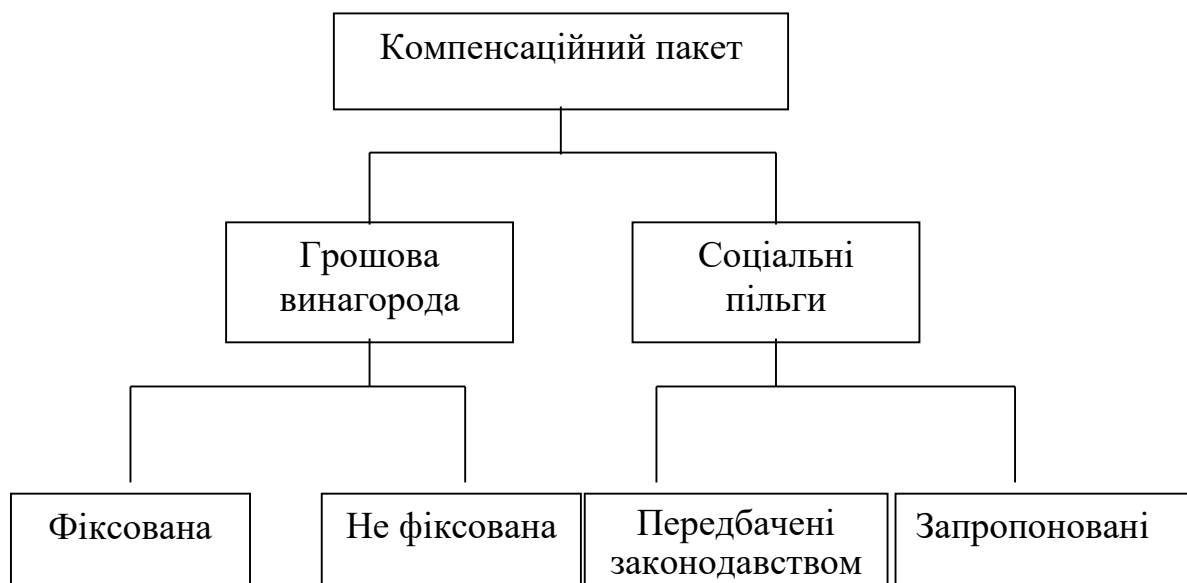


Рисунок 3.2. Загальна структура компенсаційного пакета

Ефективна компенсаційна політика підприємства має забезпечувати максимальну винагороду за високопрофесійну та результативну працю. При цьому розробка оптимальної системи компенсацій неможлива без врахування актуальних тенденцій на ринку праці. І хоча фінансова винагорода залишається ключовим елементом компенсаційної політики, важливо приділяти належну увагу соціальному пакету як її невід'ємній складовій.

Поряд із прямими грошовими виплатами існує система непрямої матеріальної компенсації у вигляді соціальних пільг (бенефітів), які формують

соціальний пакет підприємства. Однак цей інструмент стає дієвим лише за умови системного підходу до його розробки та впровадження.

Для ТОВ «Завод «Дзеркальник» рекомендується активно розвивати систему бенефітів з таких причин:

1. Соціальні пільги дозволяють суттєво покращити якість життя працівників при відносно невеликих витратах підприємства.

2. За допомогою бенефітів підприємство може просувати корпоративні цінності. Наприклад, компенсуючи заняття спортом, компанія заохочує здоровий спосіб життя серед співробітників.

3. Соціальні пільги створюють позитивний психологічний вплив, підкреслюючи цінність кожного працівника для компанії. Це підвищує самооцінку співробітників та їхню лояльність через узгодження особистих цілей із цілями підприємства.

4. Комплексний соціальний пакет сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як для зовнішніх стейкхолдерів, так і для внутрішньої аудиторії.

Сучасні дослідження показують тенденцію до збільшення частки соціальних пільг і виплат у загальній структурі компенсаційних пакетів. Розвинена соціальна політика демонструє, що підприємство орієнтується не лише на максимізацію прибутку, але й на соціальне забезпечення працівників та сприяння їхньому особистісному розвитку. І як доводить досвід, такі підприємства є найбільш ефективними та успішними на ринку.

З урахуванням узагальненого досвіду підприємств, що публічно оголошують про свою компенсаційну політику, пропонується застосувати на ТОВ «Завод«Дзеркальник» наступний перелік бенефітів, в пакеті соціальних пільг:

- оплата послуг мобільного зв'язку;
- необмежений доступ в Інтернет;
- можливість користуватися бібліотекою підприємства;
- оплата проїзду в громадському транспорті;

- забезпечення корпоративним транспортом або відшкодування витрат на паливо;
- фінансування професійного розвитку працівників через освітні програми, включаючи професійні курси, тренінги, мовну підготовку та стажування;
- підтримка спортивної активності персоналу шляхом оплати відвідування спортивних секцій, зокрема футболу та плавання;
- безкоштовне харчування або компенсації на харчування;
- організація вечірок і днів народження співробітників;
- добровільне медичне страхування співробітників та членів їхніх родин, страхування життя;
- надання безпроцентних кредитів на придбання житла, машин і т.і.;
- компенсація витрат на проживання для іногородніх працівників;
- фінансову підтримку в освіті дітей працівників;
- забезпечення медичного обслуговування шляхом повного або часткового покриття витрат;
- доступ до пільгового оздоровлення через систему путівок;
- можливість отримати додаткові дні відпочинку додатково встановлену законодавчою нормою;
- придбання ділового одягу, спецодягу, уніформи;
- можливість придбати продукцію і послуги підприємства із знижкою.

Необхідно зазначити, що неефективність багатьох бенефітів, розповсюджених на Заході, при їх впровадженні на вітчизняних підприємствах пов'язана з тим, що на ментальному рівні, вони не розглядаються робітниками як реальна цінність. Разом з тим, повністю ураховувати світогляд робітників також неправильно, оскільки воно буде трансформуватися, в глобальних цінностних аспектах повільно, а в незначних – стрімко. При цьому важливо йти поряд з цими змінами і трансформаціями. Наприклад, якщо декілька років тому такі пільги, як надання мобільного зв'язку або необмеженого доступу в Інтернет вважались вагомим стимулом для спеціалістів будь якого рівня, то на

даний момент вони в більшості випадків розглядаються як стандартні бенефіти. Наголошуючи про такі соціальні пільги, як кредити, то, очевидно, що вони будуть необхідні, оскільки слабка ще банківська система і банківські кредити практично недосяжні для середнього класу.

Необхідно урахувати, що соціальні, вікові і гендерні відмінності не можуть не впливати на конкретних працівників в відношенні тих чи інших пільг. Наукові дослідження вказують на те, що сім з десяти робітників віддали б перевагу роботі на підприємстві, де надається право вибрати пільги. Подібні цифри є вагомим аргументом на користь максимально гнучкого формування соціальних пакетів. Однак вартість рішення даної проблеми достатньо велика, що не дозволяє роботодавцям завжди йти назустріч побажанням працівників. І все ж кількість гнучких пільг, відповідно до потреб співробітників, буде збільшуватися.

Бенефіти повинні попрацювати певний час, перш ніж працівник зрозуміє їхню реальну цінність. Отже, необхідно здійснювати моніторинг ефективності системи компенсацій, а реальна віддача від застосування соціальних пільг буде пролонгована у часі.

ВИСНОВКИ

Персонал підприємства являє собою колектив штатних працівників, які володіють відповідною професійною кваліфікацією та практичним досвідом у своїй сфері діяльності.

Управління персоналом виступає як окремий напрямок менеджменту, спрямований на досягнення кількох ключових цілей: максимізацію продуктивності та креативного потенціалу співробітників, оптимізацію кількісного складу виробничого та адміністративного персоналу, формування та впровадження кадрової політики, включаючи процедури найму та звільнення, а також забезпечення безперервного професійного розвитку працівників через навчання та підвищення кваліфікації.

Система управління персоналом охоплює весь цикл роботи з людськими ресурсами - від формування колективу до забезпечення його ефективної діяльності. Вона включає взаємопов'язані компоненти: кадрове планування та маркетинг, процеси найму та обліку, регулювання трудових відносин, організацію праці та контроль умов роботи, професійний розвиток, мотиваційні механізми, соціальний розвиток, вдосконалення управлінських структур, а також правове та інформаційне забезпечення.

Кадрове планування виступає як критично важливий елемент загальної системи планування діяльності підприємства. Його основна мета полягає в забезпеченні організації необхідними людськими ресурсами, враховуючи кількісні потреби, кваліфікаційні вимоги та цільові показники продуктивності праці.

В контексті глобальних тенденцій розвитку управління персоналом, українські підприємства стоять перед необхідністю модернізації своїх систем кадрового менеджменту. При розробці стратегії управління персоналом вітчизняним компаніям важливо враховувати передовий досвід країн з розвиненою ринковою економікою, адаптуючи його до локальних умов та потреб.

На українських підприємствах не сформувався чітко виражений національний стиль управління персоналом. Сучасні служби управління персоналом на українських підприємствах стикаються з комплексом ключових

викликів. Першочерговим завданням є розробка стратегії розвитку людських ресурсів, яка би відповідала загальній конкурентній стратегії підприємства. Не менш важливими напрямками є вдосконалення процесів залучення та відбору персоналу, впровадження ефективних механізмів професійної ротації, створення дієвих програм адаптації нових співробітників та підвищення кваліфікації наявного персоналу. Особлива увага приділяється формуванню кадрового резерву та розробці систем об'єктивної оцінки персоналу.

Основною проблемою є збиткова робота підприємства, на що вказує динаміка результатів господарювання за останні роки. Собівартість продукції зростала більш високими темпами (149,7%) порівняно з темпами росту чистого доходу (135,2%). Високий рівень інших операційних витрат обумовив збитковість підприємства у 2021 та 2023 роках.

Існуюча економічна ситуація на ТОВ «Завод«Дзеркальник» обумовлює суттєве коливання чисельності персоналу. У 2022 р. чисельність зросла більш ніж у 2 рази. В структурі працівників основної діяльності робітники становлять 71,0%, спеціалісти – 14,5%. У 2023 році в структурі основної діяльності робітники становлять 77,2%, спеціалісти – 9,4%. При цьому, у 2023 році в порівнянні з 2021 роком кількість робітників і керівників зросла вдвічі, а кількість спеціалістів залишилась незмінною. Отже структура персоналу підприємства дозволяє вирішувати технічні, організаційні та економічні завдання при умові ефективного використання наявних спеціалістів.

За 2021 – 2023 рр., свідчить, що на ТОВ «Завод«Дзеркальник» проводиться цілеспрямована політика збільшення чисельності персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 р. був більше одиниці, а за 2021 - 2023 р. знизився з 1,89 до 0,23, що також є позитивною тенденцією.

Неефективна вікова структура персоналу сформувалася на ТОВ «Завод«Дзеркальник». На високому рівні утримується частка працівників передпенсійного та пенсійного віку (37,1%). Негативним є те, що працівників найбільш активного працездатного віку (30-49 рр.) на підприємстві менше 40%. Позитивним є зростання частки молоді з 7,4% в 2021р. до 21,8 % в 2023 році.

Розвиток персоналу та забезпечення виробництва кваліфікованими кадрами є ключовим пріоритетом кадрової політики сучасних підприємств. Це передбачає системну роботу в двох основних напрямках.

По-перше, необхідно постійно працювати над підвищенням професійного та освітнього рівня наявних працівників. Це дозволяє підтримувати їх компетенції на рівні, що відповідає поточним потребам виробництва та технологічного розвитку.

По-друге, важливим елементом є організація ефективної системи підготовки нових кадрів та перекваліфікації наявного персоналу. Це забезпечує підприємство необхідними спеціалістами, здатними виконувати все більш складні виробничі завдання.

Обидва ці напрямки повинні розвиватися узгоджено та відповідати стратегічним цілям підприємства щодо модернізації та підвищення ефективності виробництва.

На ТОВ «Завод«Дзеркальник» спостерігається зниження продуктивності праці. У 2021 р. і у 2023 р. відбувається зниження продуктивності персоналу до 85,2% проти 100% у 2021 р.; зниження продуктивності праці робітників до 72,6% проти 100% у 2021 р.; середньоденний виробіток одного робітника до 64,7% проти 100% у 2021 р.; середньогодинний виробіток одного робітника до 51,1% проти 100% у 2021 році, що обумовлено суттєвим приростом чисельності персоналу без відповідного приросту обсягів товарної продукції. Отже, залучений на підприємство у 2023 р. персонал використовувався неефективно.

Дослідження ефективності використання робочого часу на ТОВ «Завод «Дзеркальник» виявило непостійність у використанні трудового фонду. Варто зазначити, що протягом трирічного періоду підприємство функціонувало за скороченим графіком роботи.

У 2021 році основними факторами, що призвели до втрат робочого часу на підприємстві, стали адміністративні відпустки та запровадження скороченого робочого тижня.

Враховуючи ситуацію, що склалася, пріоритетним напрямком кадрової стратегії підприємства має стати оптимізація використання робочого часу. Необхідно зосередитись на двох ключових аспектах: покращенні показників використання робочого часу та приведенні кількості працівників у відповідність до виробничих потужностей підприємства.

Аналіз показників ТОВ «Завод «Дзеркальник» демонструє, що збільшення штату працівників на 55 осіб призвело до зростання обсягів виробництва на 25702 тис.грн. Проте одночасно спостерігалось падіння погодинної продуктивності, що спричинило скорочення обсягів виробництва на 12548 тис.грн.

Вивчення системи оплати праці на підприємстві мало незадовільний рівень заробітних плат. Показники 2023 року демонструють, що середньомісячна винагорода працівників становить лише 80% від середнього рівня по Кіровоградській області. Ще більш критичною є ситуація при порівнянні з промисловою галуззю в цілому – заробітна плата на підприємствах сягає лише 60% від середньогалузевого показника.

Наявна система заохочення виконує лише функцію додаткового джерела доходу працівників, втрачаючи своє першочергове призначення як інструмент мотивації та винагороди для досягнення результатів. Данна система не є стимулом бажання працівників покращити свої результати, оскільки враховує тільки колективні результати та ігнорує індивідуальні.

Недостатній рівень оплати праці значно знижує мотивацію співробітників покращувати продуктивність та якість своєї роботи. На цьому підприємстві саме невисока оплата трудових ресурсів виступає одним із головних бар'єрів для зростання виробничої ефективності.

Було сформовано комплекс пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики за кількома ключовими напрямками управління персоналом. Ці напрямки охоплюють: визначення стратегічних цілей у розвитку кадрів; впровадження нових підходів до формування штату та залучення працівників; оптимізацію робочих процесів та раціональне використання людських ресурсів;

вдосконалення системи мотивації персоналу; інвестування в розвиток людського потенціалу; управління кадровою ротацією; покращення соціально-трудових взаємовідносин; забезпечення соціального захисту та розвитку. Впровадження цих рекомендацій забезпечить узгодження кадрової політики зі стратегічними пріоритетами підприємства.

Загальними критеріями мотивації організації праці, які може використати підприємство для підвищення ефективності використання свого персоналу є: будь які стимулюючі дії повинні бути ретельно відпрацьованими; кожному співробітнику має бути надана можливість максимально розкрити свій професійний потенціал та продемонструвати індивідуальні компетенції на зайнятій посаді; кожний працюючих намагається виразити себе в роботі, в її результатах, отримати реальні докази власних здібностей; необхідно проявляти інтерес стосовно відношення працюючих до покращення умов праці; кожному працівникові необхідно надавати можливість оцінити свою значимість в колективі; будь які важливі рішення щодо змін в роботі повинні прийматися при безпосередній участі всіх працюючих, з урахуванням їх позиції, знань та досвіду; самоконтроль має бути при будь яких діях працівника; підприємство має створювати умови для безперервного професійного росту та особистісного розвитку працівників; важливим аспектом є активна підтримка та стимулювання ініціативності персоналу; працівники повинні регулярно підтримувати зворотний зв'язок щодо ефективності та якості своєї роботи; варто надавати колективу можливість самостійно формувати робочі групи, обираючи колег для спільної діяльності. Такий підхід розширює повноваження працівників у прийнятті рішень як щодо власної роботи, так і щодо взаємодії з обраними членами колективу.

Засоби мотивації можуть бути різними: рівень професіоналізму, тип організації, інтереси і цінності робітників, стимули і оцінка діяльності, соціально-психологічна атмосфера.

Сучасний розвиток системи винагород підприємства характеризується поступовим зростанням частки соціальних бенефітів та компенсацій у загальній

структурі винагородження персоналу. Наявність комплексної соціальної програми свідчить про те, що підприємство орієнтується не лише на максимізацію прибутку, а й приділяє значну увагу соціальному захисту працівників та їхньому особистісному розвитку. Практика показує, що саме такий підхід до управління персоналом забезпечує компаніям лідерські позиції та високу конкурентоспроможність на ринку.

Бенефіти повинні попрацювати певний час, перш ніж працівник зрозуміє їхню реальну цінність. Отже, необхідно здійснювати моніторинг ефективності системи компенсацій, а реальна віддача від застосування соціальних пільг буде пролонгована у часі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокіна М.Е. Економіка і соціологія праці /М.:Юніті,1999
2. Баранюк Ю. Особливості змісту трудових контрастів // Право України. – 1998. – № 9. – ст. 74-76
3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправ. і допов. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 400 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : Навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 502 с.
5. Дорошенко Л.С. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К. : МАУП, 1997, ст..22-42
6. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник /за наук. ред. О.І. Зайченко. ІваноФранківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
7. Кісіль З. Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.
8. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. Посібник, 2-ге вид., СТЕР – К: Т-во “Знання”, 2001, ст.185 – 215
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перер. і доп. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
10. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
11. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. Практ. Посібник. – К.: Т-во “Знання”, 2002, ст.. 46-84
12. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент. Київ, 2001, ст. 420-449

13. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
14. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. [2-ге видання, виправлене та доповнене]. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
15. О. А. Дороніна. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні : моногр.; Донец. нац. ун-т. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.
16. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : моногр. / А. В. Калина, О. А. Дороніна; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Донец. нац. ун-т. Донецьк: Схід. вид. дім, 2013. 417 с.
17. Основи управління персоналом / Під ред. Б.М. Генкіна. – М.: Вища школа, 1996, ст. 79-121
18. Осовська Г.В., Прушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник . – Житомир: ЖІТІ, 2000 р., ст. 5-40
19. П'ятницька Г. В. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. В. П'ятницька. – Київ : Логос, 2006. – 568 с.
20. Петюх В.М. Ринок праці. Навч. Посібник – К.:КНБУ, 1999, ст. 15 – 27.
21. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т. О. Погорелова, Ю. І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету «ХП». Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 21. – С. 127 – 134
22. Практикум по управлінню персоналом / Під ред. А.Я. Кібанова. – М.:ГУУ, 1999, ст.. 15-24
23. Прокопенко В. Розмежування підстав припинення трудового договору за угодою сторін про звільнення з ініціативи працівника // Право України. – 1997. – № 3. – С. 31
24. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу [Текст]: навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
25. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. Монографія. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.

26. Семикіна М.В., Журило І.В. Дипломне проектування з економіки підприємства: особливості, методика та основні етапи: Навч.-метод. посібник. Вид 2-ге перероблене та доповнене – Кіровоград: КОД, 2011. – 80 с.

27. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібн. [Електронний ресурс] / Н. І. Ситник. – Режим доступу : http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=60

28. Стичинський Б. С., Зуб І. В., Ротань В. Г. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. – К., 2001.

29. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. / О. М. Сумець, В. М. Власовець. – Харків : Планета-Прінт, 2018. – 120 с.

30. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

31. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

32. Управління персоналом фірми: навчальний посібник / під ред. д.е.н. В.І. Крамаренко, д.е.н., Б.І. Холода. К. : ЦУЛ, 2003. 272 с.

33. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник. К. : МАУП, 2001. 112 с.

34. храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-мотоп. Посіб. – К.: МАУП, 2001, – 112 с.: іл. – Бібліогр.: с.109.

35. Щокін Г.В. Концепція державної кадрової політики в сучасній Україні./Персонал, 2002 р., №10,ст. 40 – 44.

36. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом: навчально-методичний посібник. К. : МАУП, 1998. 256 с.

37. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: Монографія / О.І.Амоша, О.Ф.Новикова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.3 – Рух персоналу на підприємстві

Показник	ТОВ «Завод«Дзеркальник»		
	Рік		
	2021	2022	2023
1	2	3	4
1. Прийнято на підприємство (чол.)	6	164	16
2. Вибуло з підприємства (чол.)	159	48	35
з них:			
з причин скорочення штатів	30	-	4
за власним бажанням	129	48	31
3.Середньоспискова чисельність працівників (чол.)	68	151	132
4. Коефіцієнт плинності кадрів	1,89	0,32	0,23
5. Коефіцієнт обороту з приймання	0,09	1,09	0,12

Додаток Б

Таблиця 2.5 – Частка працівників підприємств, які закінчили вищі навчальні заклади, %

Закінчили вищі навчальні заклади	ТОВ «Завод«Дзеркальник»
I-II рівнів акредитації	
2021	16,2
2022	11,4
2023	16,6
2023 рік у % до 2021	102,5
III-IV рівнів акредитації	
2021	22,1
2022	34,3
2023	22,5
2023 рік у % до 2021	101,8

Таблиця 2.6 – Навчання, перенавчання і підвищення кваліфікації персоналу

Вид навчання	Рік / у % до загальної кількості працівників		
	2021	2022	2023
1. Кількість працюючих, які підвищили кваліфікацію, у % до робітників основної діяльності	18,5	21,2	22,7
у т.ч. робітники	18,6	20,0	29,1
керівники	20,0	-	20,0
спеціалісти	25,0	33,3	-
службовці	-	50,0	-
2. Навчено новим професіям	4,4	5,7	6,6
у т.ч. первинна підготовка	66,7	50,0	40,0
перепідготовка	33,3	50,0	60,0
безпосередньо на виробництві	100,0	100,0	
у т. ч. за формами навчання: індивідуальна	100,0	100,0	100,0
курсова	-	-	-
3. Витрачено власних коштів на усі види навчання, всього (%)	100,0	100,0	100,0
у т.ч. безпосередньо на виробництві	100,0	100,0	50,0
у навчальних закладах різних типів за договорами	-	-	50,0

Таблиця 2.8 – Використання робочого часу

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
1. Фонд робочого часу, тис.год	116,1	290,1	253,6
2. Відпрацьовано тис.люд.годин	80,3	245,6	226,8
У % до фонду робочого часу	69,2	84,7	89,43
3. Відпрацьовано днів	214	201	240
Тривалість зміни (годин)	5,5	6,8	6,98
4. Не відпрацьовано, всього тис.люд.-год	35,8	44,5	26,8
У % до фонду робочого часу	30,8	15,3	10,6
Втрати робочого часу, тис.люд.-годин	30,7	31,1	14,2
У % до відпрацьованого часу	38,2	12,7	8,8
У тому числі за рахунок:			
Щорічні відпустки	5,1	13,4	12,6
У % до невідпрацьованого часу	14,2	30,1	47,0
Неявок з дозволу адміністрації та переведення на скорочений робочий тиждень	5,5	21,5	4,1
У % до невідпрацьованого часу	15,4	48,3	45,3
Відпусток за ініціативою адміністрації	21,7	-	2,5
У % до невідпрацьованого часу	60,7	-	9,3
Навчальних відпусток	0,3	1,3	1,2
У % до невідпрацьованого часу	0,8	2,9	4,5
Проголів, простоїв та інших втрат	-	0,2	2,6
У % до невідпрацьованого часу	-	0,4	9,7
Тимчасової непрацездатності	3,2	8,1	3,8
У % до невідпрацьованого часу	8,9	18,2	14,2

Таблиця 2.10 – Оплата праці та її зв'язок з продуктивністю праці

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки			2023 у % до 2021
			2021	2022	2023	%
1.	Чисельність працюючих	осіб.	68	151	132	194,1
2.	Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	7075,9	16895,9	17297,6	244,4
3.	Річний фонд оплати праці одного працівника	грн.	104056,8	111894	131042,4	125,9
4.	Середньомісячна заробітна плата	грн.	8671,4	9324,5	10920,2	125,9
5.	Продуктивність праці персоналу	грн./осіб.	295500	231258	251875	85,2

Таблиця 2.17 – Розмір премій одержаних працівниками у 2023 році

Категорії працівників	ФЗП, тис. грн.	% премії до ФЗП.	Сума премій тис. грн.	Кількість працівників, чоловік.	Величина премії в розрахунку на одного працівника, грн.
Основні робітники	11172	14,0	1564,1	98	15960,2
Керівники	3041,7	10,0	304,17	11	27651,8
Спеціалісти	1805,6	14,0	252,8	12	21066,7
Службовці	754,8	16,0	120,8	6	20133,3
Невиробничий персонал	523,5	10	52,35	5	10470
Всього	17297,6	13	2294,22	132	95282