

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Впровадження сучасних технологій управління персоналом»

Виконав:

студент групи 5ЕМ

Афанасьєв Артем Володимирович _____

Керівник:

к.е.н., доцент Марченко О.В. _____

Полтава – 2022

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА..... | 5 |
| 1.1. Сутність та значення управління персоналом підприємства | 5 |
| 1.2. Методи управління персоналом підприємства | 15 |
| 1.3. Оцінка працівників в технології управління персоналом підприємства | 25 |
| Висновки до розділу 1..... | 37 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПОЛТАВАХЛІБ-3»..... | 39 |
| 2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління ТОВ «Полтавахліб-3»..... | 39 |
| 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб-3»..... | 59 |
| 2.3. Аналіз технології управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3»..... | 70 |
| Висновки до розділу 2..... | 79 |
| РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПОЛТАВАХЛІБ-3»..... | 82 |
| 3.1. Стратегічні напрями впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3»..... | 82 |
| 3.2. Підвищення якості персоналу ТОВ «Полтавахліб-3» на основі удосконалення мотиваційного механізму..... | 93 |
| Висновки до розділу 3..... | 117 |
| ВИСНОВКИ | 119 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 123 |
| ДОДАТКИ | 129 |

ВСТУП

Кардинальні зміни, що відбуваються в економічному житті, реформування всієї системи виробничих відносин вимагають створення принципово нової системи управління персоналом підприємства в умовах конкуренції.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що на сучасних підприємствах з кожним днем з'являються нові технології, автоматизуються та механізуються роботи, а сам працівник втрачає психологічну зацікавленість результатами праці. Тому розумний і досвідчений керівник повинен враховувати всі аспекти праці, які так чи інакше впливають на працю персоналу. Сучасний розвиток країни вимагає детального вивчення теоретичних та практичних проблем мотивації та стимулювання працівників підприємств. Персонал є важливим ресурсом підприємства, ефективне використання можливостей якого потребує індивідуальних підходів в залежності від конкретних виробничих задач, умов праці, складу працівників.

Проблемам формування та використання системи управління персоналом підприємства промислових підприємств присвячені роботи відомих вчених: О.Ю. Амосова, Д.П. Богині, О.Г. Булавки, Н.Л. Гавкалової, В.К. Гаркавого, О.В. Крушельницької, О.М. Лібанової, П.М. Макаренко, С.І. Пирожкова, А.Л. Перковського, Л.Л. Радченко, В.С. Сташенко, К.І. Якуби та інші. Однак, недостатня обґрунтованість певних теоретичних та методичних аспектів технології управління персоналу на підприємствах визначає актуальність дослідження.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення технології управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3».

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні задачі:
розкрити сутність та значення управління персоналом підприємства;
визначити методи управління персоналом підприємства;

дослідити напрями оцінки працівників в технології управління персоналом підприємства;

проаналізувати суб'єкт та об'єкт системи управління ТОВ «Полтавахліб-3»;

провести аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб-3»;

провести аналіз існуючої технології управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3»;

розробити стратегічні напрями впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3»;

запропонувати підвищення якості персоналу ТОВ «Полтавахліб-3» на основі удосконалення мотиваційного механізму.

Об'єктом дослідження є технологія управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є особливості технології управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3».

У кваліфікаційній роботі використано наступні методи: загальнонаукові методи пізнання; методи статистичного аналізу для вивчення, оцінки, порівняння і тенденцій розвитку персоналу; методи схематичного та графічного зображення даних; метод експертних оцінок.

Інформаційною та методологічною базою для проведення дослідження слугували: законодавчі та нормативні акти; інформаційно-аналітичні збірники; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань розвитку технології управління персоналом підприємства харчової промисловості; статистичні матеріали ТОВ «Полтавахліб-3» за 2018-2020 рр.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел та додатки; обсяг 122 сторінки, що включає 27 рисунків, 22 таблиці та додатки, список використаних джерел містить 72 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення управління персоналом підприємства

Персонал є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства. Без персоналу стає неможливе здійснення будь-якої діяльності. Саме персонал підприємства, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності його діяльності підприємства, є основою стратегічного потенціалу підприємства, впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку. Унікальна властивість персоналу полягає в тому, що він є основою конкурентних переваг сучасного підприємства, яке прагне зміцнити свої позиції на глобальних ринках. Слід зазначити, що саме персонал забезпечує підприємству високі прибутки, наявність більшості конкурентних переваг, досягнення основних цілей тощо. Для того, щоб персонал приносив підприємству максимальну користь необхідно правильно ним і керувати. Так, управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку [63].

Поняття «управління персоналом підприємства» охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне, кількісне й якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності підприємства. Аспекти управління персоналом досліджує низка вчених, серед яких Л.М. Бондаренко, П.Ю. Буряк, В.Г. Вдович, О.В. Крушельницька, Л.І. Михайлова, А.В. Черкасов, Г.В. Щокін та інші вітчизняні та закордонні економісти.

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять у певні соціальні групи,

трудо́ві колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Серед науковців існують різні підходи до трактування поняття «управління персоналом». А.М. Колот визначає управління персоналом як «постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію організації» [33]. В.С. Сухарський вважає, що «управління персоналом – це цілеспрямована діяльність управлінського складу підприємства, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики і методів управління персоналом» [60]. Є.І. Ходаківський зазначає, що «управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи» [67]. В.О. Храмов, А.П. Бовтрук визначають діяльність з управління персоналом як цілеспрямовану дію на людську складову організації, яка орієнтована на приведення у відповідність можливостей персоналу і цілей, стратегій, умов розвитку організацій [68].

В.С. Сухарський визначає управління персоналом (управління людськими ресурсами організації) як забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети з використанням елементів навчання, мотивації і інформування робітників; діяльність, що виконується усіма працівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організацій (підприємства, фірми, організації), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них. В основі ефективного управління персоналом лежить продумана стратегія використання і розвитку людських ресурсів. У широкому значенні цей термін застосовується як синонім терміну «управління людськими ресурсами» [60].

Проте, проведені дослідження дозволили виявити, що на даний момент немає єдиного визначення поняття «управління персоналом підприємства». Оскільки кожен науковець по-своєму трактує дане багатогранне поняття. Основні

наукові погляди щодо сутності поняття «управління персоналом підприємства» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні наукові погляди щодо сутності поняття «управління персоналом підприємства» [15]

| Автор | Визначення поняття «управління персоналом підприємства» |
|-----------------|--|
| Є.М. Воробйов | Усі принципи, методи, способи, які використовує менеджмент, аби спонукати працівників до дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства |
| В.П. Галенко | Комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства |
| Р. Марр | Діяльність, виконувана на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. |
| М.О. Меньшикова | Сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності |
| А.С. Пелих | Сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед підприємством цілей |
| А.М. Уманський | Управлінські дії керівників та працівників кадрових служб підприємства, які спрямовані на пошук, оцінку, відбір, професійний розвиток персоналу, його мотивацію і стимулювання до виконання завдань |
| В.О. Храмов | Сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань |

Аналіз вказує на відсутність сталого визначення поняття «управління персоналом підприємства». На нашу думку, під управлінням персоналом підприємства необхідно розуміти сукупність певних дій, методів, принципів за допомогою яких керівник здійснює вплив на працівників підприємства з метою досягнення основних цілей.

Загалом, управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність

іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці [35].

Управління персоналом являє собою професійну діяльність, спрямовану на максимально ефективне функціонування працівників в організації. Вона включає в себе планування потреби в трудових ресурсах, підбір і розстановку кадрів, організацію праці, а також заходи щодо стимулювання праці з урахуванням мотивації працівників.

Для ефективно координування діяльності персоналу підприємства необхідна система управління. Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [11].

Слід відзначити, що основними компонентами управлінської системи є: суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан; об'єкт управління, тобто те, що функціонує під керівним впливом, на що спрямовано цей вплив суб'єкта; керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані; зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті.

Основними завданнями технології управління персоналом залишається забезпечення діяльності організації необхідними кадрами, ефективна організація праці працівників, професійне зростання і вирішення соціальних проблем.

Необхідно відзначити, що система управління персоналом містить наступні підсистеми: умов праці; трудових відносин; руху персоналу; планування та

прогнозування; мотивації праці; розвитку соціальної інфраструктури. Їх коротку характеристику наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Складові системи управління персоналом підприємства [44]

Слід відзначити, що структура системи управління персоналом залежить від масштабів підприємства, його територіального розташування, характеру діяльності і інших факторів та є одним з ключових напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Технологія управління персоналом – необхідна складова управління та розвитку будь-якої організації в умовах конкуренції. Для ефективного функціонування системи управління персоналом вона повинна бути побудована на науково обґрунтованих засадах, використовувати оптимальні методи і технології, що відповідають принципам, які лежать в її основі.

Відзначимо, що головна мета системи управління персоналом – це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективно їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління персоналом підприємства постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи [17].

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні й ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей. Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись різних формах і різній мірі розвитку.

Основною метою технології управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за

такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність.

Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом фірми.

Необхідно відзначити, що на будь-яку систему управління персоналом значний вплив мають різні фактори. У загальному вигляді виділяють 4 груп факторів, які впливають на управління персоналом на підприємстві [11]:

стратегія поведінки промислових підприємств в ринкових умовах господарювання;

ієрархічна структура підприємства, в якій основним засобом впливу є підпорядкованість, адміністративні методи стимулювання і контролю над розподілом матеріальних благ;

вироблені суспільством, підприємством, трудовим колективом спільні цінності, соціальні норми, стандарти поведінки, які регламентують дії особистості, змушують її вести себе певним чином без видимого примусу;

система рівноправних відносин, які засновані на купівлі-продажу продукції та послуг, відносинах власності, рівності інтересів продавця і покупця.

Перераховані вище фактори, що безпосередньо впливають на управління персоналом підприємства, є досить багатограним поняттям і в трудовій діяльності рідко реалізуються один від одного. В залежності від того, який фактор вважається найбільш суттєвим для суб'єкта господарювання, визначається політика та економічний стан управління персоналом на підприємстві.

При формуванні технології управління персоналом підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 1.2). Концепція управління персоналом – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації.

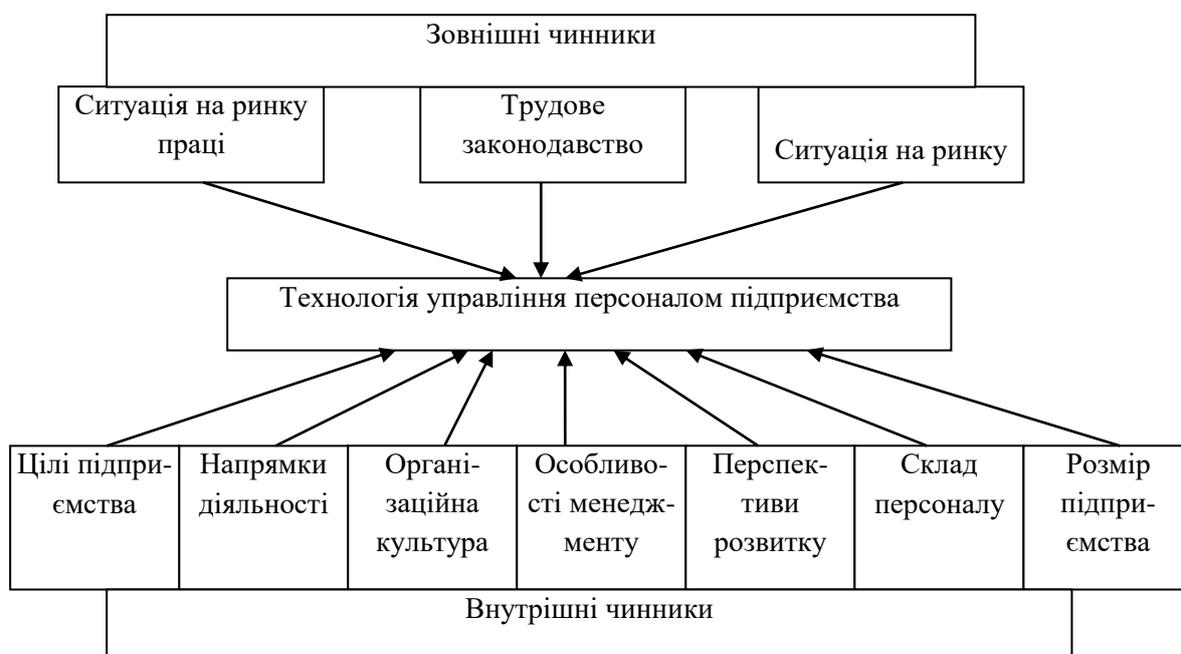


Рисунок 1.2 – Чинники, що впливають на формування технології управління персоналом підприємства [56]

Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу. Основна ціль управління персоналом: формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну-планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Постійне зростання конкурентної боротьби, гонка за переоснащенням підприємства новими технологіями та забезпечення зростання економічного середовища підприємства зумовлюють необхідність безперервного удосконалення системи управління трудовими ресурсами як визначного фактора ефективної боротьби підприємства за «місце під сонцем» у ринковому середовищі. Тобто система управління персоналом потребує постійного

оновлення під впливом фактора часу, який відкриває нові більш ефективні методи управління працівниками, і відводить у минуле застарілі та непродуктивні концепції [65].

Для того, щоб технологія управління персоналом працювала ефективно необхідне дотримання певних принципів її формування та функціонування, що наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Принципи формування та функціонування технології управління персоналом підприємства [24]

| Назва принципу | Зміст принципу |
|-------------------|---|
| Економічність | Передбачає найбільш ефективну і економічну технологію управління персоналом. |
| Прогресивність | Означає відповідність технології управління персоналом передовому зарубіжному і вітчизняному досвіду. |
| Перспективність | При формуванні технології управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства. |
| Оптимальність | Вибір найбільш раціонального варіанту пропозицій щодо формування управління персоналом. |
| Науковість | Розробка заходів щодо формування управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління. |
| Оперативність | Своєчасне прийняття рішень в галузі управління персоналом. |
| Узгодженість | Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути узгоджені з основними цілями підприємства. |
| Комплексність | При формуванні управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на цю систему (зв'язки з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління). |
| Багатоаспектність | Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративно господарському, економічному, правовому та ін. |
| Спеціалізація | Поділ праці в управлінні персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших службовців). |
| Безперервність | Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом, зменшення терміну обробки документів, простоїв технічних засобів управління і т.д. |

Всі принципи технології управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом підприємства.

Важливим аспектом удосконалення управління персоналом підприємства є те, що сам процес удосконалення доцільно здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів. Процес удосконалення полягає у переході від існуючого стану до цільового під впливом впровадження комплексу заходів, які дозволять підвищити інтелектуальний та професійний рівень персоналу, що забезпечить стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом. Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління .

Ефективна робота будь-якого підприємства здійснюється завдяки наявності висококваліфікованих кадрів, правильного розподілу їх функціональних обов'язків та системи управління, яка значною мірою залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також системи роботи та використання методів управління персоналом.

Таким чином, ефективна технологія управління персоналом є одним з ключових напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Персонал є головною запорукою успіху будь-якого підприємства, проте для того, щоб повністю використовувати потенціал наявних трудових ресурсів, необхідно оволодіти мистецтвом управління персоналом. Побудова ефективної системи управління персоналом, вдалий вибір концепції, методів та стилю управління, все це проектується на результат діяльності підприємства та отримання ним прибутків.

Управління персоналом є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці. Всі аспекти, що входять в

діапазон починаючи від визначення потреби підприємства в кадрах, закінчуючи системою їх внутрішньо-організаційного розвитку мають бути глибоко виваженими та продуманими. Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом. Головними елементами технології управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління [68].

У наступному підпункті кваліфікаційної роботи доцільно дослідити сучасні методи управління персоналом підприємства.

1.2. Методи управління персоналом підприємства

Управління – складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи досягнення їх. Інакше кажучи, якщо при визначенні цілей потрібно відповісти на запитання «чого потрібно досягти?», то слідом за цим виникає запитання «як найбільш раціонально досягти мети?» Отже, виникає потреба в застосуванні арсеналу засобів, що забезпечують досягнення цілей управління, тобто методів управління.

Слід зазначити, що методи являють собою важливий елемент системи управління. Наявність прогресивних методів управління та вмiле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів.

Методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються в ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань [12].

Особлива роль методів у системі управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці та виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети.

Необхідно відмітити, що управління підприємством спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, передусім матеріальних. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності. Зв'язок між потребами, мотивами та методами управління наведено на рис. 1.3, де виділено основні групи методів.

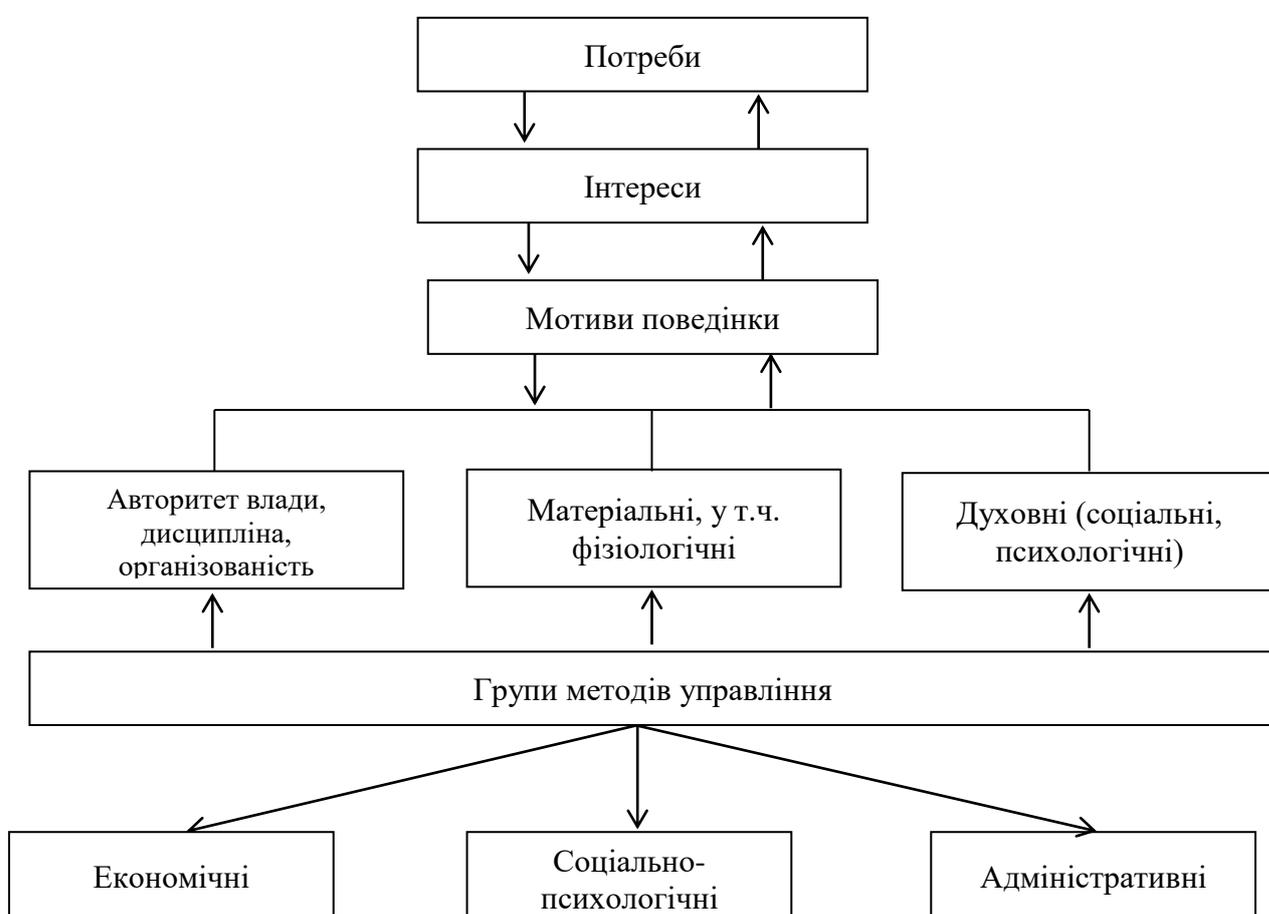


Рисунок 1.3 – Зв'язок методів управління з потребами та інтересами людей [35]

За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Відповідно до цього розрізняють наступні методи управління: економічні; соціально-психологічні; організаційні методи управління діяльністю підприємств.

Усі вищенаведені методи управління діяльністю підприємства органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Тому управлінська діяльність постає як результуюча різноспрямованих методів і засобів їх реалізації. Водночас кожна група методів має специфічні особливості, власні форми вияву і межі застосування. Доцільно більш детально розглянути кожен із вищенаведених методів управління персоналом.

Економічні методи управління персоналом підприємства займають центральне місце серед методів менеджменту, оскільки управлінські відносини насамперед визначаються потребами й інтересами працівників, які формують основу економічних відносин.

Необхідно відмітити, що економічні методи – це сукупність засобів та інструментів, які створюють економічні умови, що спонукають працівників діяти у потрібному напрямі і добиватися вирішення завдань, які стоять перед ними. При цьому відбувається поєднання особистих інтересів учасника процесу зі суспільними і груповими [17]. Завдяки економічним методам можна підвищити дієвість та результативність економічних важелів і стимулів, які спонукають членів трудового колективу до ефективної роботи.

Економічні методи ґрунтуються на використанні економічних інтересів і засобів, які стимулюють матеріальну зацікавленість колективу й окремих працівників у досягненні найкращих результатів. Іншими словами, управління ґрунтується на зацікавленні працівників в отриманні оптимального кінцевого результату, що становить основу самої можливості управляти.

Економічні методи використовують певну систему прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна). При цьому слід врахувати, що крім суто особистих, учасник процесу переслідує і суспільні, та групові цілі [56].

Для того, щоб економічні методи управління були дієвими, слід забезпечити відповідну реакцію підприємства та його економічних важелів на економічні інтереси об'єкта управління. Без цього втрачає сенс розширення прав структурних

підрозділів і самофінансування підприємства. Основні завдання економічних методів в системі управління персоналом наведено на рис. 1.4.

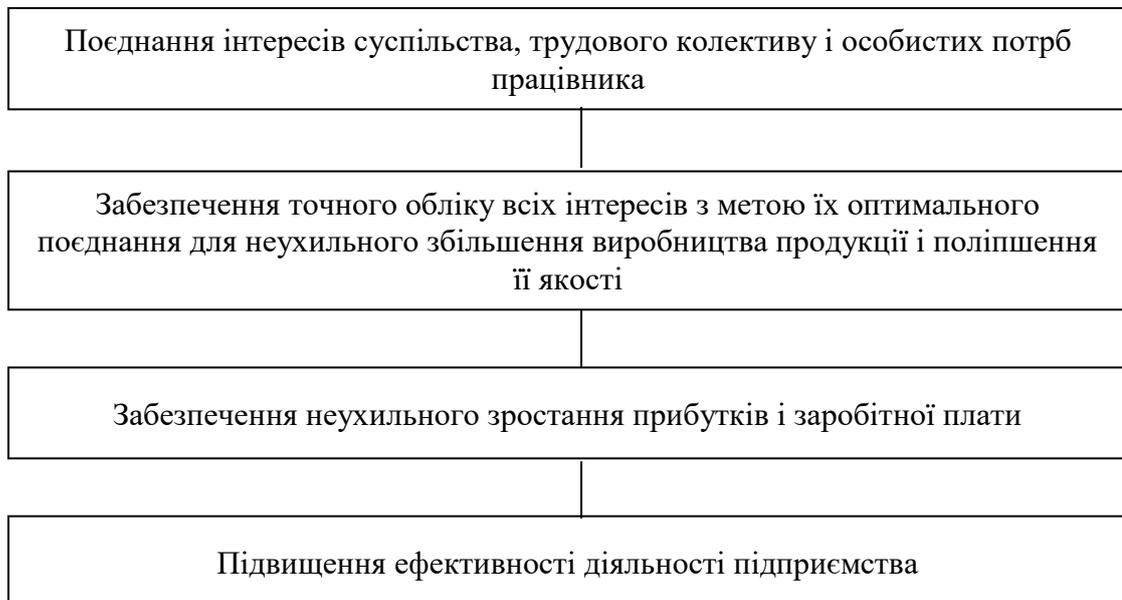


Рисунок 1.4 – Основні завдання економічних методів управління персоналом [44]

В якості основних методів управління тут виступає система заробітної плати і преміювання, яка повинна бути максимально пов'язана з результатами діяльності виконавця. Оплату праці менеджера доцільно пов'язувати з результатами його діяльності в сфері відповідальності або з результатами діяльності всієї фірми. Слід зазначити, що економічні методи припускають, що своєчасне і якісне виконання завдань винагороджується за рахунок економії витрат або додаткового прибутку, отриманих внаслідок проявлених працівниками зусиль. Тому люди безпосередньо зацікавлені в максимізації реального результату своєї діяльності.

Важливо відмітити, що економічні методи управління персоналом сприяють виявленню нових можливостей, резервів, що особливо важливо в перехідний до ринкових відносин період. Йдеться про зміну системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів усіх учасників виробничого

процесу. Проблема тут в тому, щоб створити умови, при яких економічні методи були дієві і цілеспрямовані.

В свою чергу, розширення самостійності веде до більшої свободи колективів щодо господарської діяльності та застосуванні економічних методів управління. В умовах обґрунтованої самостійності є доцільним реальний перехід до економічних методів менеджменту: колектив розпоряджається матеріальними фондами, отриманим доходом (прибутком), зарплатою й реалізує свої економічні інтереси [61].

Економічні методи управління персоналом підприємства посідають найважливіше місце в системі методів управління. Це зумовлене тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей. Визначення сукупності економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги колективу в цілому й кожного працівника зокрема є принциповим питанням для будь-якого підприємства. Максимального ефекту можна досягти лише при використанні декількох видів економічних методів.

Іншою групою важливих методів управління персоналом підприємства є організаційно-розпорядчі або адміністративні методи. Адміністративні методи управління – це система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань. Тому адміністративні методи припускають організаційний і розпорядчий впливи. Ці методи в управлінні пов'язані з розмежуванням прав, обов'язків, функцій окремих елементів управління – посадових осіб, відділів, служб. За їх допомогою реалізується одна з основних функцій управління – організація роботи підлеглих.

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

Схема адміністративних методів управління персоналом на підприємстві представлена на рис. 1.5.

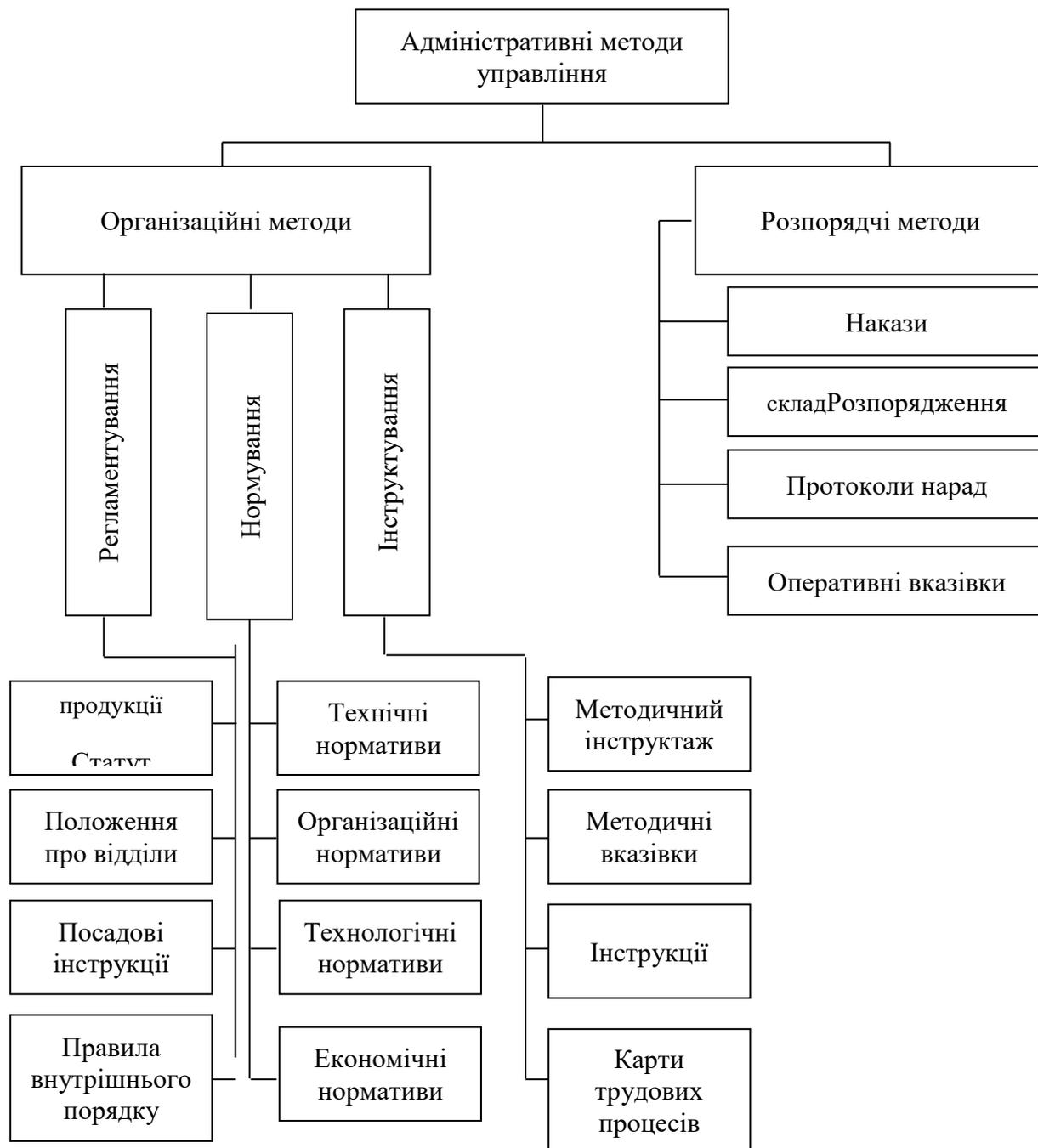


Рисунок 1.5 – Адміністративні методи управління персоналом підприємства [61]

Слід зазначити, що адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання

людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності [15]. Ці методи припускають, що вся діяльність організації ґрунтується на жорсткому підпорядкуванні працівників і на їх беззаперечному виконанні вказівок, часто заснованому на примусі.

До адміністративних методів організаційного впливу належить: штатний розклад; статут організації; положення про підрозділи; колективний договір; посадові інструкції; правила трудового розпорядку; організація робочого місця; організаційна структура управління. На підприємстві, де є високий рівень організаційних дій, доведених до стандартів підприємства і регламентів управління, висока трудова і старанна дисципліна, значно знижується потреба в застосуванні розпорядливих дій.

Ті підприємства, які не довели дії до стандартів і регламентів, потребують постійної оперативної розпорядливої дії, і на них, імовірно, будуть гірші кінцеві результати виробництва. З іншого боку, реалізація організаційних дій в значній мірі залежить від менталітету працівників, їх бажання неухильно дотримувати інструкції і працювати за правилами, затвердженими адміністрацією.

Ті підприємства, які не довели дії до стандартів і регламентів, потребують постійної оперативної розпорядливої дії, і на них, імовірно, будуть гірші кінцеві результати виробництва. З іншого боку, реалізація організаційних дій в значній мірі залежить від менталітету працівників, їх бажання неухильно дотримувати інструкції і працювати за правилами, затвердженими адміністрацією.

В основі організаційного впливу лежать: організаційне регламентування, організаційне нормування і організаційне проектування. Організаційний вплив відображає статику системи управління і представляє собою комплекс заходів організаційного характеру [68].

Розпорядчий вплив адміністративних методів передбачає: накази; цільове планування; розпорядження; нормування праці; вказівки; координація робіт; інструктаж; контроль виконання; повчання;

Необхідно відмітити, що розпорядчі дії направлені на досягнення поставленої мети управління, дотримання внутрішніх нормативних документів

або підтримку системи управління підприємством в заданих параметрах шляхом прямого адміністративного регулювання. Найбільш категорична форма розпорядливої дії – наказ, тому його невиконання спричиняє за собою відповідну санкцію (покарання) [44].

Слід відзначити, що характерними особливостями адміністративних методів є:

прямий вплив на керований об'єкт шляхом установаження його повноважень (прав і обов'язків);

односторонній вибір суб'єктом управління найближчої та кінцевої мети, завдань управлінського процесу, порядку, термінів його виконання об'єктом, ресурсного забезпечення, умов виконання завдань на кожному конкретному етапі;

юридична обов'язковість актів управління (указів, постанов, рішень, розпоряджень, наказів і резолюцій), невиконання яких розглядається як порушення обов'язків та може спричинити не тільки адміністративну чи дисциплінарну відповідальність, але навіть кримінальну [49].

Адміністративні методи доцільно розглядати як сукупність методів організаційного та оперативно-розпорядчого впливу. Досвід засвідчує, що від того, наскільки своєчасно і якісно виробляються документи, які використовуються для організаційного регламентування та нормування, залежить ефективність управління, а також необхідність оперативно-розпорядчих впливів на об'єкт управління.

Останньою групою методів управління персоналом є соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства. Соціально-психологічні методи діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Велика кількість психологічних факторів відображається на результатах праці. Вміння їх враховувати допомагає керівнику цілеспрямовано впливати на окремих працівників і формувати колектив з єдиними цілями. Крім того, для результативного управління колективом необхідно знати моральні і психологічні особливості окремих працівників, соціально-психологічні характеристики окремих груп.

Фактично соціально-психологічні методи – це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються. Їх можна поділити на дві групи: соціальні і психологічні.

Соціальний вплив проявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Соціальні методи дають змогу встановити призначення і місце працівників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію працівників із кінцевими результатами функціонування підприємства, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів у колективі [50].

До соціальних методів належать:

вивчення і спрямоване формування мотивів трудової діяльності та їх урахування в управлінні;

підвищення соціально-виробничої активності (встановлення лідерів, наслідування лідерів, установа стандартів зразкової поведінки); підтримка соціального наслідування (огляди-конкурси, присвоєння звання «Кращий у професії», святкування ювілеїв і знаменних дат тощо);

моральне стимулювання;

соціальне планування;

зміна структури персоналу;

підвищення кваліфікації;

поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я;

підвищення життєвого рівня;

задоволення потреб розвитку (в т. ч. фізичного) персоналу [49].

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості,

ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з врахуванням їх психологічних характеристик.

Психологічні методи управління персоналом використовуються з метою встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Вони спрямовані на конкретну особистість і, як правило, персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки для того, щоб спрямувати внутрішній потенціал на вирішення конкретних завдань організації.

Психологічними методами управління персоналом підприємства є:

гуманізація праці (ліквідація монотонності, кольорове оформлення приміщення, використання спеціальної музики, дотримання встановлених санітарно-гігієнічних норм тощо);

психологічні-технології, або способи психологічного впливу (переконання, навіювання, прохання, похвала, порада, засудження тощо);

задоволення професійних інтересів;

професійний відбір і навчання персоналу;

комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників;

встановлення гармоній стосунків між керівниками і підлеглими;

залучення працівників до процесу управління;

заохочення творчості, ініціативи, самостійності [56].

Слід зазначити, що правильне використання соціально-психологічних методів вимагає від менеджера знань соціальної психології, соціології, психології, досвіду і навичок спілкування з людьми. Головна мета застосування соціально-психологічних методів управління підприємством – формування в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.

Таким чином, на даний момент існує три групи методів управління персоналом підприємства, а саме: економічні, адміністративні та соціально-

психологічні. На сучасних підприємствах необхідне використання методів кожної із наведених груп, лише при такі умові можна досягнути максимального ефекту. Завданням кожного менеджера є вміння правильно поєднати економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства.

1.3. Оцінка працівників в технології управління персоналом підприємства

Оцінка персоналу – достатньо складна в методичному і в організаційному плані задача технології управління персоналом підприємства. Необхідно відзначити, що єдина універсальна методика, яка можлива для вирішення всього комплексу завдань на сьогоднішній день відсутня, як в українській, так і в зарубіжній статистичній практиці. Розробка тієї чи іншої методики буде залежати від мети дослідження, оцінки, яка характеризує категорії працівників, організаційної культури і філософії підприємства та інших факторів.

Формування та використання персоналу підприємства, як складові управління соціальною системою, є невід'ємною складовою в організації діяльності підприємства. Формування персоналу відноситься до організаційного блоку управління персоналом. Та як зазначила Т. П. Житник – «це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів» [35].

Функціональний блок пов'язаний з використанням персоналом, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі [32]. Для ефективного використання персоналу використовується мотивація.

Методи, які застосовуються щодо оцінки персоналу підприємства, включають ряд показників, які дозволяють охарактеризувати його з якісної та кількісної сторони.

Для характеристики персоналу підприємства з кількісної сторони використовуються такі показники, як:

чисельність працівників;

кількість робочого часу, можливого для відпрацювання при нормальному рівні інтенсивності праці.

Чисельність працівників ($Ч_{П}$) є одним з важливих показників, які характеризують виробничі можливості підприємства. Чим більша чисельність, тим при інших рівних умовах, більший об'єм виробленої продукції. Такий шлях збільшення об'єму виробництва класифікується як екстенсивний. Але показник чисельності працівників, навіть за видами діяльності, за категоріями працівників, недостатній для повної характеристики трудового потенціалу та ефективного управління кадрами в умовах ринкової економіки.

Визначення трудового потенціалу неможливе без максимально правильних методологічних підходів для його обчислення. У свою чергу, правильний вибір методологічних підходів значною мірою залежить від наявності досить широкої обліково-статистичної інформації, а саме: показників чисельності населення, його статево-вікового складу, зайнятості в суспільному виробництві та соціальній інфраструктурі територіального утворення.

Незважаючи на увагу окремих економістів до даного питання, методика визначення персоналу досі повністю не розроблена і існує ряд методичних проблем та дискусійних моментів з визначення критеріїв його оцінки. Значення показників персоналу в характеристиці можливостей процесу економічної діяльності в країні визначається теорією факторів виробництва, а саме, тим, що людина зі своїми знаннями, виробничим досвідом та кваліфікацією є основним елементом підвищення ефективності діяльності підприємства.

Вважаємо за потрібне відмітити, що застосування сучасних методів оцінки персоналу працівника в умовах становлення ринкової економіки набуває особливого значення. Головним завданням здійснення такої оцінки є виявлення трудового потенціалу кожного працівника та ступінь його використання, аналіз відповідності посади, яку займає або його готовності зайняти конкретну посаду, а

також характеристика ефективності його трудової діяльності, і, відповідно визначення ступеня та значимості конкретного працівника для підприємства.

Таким чином, постає завдання вирішення вказаних проблем в «статистиці підприємств», яка розробляється в теперішньому часі з урахуванням сучасних потреб статистичного та бухгалтерського обліку.

Економісти вважають, що в якості основного об'ємного показника персоналу виступає людино-година. Величина сукупного потенційного фонду робочого часу виробничого колективу представляє різницю між календарним фондом (Φ_K) та сумарними резервоутворюючими неявками та перервами (T_{TH}), тобто об'ємну величину часу використання виробничого завдання даним колективом працівників.

До резервоутворюючих – відноситься регламентування затрат робочого часу, яке за своєю правовою та економічною сутністю є необхідним та може слугувати резервом збільшення часу безпосередньої діяльності. В цьому фонді відображається весь об'єм потенційних можливостей працюючих за різний період часу.

Для підприємства величина потенційного фонду робочого часу визначається по формулі:

$$\Phi_{\Pi} = Ч \times Д \times T_{ЗМ}, \quad (1.1)$$

де Φ_{Π} – сукупний потенційний фонд робочого часу підприємства;

Ч – чисельність працівників, чол.;

Д – кількість днів роботи в періоді;

$T_{ЗМ}$ – тривалість робочої зміни, год.

Щоб більш точно визначити персонал підприємств потрібно дослідити як кількісну так і якісну характеристику. Поняття персоналу досить багатогранне, тому методика обчислення послідовна і складна. На нашу думку, потрібно розпочати з кількісної характеристики.

Чисельність та його категорії можуть бути визначені за допомогою явочного та облікового складу працівників підприємства. Обліковий склад – це

вся чисельність працівників підприємства (на конкретну дату), які включають прийнятих з цього дня, не враховуючи звільнених з того ж дня працівників. Явочний склад – це чисельність працівників підприємства, які фактично приступили до виконання роботи на підприємстві. Ця чисельність менша за облікову за рахунок відсутніх з поважних чи без поважних причин. Мінімальна кількість робітників, які необхідні для виконання конкретної роботи, називається явочною ($Ч_я$) і обчислюється за формулою:

$$Ч_я = \frac{P_c}{H_{вир}} \times K, \quad (1.2)$$

або

$$Ч_я = P_c \times \frac{H_ч}{\Phi_ч} \times K, \quad (1.3)$$

де P_c – завдання по випуску продукції (в натуральному виразі);

$H_{вир}$ – норма виробітку продукції на одного працівника, грн.;

K – коефіцієнт виконання норми виробітку;

$H_ч$ – норма часу на одиницю продукції;

$\Phi_ч$ – фонд робочого часу одного працівника за одну зміну (тривалість зміни), год.

Якісна характеристика персоналу направлена на оцінку:

фізичної та психологічної складової працівників підприємства;

об'єму загальних та спеціальних знань, трудових навиків та вмінь, які обумовлюють здатність до праці певної якості;

якості членів колективу, як суб'єктів господарської діяльності.

Характеристика якісної сторони персоналу також може бути вироблена з використанням наступних показників. Наприклад, для оцінки стану здоров'я застосовуються показники частоти та тяжкості захворювання в розрахунку на 100 працівників (також стан здоров'я оцінюється побічно через рівень захворюваності), для оцінки рівня кваліфікації – середній розряд робітників,

рівень освіти – середня кількість класів загальноосвітньої школи, для оцінки професійної підготовки – частка осіб, які закінчили технікум, кількість місяців професійної підготовки.

У практиці існує і вартісний метод оцінки персоналу. Наприклад, Виноградський М.Д. пропонує в вартість персоналу, крім вартісного виразу затрат праці, включати також витрати, які пов'язані з навчанням працівників, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації [11]. З урахуванням цього вартість персоналу підприємства вони пропонують розраховувати за формулою:

$$B_{\Pi} = \Phi_{ЗП} + \Phi_{МЗ} + B_{Н} + B_{ПП} + B_{ПК}, \quad (1.4)$$

де $\Phi_{ЗП}$ – фонд заробітної плати працівників підприємства;

$\Phi_{МЗ}$ – фонд матеріального заохочення;

$B_{Н}$ – витрати на навчання кадрів;

$B_{ПП}$ – витрати пов'язані з перепідготовкою працівників;

$B_{ПК}$ – витрати на підвищення кваліфікації працівників.

Наведений вартісний підхід оцінки персоналу відповідає Міжнародному стандарту класифікації витрат на персонал, а також Концептуальним положенням СНС-93 про рух вартості в процесі розширеного відтворення.

На нашу думку, проаналізувавши представлені методики розрахунку якісної складової персоналу підприємств для визначення вартості трудових ресурсів більш ефективні будуть наступні чотири моделі:

Визначення первинної вартості персоналу:

$$B_{перв} = З_{\Pi} + З_{СП}, \quad (1.5)$$

де $З_{\Pi}$ – затрати на підготовку працівника;

$З_{СП}$ – сумарні затрати підприємства за строк підготовки працівника за фактичними витратами.

Первинна вартість трудових ресурсів з урахуванням затрат на підвищення кваліфікації

$$B_{перв\ n.к.} = B_{перв} + Z_{ПК} + Z_{переп}, \quad (1.6)$$

де $B_{перв}$ – первинна вартість трудових ресурсів;

$Z_{ПК}$ – сумарні затрати за весь період трудової діяльності на підвищення кваліфікації;

$Z_{переп}$ – затрати на перепідготовку, оволодіння другою чи суміжною професією.

Порівняна вартість трудових ресурсів:

$$B_{порів} = Z_{П\ соп} + Z_{СП\ соп}, \quad (1.7)$$

де $Z_{П\ соп}$ – сумарні витрати на підготовку працівника в навчальному закладі за вартістю на момент оцінки;

$Z_{СП\ соп}$, - сумарні витрати підприємства за фактичний строк підготовки працівника за вартістю на момент оцінки.

Порівняна вартість трудових ресурсів з врахуванням витрат на підвищення кваліфікації

$$B_{порів\ n.к.} = B_{порів} + Z_{порів\ n.к.} + Z_{порів\ n.п.}, \quad (1.8)$$

де $B_{порів}$ – порівняна вартість трудових ресурсів;

$Z_{порів\ n.к.}$ – сумарні затрати за весь період трудової діяльності на підвищення кваліфікації за вартістю на момент оцінки;

$Z_{порів\ n.п.}$ – затрати на перепідготовку, оволодіння другої чи суміжної професії за вартістю на момент оцінки.

Так, за допомогою оцінки може бути отриманий узагальнюючий показник якості трудового потенціалу підприємства, який порівняний з іншими

економічними показниками (об'ємом продукції, вартістю основних фондів та інш.).

Планування чисельності працюючих включає визначення додаткової потреби в кадрах – склад робочих кадрів та спеціалістів, який потрібен підприємству в перспективі додатково до наявного. До неї включають три елементи:

потреби розвитку підприємства (необхідний приріст чисельності робітників та кількість посад, які займають спеціалісти, в зв'язку зі збільшенням об'єму виробництва);

заміщення природного вибуття кадрів;

часткова заміна некваліфікованих працівників та практиків на посадах спеціалістів.

В розрахунку додаткової потреби спеціалістів використовуються методи: штатно-нормативний, співвідношення, аналогії, експертних оцінок, екстраполяції, економіко-математичні.

Штатно-нормативний метод включає наступні види розрахунків: на основі типових штатів спеціалістів, на основі норм обслуговування, на основі норм управління.

Метод співвідношення (по коефіцієнту насиченості) – відношення числа спеціалістів до ста працюючих.

Метод аналогії – проектування структур чисельності спеціалістів на основі аналізу передового досвіду, міжнародних стандартів.

Метод експертних оцінок будується на основі аналізу результатів роботи колективу експертів.

Метод екстраполяції базується на ретроспективному аналізі кількісних та якісних параметрів формування кадрів спеціалістів і логічному пролангуванні тенденцій їх змін на перспективний період.

Економіко-математичні методи дозволяють здійснити комплексний аналіз структури показників, які впливають на зміну потреби в спеціалістах.

Для більш ефективного оцінювання персоналу підприємства, на нашу думку, потрібно враховувати синергетичний ефект від взаємодії працівників у межах формальних структурних підрозділів, що виникає при поєднанні окремих частин в єдине ціле через здійснення управління персоналом підприємства.

$$K_{\text{синерг}} = \frac{T_{\text{пр}} K_{\text{ПП}}}{\frac{\sum_{i=1}^j T_{\text{пр}} K_i}{j}}, \quad (1.9)$$

де $T_{\text{пр}} K_{\text{ПП}}$ – темп приросту величини комплексного показника якісної складової персоналу підприємств;

$T_{\text{пр}} K_i$ – темп приросту i -тої складової комплексного показника;

j – кількість складових ($j = 4$)

Для удосконалення практики оцінки персоналу досить ефективною є методичні рекомендації на основі системи балів. Ідеєю цієї оцінки є кількісний вираз за допомогою балів працівників та роботи, яку він виконує:

$$K_{\text{оп}} = 0,5 \times P_{\text{ПК}} \times D_{\text{я}} \times C_{\text{р}} \times P_{\text{д}}, \quad (1.10)$$

де $K_{\text{оп}}$ – комплексна оцінка працівника;

$P_{\text{ПК}}$ – професійно-кваліфікаційний рівень цього працівника;

$D_{\text{я}}$ – ділові якості;

$C_{\text{р}}$ – складність праці;

$P_{\text{д}}$ – конкретно досягнутий результат.

Якщо одні складові (професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, складність роботи) комплексної оцінки персоналу підприємств мають ступінь сталості і практично не змінюються, то оцінка досягнутого результату за виконану роботу постійно змінюється.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівників визначається за загальними ознаками, якими можуть бути:

освіта,
активна участь у підвищенні кваліфікації,
досвід роботи. За освітою всіх працівників можна розподілити за групами,
кожній з якої відповідає бальна оцінка (табл. 1.3) [44].

Таблиця 1.3 – Визначення груп персоналу за освітою, досвідом чи підвищенням кваліфікації за бальною оцінкою [44]

| Групи персоналу | Оцінка в балах |
|--|----------------|
| Які мають загальну середню освіту (повну чи неповну) | 0,10 |
| Які закінчили ПТУ чи СПТУ | 0,15 |
| Які мають середню спеціальну освіту | 0,25 |
| Які мають вищу чи незакінчену вищу освіту | 0,40 |
| Які мають дві вищі освіти, які відповідають профілю роботи | 0,50 |
| Досвід роботи до 15 років (за кожний рік) | 0,01 |
| 15 і більше років | 0,15 |
| Короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення | 0,05 |
| Отримання іншої освіти, спеціальності | 0,1 |
| Курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) | 0,15 |
| Навчання у ВНЗ на момент оцінки | 0,20 |

Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за ознаками, які впливають на індивідуальну продуктивність, морально-психологічний клімат в колективі. Для визначення рекомендується система бальних оцінок ділових якостей (табл. 1.4) [44].

Таблиця 1.4 – Оцінка характеристики персоналу використовуючи ділові якості за бальною оцінкою [44]

| Характеристика | Питома вага в загальній характеристиці | Оцінка ознак з урахуванням їх питомої ваги, балів | | | |
|---------------------------|--|---|------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | 0,5 | 1,0 | 2,0 | 3,0 |
| Професійна компетентність | 0,17 | 0,08 | 0,17 | 0,34 | 0,51 |

| | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|
| Ініціативність в роботі | 0,15 | 0,08 | 0,15 | 0,3 | 0,45 |
| Добре виконує роботу, не допускає бездіяльності | 0,14 | 0,07 | 0,14 | 0,28 | 0,42 |
| Виконує всі доручення, відповідальний | 0,13 | 0,06 | 0,13 | 0,26 | 0,39 |
| Йде на контакт, допомагає іншим, ефективно працює в колективі | 0,15 | 0,08 | 0,15 | 0,3 | 0,49 |
| Неординарно підходить до виконання завдання, проявляє ініціативність | 0,15 | 0,08 | 0,15 | 0,3 | 0,43 |
| Емоційно стабільний, врівноважений | 0,11 | 0,05 | 0,11 | 0,22 | 0,33 |

Кожна оцінка ділових якостей повинна мати чотири рівні прояву та оцінюється в балах: низький – 0,5, середній – 1, вище середнього – 2, високий – 3 бала. Оцінка від 0,5 до 3 балів ставиться працівнику за кожен з ознак з урахуванням його вагомості значення. Оцінка ділових якостей визначається сумою оцінок за даною характеристикою. Оцінка досягнутого результату враховує кількісні та якісні роботи, що виконуються, а також їх ритмічність (табл. 1.5) [44].

Таблиця 1.5 – Характеристика ефективності досягнутого результату за бальною оцінкою [44]

| Назва ознаки | Питома вага в загальній характеристиці | Оцінка ознак з урахуванням їх питомої ваги, балів | | |
|------------------------|--|---|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 |
| Обсяг виконаних робіт | 0,4 | 0,4 | 0,8 | 1,2 |
| Якість виконаних робіт | 0,4 | 0,4 | 0,8 | 1,2 |
| Ритмічність | 0,2 | 0,2 | 0,4 | 0,8 |

Оцінка складності праці проводиться за ознаками, які враховані в тарифно-кваліфікаційному довіднику та відображені в тарифному розряді, а також беруться за увагу не включені в довідник ознаки, що впливають на складність виконуваної роботи. Перелік ознак для оцінки складності праці в бальній оцінці наведено в табл. 1.6 [44].

Таблиця 1.6 – Характеристика складності праці працівників промислових підприємств для визначення якісної складової персоналу за бальною оцінкою [44]

| Назва ознаки | Питома вага в загальній характеристиці | Оцінка ознак з урахуванням їх питомої ваги, балів | | | | | |
|---|--|---|-----|------|-----|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Характер роботи, що визначає складність праці, яка відображена в тарифно-класифікаційному довіднику | 0,5 | 0,5 | 1,0 | 1,5 | 2,0 | 2,5 | 3,0 |
| Різноманітність роботи | 0,15 | 0,15 | 0,3 | 0,45 | – | – | – |
| Керівництво | 0,2 | 0,2 | 0,4 | 0,6 | 0,8 | – | – |
| Додаткова відповідальність в технологічному процесі. Робота на основі самоконтролю | 0,15 | 0,15 | 0,3 | – | – | – | – |

Оцінка сукупності складності праці визначається діленням суми оцінок по кожній з ознак з врахуванням їх питомої ваги на постійну величину – максимальну бальну оцінку по всіх ознаках складності праці.

Для розрахунку комплексної оцінки потрібно використати в сукупності всі отримані результати за всіма характеристиками. Результати можна використовувати для роботи з персоналом та при переміщенні кадрів. Така оцінка допоможе при підвищенні чи пониженні робітника на посаді, зміні виконуваної роботи відповідно до можливостей та здібностей.

Кінцевою метою проведення оцінок працівників повинна бути комплектація підприємства висококваліфікованими працівниками та підвищення ефективності їх роботи.

Доречно було б розглянути і порівняльний підхід до оцінки персоналу підприємств. Він представлений наступними методами:

метод анкетування, при якому персонал оцінюється за допомогою заповнених анкет оцінюючим. Ці анкети розроблені спеціалістом з персоналу, в яких фіксуються всі суттєві позитивні та негативні характеристики;

метод класифікації, при якому береться еталонна характеристика і оцінюються працівники підприємства і ранжуються;

описовий метод, спеціаліст з персоналу самостійно визначає та описує позитивні та негативні характеристики працівника;

метод порівняльних параметрів, при якому оцінювання окремого працівника визначається шляхом співставлення продуктивності, освітніх, культурних та інших характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують аналогічну роботу;

рейтинговий метод, трудовий потенціал працівника визначається на основі оцінювання його трудових якостей за оцінюючими шкалами, які розробляються оцінником за деякими критеріями (в залежності від мети аналізу);

метод оцінки за ситуацією, оцінювання працівника здійснюється на основі його поведінки або при рішенні конкретних ситуацій;

метод шкали нагляду за поведінкою, він схожий з попереднім методом, але базується не на фіксуванні бажаних характеристик, а відсутності негативних якостей, стресових навантажень і таке подібне;

метод визначеного розподілу, при якому персонал оцінюється експертом-оцінником в рамках допустимих інтервалів, які в сукупності формують фіксований розподіл всіх оцінок;

метод інтерв'ю, персонал оцінюється на основі усних відповідей працівника на питання спеціаліста з персоналу, які виносять суб'єктивні судження відносно коректності або некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані питання;

метод тестування, при якому персонал підприємства оцінюється за допомогою розроблених спеціальних психологічних, кваліфікаційних та фізіологічних тестів;

метод оцінки на базі моделей компетентності, при якому персонал оцінюється за допомогою форматизованих (математичних) моделей компетентності, які являють собою системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик, які є суттєвими для даного підприємства.

Отже зробити висновок, що при оцінці персоналу підприємства потрібно провести послідовну систему оцінки кількісних та якісних характеристик.

Висновки до розділу 1

На підставі теоретичного дослідження положень про особливості технології управління персоналом підприємства зробили наступні висновки:

1. Визначено сутність та роль технології управління персоналом підприємства. Встановлено, що персонал є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства. Проаналізовано трактування поняття «управління персоналом підприємства». Під управлінням персоналом підприємства необхідно розуміти сукупність певних дій, методів, принципів за допомогою яких керівник здійснює вплив на працівників підприємства з метою досягнення основних цілей. Саме персонал забезпечує підприємству високі прибутки, наявність більшості конкурентних переваг, досягнення основних цілей тощо. Для того, щоб персонал приносив підприємству максимальну користь необхідно правильно ним і керувати. Так, технологія управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник ефективності діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

2. Проаналізовано сучасні методи управління персоналом підприємства. Методи являють собою важливий елемент процесу управління. Наявність прогресивних методів управління та вміле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів. Розрізняють наступні методи управління: економічні; соціально-психологічні; адміністративні методи управління діяльністю підприємств. Найбільший ефект досягається при поєднанні всіх трьох вищенаведених методів управління персоналом.

3. Не можна ставити знака рівності між сукупною оцінкою персоналу підприємства та арифметичною сумою індивідуальних оцінок кожного, адже при виконанні конкретної роботи в різних умовах, за різних обставин працівники

можуть реалізувати власні можливості різною мірою. До того ж працівник може здійснювати вплив на інших, змінюючи їх та змінюватись під впливом інших в процесі ефективної праці. Це означає існування синергічного ефекту.

Таким чином, досліджено теоретичні аспекти технологій управління персоналом підприємства. У наступному розділі кваліфікаційної роботи буде проаналізовано діючу технологію управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3».

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТОВ «ПОЛТАВАХЛІБ-3»

2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління
ТОВ «Полтавахліб-3»

Харчова промисловість м. Полтава є однією із основних галузей промислового комплексу міста. Галузь представлена підприємствами, які спеціалізуються на виробництві хлібобулочних і кондитерських виробів, борошна. До провідних підприємств галузі відносяться ДП «Полтавський комбінат хлібопродуктів» і ТОВ «Полтавахліб-3».

ТОВ «Полтавахліб-3» зареєстровано 18.03.2013 р. за юридичною адресою Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Камарова, будинок 10-А. Розмір статутного капіталу складає 23 540 000,00 грн. Форма власності: недержавна. Офіційний сайт: <https://jobs.ua/company-tov-poltavahlb-3-405791>. Email: pl_poltavahlib@ukr.net. ТОВ «Полтавахліб-3» діє на підставі установчих документів, які затверджені засновниками (учасниками).

Основний вид діяльності: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Інші:

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками.

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Директор ТОВ «Полтавахліб-3» має повноваження: вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (обмеження згідно п. 9.3.4. розділу 9 Статуту).

Найкращий асортимент:

паляниця полтавська в/г 0,6 кг упакований;

розанчик з маком в/г запакований 0,1 кг;

батон «Підмосковний» в/г , нарізаний, запакований 0,4 кг;

хліб поживний особливий 0,8 кг упакований.

Основні товарні позиції по класифікатору:

Хліб і хлібобулочні вироби

Печиво, крекери, чіпси

Додаткові види діяльності по класифікатору:

Злакові для сніданку, мюслі, сухі сніданки

Пластівці зі злакових і круп'яних культур

Печиво, кондитерські і хлібобулочні вироби органічні (екологічно чисті).

Організаційно-правова форма ТОВ «Полтавахліб-3»: товариство з обмеженою відповідальністю.

Відомості про органи управління юридичної особи: вищий – загальні збори учасників ТОВ «Полтавахліб-3», а виконавчий – директор.

Конкуренти:

ПП "ПОЛТАВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД "ПІВДЕННИЙ"

ТДВ Охтирський хлібокомбінат

ТДВ "Червонозаводський хлібозавод"

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МИРГОРОДСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД"

ТОВ "КОХНІВСЬКИЙ ХЛІБ".

ТОВ «Полтавахліб–3» є юридичною особою за законодавством України із правами юридичної особи, виступає самостійним господарюючим суб'єктом, володіє відокремленим майном, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права і несе визначені обов'язки, виступає в суді, господарському, адміністративному та третейському суді від свого імені, здійснює виробничу, комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність, що не суперечить чинному законодавству з метою одержання прибутку.

Товариство має самостійний баланс, діє на основі повного господарського розрахунку самоокупності та самофінансування, має рахунки в банківських установах, печатку зі своїм найменуванням, штампи, фірмові бланки, може мати власну емблему, товарний знак, а також і реквізити. ТОВ «Полтавахліб-3» є платником податків і зборів до бюджету і позабюджетних фондів. Подає звітність до податкової адміністрації, органи районної та обласної статистики.

Місія ТОВ «Полтавахліб–3» полягає у підтримці високих стандартів якості виробництва хлібобулочних виробів і обслуговування споживачів, керуючись основними принципами діяльності: сумлінності, чесності та відповідальності.

Основними завдання, що витікають із мети створення ТОВ «Полтавахліб–3» є наступні:

забезпечення ефективного управління товариством;

отримання прибутку;

розширення ринків збуту, забезпечення раціонального і ефективного використання наявних ресурсів;

організація постійного навчання персоналу; підвищення продуктивності праці працівників.

ТОВ «Полтавахліб–3» є соціально-економічною системою, цілісним утворенням, об'єднанням її складових елементів, або підсистем: керуючої і керованої (або об'єкта і суб'єкта управління) (рис. 2.1).

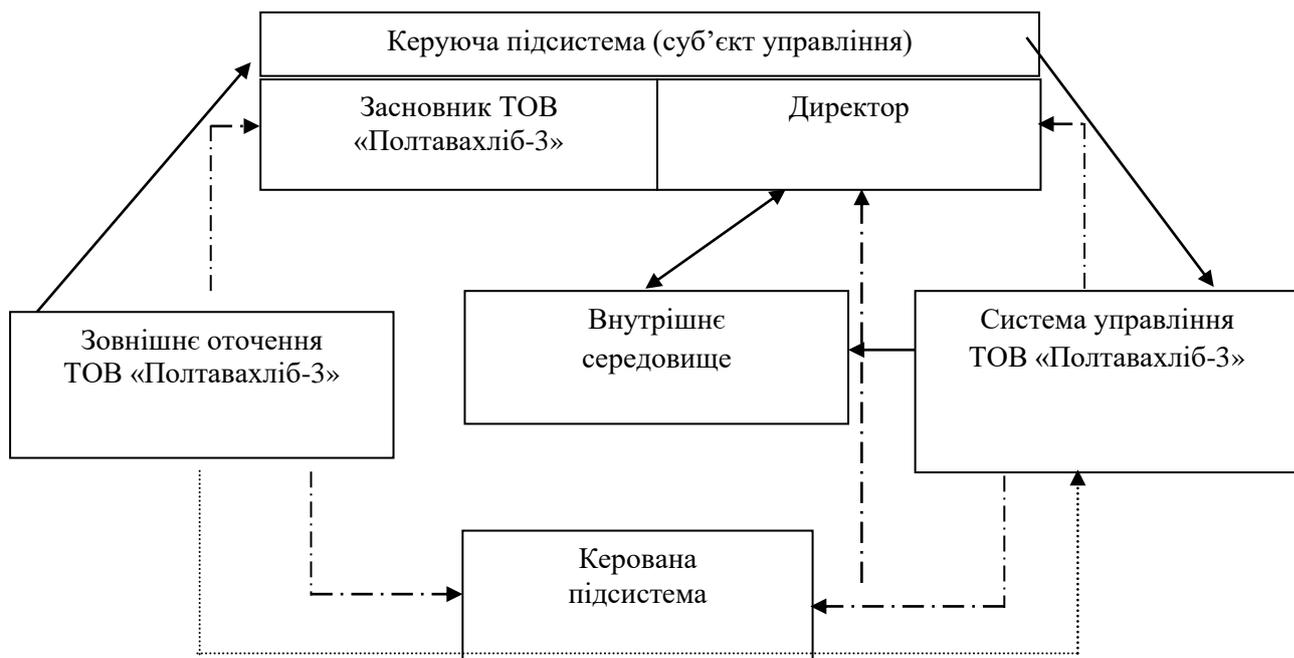


Рисунок 2.1. – Система управління ТОВ «Полтавахліб–3»

Однією з основних властивостей системи управління є її цілісність. Усі елементи системи функціонують з єдиною загальною метою – розроблення, проектування, виготовлення необхідної продукції.

Слід відмітити, що ТОВ «Полтавахліб-3» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. Ї

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочих впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності. Саме таким і є ТОВ «Полтавахліб–3».

У табл. 2.1 наведено основні переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління ТОВ «Полтавахліб–3»

| Переваги | Недоліки |
|--|--|
| Висока компетентність спеціалістів, які відповідають а здійснення конкретних функцій | Недостатність гнучкість при вирішення нових завдань |
| Відповідність структури обраній стратегії підприємства | Ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадження нових програм |
| Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва | Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки |
| | Надмірний розвиток вертикальної складової системи управління |

Управління на ТОВ «Полтавахліб–3» здійснюється відповідно до Статуту на основі поєднання прав засновника-власника (генерального директора) щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу. Засновник здійснює свої права по управлінню діяльністю ТОВ «Полтавахліб–3» безпосередньо будучи одночасно генеральним директором Підприємства.

Засновник формує трудовий колектив ТОВ «Полтавахліб–3» на контрактній основі з громадянами у відповідності з чинним законодавством. Колективним договором регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з власником Підприємства. Інтереси трудового колективу представляє профспілковий комітет.

ТОВ «Полтавахліб–3» – це підприємство, яке засноване на приватній власності його власника. Діяльністю підприємства управляє його директор та його заступники: заступник директора, заступник директора з економічних питань, головний інженер, менеджер по збуту, головний бухгалтер (рис.2.2).

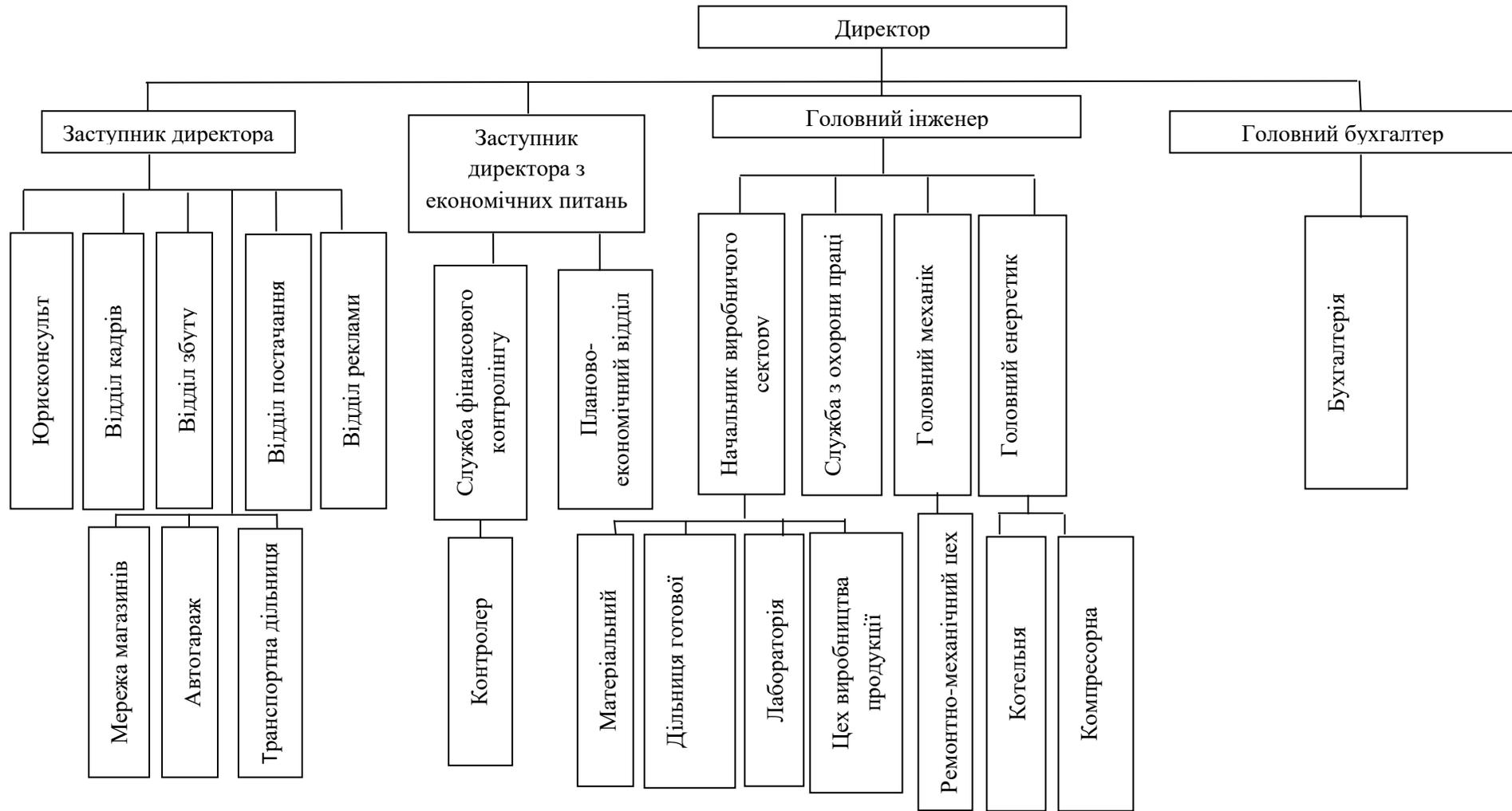


Рисунок 2.2. – Організаційна структура управління ТОВ «Полтавахліб-3»

До виключної компетенції Директора належить:

управління підприємством, право вирішального голосу з усіх питань діяльності, видача усних та письмових розпоряджень;

визначення основних напрямків діяльності, затвердження планів та звітів про їх виконання, включаючи результати діяльності його дочірніх підприємств;

розпорядження грошовими коштами та майном Підприємства;

вирішення питання про розподіл та внесення змін і розподіл прибутку;

прийняття рішень про притягнення до дисциплінарної та матеріальної відповідальності посадових осіб та працівників Підприємства;

визначення умов праці посадових осіб Підприємства;

визначення порядку створення та використання фондів;

визначення структури управління Підприємством, затвердження штатного розкладу;

найм та звільнення заступників і спеціалістів;

затвердження контрактів з працівниками, які заключні Виконавчим директором;

затвердження річних звітів, балансів, документів кредитного характеру даних перевірки фінансово-господарської діяльності відповідними службами.

Директором ТОВ «Полтавахліб-3» створено апарат з його заступників (керівників структурних секторів), що підготовляють проекти рішень. Це вимагає від директора високого професіоналізму при процесі прийняття рішення.

Проте директор щоб уникнути негативних наслідків викладає концентрації права прийняття рішень, делегує значну частину повноважень нижчестоящим керівникам відділів ТОВ «Полтавахліб-3» (зберігаючи при цьому за собою право контролю та оцінки якості, прийнятих нижчою ланкою, управлінських рішень, що зберігає в структурі управління підприємства основні риси лінійної структури).

У складі ТОВ «Полтавахліб–3» підрозділи розбиваються у відповідності з виконуваними функціями (виробничий, технічний, збутовий). Кожен сектор включає в себе ряд відділів, які розподілені за принципом спеціалізації.

Аналіз структури підрозділів здійснюється з урахуванням доручених їм обов'язків. У підсумку, виробничий сектор, має відділи, які займаються випуском продукції, що освоюють нові технології. Відділи технічного сектора займаються організацією діяльності ТОВ «Полтавахліб–3», а також обслуговують фірму. Збутовий сектор організовує реалізацію продукції оптом і в роздріб, координує роботу магазинів.

У цехах проводиться регулярна дезінфекція та перевірка санітарної епідеміологічної станції. Персонал підприємства кожні 6 місяців проходить медичні обстеження. Для перевірки тварин на території підприємства діє лабораторія, де кожного дня проводяться аналізи сировини та готової продукції.

Алгоритми вибору постачальників для ТОВ «Полтавахліб–3» побудовані на критеріях, у яких рекомендується будувати систему вибору постачальників за такими способами:

якість (за сучасних умов, це основний критерій вибору продукції. Якість належить до здібності постачальника забезпечити товари відповідно до специфікацій. Якщо з цими постачальниками вже було встановлено відносини, то бажано проаналізувати статистику поставки бракованих матеріалів);

ціна (у ціну мають враховуватися всі затрати на закупівлю конкретного ресурсу чи готової продукції, куди входять транспортування, адміністративні витрати, ризик зміни курсів валют, мита тощо);

якість обслуговування (оцінка цього критерію вимагає збору інформації в досить великого кола осіб із різних підрозділів компанії та сторонніх джерел. Необхідно збирати думки про якість технічної допомоги, про ставлення постачальника до швидкості та умови поставок, до прохань про технічну допомогу, про кваліфікацію обслуговуючого персоналу і т.д.);

умови платежів і можливість позапланових поставок (у бізнесі трапляються позаштатні ситуації, які потребують позапланових поставок чи відстрочки платежу).

Тому постачальники, які пропонують вигідні умови платежу (наприклад, із одержання відстрочки, кредиту) і гарантують можливість отримання позапланових поставок, дозволяють уникати багатьох проблем постачання.

Розглядаючи благонадійних і перевірених постачальників ТОВ «Полтавахліб-3», треба сказати про такі підприємства:

Фермерське господарство «Добробут», яке забезпечує поставку молочних продуктів;

Селянське фермерське господарство «Злагода» - постачання готової продукції; IDS group – вантажні авто для перевезення готової продукції;

Фірма «VIDIS» – оснащення для хлібобулочного цеху;

КредіАгріколь Банк – банківське обслуговування;

Фірма «POLYBAGS» – виготовлення тари;

«ANA International» – агрегат для очистки виробничих печей.

Основними постачальниками паливно-енергетичних ресурсів, які використовуються ТОВ «Полтавахліб-3» є такі організації:

Полтаваобленерго – постачальник електричної енергії,

Полтава ТЕКО – постачальник газу,

ТНК ВР «Україна» – постачальник дизельного палива.

Дані постачальники, зарекомендували себе, як своєчасні постачальники якісної продукції в потрібному обсязі, і по прийнятній ціні. Зв'язки з цими постачальниками є довгостроковими.

Для визначення ефективності функціонування системи управління ТОВ «Полтавахліб-3» необхідно проаналізувати фактори, які впливають на неї.

Для аналізу факторів зовнішнього середовища ТОВ «Полтавахліб-3» проведемо PEST – аналіз у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST – аналіз ТОВ «Полтавахліб–3»

| Економічні фактори | Вага, V | Бал, B | Добуток, P | Соціальні фактори | Вага, V | Бал, B | Добуток, P |
|---|----------|----------|------------|-----------------------------|---------|--------|------------|
| 1.Рівень інфляції | 0,4 | 3 | 1,2 | 1.Мобільність населення | 0,5 | 3 | 1,5 |
| 2.Купівельна спроможність населення. | 0,3 | 3 | 0,9 | 2.Соціальна нестабільність | 0,22 | 2 | 0,44 |
| 3.Динаміка курсу гривні | 0,2 | 2 | 0,4 | 3.Зв'язки з громадськістю | 0,28 | 2 | 0,56 |
| 4.Комунальні послуги | 0,1 1 | 2 2,5 | 0,2 2,7 | | 1 | 2,3 | 2,5 |
| Технічні фактори | Вага, V | Бал, B | Добуток, P | Політичні фактори | Вага, V | Бал, B | Добуток, P |
| 1.Доступ до нових технологій. | 0,35 | 3 | 1,05 | 1.Політична нестабільність. | 0,3 | 3 | 0,9 |
| 2.Проблеми інтелектуальної власності | 0,25 | 1 | 0,25 | 2.Зміни в законодавстві. | 0,2 | 2 | 0,4 |
| 3.Рівень фінансування розвитку матеріально-технічних баз. | 0,4 1 | 3 2,6 | 1,2 2,5 | 3.Військові дії. | 0,5 | 3 | 1,5 |

Як свідчать дані аналізу, на ТОВ «Полтавахліб–3» негативний вплив чинять економічні та політичні фактори, оскільки серед визначених факторів, які є найбільш впливові з визначених. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні.

Варто розглянути основні цінності ТОВ «Полтавахліб–3» при відборі персоналу: професійна компетенція – здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вмінь та навичок при вирішенні задач своєї професійної сфери діяльності; здібності – індивідуальні якості людини, які сприяють швидкому набуванню нею знань, вмінь та навичок, їх закріпленню та ефективному використанню на практиці; мотивація – сукупність спонукаючих факторів (мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори), які викликають активність особистості і визначають спрямованість її діяльності.

При формуванні системи управління підприємством необхідно враховувати, що державна політика України щодо охорони праці виходить з конституційного права кожного громадянина на незалежні безпечні і здорові умови праці та пріоритету життя і здоров'я працівника по відношенню до результатів виробничої діяльності. В реалізації цієї політики значну роль має відігравати поліпшення умов і безпеки праці, зменшення рівнів травматизму та професійної захворюваності.

Згідно ст.1 Закону України «Про охорону праці», охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності [6].

Згідно ст. 3 Закону України «Про охорону праці», законодавство про охорону праці складається з Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю України, Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Згідно ст. 13 Закону України «Про охорону праці», роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно – правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці [6].

Стан охорони праці в ТОВ «Полтавахліб-3» знаходиться у відповідності з існуючим законодавством України. Роботодавець постійно створює на робочих місцях в кожному структурному підрозділі умови праці, які відповідають чинному законодавству з охорони праці України, а також чітко виконує вимоги законодавства про права працівників не лише в межах підприємства, але і перед

Полтавською дирекцією фонду соціального страхування від нещасних випадків.

Основними завданнями служби охорони праці на ТОВ «Полтавахліб-3» є наступні:

забезпечення безпеки виробничих процесів, будівель та устаткування.

забезпечення підготовки та перекваліфікації працівників з ОП.

забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту.

пропаганда ОП.

організація відпочинку.

добір виконавців за конкретними видами робіт.

У зв'язку з цим на підприємстві призначена посадова особа, які забезпечує вирішення конкретних питань охорони праці, затверджує інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їх дотримання. Інженер з охорони праці один раз на три роки проходить планове навчання з охорони праці в територіальному управлінні Держгірпромнагляду по Полтавській області. Він підпорядковується директору.

Керівництвом підприємства за участю трудового колективу розробляються і вносяться з подальшим виконанням ряд комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці.

Соцстрахування від нещасних випадків та професійних захворювань, а також його фінансування здійснюється у відповідності з Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві, професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», затвердженого 23.09.1999 р. № 1105, із змінами від 22.02.2001 р. № 2272.

Так, як ТОВ «Полтавахліб-3» є виробничим підприємством і має значні технічні споруди, машини, механізми, які під час експлуатації можуть

викликати загрозу безпеки оператора, що в кінцевому рахунку може призвести до страхового ризику (тілесне ушкодження, професійне отруєння або летальний результат).

За рішення дирекції Полтавського фонду соціального страхування від нещасних випадків (далі ФСС від НС) тому ТОВ «Полтавахліб-3» зараховано до 30 класу професійного ризику виробництва за 68 розрядної таблиці професійного ризику виробництва, у зв'язку з чим щомісячний страховий тариф виробництва з відрахувань на розрахунковий рахунок дирекції ФСС від НС становить 1,68 % (від чистого прибутку підприємства після реалізації виробленої продукції). Відрахування проводяться стабільно, без затримок. За фактом страхового ризику в ТОВ «Полтавахліб-3» інженер з охорони праці готує акти за формою Н1 і т. п., а також займається повною протекцією потерпілого працівника перед Полтавською дирекцією ФСС від НС, а саме виплати одноразової грошової компенсації у співвідношенні 1 % втрати здоров'я середній оклад з відповідними нарахуваннями та повним відновленням здоров'я, або оформлення встановленої групи інвалідності згідно довідок від ЛКК і МСЕК (при летальному результаті всі встановлені види компенсаційних послуг сім'ї загиблого).

Страхові тарифи, диференційовані по групах галузей економіки в залежності від класу професійного ризику встановлюються рішенням Полтавської дирекції ФСС від НС згідно діючого закону України, в залежності від кількості нещасних випадків. Якщо проглядаються тенденції зростання нещасних випадків, то дирекція ФСС від НС у праві за собою винести рішення про підвищення тарифів на соціальне страхування разове не більш, ніж на 50 %, тим самим збільшуючи професійний клас ризику виробництва.

За останні аналізовані 3 роки тенденцій щодо значного збільшення страхових випадків не спостерігалось (стеля – 12 НС за рік середньої тяжкості), тому травматизм у ТОВ «Полтавахліб-3» стабільний, і не виходить за

встановлені рамки закону України. Досліджуючи персонал підприємства ТОВ «Полтавахліб-3» можемо сказати, що основними характеристиками є структура і чисельність персоналу. Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою. Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою. З метою здійснення діагностики системи управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3» пропонуємо провести аналіз ТОВ «Полтавахліб-3» за 2018-2020 рр. та зробити відповідний висновок щодо ефективності роботи існуючої системи управління персоналом.

Користуючись звітами по роботі з персоналом, які складаються в організації доцільно провести аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі на ТОВ «Полтавахліб-3» (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Полтавахліб-3» за категоріями зайнятих за 2018- 2020 рр.

| Категорія зайнятих | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від: | |
|------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|--|---------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2018 р. | 2019 р. |
| Управлінський персонал | 9 | 4,27 | 11 | 5,21 | 12 | 4,23 | 0,98 | 0,94 |
| у тому числі: | | | | | | | | |
| керівники | 1 | 0,47 | 1 | 0,47 | 1 | 0,47 | 0 | 0 |
| спеціалісти | 7 | 3,33 | 8 | 3,79 | 8 | 3,29 | 0,5 | 0,46 |
| технічні працівники | 1 | 0,47 | 2 | 0,95 | 2 | 0,47 | 0,48 | 0,48 |
| Виробничий персонал | 202 | 95,73 | 200 | 94,79 | 237 | 95,77 | 0,04 | 0,98 |
| Разом | 211 | 100 | 211 | 100 | 249 | 100 | x | x |

На основі даних табл. 2.3 можемо констатувати, що протягом 2018-2020 рр. відбувалися зміни у структурі персоналу досліджуваного підприємства. Зокрема, загальна чисельність персоналу у 2020 р. складала 249

осіб, що на 38 особи більше від 2019 р. та 2018 р. При цьому зміни відбувалися як в структурі управлінського, так і виробничого персоналу.

Так, штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників. Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл залежно від виконуваних функцій. Базовим елементом визначення ефективності функціонування діючої системи управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3» є показники використання персоналу.

Так, кількість виробничого персоналу у 2020 р. складала 237 осіб або 95,77 %, що на 4,8 в.п. більше від 2018 р. та на 5,3 в.п. більше порівняно з 2019 р. Що стосується управлінського персоналу, то його кількість у звітному році нараховувала 12 осіб, що у відсотковому співвідношенні більше на 4,3 % від 2018 р. та на 4,8 % більше за 2019 р.

Як бачимо протягом 2018-2020 рр. суттєвих змін в структурі персоналу досліджуваного підприємства не відбулося. Динаміку загальної чисельності персоналу ТОВ «Полтавахліб–3» за категоріями зайнятих представлена в таблиці.

Традиційним показником статистики людських ресурсів є вік. Беззаперечно, вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про досліджуване підприємство. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення міста, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Для молоді це, як правило, можливості кар'єрного росту, більш гнучкий графік для догляду за дітьми, для людей середнього віку – можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на роботі, для похилих людей – наявність соціальної допомоги, перерахувань до пенсійного фонду, тощо. Для всіх без виключення актуальним є розмір зарплати. Тому доцільно далі дати характеристику віковій структурі персоналу ТОВ «Полтавахліб–3» за 2018 – 2020 рр., основні дані та їх порівняння занесемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Полтавахліб–3» за 2018- 2020 рр.

| Вікові категорії | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від | |
|--------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------------------------------------|---------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2018 р. | 2019 р. |
| Молодь віком 15-24 років | 10 | 4,4 | 11 | 5,2 | 5 | 2,1 | (2,3) | (3,1) |
| 25-49 років | 33 | 19,8 | 32 | 15,2 | 30 | 11,9 | (7,9) | (3,3) |
| 50-59 років | 82 | 38,8 | 83 | 39,3 | 122 | 48,9 | 10,1 | 9,6 |
| 60-65 років | 60 | 28,5 | 59 | 27,9 | 84 | 33,6 | 5,1 | 5,7 |
| Пенсійного віку | 25 | 11,9 | 25 | 12,0 | 8 | 3,2 | (8,8) | (8,7) |
| Разом | 211 | 100 | 211 | 100 | 249 | 100 | x | x |

Як показують наведені дані, вікова структура ТОВ «Полтавахліб–3» не є збалансованою. Зокрема, звертає увагу невисока частка працівників молодого віку – 15-24 років, які щойно вийшли на ринок праці. На ТОВ «Полтавахліб–3» ця вікова категорія склала 2,1 % у 2020 р., 5,2 % у 2019 р. і 4,4 % у 2018 р. Тобто цей показник демонструє тенденцію до зменшення. Також на ТОВ «Полтавахліб–3» занижена частка працівників молодого віку – від 25 до 49 років. На ТОВ «Полтавахліб–3» ця вікова категорія склала у звітному році 11,9 %, що на 3,3 % менше від 2018 р. та на 7,9 % менше порівняно з 2019 р. Частка працівників середнього віку, тобто з 50 до 59 років, на ТОВ «Полтавахліб–3» у 2020 р. складає 48,9 %, у 2019 р. – 38,8 %, а у 2018 р. становить 39,5 %. Частка працівників передпенсійного, протягом досліджуваного періоду має тенденцію щодо зростання. Зокрема, працівників віком 60-65 років у 2020 р. налічувалося 84 особи або 33,6 %, що на 5,1 % більше від 2019 р. та на 5,7 % більше порівняно з 2018 р. Що стосується працівників після пенсійних років, то їх у 2020 р. нараховувалося 8 осіб або 3,2 %, що на 8,8 % менше від 2018 р. та на 8,7 % більше порівняно з 2019 р.

Отже, структура персоналу на ТОВ «Полтавахліб–3» бажає бути кращою. Адже, на досліджуваному підприємстві зменшується кількість працюючих молодого віку, що є основою забезпечення зростання підприємства

у майбутньому. Водночас збільшується та займає велику частку працівники середнього та старшого віку.

Аналіз вікової структури ТОВ «Полтавахліб–3» є важливою складовою роботи з персоналом, але в процесі прийняття тих чи інших управлінських рішень необхідно також враховувати і фактор освіти. Тому досить важливо далі проаналізувати динаміку освітньої структури персоналу ТОВ «Полтавахліб–3» за 2018-2020 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка освітньої структури ТОВ «Полтавахліб–3» за 2018- 2020 рр.

| Рівень освіти | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від | |
|---|---------|------|---------|------|---------|------|---|---------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2018 р. | 2019 р. |
| Середня освіта | 25 | 12,0 | 25 | 12,0 | 30 | 11,9 | (0,1) | (0,1) |
| Початковий рівень вищої освіти | 76 | 36,0 | 81 | 38,7 | 132 | 53,2 | 17,2 | 14,2 |
| Перший рівень вищої освіти – «бакалавр» | 61 | 29,4 | 58 | 27,4 | 67 | 27,1 | (2,3) | (0,3) |
| Другий рівень вищої освіти – «магістр» | 50 | 24,0 | 46 | 21,7 | 49 | 19,5 | (4,5) | (2,2) |
| Разом | 211 | 100 | 211 | 100 | 249 | 100 | x | x |
| Перекваліфікація персоналу | 7 | 5,6 | 11 | 8,7 | 17 | 18,4 | 12,8 | 9,7 |
| Навчались за кордоном | 1 | 0,8 | 1 | 0,7 | 1 | 1,0 | 0,2 | 0,3 |

Дані табл. 2.5 вказують на те, що на ТОВ «Полтавахліб–3» працівників із початковим рівнем вищої освіти у 2020 р. нараховувалося 132 особи, тобто 53,2 %, що на 17,2 % більше від 2018 р. та на 14,4 % більше порівняно з 2019 р. Спостерігається тенденцію щодо скорочення частки цієї категорії працівників.

Працівників із першим рівнем вищої освіти – «бакалавр» на ТОВ «Полтавахліб–3» у 2020 р. нараховувалося 67 осіб і складають 27,1 %, що на 2,3 % менше від 2018 р. та на 0,3 % менше порівняно з 2019 р. Отже, відмічається тенденція щодо скорочення даної категорії працівників.

Що стосується працівників із повною вищою освітою, то у 2020 р. їх кількість була найбільшою і склала 49 осіб, про те у питомій вазі це склало лише 19,5 %, що на 4,5 % менше від 2018 р. та на 2,2 % менше за 2019 р.

Слід відмітити, що протягом аналізованого періоду на ТОВ «Полтавахліб–3» було 17 працівників, які перекваліфікувалися у 2020 р. та 1 особа, яка навчалася за кордоном.

Отже, освітня структура персоналу на ТОВ «Полтавахліб–3» є задовільною, оскільки на підприємстві не достатньо висока чисельність працівників із вищою освітою. Також на досліджуваному підприємстві не приділяється належна увага професійному розвитку працівників та їх навчанню.

Досить важливим для оцінки ефективності системи управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3» є показник плинності персоналу підприємства.

Основними показниками, які характеризують плинність персоналу є: коефіцієнт поновлення персоналу, коефіцієнт вибуття персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт абсентеїзму, а також коефіцієнт внутрішньої мобільності.

Проведені розрахунки руху плинності персоналу на ТОВ «Полтавахліб–3» у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Полтавахліб–3» за 2018- 2020 рр.

| Показники | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Зміна (+; -) 2020 р. від | |
|------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|---------|
| | | | | 2018 р. | 2019 р. |
| Коефіцієнт оновлення персоналу | 0,55 | 0,63 | 0,76 | 0,21 | 0,13 |
| Коефіцієнт вибуття персоналу | 0,24 | 0,27 | 0,45 | 0,21 | 0,18 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,24 | 0,47 | 0,22 | (0,2) | (0,25) |
| Коефіцієнт абсентеїзму | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0 | 0 |
| Коефіцієнт внутрішньої мобільності | 0,21 | 0,14 | 0,32 | 0,11 | 0,18 |

За даними табл. 2.6 коефіцієнт оновлення персоналу на ТОВ «Полтавахліб-3» у 2020 р. склав 0,76. Динаміка цього показника за три роки є позитивною.

Коефіцієнт вибуття у 2020 р. складає 0,45, що на 0,21 більше від 2018 р. та на 0,18 більше порівняно з 2019 р. Коефіцієнт вибуття протягом всього аналізованого періоду має низьке значення. Це є негативним і свідчить про те, що на ТОВ «Полтавахліб-3» протягом 2018-2020 рр. майже відсутнє кар'єрне просування.

На ТОВ «Полтавахліб-3» плинність кадрів має тенденцію щодо скорочення. Так, у 2019 році вона зростала у порівнянні з 2018 роком, а у 2020 р. скоротилась до рівня аж 0,22. Це спричинено значним скороченням персоналу на досліджуваному підприємстві.

Щоб виявити причини плинності кадрів на ТОВ «Полтавахліб-3» та резерви її скорочення, треба мати повну і своєчасну інформацію про мотиви звільнень працівників. Для вивчення структури мотивів звільнень необхідно використовувати анкетне опитування. Попередження реальних звільнень працівників має ґрунтуватися не лише на аналізі мотивів звільнень, що вже відбулися, а й на даних про мотивацію потенційної плинності – готовності працівників до зміни місця роботи.

Коефіцієнт абсентеїзму на ТОВ «Полтавахліб-3» залишається незмінним на протязі 2018-2020 рр. і його величина складає 0,7. Він показує загальну кількість втрачених робочих днів та частоту випадків відсутності працівника на робочому місці, як з поважних причин так і з неповажних.

Причиною цього є те, що на ТОВ «Полтавахліб-3» проводять неефективну роботу з працівниками, тому даний коефіцієнт є підтвердженням цього.

Коефіцієнт мобільності на ТОВ «Полтавахліб-3» у 2020 році значно зріс у порівнянні з 2019 та 2018 роками (0,18 в.п. та 0,11 в.п.), це свідчить про швидку пристосовуваність персоналу до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, підвищення кваліфікації, яке дозволяє

працівникам збільшити впевненість у собі і згодом працювати більш ефективно. Важливим показником щодо забезпечення мотивації працівників є їхня заробітна плата. Доцільно охарактеризувати структуру та склад фонду заробітної плати на ТОВ «Полтавахліб-3» за 2018-2020 рр. та послідовність його проведення наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Полтавахліб-3» за 2018-2020 рр.

| Показники | Звітні роки | | | | | | Зміна (+; -) 2020 р. від | | | |
|--|-------------|------|---------|------|---------|------|--------------------------|-------|---------|-------|
| | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | 2018 р. | | 2019 р. | |
| | сума | % | сума | % | сума | % | сума | % | сума | % |
| Фонд заробітної плати всього | 18190,0 | 100 | 19250,0 | 100 | 21319,0 | 100 | 3129 | - | 2069 | - |
| в тому числі: | 8221,9 | 45,2 | 8412,3 | 43,7 | 9934,7 | 46,6 | 503,6 | 1,2 | 313,2 | 2,9 |
| 1.1 Фонд основної заробітної плати | | | | | | | | | | |
| 1.2 Фонд додаткової заробітної плати | 4984,1 | 27,4 | 6776,0 | 35,2 | 6715,5 | 31,5 | 443,6 | 4,1 | (4,7) | (3,7) |
| з нього: | | | | | | | | | | |
| - надбавки та доплати згідно чинного законодавства | 1273,3 | 7,0 | 1097,3 | 5,7 | 1300,5 | 6,1 | 30,6 | (0,9) | 41,9 | 0,4 |
| - премії за вироб. результати | 2437,0 | 13,7 | 2002,0 | 10,4 | 2473,0 | 11,6 | 44,9 | (2,1) | 96,3 | 1,2 |
| 1.3 Інші виплати | 1218,7 | 6,7 | 962,5 | 5,0 | 895,4 | 4,2 | (40,7) | (2,5) | (12,7) | (0,8) |

Фонд заробітної плати на ТОВ «Полтавахліб-3» за 2018-2020 рр. має позитивну тенденцію щодо зростання. Так, у 2020 р. складає 21319 тис. грн., що на 982 тис. грн. більше відносно 2018 р. та на 434 тис. грн. більше порівняно з 2019 р. Це свідчить про зростання фонду заробітної плати працівників ТОВ «Полтавахліб-3».

Найбільшу частку складає фонд основної заробітної плати і у 2020 р. становить 9934,7 тис. грн., що у питомій вазі – 46,6 %, що на 503,6 тис. грн. більше від 2018 р. та на 313,2 тис. грн. більше порівняно з 2019 р.

Що стосується фонду додаткової заробітної плати, то слід відмітити, що у питомій вазі спостерігається його коливання: у 2018 р. складає 27,4 %, у 2019 р. – 35,2 %, а у 2020 р. – 31,5 %. З наведеного аналізу можемо стверджувати, що на досліджуваному підприємстві приділяється мала увага мотивації праці працівників.

Щодо фонду додаткової заробітної плати на ТОВ «Полтавахліб–3», варто відмітити збільшення надбавок і премій за 2020 рік. Зокрема, за 2020 р. надбавки та доплати згідно чинного законодавства збільшилась на 41,9 тис. грн. порівняно з попереднім 2019 р. Таку динаміку ми можемо спостерігати і з нарахуванням премії за виробничі результати, у 2019 р. сума становила 397,5 тис. грн., з 2020 р. вона суттєво збільшилась на 493,8 тис. грн.. Заохочувальна і мотиваційна система на ТОВ «Полтавахліб–3» не є розвиненою і немає системного характеру.

Отже, після аналізу об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Полтавахліб–3» наданої загальної характеристики підприємства та проаналізованого персоналу, перейдемо до аналізу показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб–3».

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб–3»

Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб–3» зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Для виконання аналізу на ТОВ «Полтавахліб–3» необхідно зібрати звітність за три роки. Фінансова звітність: форма 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан); форма 2 «Звіт про фінансові результати»; форма 3 «Звіт про рух грошових коштів»; форма 4 «Звіт про власний капітал». Статистична звітність: форма 1-П-НПП «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції»; форма 1-ПВ «Звіт з праці». Проведемо розрахунок фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Полтавахліб–3» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Фінансово-економічний аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Полтавахліб–3» за 2018-2020 рр.

| Показники | Од. виміру | Джерела інформації, розрахунок | Роки | | | Відхилення | | | |
|--|---------------|--------------------------------------|-------|-------|-------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|
| | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2020 до 2018 | | 2020 до 2019 | |
| | | | | | | Абсолютне | Темп приросту, % | Абсолютне | Темп приросту, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7=6-4 | 8=6/4*100-100 | 9=6-5 | 10=6/5*100-100 |
| 1. Капітал підприємства | | | | | | | | | |
| 1.1. Середня вартість сукупного капіталу | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 32456 | 29539 | 22774 | (9682) | (29,9) | (6765) | (23) |
| 1.2. Середня вартість власного капіталу | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 2996 | 2990 | 2932 | (64) | (2,1) | (58) | (2) |
| 2. Ресурси підприємства | | | | | | | | | |
| 2.1. Середньорічна вартість основних засобів | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 630 | 590 | 557 | (73) | (11,6) | (33) | (5,6) |
| 2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 41 | 38 | 33 | (8) | (19,6) | (5) | (13,2) |
| 2.3. Середні залишки оборотних засобів | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 31345 | 28911 | 22184 | (9161) | (29,3) | (6727) | (23,3) |
| 2.4. Середньоблікова чисельність працівників | осіб | Форма 1 | 211 | 211 | 249 | 38 | 18,0 | 38 | 18,0 |
| 3. Економічні показники | | | | | | | | | |
| 3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн. | Форма 2 | 89417 | 90316 | 89928 | 511 | 0,6 | (388) | (0,4) |
| 3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг | тис. грн. | Форма 1- підприємництво | 89417 | 90316 | 89928 | 511 | 0,6 | (388) | (0,4) |
| 3.3. Операційні витрати | тис. грн. | Форма 2 «Звіт про фінан» | 75548 | 76395 | 75541 | (7) | (0,01) | (854) | (1,2) |

Продовж. табл. 2.8

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|--------------------|--|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 3.4. Фонд оплати праці усіх працівників | тис. грн. | Форма 1-ПВ | 18190 | 19250 | 21319 | 3129 | 17,2 | 2069 | 10,7 |
| 3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника | грн. | (3.4/2.4/12) *1000 | 7184 | 7603 | 7135 | (49) | (0,7) | (468) | (6,2) |
| 4. Фінансові результати | | | | | | | | | |
| 4.1. Валовий прибуток (збиток) | тис. грн. | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | 13869 | 13921 | 14387 | 518 | 3,7 | 466 | 3,3 |
| 4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності | тис. грн. | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | 798 | 834 | 624 | (174) | (21,8) | (210) | (25,2) |
| 4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | тис. грн. | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | 798 | 834 | 368 | (430) | (53,9) | (466) | (55,9) |
| 4.4. Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | 597 | 610 | 221 | (376) | (63) | (389) | (64) |
| 5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат | | | | | | | | | |
| 5.1. Продуктивність праці працівників | тис.грн./ особу | 3.2 / п.2.4 | 423,8 | 428,0 | 361,2 | (62,6) | (14,8) | (66,8) | (14,7) |
| 5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року | | Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1) | 0,80 | 0,80 | 0,85 | 0,05 | 6,2 | 0,05 | 6,2 |

Продовж. табл. 2.8

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|-------------|---|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів | | Сума введених нових ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ кін.р. (форма 1) | 0,06 | 0,08 | 0,04 | (0,02) | (33) | (0,04) | (50) |
| 5.4. Фондовіддача | грн./ грн.. | п.3.2 / п.2.1 | 17,5 | 13,4 | 14,2 | (3,3) | (18,8) | 0,8 | 5,9 |
| 5.5. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів | обороти | п.3.1 / п.2.3 | 24,4 | 19,7 | 12,8 | (11,6) | (47) | (6,9) | (35,0) |
| 5.6. Середній період обороту оборотних засобів | дні | 360 дн. / п.5.5 | 14,6 | 18,2 | 28,1 | 13,5 | 92,4 | 9,9 | 27,91 |
| 5.7. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) | обороти | п.4.1 / п.1.1 | 0,45 | 2,44 | 2,03 | 1,58 | 351,1 | (0,41) | (16,8) |
| 5.8. Операційні витрати на 1 грн. реаліз. продукції | коп. | п.3.3 / п.3.2*100 | 108,4 | 139,2 | 141,4 | 33 | 30,4 | 2,2 | 1,5 |
| 6. Показники рентабельності підприємства | | | | | | | | | |
| 6.1. Рентабельність сукупного капіталу | % | п.4.3 / п.1.1*100 | 16,2 | 9,1 | 13 | (3,2) | X | 3,9 | X |
| 6.2. Рентабельність власного капіталу | % | п.4.4 / п.1.2*100 | 8,9 | 21,8 | 19 | 10,1 | X | (2,8) | X |
| 6.3. Рентабельність продукції | % | п.4.2 / п.3.3*100 | 1,2 | 0,5 | 1,1 | (0,1) | X | 0,6 | X |

Відповідно про проведені розрахунків у табл. 2.8 доцільно зазначити, що на ТОВ «Полтавахліб-3» протягом 2018-2020 рр. зменшується середня вартість сукупного капіталу, який у 2020 р. склав 22774 тис. грн., що на 29,9 % менше від 2018 р. та на 23 % відносно 2019 р. Зменшення вартості сукупного капіталу свідчить про зменшення вартості майна підприємства. Дане зменшення варто розцінювати як негативне. Графічно динаміку вартості сукупного капіталу на ТОВ «Полтавахліб-3» наведено на рис. 2.3.

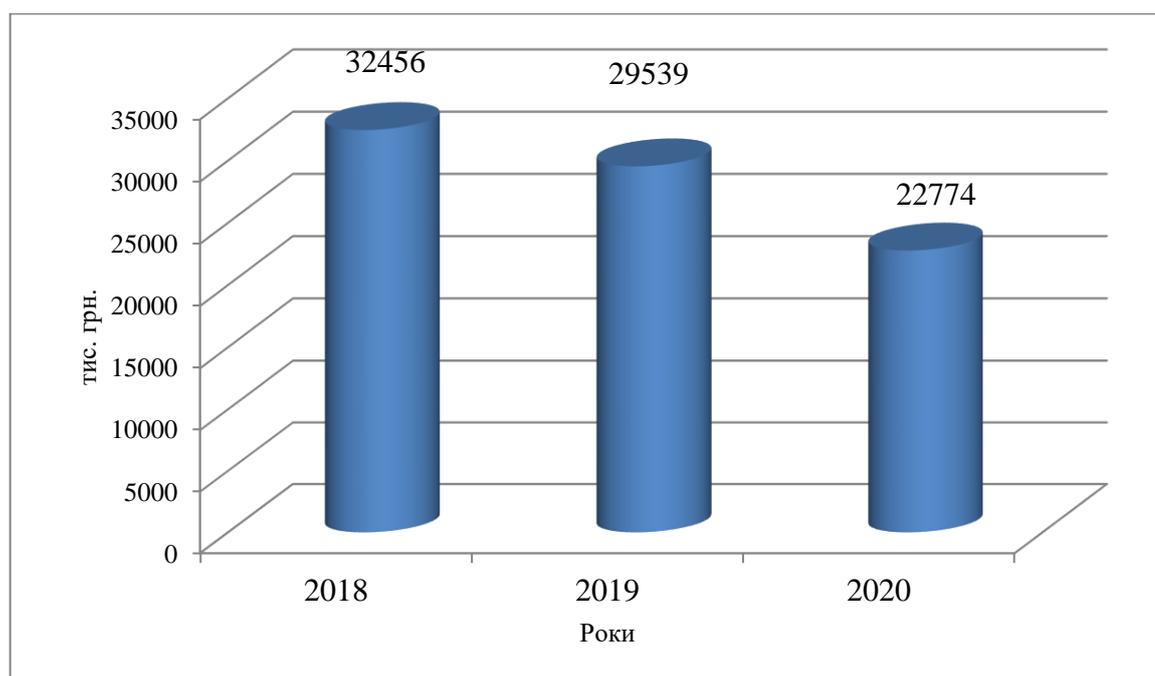


Рисунок 2.3 – Динаміка вартості сукупного капіталу ТОВ «Полтавахліб-3» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Середня вартість власного капіталу скорочується і у 2018 р. та показник склав 2996 тис. грн., у 2019 р. – 2990 тис. грн., а у 2020 р. показник був 2932 тис. грн. Зменшення вартості власного капіталу є негативним показником.

Аналізуючи вартість основних засобів на ТОВ «Полтавахліб-3» слід зазначити наступне: у 2020 р. їх вартість складає 1102,5 тис. грн., що на 38,5 тис. грн. менше від 2018 р. та на 114,5 тис. грн. менше порівняно з 2019 р. Це є негативною тенденцією, оскільки свідчить про зменшення виробничих потужностей на ТОВ «Полтавахліб-3». Тенденція щодо зменшення основних

засобів є негативною, адже свідчить про те, що підприємство мало оновлює та не розширює технологічну базу.

Показником, що також негативно змінювався за останні три роки на ТОВ «Полтавахліб-3» є середньорічна вартість нематеріальних активів, вартість яких складає 33 тис. грн. у 2020 р. Ці активи не мають матеріальної форми, але приймають участь в господарській діяльності та приносять прибуток. З цього ми можемо зробити висновок, що підприємство за 2018-2020 рр. придбало права на користування окремими природними ресурсами, патентні права на використання винаходів чи інші аналогічні види майнових цінностей підприємства.

На кінець 2020 р. середні залишки оборотних активів складають 22184 тис. грн., що на 29,3 % менше від 2018 р та на 23,3 % теж менше за 2019 р. Зменшення оборотних активів відбулося під впливом зменшення запасів та дебіторської заборгованості. Наочно динаміка середніх залишків оборотних засобів наведена на рис. 2.4.

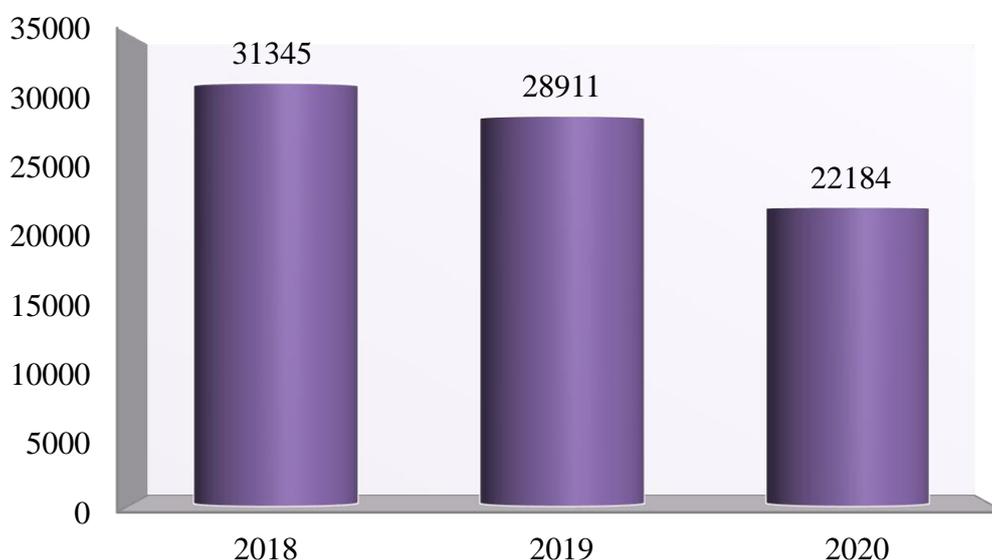


Рисунок 2.4 – Динаміка середніх залишків оборотних засобів, тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників у 2020 р. складає 249 особи, що на 38 осіб більше чим у 2018 р. та на 38 осіб більше за 2019 р. Збільшення

кількості працівників є позитивним для підприємства. Адже, саме персонал забезпечує виконання основних виробничих операцій на підприємстві.

Графічно динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Полтавахліб-3» наведена на рис. 2.5.

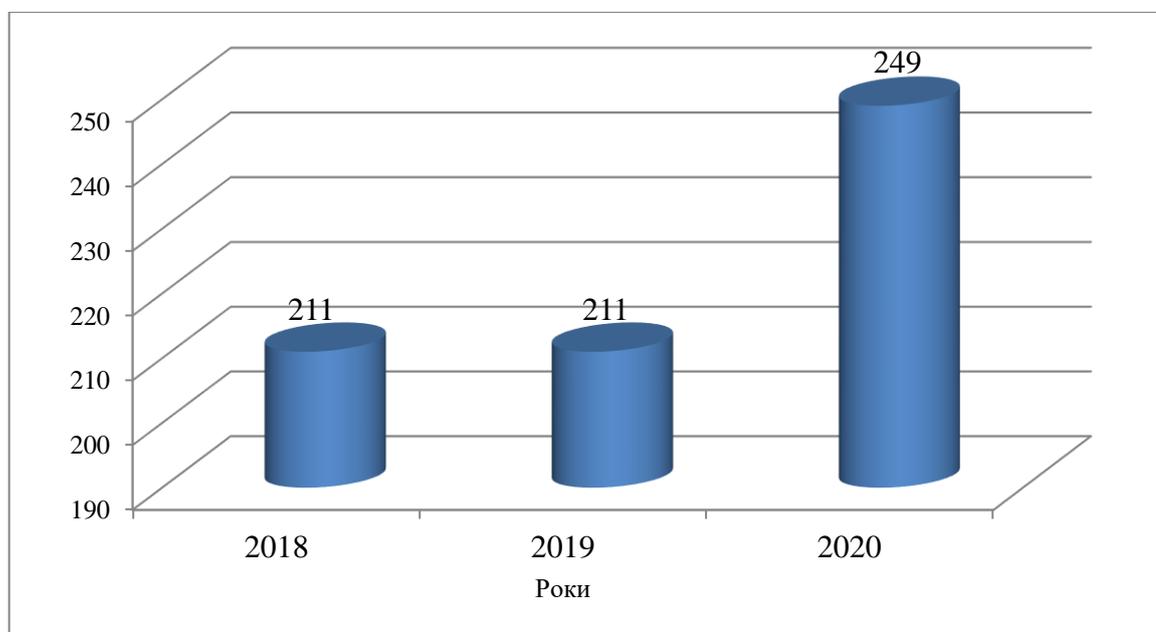


Рисунок 2.5 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Полтавахліб-3» у 2018-2020 рр., осіб

Чистий дохід від реалізації продукції коливається на ТОВ «Полтавахліб-3» на протязі 2018-2020 рр. У 2020 р. чистий дохід від реалізації продукції складає 89928 тис. грн., що на 511 тис. грн. але більше від 2018 р. але на 388 тис. грн. менше порівняно з 2019 р. Зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2020 р. у порівнянні з 2018 р. є позитивним та свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Але зниження у 2020 р. показує негативну тенденцію у діяльності ТОВ «Полтавахліб-3» останнім часом.

Операційні витрати також мають тенденцію до коливання на ТОВ «Полтавахліб-3» на протязі 2018-2020 рр. Зокрема, у 2020 р. вони склали 75541 тис. грн., що на 7 тис. грн. менше від 2018 р. але на 854 тис. грн. менше від 2019 р. Зменшення операційних витрат у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. зумовлено

скороченням діяльності досліджуваного підприємства. Але зниження операційних витрат у 2020 р. також показує тенденцію у діяльності ТОВ «Полтавахліб-3» щодо скорочення непродуктивних витрат та виробничого браку, ощадливого використання сировини, матеріалів, електроенергії, палива, тобто скорочення витрат на виробництво продукції останнім часом.

Порівняння динаміки чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат наведено на рис. 2.6.

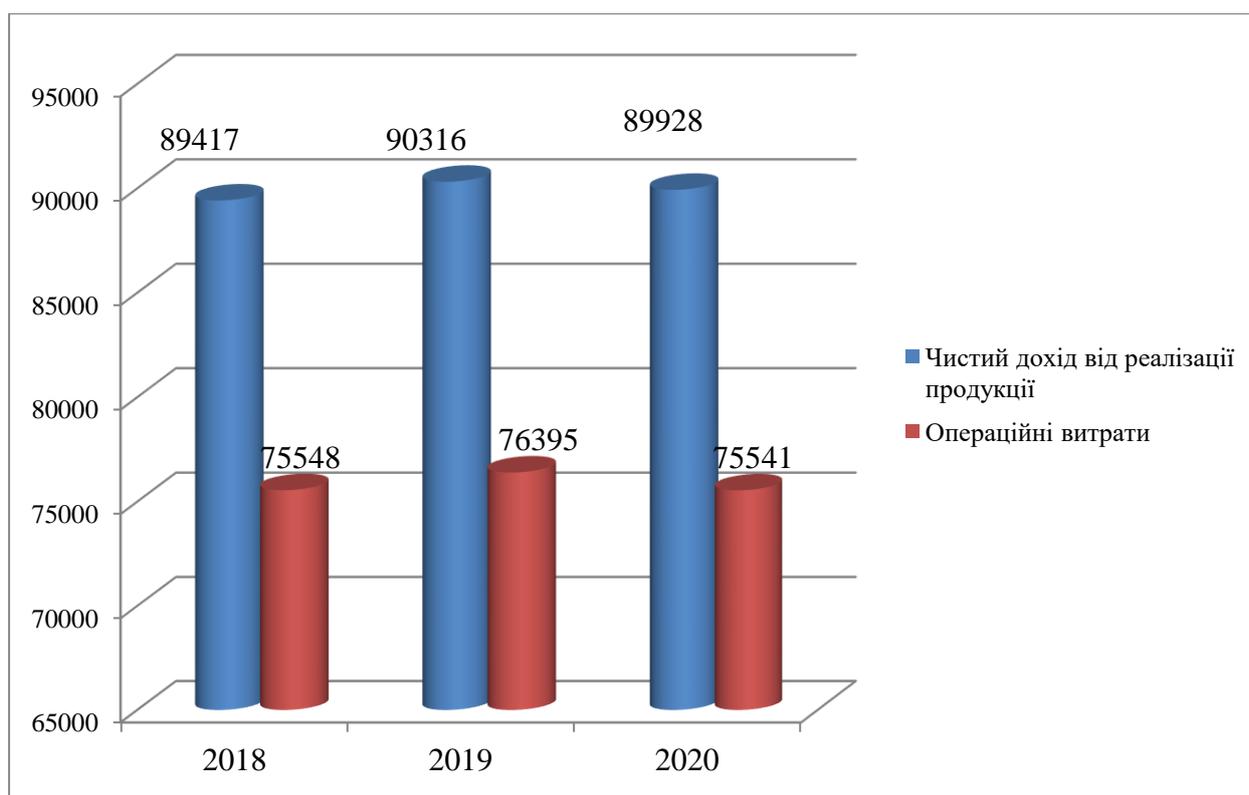


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат на ТОВ «Полтавахліб-3» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Фонд оплати праці на ТОВ «Полтавахліб-3» поступово зростає за останні три роки і у 2020 р. складає 21319 тис. грн., що на 17,2 % більше від 2019 р., та на 10,7 % більше відносно 2018 р. Отже, простежується чітка тенденція щодо збільшення фонду оплати праці.

Зростання фонду оплати праці усіх працівників на ТОВ «Полтавахліб-3» забезпечило і збільшення середньомісячної заробітної плати, яка у 2020 р. склала

7135 грн., що на 0,7 % більше від 2018 р. та на 6,2 % більше за 2019 р. Зростання середньомісячної заробітної плати позитивно вплинуло на підвищення мотивації та продуктивності праці працівників.

Аналізуючи фінансові результати діяльності ТОВ «Полтавахліб-3» слід відмітити те, що валовий прибуток зростає на протязі аналізованого періоду і складав у 2020 р. 14387 тис. грн., що на 3,7 % більше від 2018 р. та на 3,3 % більше порівняно з 2019 р. Це обумовлено зростанням чистого доходу від реалізації продукції, який вище проаналізовано.

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції вплинула на результати наступного показника. Прибуток від операційної діяльності у 2020 р. складав 624 тис. грн., у 2019 р. – 834 тис. грн., у 2018 р. – 798 тис. грн. Це є результатом зменшення чистого доходу, який ТОВ «Полтавахліб-3» отримало в результаті реалізації продукції, а також від збільшення собівартості реалізованої продукції. Основними шляхами збільшення операційного прибутку є нарощування обсягів виробництва, зниження собівартості реалізованої продукції, розумна асортиментна політика, підвищення якості продукції.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування на ТОВ «Полтавахліб-3» складає 368 тис. грн. у 2020 р., у 2019 р. – 834 тис. грн., у 2018 р. – 798 тис. грн. Отже, фінансові результати, а також прибуток від операційної діяльності сформували даний показник.

Чистий прибуток ТОВ «Полтавахліб-3» у 2018 р. був 597 тис. грн. У 2019 р. розмір чистого прибутку склав 610 тис. грн. У 2020 р. розмір чистого прибутку досяг найбільшого рівня за аналізований період – 291 тис. грн. Цей показник, по факту, показує нам що підприємство взмозі в повному обсязі сплачувати [податки](#), збори, відрахування і інші обов'язкові платежі до бюджету. Отже, ТОВ «Полтавахліб-3» може використовувати чистий прибуток для збільшення [оборотних коштів](#) підприємства, формування фондів і резервів. Графічно співставлення валового прибутку та чистого прибутку наведено на рис. 2.7.

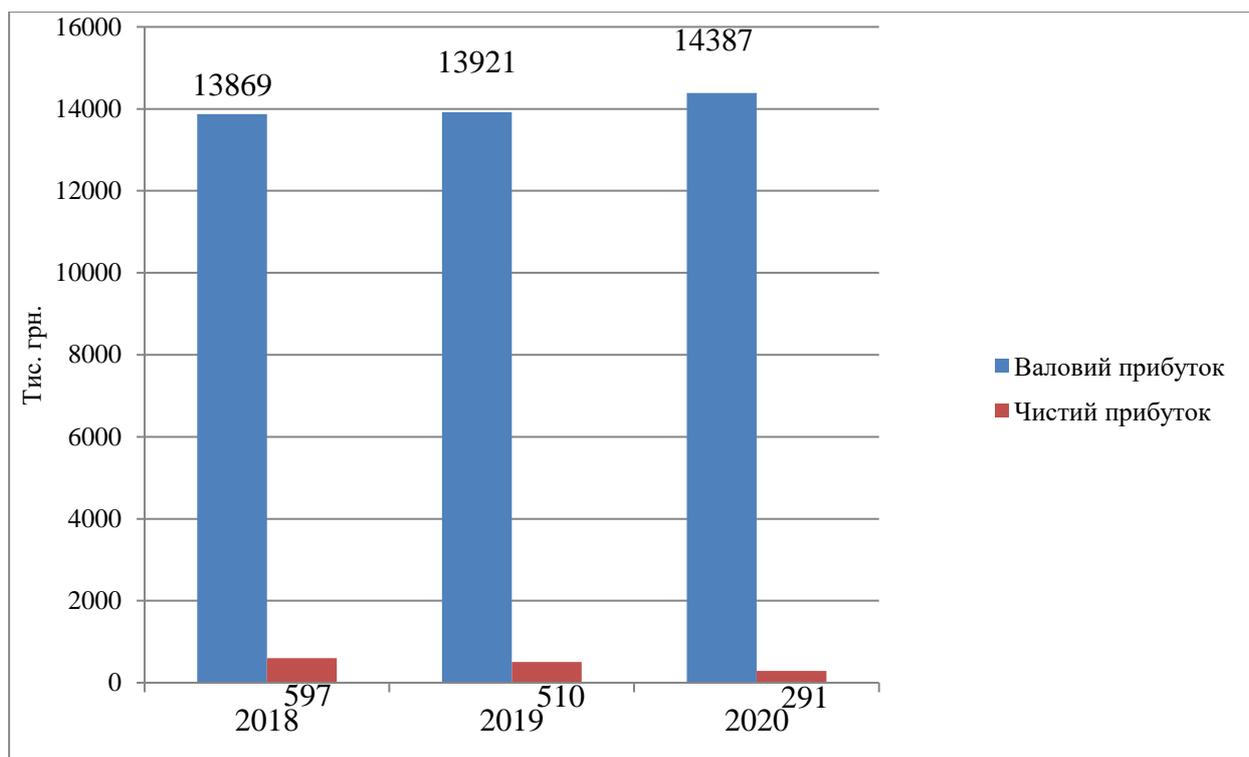


Рисунок 2.7 – Динаміка валового прибутку та чистого прибутку на ТОВ «Полтавахліб–3» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Продуктивність праці на ТОВ «Полтавахліб–3» зменшувалась у 2018-2020 рр. Так, у 2020 р. продуктивність праці складала 361,2 тис. грн./особу, що на 14,8 % менше від 2018 р. і на 14,7 % менше від 2019 р.

Важливим показником ефективного використання ресурсів на ТОВ «Полтавахліб–3» є коефіцієнт зносу основних засобів, у 2020 р. він склав 0,8, у 2018-2020 рр. він був незмінним та становив 0,80, тобто на 0,05 зріс в останній рік. Коефіцієнт зносу основних засобів вказує на рівень фізичного та морального зносу основних засобів. Негативним є збільшення значення показника, що свідчить про сповільнення процесів оновлення необоротних виробничих активів, що знижує його конкурентоспроможність.

Коефіцієнт оновлення основних засобів ТОВ «Полтавахліб–3» у 2020 р. становить 0,04, що на 0,04 менше за 2019 р. та на 0,02 від 2018 р. Він показує відношення заново введених за рік основних засобів до балансової вартості всіх основних засобів на кінець року. Позитивним є те, що він перевищує коефіцієнт

вибуття. У такому разі забезпечується інтенсивне поліпшення майнового стану підприємства.

Показником ефективності використання ресурсів і витрат є показник фондівдачі, який у 2020 р. становив 14,2 грн./грн., що у відсотковому вираженні на 18,8 в.п. менше порівняно з 2019 р. та на 5,9 в.п. більше відносно 2018 р. Динаміка фондівдачі графічно відображена на рис. 2.8.

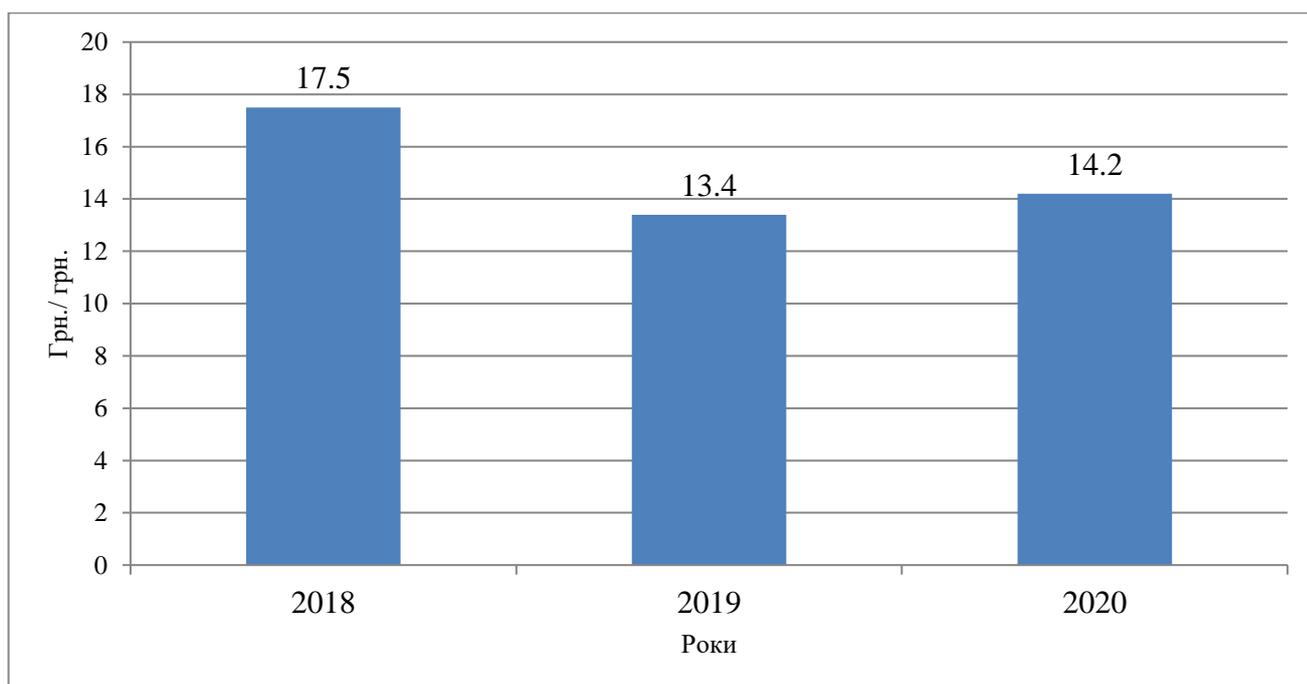


Рисунок 2.8 – Динаміка фондівдачі ТОВ «Полтавахліб–3» у 2018-2020 рр., грн./грн.

Зменшення фондівдачі у звітному році в порівнянні із 2018 р. свідчить про зниження ефективності використання основних фондів.

Середній період обороту оборотних засобів на ТОВ «Полтавахліб–3» у 2020 р. становить близько 28 діб, у 2019 р. – 18 діб, а у 2018 р. 14 днів. Збільшення даного періоду негативно впливає на діяльність ТОВ «Полтавахліб–3» і свідчить про уповільнення оборотності оборотних засобів.

Показники рентабельності на ТОВ «Полтавахліб–3» у 2018-2020 р. мають тенденцію до коливання. Зокрема, у 2020 р. рентабельність власного капіталу складає 13 %, що на 3,2 в.п. менше порівняно з 2018 р. але на 3,9 в.п. більше від 2019 р.

Зменшення даного показника у порівнянні з 2018 р. свідчить про зменшення ефективності використання власного капіталу на ТОВ «Полтавахліб–3».

Рентабельність продукції у 2020 р. склала 1,1 %, що на 0,1 в.п. менше від 2018 р. але на 0,6 в.п. більше порівняно з 2019 р. Зменшення показника рентабельності продукції у порівнянні з 2020 р. свідчить про зменшення ефективності діяльності ТОВ «Полтавахліб–3». Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу. Тому робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Полтавахліб–3» здійснює прибуткову діяльність. Загалом розраховані показники мають досить невисокі значення та мають тенденцію щодо погіршення, що є негативним та може свідчити про певні проблеми, що існують на підприємстві.

2.3. Оцінка технології управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3»

Технологія управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку підприємства. Адже, саме впровадження успішної технології управління персоналом забезпечує ефективне використання трудових ресурсів на підприємстві.

Самі ж робітники ТОВ «Полтавахліб–3» є основним потенціалом досліджуваного підприємства. На сьогоднішній день персонал підприємства нараховує 249 працівників.

Досягання успіхів на ТОВ «Полтавахліб–3» можливе лише завдяки впровадженню успішної технології управління персоналом. Саме тому підвищення ефективності роботи та соціального захисту працівників досліджуваного підприємства являється основною ціллю політики управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3».

Необхідно відмітити, що на ТОВ «Полтавахліб-3» створений відокремлений структурний підрозділ, який займається управлінням персоналом та має назву відділ кадрів, який підпорядковується заступнику директора досліджуваного підприємстві у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством. Відділ кадрів на чолі з керівником підприємства і формують систему управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3».

Слід зазначити, що відділ кадрів на ТОВ «Полтавахліб-3» створений для того, щоб вивільнити керівника підприємства від виконання рутинної роботи щодо обліку кадрів та забезпечення ефективного управління персоналом.

На відділ кадрів на ТОВ «Полтавахліб-3» покладаються наступні завдання:

здійснення принципу добору та розстановки персоналу за діловими та особистісними властивостями, контроль за його правильним використанням на роботі;

заходи щодо формування стабільного трудового колективу, зниження плинності персоналу та зміцнення трудової дисципліни;

забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу керівного складу, спеціалістів, робітників та допоміжного персоналу потрібних професій та кваліфікацій відповідно до затверджених штатів;

участь у роботі щодо виховання трудового колективу підприємства у дусі високої відповідальності за доручену справу, суворого додержання дисципліни та непримиренності до недоліків;

робота щодо формування резерву спеціалістів для висування або переміщення на інші штатні посади, що входять до номенклатури керівника підприємства, організація підготовки резерву персоналу.

Технологія управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3» (рис. 2.9) складається з організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, кожен з яких включає сукупність заходів по вдосконаленню кінцевих результатів діяльності підприємства.

| Методи технології управління персоналом | |
|---|--|
| Організаційно-адміністративні | Регулювання співробітництва між робітниками на основі положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій |
| | Використовування керівником права на видання власних наказів, розпоряджень при управлінні поточною діяльністю підприємства |
| Економічні | Матеріальне стимулювання праці робітників на основі виплати премій за виконання поставленої роботи в строк |
| | Матеріальне стимулювання за допомогою бонусів за окремі, індивідуальні та професійні властивості працівників |
| Соціально-психологічні | Посилення зацікавленості робітників в результатах праці за допомогою їх залучення у процес планування та організації |
| | Стимулювання праці робітників за допомогою надання соціальних гарантій, а саме оплата лікарняних, роботи в святкові дні і т.п. |

Рисунок 2.9 – Методи технології управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3»

З рис. 2.9 видно, що управлінський персонал використовує нормативні вимоги для керівництва підлеглими, завдяки чому на підприємстві існує чітке розподілення прав та обов'язків. Економічні методи впливають на продуктивність праці, а соціально-психологічні на корпоративний дух та зацікавленість у результатах діяльності.

ТОВ «Полтавахліб–3» використовує оплату праці як важливий засіб матеріального стимулювання робітників. Індивідуальні заробітки розраховуються їх особистим вкладом, якістю праці, результатами торгівельної діяльності підприємства та максимальним показником не обмежуються. В якості бази використовується тарифна система оплаті праці.

Заробітна платня робітників складається з посадового окладу та премій.

При оплаті праці використовують:

погодинну оплату праці, згідно окладу, підтвердженому в штатному розкладі, розмір котрих залежить від складності робіт. Таку форму оплати праці

застосовують для управлінського персоналу, робота яких не може бути оцінена кількісним показником;

відрядна оплата праці за фактично виконану роботу. Застосовується для працівників основного виробництва.

Нарахування премій та винагород відбувається за економію ресурсів, якість продукції та обсяг виробництва, згідно зі шкалою оцінки результатів та особистого внеску робітників основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва та бальної оцінки ефективності праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців.

Умови та розміри винагород і виплат встановлюються в залежності від результатів та якості праці працівників з урахуванням їх соціального та сімейного стану.

Для оцінки загальних результатів виробничо-господарської діяльності використовується показник середньої заробітної плати в розрахунку на одного робітника і показник продуктивності праці.

Співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати і продуктивності праці відображає залежність результатів праці робітників та отриманої ними заробітної плати.

Згідно до «Правил внутрішнього трудового розкладу на підприємстві» робітники можуть бути повністю або частково позбавлені премій: невиконання трудових зобов'язань; нанесення матеріального збитків підприємству; порушення дисциплінарного порядку; порушення правил техніки безпеки.

Аналіз дієвості нематеріальних стимулів вимагає оцінки ступеня задоволеності робітників своєю працею. Для цього на ТОВ «Полтавахліб-3» було проведене дослідження серед працівників, яке складалося з таких етапів.

Перший етап – спостереження за співробітниками під час праці, вивчення характеру діяльності шляхом особистого втручання в трудовий процес.

Другий етап – дослідження співробітників за допомогою опитувальних методик для з'ясування цікавлячих особистісних властивостей.

Третій етап – якісна, кількісна, статистична обробка отриманих даних.

У розробленій анкеті співробітникам ТОВ «Полтавахліб-3» пропонувався перелік питань щодо існуючого стану та варіантів покращення морального стимулювання.

Кількість балів за кожну відповідь працівники, що проходили анкетування, не знали.

Після анкетування отримані відповіді обчислювались та множились на коригувальний коефіцієнт, який для Блоку 1 дорівнював 0,4, для Блоку 2 – 0,4 та для Блоку 3 – 0,2. Загальна сума і є рівнем задоволеності кожного працівника.

Таким чином, після аналізу отриманих відповідей по Блоку 1 та Блоку 2, було сформульовано перелік факторів задоволеності працею (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Факторна оцінка задоволеності працею співробітників ТОВ «Полтавахліб-3»

| Фактори задоволеності працею | Індекс задоволеності працею для: | | | | |
|---|----------------------------------|------------|---------------------|-----------------------|--------------------------|
| | керівників | службовців | основних робітників | допоміжних робітників | обслуговуючих робітників |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Відносини з членами колективу | 3,3 | 2,5 | 4,0 | 3,5 | 2,5 |
| Потрібність в підвищенні кваліфікації | 3,3 | 2,5 | 3,3 | 3,0 | 2,0 |
| Зв'язок кваліфікації та посади | 2,0 | 2,0 | 3,3 | 2,5 | 2,0 |
| Задоволеність роботою | 2,7 | 2,0 | 2,7 | 3,0 | 1,5 |
| Зв'язок роботи працівника та цілей підприємства | 4,1 | 2,5 | 2,0 | 1,5 | 2,0 |
| Залежність зарплати та роботи | 4,1 | 3,0 | 2,7 | 3,5 | 3,0 |
| Зв'язок начальства та персоналу | 3,0 | 3,0 | 3,3 | 3,0 | 3,0 |

Продовжен. табл. 2.9

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|------|------|------|------|------|
| Роль конкретного робітника на підприємстві | 4,0 | 3,0 | 2,7 | 2,5 | 2,5 |
| Задоволеність умовами праці | 2,2 | 2,0 | 1,3 | 2,0 | 2,5 |
| Задоволеність оснащенням робочого місця | 4,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Задоволеність станом побутових приміщень | 3,3 | 2,0 | 3,3 | 2,5 | 1,5 |
| Впевненість в підприємстві | 2,7 | 2,5 | 2,3 | 3,5 | 1,5 |
| Рівень морального стимулювання | 1,8 | 1,8 | 1,6 | 1,4 | 1,8 |
| Загальний рівень задоволеності | 40,5 | 30,8 | 34,5 | 33,9 | 27,8 |
| Максимальний рівень задоволеності | 50,8 | 50,8 | 50,8 | 50,8 | 50,8 |
| Критичний рівень задоволеності | 25,2 | 25,2 | 25,2 | 25,2 | 25,2 |

Фактори, що знаходяться на критичній позначці, вимагають додаткової уваги з боку відповідальних за них людей. Загальний рівень задоволеності всіх працівників перевищує критичний рівень. Для того, щоб наглядно уявити загальний рівень задоволеності працею всіх робітників ТОВ «Полтавахліб-3» відобразимо його на рис. 2.10.

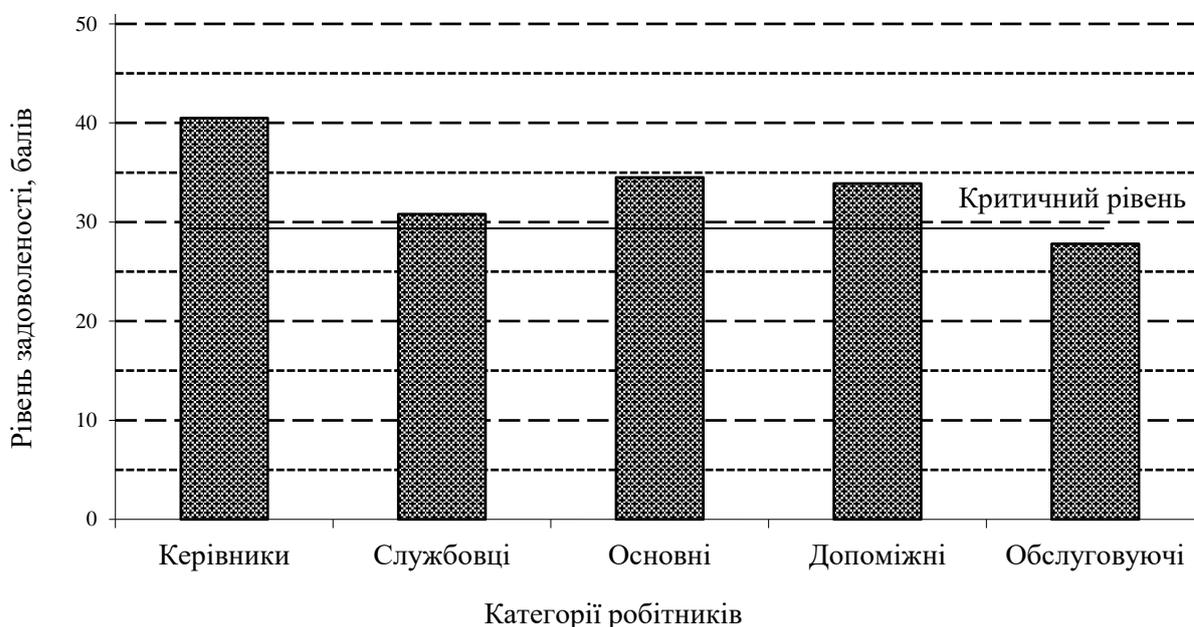


Рисунок 2.10 – Рівень задоволеності співробітників працею на ТОВ «Полтавахліб-3»

Критичний рівень демонструє межу задоволеності працівників, при недосяжності якої можна впевнено говорити про недостатній рівень організації

праці на підприємстві. Проте такого негативного явища на ТОВ «Полтавахліб–3» не прослідковувалось.

Наступним кроком, проаналізуємо відповіді по Блоку 3, тобто метою аналізу отриманих даних було виявлення найкращих форм морального стимулювання для кожного робітника на ТОВ «Полтавахліб–3». Потім відповіді групувалися по категоріям робітників, так само як і в факторній оцінці задоволеності працею.

Розглянемо проаналізовані дані (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка значущості форм морального стимулювання для робітників на ТОВ «Полтавахліб–3»

| Форми морального стимулювання | Індекс потреб в моральному стимулюванні для: | | | | |
|---|--|------------|---------------------|-----------------------|--------------------------|
| | керівників | службовців | основних робітників | допоміжних робітників | обслуговуючих робітників |
| Почесна грамота | 0,7 | 1,3 | 1,0 | 1,0 | 1,3 |
| Похвала керівника | 1,0 | 2,0 | 2,0 | 1,8 | 2,0 |
| Присвоєння звання «Найкращий працівник» | 1,3 | 2,0 | 1,3 | 1,5 | 1,7 |
| Подяка в наказі з занесенням в трудову книжку | 1,7 | 2,0 | 2,0 | 1,3 | 1,0 |
| Занесення на дошку пошани | 1,7 | 1,8 | 1,0 | 1,0 | 0,7 |
| Можливість для навчання, можливість кар'єри, збільшення відповідальності та впливу | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 1,3 | 1,3 |
| Найбільш добрі умови праці | 1,7 | 1,8 | 2,0 | 1,3 | 1,3 |
| Відчуття своєї придатності, необхідності для підприємства, поваги, визнання з боку колег, керівника | 1,7 | 1,3 | 1,0 | 1,5 | 1,7 |
| Відчуття корисності своєї роботи, інформованість про справи, плани, перспективи підприємства | 1,3 | 1,3 | 0,3 | 1,3 | 1,7 |
| Цікава, складніша робота, яка б вимагала росту майстерності, зростаюча відповідальність | 1,7 | 1,5 | 2,0 | 1,3 | 1,0 |
| Загальний рівень потреби в моральному стимулюванні | 14,8 | 17,0 | 14,6 | 13,3 | 13,7 |
| Максимальний рівень потреби моральному стимулюванні | 22,0 | 22,0 | 22,0 | 22,0 | 22,0 |
| Рівень відсутності потреби в моральному стимулюванні | 11,0 | 11,0 | 11,0 | 11,0 | 11,0 |

Як видно з табл. 2.10, відмічені форми морального стимулювання, які ігнорують або самі працівники, або взагалі не впроваджені на підприємстві. Саме завдяки цій оцінці ми з'ясували які моральні стимули для працівників ТОВ «Полтавахліб-3» мають найбільше значення і якими засобами можна підвищити продуктивність праці. Рівень відсутності потреби в моральному стимулюванні для конкретної категорії працівників знаходиться на позначці в 11 балів. А форми морального стимулювання, яким відповідає оцінка нижча за 1, не впливають на продуктивність праці даного підприємства.

Таким чином, керівників підприємства не цікавлять почесні грамоти та похвала начальника частково стимулюють їх роботу. Робітники основного виробництва не відчують своєї придатності, необхідності для підприємства, визнання з боку колег та керівника. А для обслуговуючих працівників не має значення така форма морального стимулювання, як занесення на дошку пошани. Проте, ті форми стимулювання, яким відповідає оцінка 1, можуть покращити ефективність праці.

Тепер представимо отримані оцінки на рис. 2.11.

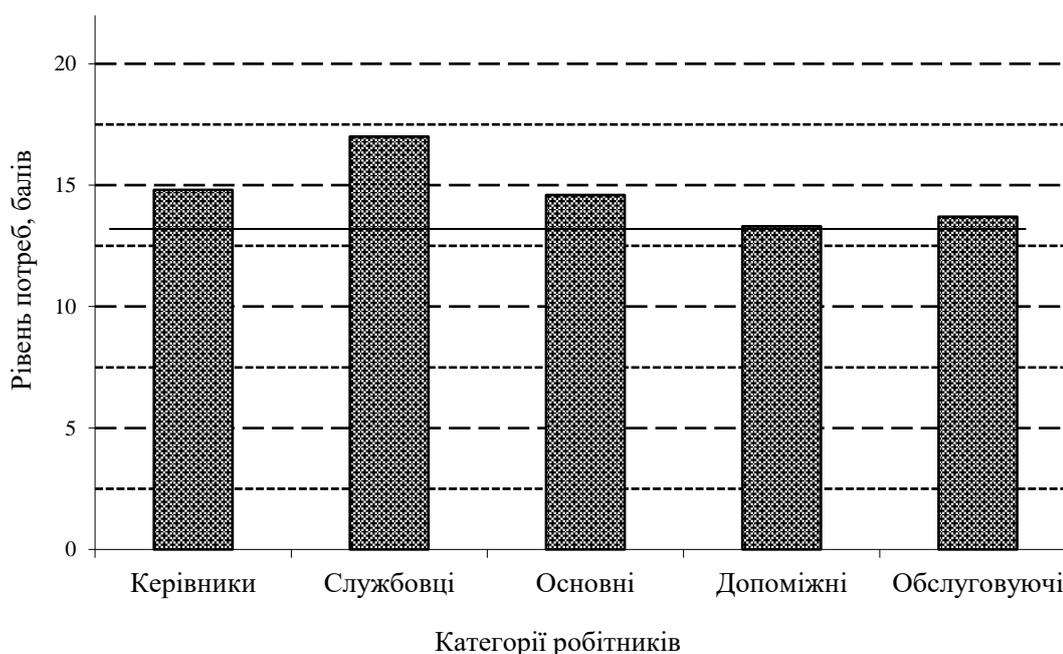


Рисунок 2.11 – Шкала потреб в моральному стимулюванні на

ТОВ «Полтавахліб–3»

Як свідчать табл. 2.10 та рис. 2.11, всі категорії працівників на ТОВ «Полтавахліб–3» мають потребу в моральному стимулюванні, крім того більшість з форм такого стимулювання можуть покращити рівень розвитку всього підприємства, збільшивши показники продуктивності праці.

Отже, управління персоналом в умовах конкуренції на ТОВ «Полтавахліб–3» включає багато складових. Серед них: кадрова політика, взаємини в колективі, соціально-психологічні аспекти керування. Ключове ж місце займає визначення способів підвищення продуктивності, шляхів росту творчої ініціативи, а так само стимулювання й мотивація працівників. Визначення ступеня задоволеності персоналу своєю працею і місцем роботи є найважливішим індикатором стану трудової мотивації персоналу.

Під час аналізу персоналу на ТОВ «Полтавахліб–3» в загальному випадку досягається вирішення двох задач: оцінка можливостей (потенціалу) персоналу; оцінка результатів діяльності персоналу.

Розглянемо комплексний показник ($K_{\text{ПП}}$) та окремо його складові, такі як ефективність досягнутого результату ($P_{\text{д}}$), характеристика складності праці ($C_{\text{р}}$), характеристика за освітою ($P_{\text{пк}}$) та характеристика за діловими якостями ($D_{\text{я}}$) за 2011 – 2018 рр. на ТОВ «Полтавахліб–3» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка результатів діяльності персоналу ТОВ «Полтавахліб–3»

| Роки | $P_{\text{д}}$ | $C_{\text{р}}$ | $P_{\text{пк}}$ | $D_{\text{я}}$ |
|---------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| 2014 р. | 2,2 | 0,5 | 0,1 | 0,9 |
| 2015 р. | 2,1 | 0,7 | 0,1 | 1,0 |
| 2016 р. | 2,0 | 1,2 | 0,2 | 1,0 |
| 2017 р. | 2,2 | 0,7 | 0,2 | 1,4 |
| 2018 р. | 2,4 | 0,9 | 0,2 | 1,1 |
| 2019 р. | 2,9 | 0,9 | 0,2 | 1,2 |
| Фактичний радар (2020 р.) | 2,7 | 1,1 | 0,3 | 1,3 |

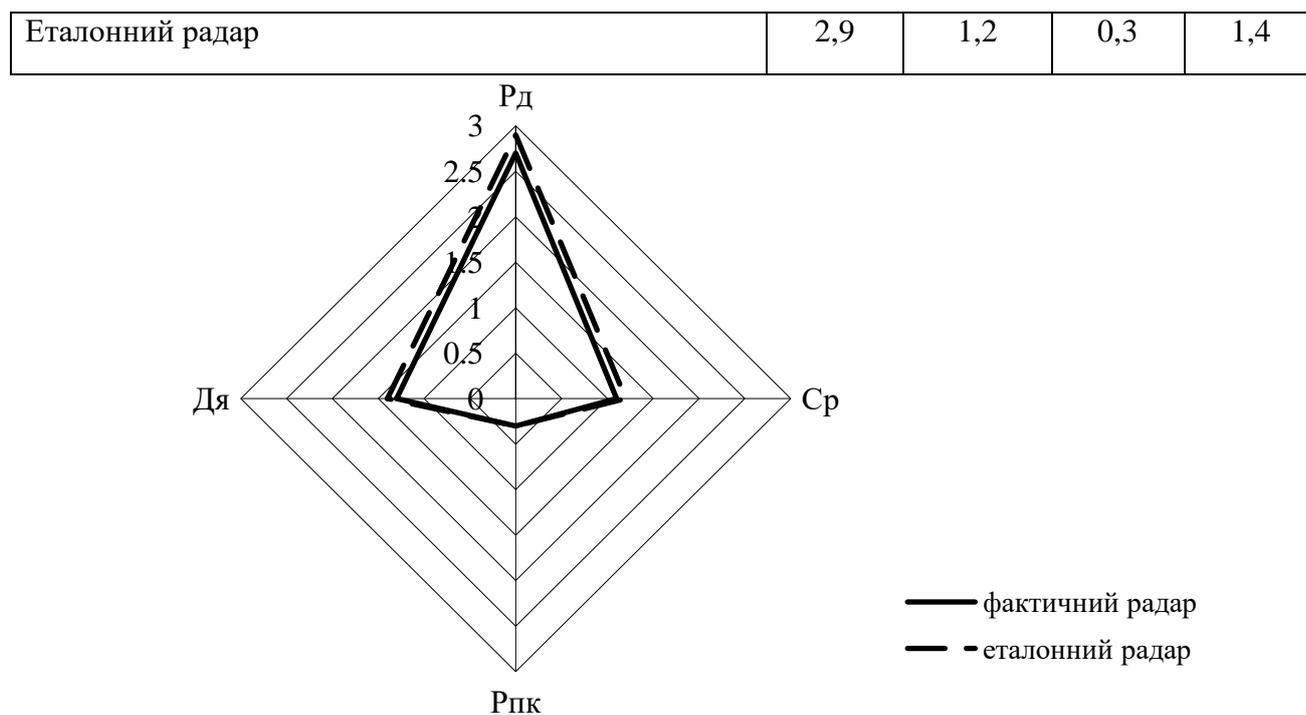


Рисунок 2.12 – Радар якісної оцінки персоналу ТОВ «Полтавахліб–3» за 2020 р.

За отриманими розрахунками за шкалою Чеддока визначені зони якісної оцінки комплексного показника персоналу: від 0 до 0,10 – дуже низький рівень показника якісної складової персоналу; від 0,11 до 0,30 – низький рівень показника якісної складової персоналу; від 0,31 до 0,50 – нижче середнього; від 0,51 до 0,70 – середній рівень; від 0,71 до 0,90 – високий рівень; від 0,91 до 1 – дуже високий рівень якісної складової персоналу.

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що в останні роки персонал на ТОВ «Полтавахліб–3» знаходяться на середньому рівні. Це обумовлює необхідність вживання заходів, спрямованих на удосконалення.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз технології управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» дозволив зробити наступні висновки:

1. ТОВ «Полтавахліб–3» працює на ринку хлібобулочних виробів. Підприємство є юридичною особою за законодавством України із правами юридичної особи, виступає самостійним господарюючим суб'єктом, володіє відокремленим майном, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права і несе визначені обов'язки, виступає в суді, здійснює виробничу, комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність, що не суперечить чинному законодавству з метою одержання прибутку. Загальна чисельність персоналу у 2020 р. складала 249 осіб, що на 38 осіб більше від 2018 р. та 2019 р. Це є позитивною тенденцією тому, що підприємство додатково отримує персонал.

2. Результати аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Полтавахліб–3» свідчать про те, що значна частина показників має тенденцію до зниження. Одним із таких є середня вартість сукупного капіталу. Це є негативною зміною, оскільки зменшується вартість майна підприємства. Середньорічна вартість основних засобів має негативну тенденцію також. Тенденція щодо зменшення основних засобів є негативною, адже свідчить про те, що підприємство мало оновлює та не розширює технологічну базу.

Таким чином, на основі проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «Полтавахліб–3» можна стверджувати, що підприємство є прибутковим, але має достатньо негативних тенденцій.

3. Технологія управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» базується на організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методах, кожен з яких включає сукупність заходів по вдосконаленню кінцевих результатів діяльності підприємства. Технологія управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» включає багато складових. Серед них: кадрова політика, взаємини в колективі, соціально-психологічні аспекти керування. Ключове ж місце займає визначення способів підвищення продуктивності, шляхів росту творчої ініціативи, а так само стимулювання й мотивація працівників. Визначення ступеня задоволеності персоналу своєю працею і місцем роботи є найважливішим індикатором стану трудової мотивації персоналу.

Проведена оцінка морального стимулювання ефективної праці дозволяє знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника даного підприємства, проаналізувати рівень його задоволеності працею та з'ясувати, які форми стимулювання впливають саме на цього працівника. Опираючись на проаналізовані дані, доцільно ввести певну кількість організаційних змін для покращення стану матеріального та морального стимулювання на ТОВ «Полтавахліб-3».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи будуть запропоновані сучасні технології управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3».

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПОЛТАВАХЛІБ-3»

3.1. Стратегічні напрями впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3»

Результати дослідження вказують на не досить ефективну технологію управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3», що є недопустимим у сучасних турбулентних умовах. Тому наявна ситуація потребує змін. Адже, для того, щоб успішно розвиватися, здійснювати прибуткову діяльність та максимально задовольняти потреби споживачів необхідно у першу чергу налагодити роботу персоналу.

Впровадження посадових інструкцій із описом прямих обов'язків працівника, видання наказів по відділу або підприємству для підвищення ефективності роботи персоналу підприємства не дає бажаного результату у зв'язку з низькою зацікавленістю працівника у результатах своєї праці або взагалі незацікавленістю. Необхідно, щоб працівники відчували своє важливе місце в діяльності ТОВ «Полтавахліб-3».

Ефективність виробництва – це складне і багатогранне явище. Промислове виробництво вимагає органічного поєднання і взаємодії трьох факторів – персоналу, основних засобів і предметів праці. В процесі виробництва здійснюється виробниче споживання вказаних ресурсів з метою отримання певних споживних вартостей, спроможних задовольнити відповідні потреби людей. Отже, будь-яке виробництво передбачає витрати ресурсів і одержання певних результатів. Але на однакову кількість витрачених ресурсів підприємства можуть одержувати далеко не однакові за величиною результати. В такому випадку це означає, що підприємства ведуть виробництво з різною ефективністю.

В сучасних умовах розвитку, для ТОВ «Полтавахліб-3» одним з пріоритетних завдань є підвищення конкурентоспроможності його продукції, зниження затрат на виробництво та реалізацію продукції, а також забезпечення підвищення рівня прибутку. Ключова роль в вирішенні даних завдань належить працівникам підприємства, оскільки саме ефективне управління персоналом можна розглядати як рушійну силу розвитку ТОВ «Полтавахліб-3», від ступеня використання якого буде напряду залежати ступінь ефективності використання інших ресурсів підприємства.

Технологію ефективного використання трудового потенціалу персоналу у виробничому процесі ТОВ «Полтавахліб-3» показано на рис. 3.1.

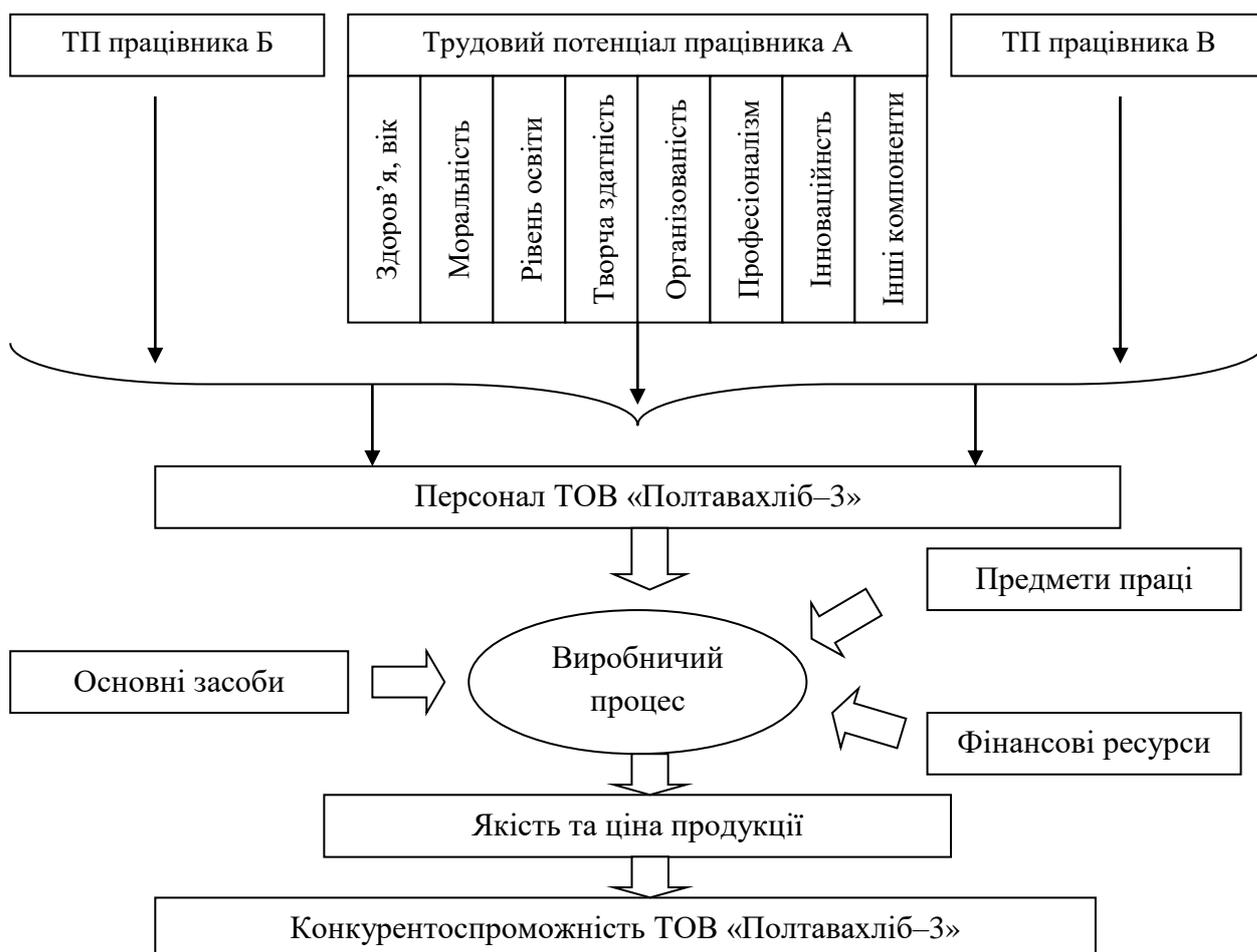


Рисунок 3.1. – Технологія ефективного використання трудового потенціалу персоналу у виробничому процесі ТОВ «Полтавахліб-3»

Як видно з рис. 3.1, ефективне використання якісної складової кожного працівника підприємства вносить вклад в досягнення загальної мети підприємства, що веде до росту конкурентоспроможності продукції, яка випускається і, як наслідок, до росту конкурентоспроможності підприємства.

Економічну основу стадії формування персоналу ТОВ «Полтавахліб–3» складає фонд життєвих засобів, які необхідні працівнику для підтримки та відтворення його життя та життя членів його сім'ї. Фонд життєвих засобів формуються з матеріальних благ та послуг, які входять до особистих потреб, а також включають соціальні фонди споживання (медицина, освіта, пільги, охорона правопорядку, пенсії, культура і т.п.).

Стадія використання персоналу включає трудову діяльність, в процесі якої безпосередньо реалізується працівник, який вміщує сукупність інтелектуальних та фізичних здібностей до праці; забезпечення зайнятості працездатного населення, які бажають реалізувати свій трудовий потенціал в суспільно корисній праці, яка приносить дохід працівнику.

На рівні підприємства основними соціальними механізмами на теперішній час є: організація медичного обслуговування і відпочинку працівників; соціально-психологічний клімат; забезпечення підвищення кваліфікації; розвиток мережі культури, освіти, торгівлі, громадського харчування, побутового обслуговування тощо.

При формуванні стратегічних напрямків впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» потрібно дослідити вплив різних факторів.

Отже при прийнятті управлінських рішень потрібно розробити стратегію ефективного використання персоналу. Запропонована модель розвитку якісної складової кадрів в технології управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3» представлена на рис. 3.2.

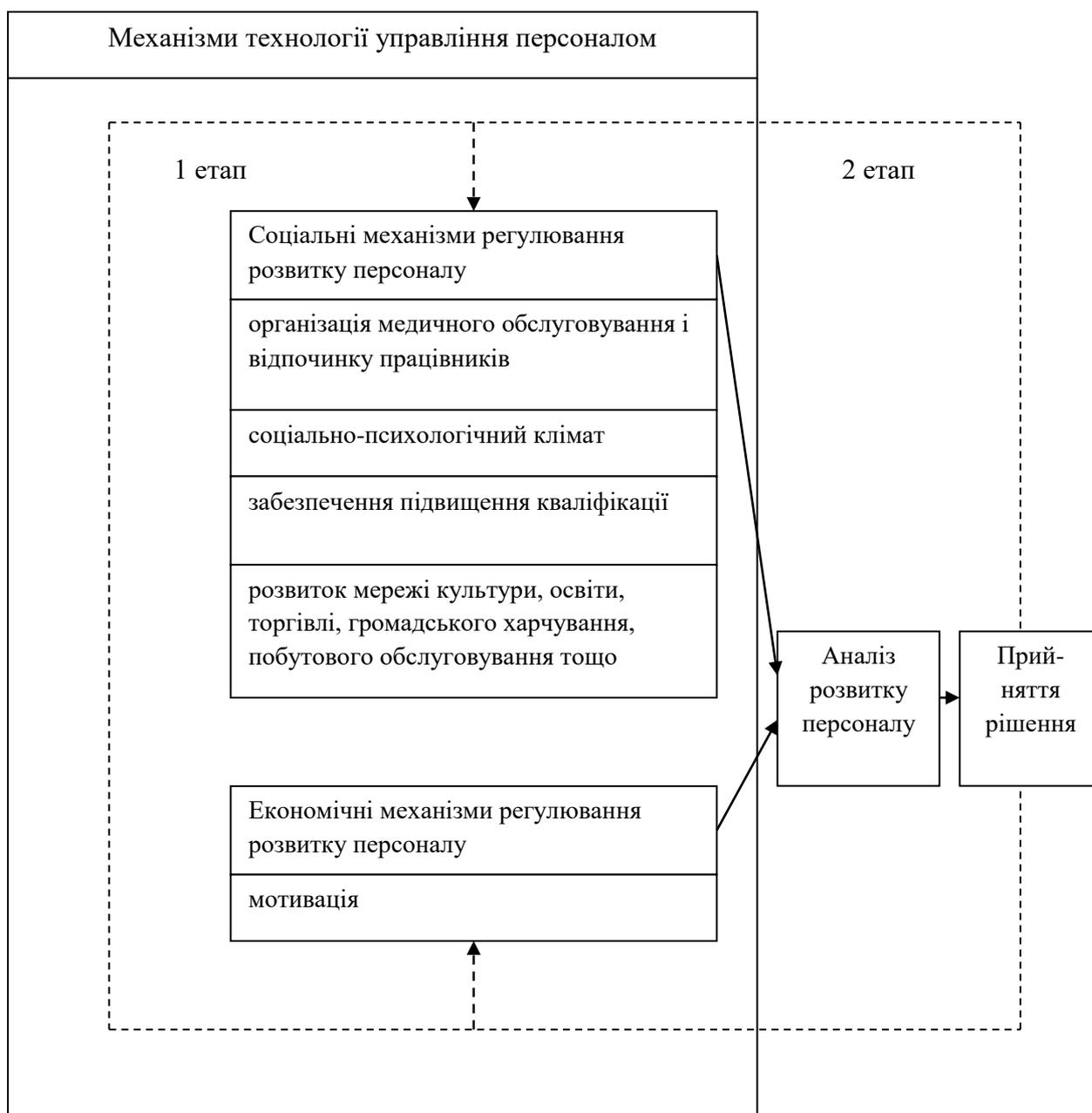


Рисунок 3.2. – Модель розвитку якісної складової кадрів в технології управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3»

Оцінка ефективності функціонування соціальних та економічних механізмів регулювання розвитку персоналу ТОВ «Полтавахліб–3» проводиться різними методами, результатом яких є рішення по їх розробці та удосконаленню. При цьому забезпечується зворотній зв'язок, який відображено на рис. 3.2 в вигляді пунктирних ліній. Застосування даної моделі розвитку якісної складової кадрів в технології управління персоналом дозволить оцінити досягнутий якісний рівень

розвитку персоналу ТОВ «Полтавахліб-3». Механізм управління персоналом передбачає також оцінку його якісної складової, тобто визначення кількості, якості, відповідності та міри його використання для цілей ТОВ «Полтавахліб-3».

В загальних рисах сутність удосконалення технології управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3» через оцінку якісних складових працівників приводить до вирішення наступних задач: формування таких виробничих здібностей людини, які найбільш повно би відповідали вимогам, які необхідні на конкретному робочому місці; створення таких соціально-економічних та виробничих умов, при яких відбувалося б максимальне використання здібностей працівника до даної праці.

Стратегія ТОВ «Полтавахліб-3» в сфері впровадження сучасних технологій управління персоналом представляє собою узгоджений набір елементів відповідно до стадії життєвого циклу підприємства, який відображено на рис. 3.3.

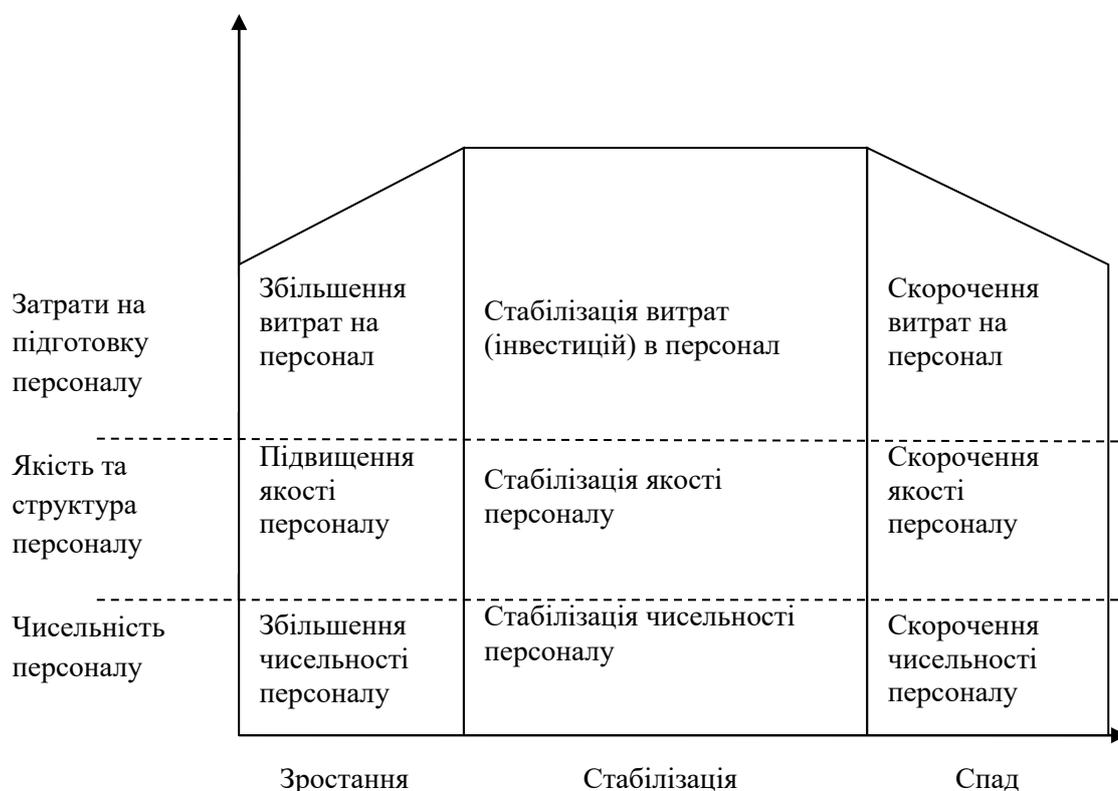


Рисунок 3.3. – Елементи стратегії в сфері впровадження сучасних технологій управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3»

На практиці елементи стратегії тісно взаємопов'язані. Наприклад, підвищення якості персоналу веде до підвищення витрат на них і навпаки. При цьому стратегії визначають основні параметри конкретних дій і в кадровій політиці ТОВ «Полтавахліб–3»; їх пріоритетність, часовий інтервал та поетапність реалізації; співвідношення власної діяльності підприємства та зовнішніх ресурсів, ресурсного забезпечення, включаючи фінансування.

Поряд з цільовим та стратегічним виділяють також тактичний рівень кадрової політики, який пов'язаний з розробкою та реалізацією цільових програм, бюджетів та планів підприємства, які в сукупності пов'язують результати, які очікують в сфері формування персоналу з конкретними виконавцями та ресурсами, які виділяють.

Цільові програми, бюджет та плани визначають межі діяльності підприємства, дозволяють пов'язувати різні сторони діяльності підприємства в сфері управління персоналом через програмно-цільові, фінансові та техніко-економічні показники. Програми створюють систему пріоритетних напрямків та форм використання персоналу для досягнення стратегії.

Класифікація цільових програм на ТОВ «Полтавахліб–3» в сфері впровадження сучасних технологій управління персоналом представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Класифікація цільових програм ТОВ «Полтавахліб–3» в сфері впровадження сучасних технологій управління персоналом

| Тип програми | Мета програми | | |
|------------------------|---|---|----------------------------------|
| | Стабілізація поточне функціонування працівників | та Реструктуризація реформування складу структури працівників | та Розвиток трудового потенціалу |
| Об'єктні програми | програми забезпечення безпеки керівників, адаптації молодих спеціалістів, охорони здоров'я працівників і тому подібне | | |
| | програми для робітників окремого підрозділу | | |
| Функціональні програми | програми найму працівників, підготовки та підвищення кваліфікації і тому подібне | | |
| Проблемно-орієнтаційні | програми удосконалення та матеріального стимулювання, автоматизації системи управління працею і тому подібне | | |

| | |
|----------|--|
| програми | |
|----------|--|

Першу групу (по типу) складають вузькоспеціалізовані програми за окремими об'єктами, функціями та проблемами. Вони орієнтовані на конкретні групи працівників, зазвичай за соціальними та професійно-кваліфікаційними ознаками та додатково структуруються за рівнем управління ТОВ «Полтавахліб–3».

Функціональні програми розроблюються для конкретного етапу життєвого циклу ТОВ «Полтавахліб–3».

Проблемно-орієнтовані програми направлені на конкретні проблеми формування персоналу, а на практиці не завжди вдається виділити цільові програми, вузько направлені по об'єкту, функціям та проблемам.

За цієї причини можуть розроблятися так звані змішані програми: програми підвищення кваліфікації молодих спеціалістів; програми найму працівників для конкретного підрозділу підприємства; програми зниження плинності кадрів серед спеціалістів підприємства; програми реструктуризації, стабілізації та розвитку персоналу.

Принципово важливим аспектом при розробці стратегії розвитку персоналу є пріоритет стратегічної мети сільськогосподарського підприємства. Стратегія розвитку персоналу повинна бути частиною кадрової стратегії підприємства, яка, в свою чергу, – є частиною комплексної соціально-економічної стратегії розвитку ТОВ «Полтавахліб–3».

ТОВ «Полтавахліб–3» повинне не просто формувати свій персонал з тих, хто взагалі може та хоче працювати, йому необхідно формувати свій трудовий потенціал, свою неповториму структуру колективу. Але специфіка підприємств харчової промисловості не завжди надає таку можливість. На роботу наймають в більшості випадків тих, хто проживає в даній місцевості. Але все ж потрібно враховувати, що кожен працівник володіє трудовим потенціалом, намагається реалізувати свої потенційні можливості, інтереси та потреби.

Механізм узгодження фінансових та економічних показників в технології управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» представлений на рис. 3.4.

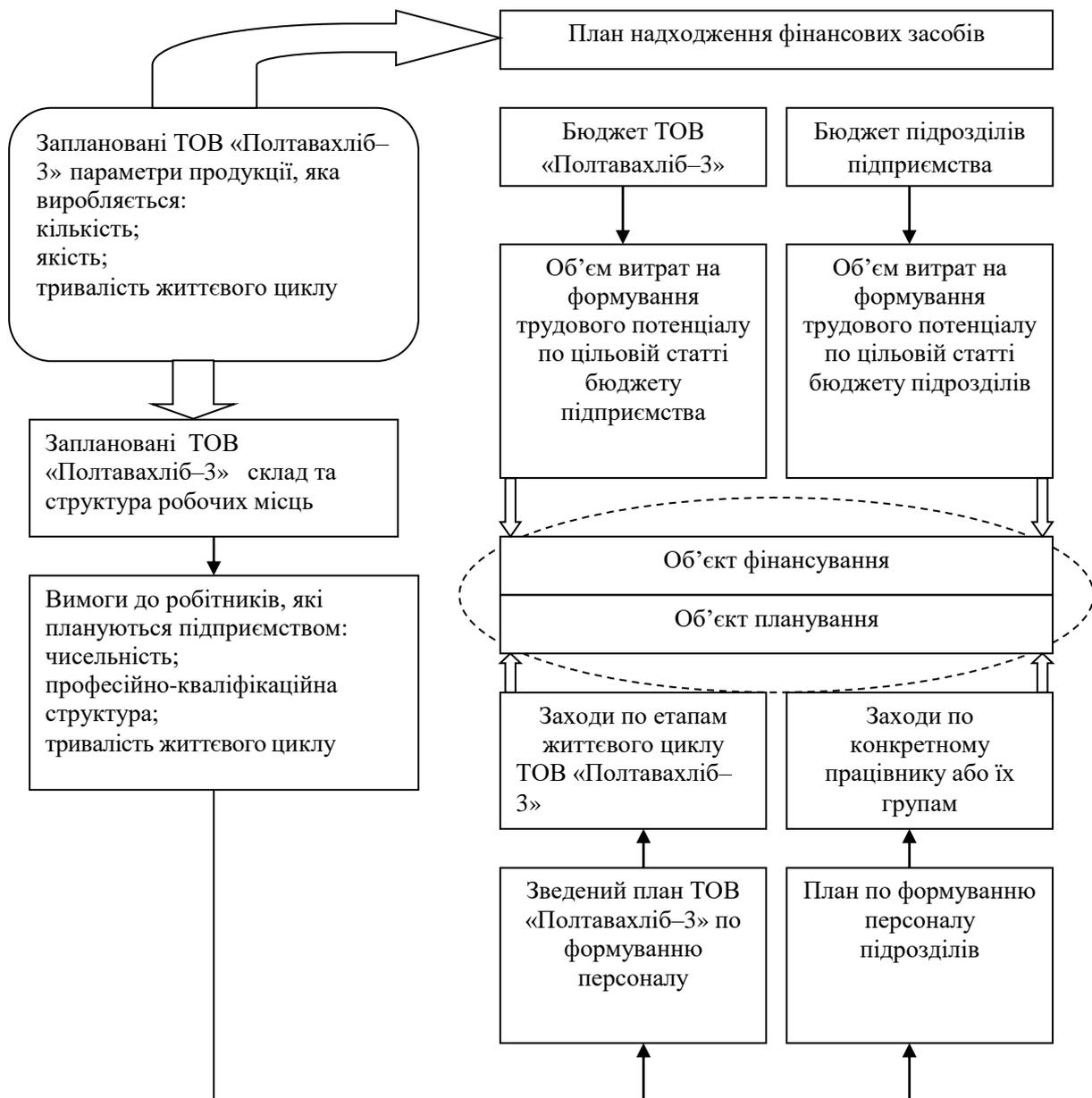


Рисунок 3.4. – Взаємозв'язок показників бюджету та плану в технології управління персоналом ТОВ «Полтавахліб-3»

Політики в даному випадку носять підпорядкований характер стратегії та являються сукупністю правил та дій, які забезпечують досягнення поставленої мети, в той же час як стратегія пояснюється як загальний план дій по досягненню мети.

Взаємозв'язок стратегій в процесі впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3» подано на рис. 3.5.

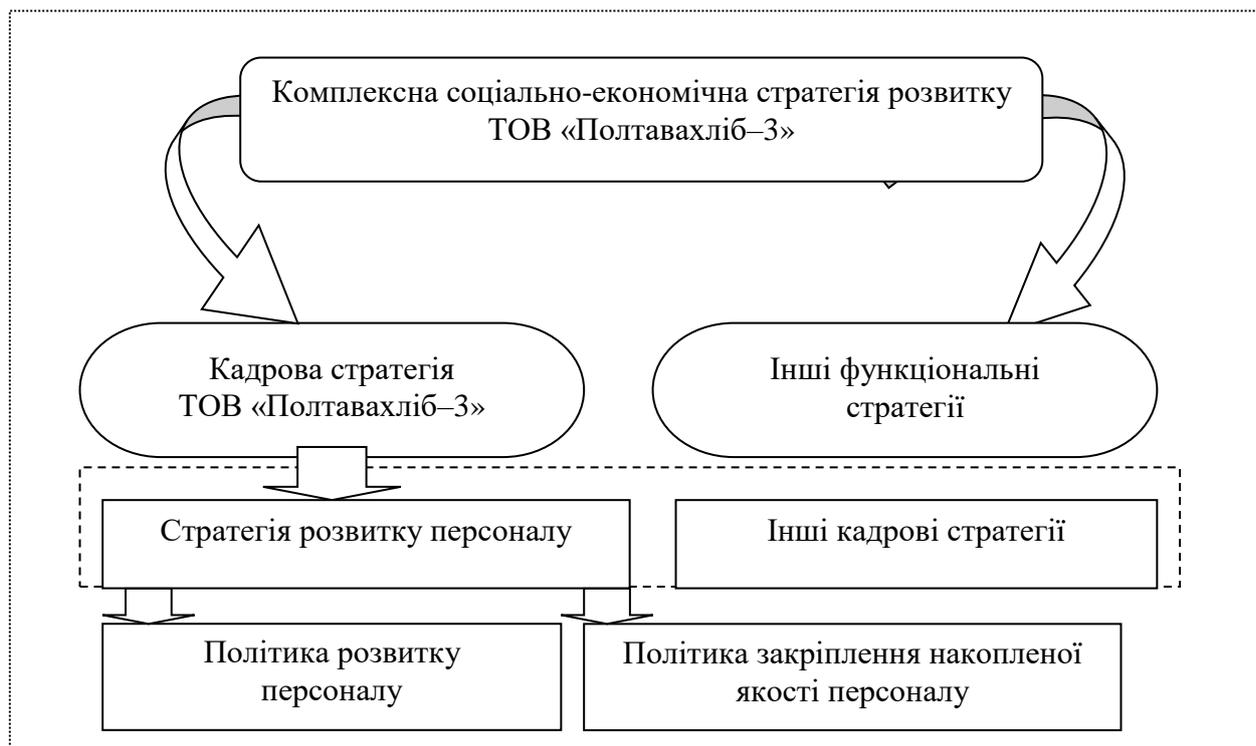


Рисунок 3.5 – Взаємозв'язок стратегій в процесі впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3»

Зміст стратегії розвитку технології управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3» в сучасних умовах повинен відображати шляхи розвитку реалізації мети, яка поставлена в комплексній стратегії. Для забезпечення такого взаємозв'язку ми пропонуємо використовувати модель стратегії розвитку технології управління персоналом, яка розроблена на основі системи «дерева цілей» та процесного підходу.

Запропонована модель носить універсальний характер та може бути реалізована на підприємствах усіх форм власності та розмірів, але переважно вона орієнтована на вже існуючі підприємства, в яких процес стратегічного планування організований в тій чи іншій формі. В моделі відображені вихідні дані для розробки стратегій дані та відомості, запропоновані методика розробки стратегій, які, що потрібно відмітити, в силу складності та неоднорідності економічних

систем, не носять вичерпний характер, а також – сформульовані вимоги до результатів кожного етапу планування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Стратегічне планування впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3»

| Рівні стратегічного планування | Суб'єкти планування | Вихідні дані | Методики | Результати | |
|--|--|---|--|---|---------------------------|
| 1. Комплексна соціально-економічна стратегія розвитку ТОВ «Полтавахліб–3» | | | | | |
| 1.1 Формування мети стратегії | Власники, керівник підприємства, головні спеціалісти | Фінансові, річні звіти, результати маркетингового аналізу | Маркетинговий аналіз, STEP-аналіз | Кількісні показники мети | |
| 1.2 Розробка програми реалізації стратегії | | | | Шляхи досягнення мети | |
| 2. Кадрова стратегія | | | | | |
| 2.1 Формування мети стратегії | Власники, керівник підприємства, головні спеціалісти | Результати кадрового аналізу | SWOT-аналіз, аналіз ринка праці | Кількісні показники мети | |
| 2.2 Розробка програми реалізації стратегії | | | | Шляхи досягнення мети | |
| 3. Розробка стратегії розвитку персоналу | | | | | |
| 3.1 Формування мети стратегії | Керівники підрозділів та відділів | Фінансові, річні звіти | Аналіз персоналу підприємства, SWOT-аналіз | Кількісні показники мети | |
| 3.2 Розробка програми реалізації стратегії | | | | Шляхи досягнення мети | |
| 3.3 Постановка задач розвитку персоналу | | Результати кадрового аналізу | Моделі оцінки ефективності навчання, модель оцінки ефективності інвестицій | Кількісні та якісні показники задач | |
| 3.4 Розробка політики розвитку персоналу | | | | Вибір форм та способів розвитку персоналу | |
| 3.5 Постановка задач закріплення накопиченої якості персоналу | | | | Моделі оцінки ефективності інвестицій, моделі оцінки плінності персоналу, моделі оцінки віддачі від персоналу | Кількісні показники задач |
| 3.6 Розробка політики закріплення накопленої якості персоналу | | | | Вибір шляху закріплення якості персоналу | |

Важливим в даній моделі є вимога до кількісного виразу усіх цільових показників, що може бути забезпечено використанням ключових показників ефективності, застосування яких забезпечить взаємозв'язок не тільки по вертикалі

планування, але і по горизонталі окремих напрямів діяльності на ТОВ «Полтавахліб–3».

Набір ключових показників ефективності, розроблених для стратегії впровадження сучасних технологій управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3», надано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Ключові показники ефективності стратегії впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3»

| Цілі комплексної соціально-економічної стратегії концентрації виробництва | Задачі кадрової стратегії | Задачі стратегії системи управління персоналу | Показники стратегія | |
|---|---|--|--|--|
| | | | Показники політики розвитку персоналу | Показники політики закріплення накопиченого трудового потенціалу |
| Перехід на більш розширене виробництво | Поглиблений розподіл праці | Вибір груп персоналу для навчання | Інтенсивність навчання персоналу (кількість годин формального та неформального навчання на 1 людину) | % плинності по підприємству в цілому |
| Стандартизація та уніфікація продукції | Зниження помилок в виробництві | Розробка програми навчання працівників | Вартість 1 години навчання | % плинності за окремими категоріями працівників |
| | Забезпечення закритих вакантних позицій | Організація навчання персоналу | Рівень кваліфікації працівників | % співробітників, які включені в кадровий резерв |
| | Зниження плинності працівників | Оцінка ефективності навчання працівників | Відповідність рівня кваліфікації працівників вимогам посадових інструкцій | % працівників, які звільнились з кадрового резерву |
| | Підвищення ефективності інвестицій в персонал | Закріплення працівників, які входять в ключові групи | Рівень розвитку компетенції працівників | % призначень працівників з кадрового резерву |
| | Формування кадрового резерву | | Рівень залучення керівників підрозділів | Досвід роботи на посаді, років |

Застосування збалансованої системи показників дозволяють пов'язати ключові показники ефективності кадрової стратегії не тільки з стратегією більш високого рівня, але і з іншими стратегіями ТОВ «Полтавахліб–3». Так, для

реалізації мети комплексної стратегії, необхідна розробка стратегій за наступними напрямками: виробництво, фінанси, збут, персонал.

Важливою умовою реалізації політики розвитку трудового потенціалу є орієнтація ТОВ «Полтавахліб–3», яка переважає на внутрішньому ринку праці, тобто є реалізація так званої «закритої» кадрової стратегії.

В умовах дефіциту працівників на зовнішньому ринку праці доцільно застосовувати саме закриту кадрову стратегію, в основу якої закладені принципи просування власних працівників. Досвід багатьох підприємств показав, що реалізація цих принципів підвищує лояльність персоналу, його самореалізацію та приводить до зростання продуктивності праці та підвищенню ефективності діяльності підприємства. Крім цього, реалізація закритої кадрової стратегії підвищує ефективність навчання працівників та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Підвищення якості персоналу ТОВ «Полтавахліб–3» на основі удосконалення мотиваційного механізму

Еволюція застосування різноманітних систем мотивації показала як позитивні, так і негативні аспекти їх застосування, і це природній процес, так як на практиці управління організацією міняються фактори та умови виробництва. На даний момент існують три сучасні моделі оплати праці – це тарифна, безтарифна та контрактна. Підприємства самостійно розробляють та затверджують форми та системи оплати праці. Найбільшого розповсюдження в промисловому секторі отримали дві форми оплати праці: відрядна і почасова.

Політика в області мотивації та стимулювання працівників в більшості випадків має дві мети: сприяти появі у працівника бажання до більш продуктивної праці; підвищити стабільність економічних відносин.

Якісне перетворення засобів виробництва підвищує ефективність використання персоналу та впливає на стабільні економічні відносини. Використання персоналу реалізується через виробничі та соціально-економічні

можливості, забезпечуючи реалізацію економічних інтересів ТОВ «Полтавахліб–3» (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Ключові елементи процесу впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3»

Для визначення перспектив розвитку та використання персоналу підприємства необхідно виходити з того, що персонал виступає як сукупна характеристика кількості, якості та міри сукупності здібностей до праці, при якій визначаються можливості людини.

Показники, які характеризують персонал підприємства після впровадження системи мотивації праці відображено в табл. 3.4, що свідчить про позитивний вплив нової системи мотивації праці на працівників підприємства.

Таблиця 3.4 – Порівняльна оцінка персоналу на ТОВ «Полтавахліб–3»

| № | Показники | 2020 р. | Проект (2021 р.) |
|---|--|---------|------------------|
| 1 | Ступінь збалансованості робочих місць та кількості персоналу | 69,30 | 77,40 |
| 2 | Рівень задоволеності працівників організацією | 0,88 | 1,00 |
| 3 | Рівень укомплектованості кадрами | 0,94 | 0,98 |
| 4 | Рівень засвоєння проектної потужності | 82,90 | 100,00 |
| 5 | Показник плинності персоналу | 0,25 | 0,05 |
| 6 | Показник кваліфікації працівників | 0,24 | 0,31 |

| | | | |
|---|--|------|------|
| 7 | Оцінка екстенсивності факторів росту якісної складової персоналу | 0,75 | 1,10 |
| 8 | Оцінка інтенсивних факторів росту якісної складової персоналу | 0,68 | 1,19 |

Проведено оптимізацію системи стимулювання під існуючий мотиваційний профіль підприємства, з метою забезпечення гранично конструктивної поведінки працівників ТОВ «Полтавахліб–3».

Система матеріальної зацікавленості повинна бути як система інвестування в якість персоналу. Низька мотивація працівників може привести до негативних наслідків на підприємстві: падінню продуктивності праці, погіршенню соціально-психологічного клімату в колективі, зниженню якості праці, погіршенню іміджу підприємства на ринку, і як наслідок зниження ефективності підприємства та його прибутку, і як наслідок падіння конкурентоспроможності підприємства. Характеристика оцінки персоналу показує незначний рівень факторів на аналізованому підприємстві. Для підвищення рівня цих показників потрібно розробити стратегію їх розвитку.

Таким чином, вибір стратегії формування персоналу в умовах конкуренції передбачає формування політики управління персоналом, інструментів і технологій управління ефективним плануванням потреби в кадрах, підвищенні кваліфікації та мотиваційних чинників на ТОВ «Полтавахліб–3».

При описі кадрової політики ТОВ «Полтавахліб–3» важливо враховувати наступні показники: рівень задоволеності персоналом робочими місцями, рівень середньої заробітної плати, склад персоналу за соціально-демографічною структурою, наявність пільг, віддаленість від транспортної мережі крупних центрів.

З вище сказаного можна зробити висновок, що оптимальна система мотивації та стимулювання на ТОВ «Полтавахліб–3» повинна відповідати наступним принципам: оплата праці повинна бути достатньою, тобто робітник повинен заробляти стільки, щоб забезпечити задоволення своїх потреб на рівні не менше прожиткового мінімуму. В іншому випадку працівник буде шукати додаткові способи отримання доходу;

забезпечити достатню оплату праці можуть розробка та впровадження системи оплати «за категоріями» співробітників з введенням мінімального розміру, нижче якого оклади на ТОВ «Полтавахліб–3» не опускаються;

рівень заробітної плати зі змінною складовою повинен бути конкурентоздатним на ринку праці. Факт підвищення окладу мотивує працівників до лояльного відношення до підприємства, факт підвищення змінної складової – до продуктивної роботи, досягненню більш високих результатів;

оплата праці повинна сприйматися працівниками як справедлива. Критерії оцінки діяльності працівників, досягнення результатів повинні бути зафіксовані в локальних нормативних актах підприємства, відомі працівникам і легко вимірювані. Якщо працівник не має можливості точно визначити розмір своєї плати, він буде вважати, що вона занижена. Складна система оплати праці не дозволяє працівнику планувати свій бюджет, що приведе до додаткових витрат і, як результат, викликає незадоволеність своєю заробітною платою.

Практика показує, що на сучасному етапі розвитку вітчизняних промислових підприємств доцільне формування цілісної системи управління персоналом під загальним керівництвом директора.

Удосконалення впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» в сучасних умовах має бути спрямоване на: розробку стратегії і тактики управління персоналом; планування і маркетинг персоналу; підбір, відбір, найм і облік персоналу; організацію праці і нормування трудових процесів; побудову ефективної системи мотивації персоналу; соціальне страхування і соціальне забезпечення; управління розвитком персоналу; удосконалення методичного, організаційного та інформаційного забезпечення системи управління персоналом; організацію аудиту та контролінгу персоналу; управління трудовими відносинами; сприяння розвитку корпоративної культури.

Дослідження показали, що функціонування ефективної системи мотивації є важливим стратегічним завданням, оскільки вона безпосередньо впливає на становлення працівника як активного суб'єкта виробництва, зацікавленого в підвищенні ефективності своєї праці. Вирішальними чинниками мотиваційного

механізму мають бути: задоволення матеріальних потреб для досягнення певного рівня добробуту. Всі ці складові набудовують і спонукають працівників до високої трудової активності і зростання продуктивності праці.

Чинники, що впливають на задоволеність працівників, і, як наслідок, на продуктивність праці, можна розділити на дві групи: підтримуючі та мотивуючі. Згідно цього підходу підтримуючі (або утримуючі) чинники створюють необхідні умови для високої задоволеності працівників. Разом з тим, мотивуючі чинники здатні суттєво збільшити задоволеність цих же працівників при дотриманні всіх необхідних умов. І ті, й інші мають певний вплив на загальну оцінку задоволеності, однак ступінь цього впливу може відрізнятися для різних співробітників і професійних груп. Всі фактори, перераховані нижче в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Фактори, які впливають на продуктивність праці на ТОВ «Полтавахліб–3»

| Підтримуючі фактори | Мотивуючі фактори |
|---|---|
| <p>постійна частина заробітної плати; пільги, соціальний пакет; психологічний клімат; стиль управління керівника; фізичні умови праці, озлобленість робочого місця; стабільність та надійність робочого місця; режим праці та відпочинку (робочий графік, вихідні, відпустка); самостійність та незалежність в роботі, повноваження; корпоративні заходи, свята, традицій тощо; повне та своєчасне інформування (про ситуацію на підприємстві, планах керівництва, перспективах розвитку); участь в обговоренні та прийнятті рішень; престиж підприємства, імідж та репутація; корпоративна культура, загальноприйняті цінності, правила та норми поведінки; політика керівника, методи та інструменти управління, загальна організація праці.</p> | <p>можливість професійного та особистісного росту; сама робота, її різноманітність, цікавість, можливість самовиразу; змінна частина зарплати, яка залежить від результатів праці, можливість не отримувати, а заробляти; визнання серед керівників та колег (моральне заохочення, цінні подарунки, почесні звання тощо); особиста відповідальність за результати праці; робота в команді, можливість спілкування та взаємодії з людьми; посада, статус на підприємстві; можливість пересування по службі, кар'єрний ріст; атмосфера здорово конкуренції в колективі.</p> |

Аналіз факторів показав, що ТОВ «Полтавахліб–3» потрібна програма

організаційно-управлінських перетворень. А саме: реорганізація системи оплати праці робітників, регулярне навчання і розвиток співробітників, проведення корпоративних тренінгів з формування базових управлінських навичок і розвитку комунікативної компетентності за участю всіх майстрів і начальників виробничих ділянок підприємства.

Поліпшення фізичних умов праці робітників, елементарний порядок безкоштовне харчування в їдальні підприємства, і «розніс» час обіду робітників і службовців, що різко скоротило черги в обідню перерву.

Розробка системи нематеріальних заохочень, конкурси за професією («Найкращий робітник» та ін..) і раз на рік (у день народження підприємства) проведення загальні збори трудового колективу, нагороджувати кращих співробітників цінними і символічними призами, наголошуючи на їх конкретні досягнення та заслуги.

Розробка програми загального залучення працівників, розміщення спеціальних скриньок для збору ідей та пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Разом з тим, можливість проявляти ініціативу, яка буде підкріплюватися матеріально.

Показник заробітної плати має важливе значення на ТОВ «Полтавахліб-3». Він бере участь у формуванні собівартості виробленої продукції, впливає на соціальний настрій у колективі, стимулює збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції.

Бажання підвищити обсяги виробництва і конкурентоспроможність продукції, стимулювати робітників на пошук нових, більш ефективних рішень, сформувати здоровий клімату колективі, примушує керівництво підприємств впроваджувати нові системи оплати праці.

І якщо для робітників, чий зусилля безпосередньо впливають на кінцевий результат, існує безліч систем, то для адміністративно-управлінського персоналу, дії якого безпосередньо не впливають на обсяг виробництва, досить важко вибрати ефективну систему оплати праці.

Перед керівниками ТОВ «Полтавахліб-3» постає питання, як сформувати

оптимальну модель, використовуючи вже існуючі системи оплати праці. Вирішенням цієї проблеми займаються вітчизняні і закордонні вчені, але на сьогодні ця проблема потребує спеціальних досліджень.

Основною складовою всіх систем стимулювання та інструментом мотивації є заробітна плата. Моделі систем стимулювання, що базуються на оплаті праці, залежать від структури оплати праці.

Результатом дії системи стимулювання на ТОВ «Полтавахліб-3» повинно стати підвищення ефективності діяльності підприємства, чого можна домогтися лише за рахунок підвищення ефективності й якості праці кожного його працівника.

При цьому на ТОВ «Полтавахліб-3» слід керуватися міркуваннями необхідності залучення й збереження на тривалій термін штату висококваліфікованих працівників, підвищення продуктивності праці й підвищення якості продукції, збільшення віддачі від вкладень у персонал, підвищення зацікавленості працівників не тільки в особистих успіхах, але й в успіхах усього підприємства в цілому, зростання соціального статусу працівників.

Слід зазначити, що стимулювання праці, звичайно передбачає певні витрати, але ці витрати, при правильній організації заходів, що направлені на стимулювання, покриваються за рахунок зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в деяких випадках, і за рахунок зменшення собівартості одиниці виробленої продукції.

Стимулювання праці призведе до:

підвищення рівня організації виробництва;

зменшення кількості випадків поломок обладнання за виною робітників;

до розробки більш ефективної технології і техніки;

до підвищення рівня культури виробництва, що в свою чергу викличе зменшення забракованої продукції чи продукції з повторного пред'явлення;

тобто ліквідовуються причини цілоденних та внутрішньо змінних втрат робочого часу, які несприятливо впливають на собівартість продукції.

Отже, стимулювання праці – складний процес, який позитивно діє, якщо він правильно організований, враховує вік, стать, сімейний стан, соціальне положення та інші чинники робітників.

Тобто, можна зробити висновок, що стимулювання праці безперечно має немалий вплив на витрати виробництва продукції, а відповідно і на фінансові результати.

Після вивчення існуючої системи матеріального стимулювання на ТОВ «Полтавахліб-3» пропонуємо звернути увагу на такий елемент матеріального стимулювання як заробітна плата.

Структура заробітної плати – це співвідношення окремих складових заробітної плати в загальному її обсязі. В ТОВ «Полтавахліб-3» питома вага тарифних ставок в заробітній платі в середньому складає 66 % (рис. 3.7).

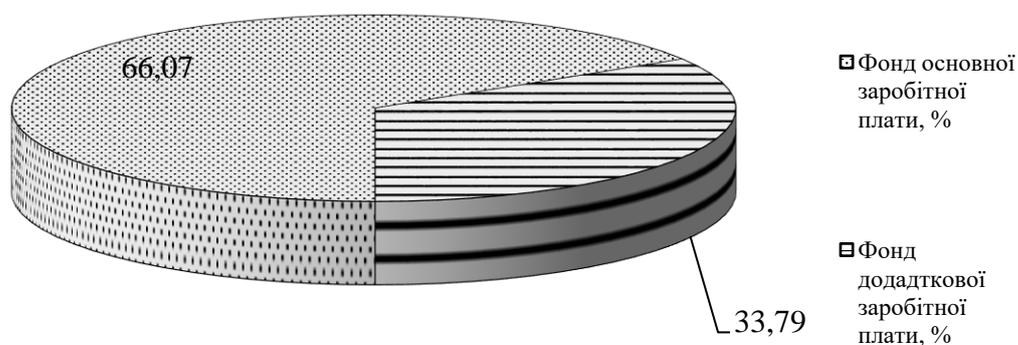


Рисунок 3.7 – Питома вага тарифних ставок в заробітній платні на ТОВ «Полтавахліб-3»

Після проведення оцінки розміру питомої ваги основної, додаткової заробітної плати та інших виплат, ми пропонуємо змінити існуючу відсоткову пропорційність цих елементів. Тобто, на наш погляд, при побудові фонду оплати праці, треба акцентувати свою увагу на додатковій заробітній платі.

Завдяки цьому нововведенню зможемо отримати економічний та соціальний ефекти на ТОВ «Полтавахліб-3». По-перше, завдяки збільшенню відсотка додаткової заробітної плати, який нараховується за стаж роботи, за кваліфікацію та продуктивність праці, зможемо:

посилити зацікавленість працівників в підвищенні кваліфікації, стимулюючи це матеріально;

збільшити продуктивність праці на кожного робітника, шляхом підняття відсоткової ставки за перевиконання плану.

По-друге, перебудова організації заробітної плати на ТОВ «Полтавахліб-3» передбачає вирішення трьох головних завдань:

підвищення зацікавленості кожного працівника у виявленні і використанні резервів зростання ефективності своєї праці при виключенні можливості одержання незароблених грошей.

усунення випадків зрівнялівки в оплаті праці, досягнення прямої залежності заробітної плати під індивідуальних кінцевих результатів праці.

оптимізація співвідношень в оплаті праці працівників різних категорій і професійно-кваліфікаційних груп із врахуванням складності виконуваних робіт, умов праці, а також впливу різних працівників на досягнення кінцевих результатів і конкурентоспроможності продукції.

Дотримання вимоги забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зменшенні її витрат на одиницю продукції є одночасно гарантією як зростання трудових доходів працівників, так і підвищення ефективності виробництва (за інших однакових умов), що відповідає інтересам всіх учасників трудового процесу і вимогам ринку.

Спрямованість на підвищення продуктивності безпосередньо пов'язана із процесом, що вимагає певного часу й фінансових витрат, але дає змогу підвищити ефективність виробничого потенціалу ТОВ «Полтавахліб-3», допоможе поліпшити соціально-економічне становище й створити економічні та фінансові умови, що забезпечують прибуткову конкурентну роботу ТОВ «Полтавахліб-3» при зниженні витрат.

Для розроблення систем оплати праці з активним стимулюванням підвищення продуктивності необхідно сформулювати вимоги, яким остання має відповідати. Вони можуть бути такими:

відповідність оплати праці кількості та якості праці;

забезпечення матеріального стимулювання при підвищенні продуктивності та якості праці;

економія ресурсів;

розмір премій має зацікавлювати робітників у досягненні встановлених показників;

забезпечення простоти і чіткості побудови системи заробітної плати.

Розглянемо чинники, що забезпечують більш швидке зростання продуктивності праці в порівнянні з підвищенням заробітної плати (рис. 3.8).

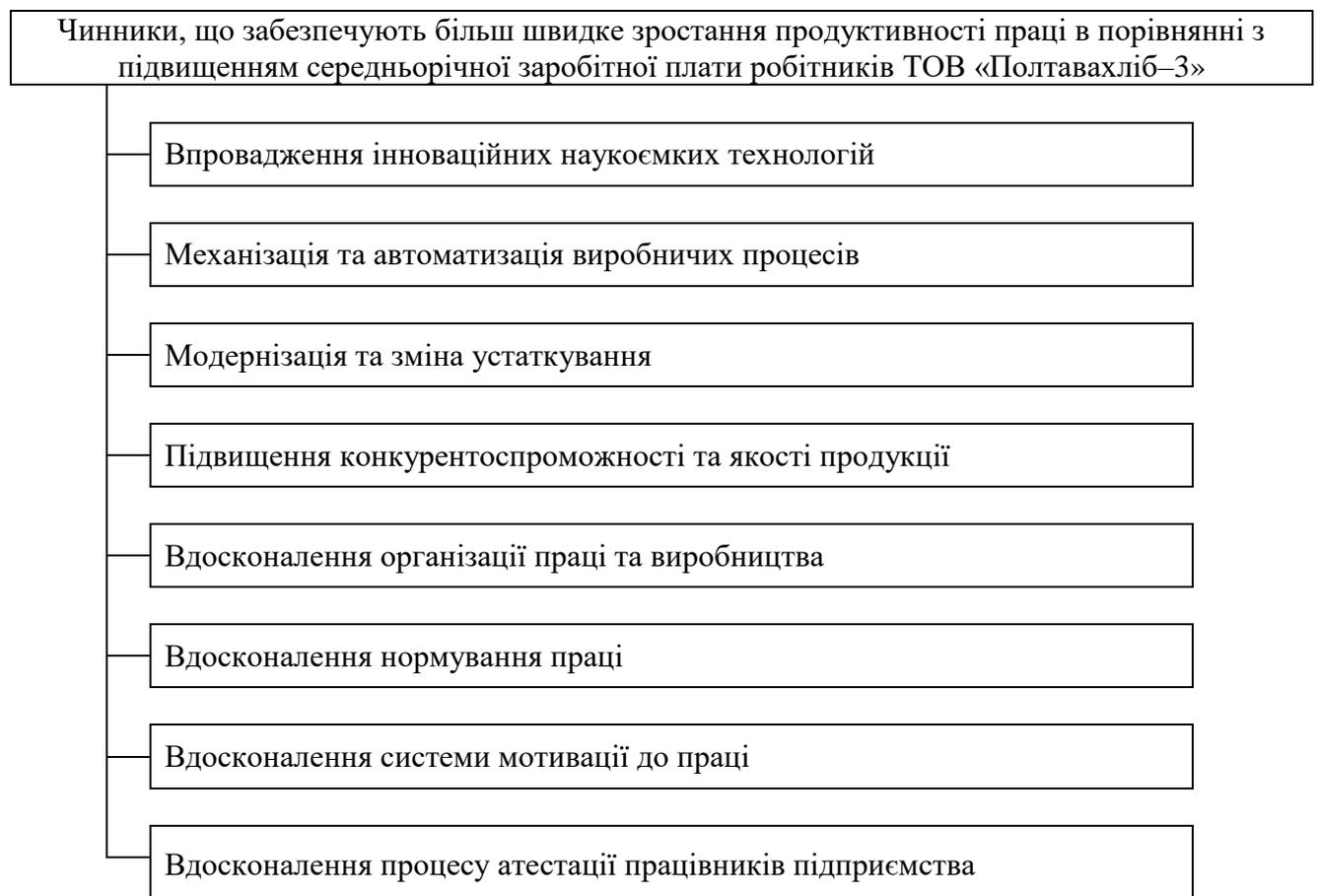


Рисунок 3.8 – Чинники, що забезпечують більш швидке зростання продуктивності праці в порівнянні з підвищенням середньорічної заробітної плати робітників ТОВ «Полтавахліб-3»

У результаті аналізу відповідності наявної системи оплати праці на ТОВ «Полтавахліб-3» переліченим вимогам було виявлено, що існуючі тарифні

ставки і системи оплати праці формують у робітників зацікавленість у виконанні плану.

Перехід до нової системи оплати праці, насамперед, пов'язаний із рядом причин і залежить від особливостей ринкових відносин, а саме: попит на продукцію не є постійною величиною, на нього впливає ринок, відпускна ціна на продукцію формується виготовлювачем з урахуванням кон'юнктурних факторів.

Управляючи структурою заробітної плати й матеріальним заохоченням, розподіляючи їх за категоріями працівників, з'являється можливість вирішення виробничих завдань – збільшення заробітної плати за окремими видами робіт, службами, а отже, підвищення продуктивності праці.

У цьому випадку кінцева оплата залежить від розмірів і результатів роботи або діяльності працівників підприємства, що приводить до підвищення ефективності виконуваних робіт і збільшення їх якості.

При цьому кошти на преміювання знаходяться за рахунок внутрішніх резервів підприємства. Заробітна плата впливає на поліпшення умов виробництва, підвищення якості праці робітників і рівень їх кваліфікації.

Розроблена й запропонована нова система оплати праці, згідно з якою, премія виплачується не за виконання планового завдання, а за виконаний обсяг роботи, починаючи з нормативно мінімального.

Насамперед, ця система дасть змогу пов'язати заробітну плату працівників із продуктивністю їх праці, тим самим стимулюючи робітників збільшити обсяги робіт, за рахунок цього змінюючи вартість продукції на величину ΔC_p .

$$\Delta C_p = -1 * \alpha_z * C_p (1 - K_{TZ}) \quad (3.1)$$

де α_z – частка заробітної плати в структурі собівартості продукції, одиниць;

C_p – собівартість продукції, тис. грн.;

K_{TZ} – коефіцієнт співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці одного робітника, одиниць.

Якщо заробітна плата буде зростати швидше, ніж продуктивність праці, то собівартість продукції буде зростати.

Отже, як видно з формули (3.1), при $\Delta C_p \geq 0$ собівартість продукції в результаті підвищення заробітної плати збільшуватися не буде.

Згідно з формулою (3.1), величина ΔC_p буде найчастіше позитивною, оскільки індекси $I_{ЗП} \leq 1,0$, $I_{ПТ} \geq 1,0$, то сума умовно-постійних витрат зростає з меншою швидкістю, чим обсяг виробництва.

На ТОВ «Полтавахліб-3» оплата праці та матеріальне стимулювання повинні будуватися в залежності від кількості і якості виробленої продукції, скорочення витрат на її одиницю.

Суть цієї формули полягає в тому, що завдяки зменшенню собівартості і економії ресурсів ΔC_p , підприємство дає можливість кожному працівникові отримувати 13-ту заробітну плату.

Іншими словами, працівник протягом року може збільшити свою продуктивність, і при тій же заробітній платі, і в кінці року отримає 13-ту зарплату в розмірі 50 % від економії (особистого внеску).

В іншому випадку, наприклад, при зменшенні продуктивності, працівник втрачає можливість отримати 13-ту зарплату.

Чинники ефективного використання фонду робочого часу в результаті запобігання та скорочення його витрат не вимагають великих додаткових витрат, пов'язані з вдосконаленням управління, поліпшенням трудової і виробничої дисципліни тощо. В результаті зростає продуктивність праці, а заробітна плата не змінюється.

Раціональне використання вільного часу включає відпочинок після роботи, відпустки, культурні заходи та інтелектуальний розвиток особистості.

Поліпшене медичне та побутове обслуговування сприяє зменшенню емоційних навантажень та збільшенню інтенсивності праці.

Чинник реструктуризації виробництва, що обумовлює випуск нової продукції, яка має підвищений попит на внутрішньому та зовнішньому ринках,

сприяє реалізації товарів по вищих цінах, що безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці. Вдосконалена оргструктура спрощує потік інформації між керівниками та підлеглими, що стимулює до більш ефективної праці завдяки простоті та зрозумілості зв'язків.

Розглянемо складові підвищення продуктивності праці робітників ТОВ «Полтавахліб-3» (рис. 3.9).

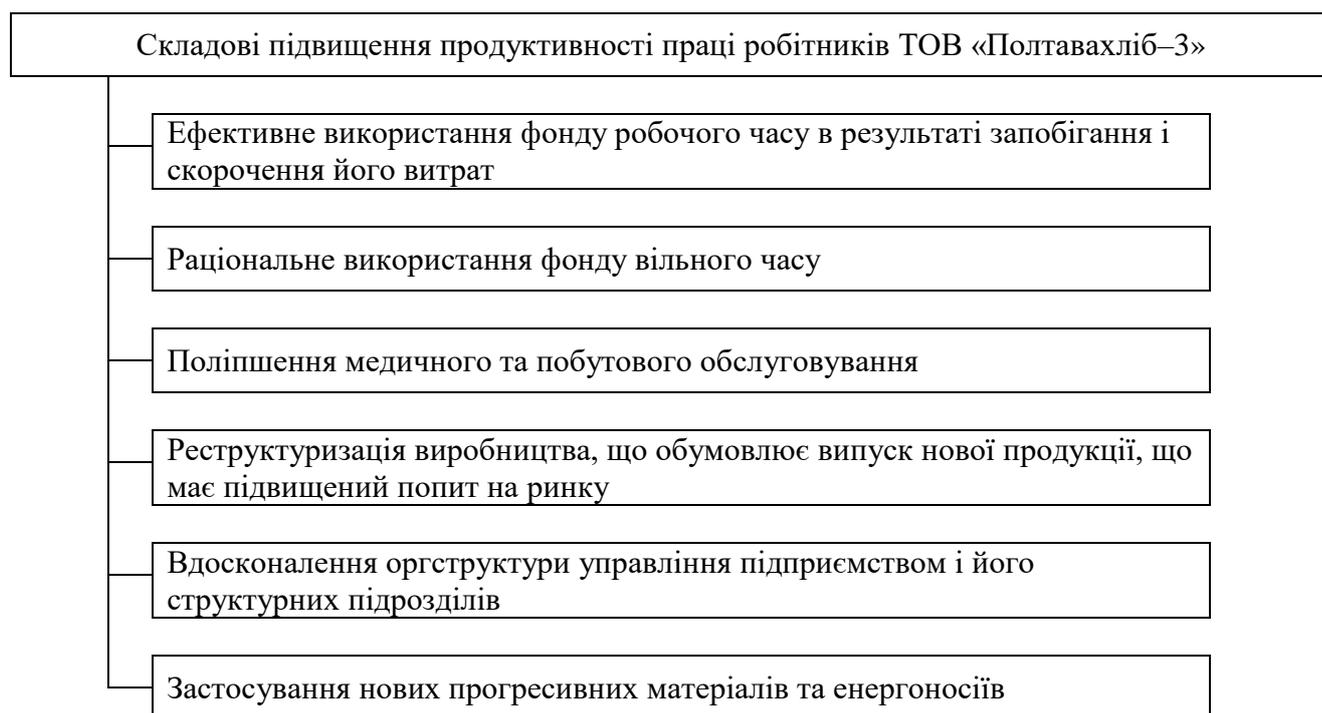


Рисунок 3.9 – Складові підвищення продуктивності праці робітників ТОВ «Полтавахліб-3»

Якісні та кількісні показники зростання продуктивності праці будуються на використанні новостворених матеріалів та енергоносіїв, які знижують витрати праці. Завдяки цьому методу стимулювання, працівник сам може впливати на результат своєї діяльності, і при бажанні, отримувати додаткові заохочування та винагороди.

З метою оцінювання активного стимулювання праці нами здійснений аналіз застосування нової системи заробітної плати на ТОВ «Полтавахліб-3», також розглянуто обсяги виробничих робіт та їх собівартість за певний період.

Спочатку скористаємось статистичним прийомом поліноміальної апроксимації, яка використовується для опису величин, які позмінно збільшуються та зменшуються. Даний прийом використаємо для визначення співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці. Дані представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Темпи зростання заробітної плати та продуктивності праці ТОВ «Полтавахліб-3»

| Показник | Роки | | | | |
|--|------|------|------|------|----------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 (план) |
| Індекс зростання заробітної плати праці | 1 | 1,38 | 2,84 | 2,45 | 2,41 |
| Індекс зростання продуктивності праці | 1 | 1,37 | 2,39 | 2,31 | 2,31 |
| Коефіцієнт співвідношення заробітної плати та продуктивності праці | 1 | 1,01 | 0,84 | 0,94 | 0,96 |

У результаті статистичної обробки наведеної інформації встановлено, що залежність між продуктивністю праці й заробітною платою описується поліномом другого ступеня.

$$ЗП = -0,2158 * П_{ПР}^2 - 32,694 * П_{ПР} + 208,57 \quad (3.2)$$

де $П_{ПР}$ – продуктивність праці, тис. грн./міс.

Дані табл. 3.6 ілюструють взаємозв'язок між збільшеннями продуктивності праці й заробітної плати за 2017-2020 рр., наочно демонструють, що збільшення

продуктивності у розглянутий період супроводжувалося збільшенням розміру середньомісячної заробітної плати. Наявна висока кореляційна залежність між показниками дає змогу зробити висновок, що зміна середньомісячної заробітної плати прямо пропорційна зміні продуктивності праці, і це сприяє підвищенню матеріальної зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Таким чином, необхідно відзначити, що існуюча раніше система оплати праці, заснована на виконанні планових завдань, не сприяла збільшенню продуктивності праці через відсутність прямої залежності між оплатою праці та її кількістю.

При внесенні пропозицій по вдосконалюванню мотивації персоналу варто врахувати зібрані при анкетуванні дані. Аналіз оброблених даних показує, що найбільшу значимість для респондентів представляють блоки вимог як ціннісної, так і прагматичної орієнтації: висока зарплата й цікава робота, що доставляє задоволення, заслужити повагу навколишніх, підвищувати кваліфікацію й знання. Однією з важливих особливостей нових умов господарювання є підвищення ролі як матеріальних, так і моральних стимулів. Завдання полягає в тому, щоб органічно поєднувати моральні та матеріальні стимули і на цій основі добиватися більш ефективного їх використання.



■ Потребують у даному виді морального стимулювання, %

Рисунок 3.10 – Відсоток працівників ТОВ «Полтавахліб-3», яким потрібно моральне стимулювання

Виходячи з отриманих даних, ми пропонуємо наступні шляхи вдосконалення морального стимулювання:

Оцінка основних факторів праці, по яких у людини складається або може скластися враження про працю. Підвищення громадської репутації так званих «непривабливих професій» включає комплекс заходів, починаючи від зміни назви професії (наприклад, замість «підсобних робітників» - «комплектувальники»), конкурсів-змагань за звання «Кращий за професією» тощо.

Адміністрації ТОВ «Полтавахліб-3» пропонується спільно застосовувати наступні види заохочення:

оголошувати подяку переможцям і передовикам змагання в наказах по бригадам, відділам;

заносити імена переможців змагання до Книги переможців;

присвоювати звання «Кращий робочий своєї професії»;

заносити переможців на Дошку пошани підприємства.

Всебічне використання схильності людей до творчої праці, професійного і морального зростання.

Почесне звання переможця у змаганні присвоюється робітникам, інженерно-технічним працівникам і службовцям, які досягли успішного виконання прийнятих зобов'язань або двостороннього договору; високої продуктивності праці на робочому, передових прийомів і методів праці, виготовлення бездефектної продукції, відсутність повернення продукції; систематичного підвищення ідейно-політичного та загальноосвітнього рівня знань, виробничо-технічної кваліфікації і загальної культури; бездоганного дотримання принципів комуністичної моралі; активно беруть участь у суспільному, раціоналізаторській і винахідницькій роботі.

Розвиток і підтримка трудових традицій підприємства, цеху, відділу.

Підвищення моральної відповідальності кожного працівника за виконання покладених на нього трудових обов'язків. Сила громадської думки направляється на виховання окремих несумлінних працівників у поєднанні із заходами покарання.

Таким чином, моральне стимулювання праці передбачає комплекс різних методів виховного, психологічного та соціального впливу на колектив і особистість в органічному поєднанні з матеріальним заохоченням або покаранням.

Моральне стимулювання є найрозвиненішою і широко застосовується підсистемою духовного стимулювання праці і ґрунтується на специфічних духовних цінностях людини.

Сутністю морального стимулювання є передача інформації про заслуги людини, результати його діяльності в соціальному середовищі. Воно має інформаційну природу, будучи інформаційним процесом. в якому джерелом інформації про заслуги працівників виступає суб'єкт управління; приймачем - об'єкт стимулювання, працівник і колектив, каналом зв'язку – засоби передачі інформації. Тому, чим точніше передається така інформація, тим краще система виконує свою функцію.

У управлінському аспекті моральні стимули виконують відносно об'єктів управління роль сигналів з боку суб'єктів про те, якою мірою їх діяльність відповідає інтересам підприємства.

Моральні стимули являють собою такі засоби залучення людей до праці, які засновані на ставленні до праці як вищої цінності, на визнання трудових заслуг як головних. Вони не зводяться лише до заохочень та нагород, застосування їх передбачає створення такої атмосфери, такого громадської думки, морально-психологічного клімату, при яких у трудовому колективі добре знають, хто і як працює, і кожному віддається по заслугах. Такий підхід вимагає забезпечення впевненості в тому, що сумлінну працю та зразкову поведінку завжди отримує визнання і позитивну оцінку, принесуть повагу і подяку. І навпаки, погана робота, бездіяльність, безвідповідальність повинні невідворотним чином позначатися не тільки на зменшенні матеріальної винагороди, а й на службовому становищі і моральному авторитеті працівника.

Розроблене на ТОВ «Полтавахліб-3» моральне стимулювання працівників повинне відповідати наступним вимогам:

передбачати заохочення за конкретні показники, на які працівники роблять безпосередній вплив і які найбільше повно характеризують участь кожного працівника в рішенні завдань;

установлювати заходи заохочення за успіхи в праці так, щоб за більш високі досягнення застосовувати більш значимі заходи заохочення;

забезпечувати впевненість у тім, що за умови виконання прийнятих підвищених зобов'язань учасники будуть заохочені відповідно до досягнутих результатів;

підсилити зацікавленість кожного працівника в постійному поліпшенні його виробничих показників;

бути простим, дохідливим і зрозумілим для працівників;

ураховувати зростаючу суспільно-політичну активність і професійно-технічну майстерність, стійкість високих результатів у праці;

недопущення знецінювання моральних стимулів.

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус робітників, характер неформальних зв'язків, індивідуальне відношення до праці, настроїв.

Необхідність вивчення суб'єктивних факторів обумовлена тим, що об'єднання людей у групи вносить суттєві корективи в їх поведінку. Група нав'язує людині норми поведінки, коригує індивідуальну діяльність. Людина повинна зважати на існуючі в групі норми поведінки, правила, традиції, а також враховувати колективну думку.

Моральне стимулювання використовується для покращання трудової і соціальної активності колективів, груп, окремих працівників. Воно базується на свідомості працівників, прагненні сумлінно працювати.

Для ефективного застосування моральних стимулів на ТОВ «Полтавахліб-3» необхідно:

наявність положення про статуси морального заохочення і їхні знання працівниками;

ширше використовувати різноманітні форми морального заохочення в інтересах розвитку творчої ініціативи та активності;

моральне заохочення підкріплювати заходами матеріального стимулювання, забезпечити правильне взаємодія матеріальних і моральних стимулів, безупинно їх удосконалювати відповідно до нових завдань, зміною у змісті, організації та умов праці;

про кожного морального заохочення працівників широко інформувати трудовий колектив;

вручати нагороди і оголошувати подяки в урочистій обстановці;

заохочувати працівників вчасно – відразу після досягнення певних успіхів у праці;

розвивати нові форми заохочення і встановлювати моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу;

аналізувати дієвість стимулювання;

точно дотримуватись встановленого порядку внесення записів про заохочення в трудові книжки працівників.

Однією з основних умов високої ефективності морального стимулювання є забезпечення соціальної справедливості, тобто точного обліку й об'єктивної оцінки трудового вкладу кожного працівника. Переконаність в обґрунтованості, справедливості визнання трудових заслуг працівника, у правильності його заохочення піднімає моральний авторитет праці, підносить особистість, формує активну життєву позицію.

Особливе значення має принцип гласності морального заохочення, тобто широкої поінформованості всього колективу. Всебічна інформація про результати, досягнутих працівниками та урочиста обстановка при врученні нагород. Для цього необхідно кожного працівника інформувати не тільки усно, а й видати брошуру з моральними стимулами за якісну роботу. І на видному місці, на підприємстві, вивісити плакат-таблицю з занесенням прізвища та балів кожного працівника, і дошку пошани з відзначилися.

При організації морального стимулювання важливо забезпечити поєднання заходів заохочення з посиленням відповідальності за результати праці. Що потягне за собою зростання відповідальності в колективі. Надзвичайно важливий фактор, що впливає на ефективність морального стимулювання є частота його застосування. Так чим більше видатні результати показує людина, тим рідше повинен зустрічатися належну їй стимул. Чим ближче до середніх показник, тим більше поширений.

Кількість застосованих заохочень ще не забезпечує високого авторитету й дієвості. Тому необхідно звертати увагу на якісний відбір кандидатів на заохочення. Заохочуватися повинні в строгій відповідності з положенням про стимули, кращі люди колективу. Моральні стимули дієві в тій мірі, в якій їх розподіл оцінюється працівниками як справедливе. Справедливість залежить від того, з якою вірогідністю вони відображають рівень результатів роботи.

Численні соціологічні дослідження показали, що мотиви трудової діяльності, впливу моральних стимулів на працівників багато в чому залежить від

віку, статі, кваліфікації, освіти, стажу роботи на підприємстві, рівня свідомості. Необхідно враховувати це, здійснюючи розробку умов заохочення на ТОВ «Полтавахліб-3».

Відмінною рисою морального стимулювання є те, що його функція, що зв'язує стимули з результатами діяльності, виражається дискретної формою співвідношення стимулів. До внутрішніх елементів відносяться: зміст, текст про заслуги і вид носія - трудова книжка, свідоцтво, посвідчення, бланк; фотографія; значок. До зовнішніх: назва стимулу, офіційний статус, процедура вручення, частота застосування, естетичні достоїнства. Вони впливають на авторитет, значимість, фактичний статус.

Розглянуті вище заходи щодо розвитку системи мотивації персоналу неминуче вимагають удосконалення застосування соціально-психологічних методів і концепцій керування персоналом на ТОВ «Полтавахліб-3». Можна виділити три основних напрямки вдосконалення використання соціально-психологічних методів у мотивації персоналу:

- підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі;
- розвиток системи керування конфліктами;
- формування й розвиток організаційної культури.

Для даного дослідження було проведено анкетування серед робітників ТОВ «Полтавахліб-3». Ряд даних дослідження характеризує задоволеність роботою, структурою мотивів поведінки працівників в сфері праці та підвищення кваліфікації, ціннісні орієнтації. Більше половини респондентів (56,9 %) задоволені роботою лише частково. При цьому особливо низька питома вага серед повністю задоволених роботою спеціалістів (28,1% проти 31,8% – у робітників та 46,7% – в керівників).

Рейтинг факторів незадоволеністю роботою серед різноманітних категорій працюючих виглядає наступним чином. У робітників на першому місці – незадоволеність низькою заробітною платою (69,8 %), на другому – відсутність можливості приймати участь в рішенні проблем підприємства (57,5 %). Нестабільність підприємства та відсутність перспектив стабільної зайнятості

турбує 51,4 % робітників. В цілому частка робітників, незадоволених умовами праці, досить висока – 46,4 %.

Спеціалісти серед подібних факторів частіше всього називають недостатній рівень заробітної плати (65,6 %) та відсутність перспектив стабільної зайнятості (65,5 %). Серед цієї категорії працюючих сама висока питома вага працівників, незадоволених організацією праці (50,0 %). Крім цього, 46,9 % спеціалістів незадоволені відношенням адміністрації підприємства.

Керівники частіше за все не задоволені заробітною платою (73,3 %). Правда, цей фактор в даній категорії займає лише друге місце; 80,0 % з них турбує відсутність перспектив стабільної зайнятості на ТОВ «Полтавахліб–3». Цікаво, що 60,0 % керівників вважають, що в них недостатньо можливостей приймати участь в рішенні проблем підприємства, а 46,7% – заявили про незадоволеність відношенням адміністрації підприємства до працівників.

Головними причинами незадоволеності заробітною платою респонденти частіше всього називали непропорційний ріст заробітної плати по відношенню до зростання цін та інфляції (57,7%); нездатність заробітної плати задовольняти потреби сім'ї (55,1%); незалежність заробітної плати від ступеня вкладеної праці (36,6 %). Остання проблема також може бути вирішена на рівні підприємства.

Така ж ситуація характерна і для окремих категорій працівників на ТОВ «Полтавахліб–3». Відрізняються керівники: серед них висока питома вага (60,0 %) вважають, що за таку ж роботу на інших аграрних підприємствах платять більше. Крім того, представники даної категорії частіше за все переконані, що їх заробіток не залежить від того, наскільки інтенсивно та якісно вони працюють (46,7 %). Серед незадоволених роботою 56,7 % складають працівники віком від 25 до 40 років, серед яких виділяється група 25-30-літніх (25,7 %), що характеризує потенціал відтоку молодих перспективних кадрів.

Основні фактори збільшення трудової віддачі, на думку опитаних на ТОВ «Полтавахліб–3», – підвищення розміру заробітної плати (70 %), поліпшення організації та умов праці (46,3 % та 44,9 % відповідно), упевненість в стабільності робочого місця (39,2 %), а також посилення зв'язку заробітної плати

та результатів праці (37,9 %). Практично всі перераховані фактори – внутрішньовиробничі, а значить, можливості використання внутрішніх резервів підприємства для збільшення трудової віддачі працівників достатньо значимі.

Оцінюючи методи заохочення за роботу, респонденти на ТОВ «Полтавахліб–3» віддають перевагу матеріальному нагородженню (збільшенню заробітної плати – 66,1 %, преміям – 48,9 %). Третє місце по значимості займає допомогу в придбанні житла та навчанні дітей (36,1 %). При цьому з віком в 3 рази збільшується питома вага респондентів, орієнтовані на моральне заохочення та в 4 рази – зацікавлених в допомозі зі сторони підприємства в укріпленні здоров'я. підвищення на посаді – переважно для молодих (до 30 років). По категоріям працівників значимість методів заохочення за роботу практично не змінюється. Вважаємо за потрібне відмітити тільки для 40,0 % керівників значимо і визнання їх заслуг керівництвом і підвищення в посаді.

Важливим представлялось вивчення факторів, які сприяють підвищенню кваліфікації. Серед причин, які підштовхують до цього, працівники на ТОВ «Полтавахліб–3» частіше відмічають можливість зростання заробітної плати (58,1 %), необхідність освоєння нової техніки (51,2 %), можливість саморозвитку (51,1 %), а також можливість поліпшити умови праці (36,6 %). Зі збільшенням віку респондентів знижується значимість цих факторів; при цьому зростає число працівників, які бажають підвищити кваліфікацію у зв'язку з загрозою безробіття та скорочення (з 17,1 % до 33,3 %).

Характеристики самопочуття працівників на ТОВ «Полтавахліб–3» виявили прямий зв'язок з віком. Впевненіше за всіх на підприємстві відчувають себе працівники віком від 30 до 40 років – більше 43 % серед них вважають, що за будь-яких обставин їм не загрожує скорочення. В віковій групі до 30 років 34,3 % опитуваних побоюються втрати роботи у разі погіршення економічного положення підприємства. З віком ці побоювання посилюються. Більшу ступінь впевненості проявляють також керівники. В цій групі 66,7 % респондентів не сумніваються в стабільності свого становища на підприємстві. Це в 1,5 разів

більше, чим серед спеціалістів, і в 2,5 рази більше, ніж серед робітників. Отримані дані узгоджуються з низькою самооцінкою поведінки працівників різних категорій персоналу. Так, в разі загрози скорочення, погодяться на будь-яку роботу, аби залишитися на своєму підприємстві 62,6 % робочих, 53,1 % спеціалістів та 40,0 % керівників.

Суб'єктивна оцінка факторів успіху трудової діяльності показує, на першому місці, незалежно від статі, віку та категорії працівників, стоїть висока заробітна плата (73,1 %), потім – робота за професією, яка відповідає здібностям, знанням і вмінням (52,9 %). При цьому суттєво розрізняють оцінки чоловіків та жінок на ТОВ «Полтавахліб–3». Для того щоб вважати свою трудову діяльність успішною, жінкам частіше, аніж чоловікам, необхідно працювати в атмосфері взаємної поваги (42,9 %), а чоловікам – приймати самостійні рішення (31,7 %) та мати можливість досягнення високого рівня майстерності (29,9 %).

Проведені дослідження показали, що заробітна плата спеціалістів не на багато більше відрізняється від заробітної плати кваліфікованих робітників. Існує тенденція зближення кваліфікованих та некваліфікованих робітників. Все це свідчить про знецінення персоналу, перш за все найбільш кваліфікованої його частини.

Удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» в умовах конкуренції може здійснюватися тільки на основі комплексного підходу, що використовує як матеріальні так і нематеріальні способи підвищення зацікавленості працівників в удосконаленні своїх якісних характеристик. У зв'язку з цим слід розробити пропозиції з подальшим розвитком використання всіх інструментів мотивації персоналу на ТОВ «Полтавахліб–3». На кожному етапі управління трудовими персоналом ресурсами використовуються певні методи, прийоми та види мотивації.

Починаючи з етапу визначення заробітної плати, здійснюється мотивація персоналу. На цьому етапі важливо встановити соціально справедливу заробітну плату та створити систему соціальних виплат та пільг в залежності від результатів роботи.

На етапі профорієнтації та адаптації на ТОВ «Полтавахліб–3» необхідно стимулювати асиміляцію нових працівників в колективі за допомогою створення сприятливої атмосфери в колективі за допомогою створення системи наставництва, також доцільно закріпити розуміння працівників зв'язку результатів праці та розміру винагороди.

На етапі навчання необхідно стимулювати працівників до підвищення рівня кваліфікації і навчання новим професіям за допомогою створення сприятливих умов для навчання (оплата курсів підвищення кваліфікації, надання можливості стажування, надання можливості відлучення від виробництва на сесію, якщо працівники навчаються на заочній формі навчання), використання матеріальних і моральних заохочень для працівників, що підвищили кваліфікацію або навчанні новим професіям.

На етапі оцінки трудової діяльності на ТОВ «Полтавахліб–3» необхідно забезпечити виконання мотивуючої функції етапу в тих випадках, коли оцінка використовується для ухвалення рішень про просування кар'єрними сходами або для матеріальної винагороди.

Крім мотивації персоналу на основних етапах управління ним, необхідно постійно здійснювати стимулювання їх до самовдосконалення, використовуючи системи преміювання і надаючи можливість застосувати в роботі особисті здібності. Таким чином, визначення пріоритетних напрямів мотивації персоналу на ТОВ «Полтавахліб–3» є однією із ключових умов впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3».

Висновки до розділу 3

В рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи розроблені напрями впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3»:

1. Розроблені стратегічні напрями впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» в сучасних умовах.

Встановлено, що основними передумовами до формування ефективної системи управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» повинно стати: готовність до взаємного компромісу, формування взаємної довіри керівників і трудового колективу, орієнтація на досягнення лояльності персоналу, втримання ключових працівників підприємства, зменшення загального рівня стресу та конфліктів, прозорість і відкритість підприємства для працівників, інноваційність в управлінні персоналом.

Принципово важливим аспектом при розробці стратегії розвитку персоналу є пріоритет стратегічної мети промислового підприємства. Стратегія розвитку персоналу повинна бути частиною комплексної соціально-економічної стратегії розвитку ТОВ «Полтавахліб–3». Зміст стратегії повинен відображати шляхи розвитку реалізації мети, яка поставлена в комплексній стратегії. Ці програми розроблюються для конкретного етапу життєвого циклу підприємства.

2. Основою підвищення ефективності технології управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» повинно стати формування мотиваційної політики, складовими якої є матеріальне та нематеріальне стимулювання. Система матеріальної зацікавленості повинна бути як система інвестування в якість робочої сили. Низька мотивація працівників може привести до негативних наслідків на ТОВ «Полтавахліб–3»: падінню продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, зниженню якості праці, погіршенню іміджу підприємства на ринку, і як наслідок зниження ефективності підприємства та його прибутку, падіння конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, запропоновано стратегію впровадження сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3», яка передбачає формування політики управління персоналом, інструментів і технологій управління ефективним плануванням потреб в кадрах, підвищенні кваліфікації та мотиваційних чинників. Запропоновано оптимізацію системи стимулювання під існуючий мотиваційний профіль підприємства, з метою забезпечення гранично конструктивної поведінки працівників на ТОВ «Полтавахліб–3».

ВИСНОВКИ

У результаті проведених теоретичних та практичних досліджень, на основі аналізу різних теорій по дослідженню технології управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3», можна сказати, що сфера управління персоналом є дуже складною й неоднорідною.

1. Визначено сутність та роль технології управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Встановлено, що персонал є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства. Проаналізовано трактування поняття «управління персоналом підприємства». Під управлінням персоналом підприємства необхідно розуміти сукупність певних дій, методів, принципів за допомогою яких керівник здійснює вплив на працівників підприємства з метою досягнення основних цілей. Саме персонал забезпечує підприємству високі прибутки, наявність більшості конкурентних переваг, досягнення основних цілей тощо. Для того, щоб персонал приносив підприємству максимальну користь необхідно правильно ним і керувати. Так, технологія управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник ефективності діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

2. Проаналізовано сучасні методи управління персоналом підприємства. Методи являють собою важливий елемент процесу управління. Наявність прогресивних методів управління та вміле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів. Розрізняють наступні методи управління: економічні; соціально-психологічні; адміністративні методи управління діяльністю підприємств. Найбільший ефект досягається при поєднанні всіх трьох вищенаведених методів управління персоналом.

3. Оцінка працівників в технології управління персоналом підприємства є важливою складовою. Не можна ставити знака рівності між сукупною оцінкою персоналу підприємства та арифметичною сумою індивідуальних оцінок кожного, адже при виконанні конкретної роботи в різних умовах, за різних обставин

працівники можуть реалізувати власні можливості різною мірою. До того ж працівник може здійснювати вплив на інших, змінюючи їх та змінюватись під впливом інших в процесі ефективної праці. Це означає існування синергетичного ефекту.

4. ТОВ «Полтавахліб–3» працює на ринку хлібобулочних виробів. Підприємство є юридичною особою за законодавством України із правами юридичної особи, виступає самостійним господарюючим суб'єктом, володіє відокремленим майном, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права і несе визначені обов'язки, виступає в суді, здійснює виробничу, комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність, що не суперечить чинному законодавству з метою одержання прибутку. Загальна чисельність персоналу у 2020 р. складала 249 осіб, що на 38 осіб більше від 2018 р. та 2019 р. Це є позитивною тенденцією тому, що підприємство додатково отримує персонал.

5. Результати аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Полтавахліб–3» свідчать про те, що значна частина показників має тенденцію до зниження. Одним із таких є середня вартість сукупного капіталу. Це є негативною зміною, оскільки зменшується вартість майна підприємства. Середньорічна вартість основних засобів має негативну тенденцію також. Тенденція щодо зменшення основних засобів є негативною, адже свідчить про те, що підприємство мало оновлює та не розширює технологічну базу. Таким чином, на основі проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «Полтавахліб–3» можна стверджувати, що підприємство є прибутковим, але має достатньо негативних тенденцій.

6. Технологія управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» базується на організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методах, кожен з яких включає сукупність заходів по вдосконаленню кінцевих результатів діяльності підприємства. Технологія управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» включає багато складових. Серед них: кадрова політика, взаємини в колективі, соціально-психологічні аспекти керування. Ключове ж

місце займає визначення способів підвищення продуктивності, шляхів росту творчої ініціативи, а так само стимулювання й мотивація працівників. Визначення ступеня задоволеності персоналу своєю працею і місцем роботи є найважливішим індикатором стану трудової мотивації персоналу.

Проведена оцінка морального стимулювання ефективної праці дозволяє знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника даного підприємства, проаналізувати рівень його задоволеності працею та з'ясувати, які форми стимулювання впливають саме на цього працівника. Опираючись на проаналізовані дані, доцільно ввести певну кількість організаційних змін для покращення стану матеріального та морального стимулювання на ТОВ «Полтавахліб–3».

7. Розроблені стратегічні напрями удосконалення технології управління персоналом ТОВ «Полтавахліб–3». Встановлено, що основними передумовами до формування ефективної технології управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» повинно стати: готовність до взаємного компромісу, формування взаємної довіри керівників і трудового колективу, орієнтація на досягнення лояльності персоналу, втримання ключових працівників підприємства, зменшення загального рівня стресу та конфліктів, прозорість і відкритість підприємства для працівників, інноваційність в управлінні персоналом.

Принципово важливим аспектом при розробці стратегії розвитку персоналу є пріоритет стратегічної мети промислового підприємства. Стратегія розвитку персоналу повинна бути частиною комплексної соціально-економічної стратегії розвитку ТОВ «Полтавахліб–3». Зміст стратегії повинен відображати шляхи розвитку реалізації мети, яка поставлена в комплексній стратегії. Ці програми розроблюються для конкретного етапу життєвого циклу підприємства.

8. Основою підвищення ефективності технології управління персоналом на ТОВ «Полтавахліб–3» повинно стати формування мотиваційної політики, складовими якої є матеріальне та нематеріальне стимулювання. Система матеріальної зацікавленості повинна бути як система інвестування в якість робочої сили. Низька мотивація працівників може привести до негативних

наслідків на ТОВ «Полтавахліб-3»: падінню продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, зниженню якості праці, погіршенню іміджу підприємства на ринку, і як наслідок зниження ефективності підприємства та його прибутку, падіння конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновано на ТОВ «Полтавахліб-3» оплату праці та матеріальне стимулювання будувати в залежності від кількості і якості виробленої продукції, скорочення витрат на її одиницю. Суть цієї методики полягає в тому, що завдяки зменшенню собівартості і економії ресурсів, підприємство дає можливість кожному працівникові отримувати 13-ту заробітну плату. Іншими словами, працівник протягом року може збільшити свою продуктивність, і при тій же заробітній платі, і в кінці року отримає 13-ту зарплату в розмірі 50 % від економії (особистого внеску).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 2 січня 2014 р.: (офіц. текст). К.: Паливода А.В., 2014. 208 с.
2. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 49. Ст.164. 37 с.
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04 липня 2002 р., № 40 – IV (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 202. № 36. 32 с.
4. Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р. №2694–XII (зі змінами та доповненнями) URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 червня 1998 року № 987 «Про перетворення державних підприємств у казенні». URL: Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/987-98-%D0%BF>.
6. Анісімова О.М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу: монографія. Держ. вищ. навч. закл. «Приазовський держ. техн. ун-т». Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017. 280 с.
7. Бажан І.І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа . *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 1 (20). С. 69 – 73.
8. Булеєв І.П., Синельник В.В. Проблеми управління персоналом на підприємстві. *Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності: Зб. наук. пр.* НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2017. С.19-25.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 400 с.
10. Василів В.Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2017. 148 с.

11. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
12. Вишнеvsька Н.М. Організаційні аспекти вдосконалення управління персоналом організації. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 3. С. 14 – 17.
13. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 7. С. 149 – 154.
14. Воробйов Є.М., Гриценко А.А., Лісовицький В.М. Економічна теорія: посібник. Київ, 2017. 704 с.
15. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2019. 576 с.
16. Галенко В.П. Управління персоналом і ефективність підприємств. Київ,, 2019. 54 с.
17. Ганза І.В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2011. Випуск 1(19). С. 98 – 103.
18. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 448 с.
19. Гіряк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів: «Магнолія плюс», 2018. 352 с.
20. Давидович І.Є. Контролінг: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 552 с.
21. Даниленко О.А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6. С. 89 – 94.
22. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень. пер. з англ. Р.А. Семків. К.: Наукова думка, 2017. 242 с.
23. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.

24. Долгих А. HR-метрики. *Менеджер по персоналу*. 2018. № 8. С. 62 – 68.
25. Захарін С.В. Прибуток як джерело інвестицій й інновацій. *Проблеми науки*. 2017. № 7. С. 10 – 19.
26. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
27. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: «Штрих», 2004. 240 с.
28. Кихлер Э. Принятие решений в организациях. Психология труда и организационная психология Т. 4. Х.: Гуманитарный Центр, 2018. 160 с.
29. Кім Л.С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2019. Випуск 1(24). С. 155 – 162.
30. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання, 2016. 406 с.
31. Климюк А.В., Невмержицька С.М. Управління стратегією розвитку підприємства. *Вісник Київ. нац. ун-ту технології та дизайну: Економіка, фінанси, менеджмент*. К., 2018. № 2 (7). С. 12-21.
32. Ковальська Ю.Г. Актуальні аспекти управління персоналом організації в сучасних умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 9. С. 157 – 161.
33. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2019. 312 с.
34. Круглова О.А., Шуміло О.С. Оцінка ефективності системи обслуговування в підприємствах торгівлі. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* Дніпропетровськ: ДНУ, 2019. Вип. 254. Т. III. С. 826 – 834.
35. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів. К.: Кондор, 2017. 308 с.
36. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: навчальний посібник. Львів: Магнолія 2018. 208 с.
37. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2019. №1. С. 53 – 56.

38. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=635>.
39. Лазоренко О. Людські ресурси як провідний чинник розвитку громадянського суспільства. URL: <http://www.edportal.org.ua/books/pdf>
40. Овчинников А.С. Інновації в сфері управління людськими ресурсами. URL: <http://209.85.129.132/search?q=cache:a8SKLRmXqVcJ:www.nbuu.gov.ua/portal>.
41. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: навч. посібник. К.: УВПК ЕксОб, 2020. 263 с.
42. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 348 с.
43. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Кондор, 2017. 674 с.
44. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. К. Кондор, 2018. 224 с.
45. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму. К. Логос, 2016. 568 с.
46. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. Т. 2. С. 99 – 103.
47. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2019. 328 с.
48. Портер М. Стратегія конкуренції. К.: Основа, 2017. 392 с.
49. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2020. №3. С. 163- 166.
50. Продан І.О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. № 776. С. 61 – 66.
51. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: Новий Світ, 2020. 272 с.

52. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
53. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2016. 390 с.
54. Семенов А.Г. Особливості вибору та розробки стратегії на підприємстві. *Держава та регіони*. 2016. № 4. С. 320 – 323.
55. Сіроман М.А. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства: навч. посіб. Х.: «Знання», 2018. 216 с.
56. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. К.: Центр учбової літератури, 2019. 360 с.
57. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: посібник. К.: Академвидав, 2017. 464 с.
58. Стовбун А.В. Ефективність прийняття управлінських рішень. / *Управління розвитком*. 2014. № 9. С. 95 – 110.
59. Сухарський В.С. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2019. 365 с.
60. Федорняк Л.С. Сутність поняття «персонал» підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ. 2017. Вип. 181: Т 7. С. 12 – 33.
61. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства / *Вісник ЖДТУ: зб. наукових праць*. Житомир: Видавництво ЖДТУ, 2019. С. 295 – 298.
62. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: Вид-во МАУП, 2020. 112 с.
63. Хромов М.І. Зарубіжний досвід управління професійною підготовкою персоналу. *Соціальний менеджмент (Ринок праці та зайнятість населення)* . 2019. №2. С. 61 – 64.
64. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Вісник ПДАТ*. 2018. №4. С. 150 – 157.

65. Ходаківський Є.І., Богоявленська Є.І, Грабар Т.П. Психологія управління: навчальний посібник К. Центр навчальної літератури, 2019. 608 с.
66. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. К. МАУП, 2018. 112 с.
67. Щур О. Сучасний погляд на персонал. *Практика управління*. 2018. №6. С. 35 – 40.
68. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. К. : Ліра-К, 2017. 498 с.
69. Відмінності між японським і американським типом управління [Електронний ресурс]. URL: <http://www.pib.odessa.ua/?p=915>. Назва з екрану.
70. Досвід організації менеджменту в різних країнах [Електронний ресурс URL: http://www.vuzlib.org/mm_kneu/4.htm 3. Назва з екрану.
71. Michael Lord, Donald deBethizy, Jeffrey Wager. *Innovation that Fits: Moving beyond the Fads to choose the right Innovation Strategy for Your Business*. – Prentice Hall; February 18, 2019. 263 p.
72. Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. – Harvard Business School Press; September 2018. 288 p.