

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

ЕТІ ФЕУ

(повне найменування інституту, факультету)

Менеджмент

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Могієць

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління трудовими
ресурсами підприємства (на
прикладі КТТ „НВК „Іскра“)

Виконав: студент(ка) VI курсу, групи ФЕУ, С18М

Спеціальності 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Менеджмент організації
і адміністрування
(прізвище та ініціали)

Керівник Руденко О.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Руденко С.О.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ФЕУ
Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій і адміністрування
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.ек. професор
Т.В. Пучук

« 12 » 12 2019 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА

Фроماشко Олексія Валерійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління трудовими ресурсами підприємства (на прикладі КТ «НВК „Іскра“)

керівник проекту (роботи) Ринченко Олексій Миколайович,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від

« 14 » 11 2019 року № 392

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 22.11.2019


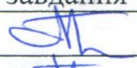


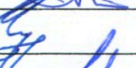

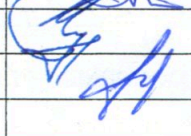
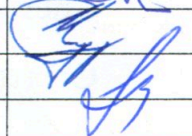


3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали наукових періодичних видань, дані ресурсів Інтернет, законодавчі та нормативні акти України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи управління трудовими ресурсами. Аналіз процесу управління трудовими ресурсами КТ «НВК „Іскра“ Шляхи удосконалення процесу управління трудовими ресурсами КТ «НВК „Іскра“.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

17 таблиць, 5 рисунків

6. Консультанти розділів проекту (роботи)


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Рименю О.М. доц.		
II	Рименю О.М. доц.		
III	Рименю О.М. доц.		
IV	Мурован С.М. а. викл		
	Полкова А.Ю. доц.		

7. Дата видачі завдання « 01 » 03 2019 року.


КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2019	
2	Вибір теми	15.03.2019	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	15.03.2019	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	Постійно	
5	Наказ Ректора ЗНТУ про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	15.03.2019	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	29.03.2019	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	31.05.2019	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	20.09.2019	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	11.10.2019	
11	Нормоконтроль	25.10.2019	
12	Попередньої захист магістерської роботи	01.11.2019	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	22.11.2019	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	18-19.12.2019	

Студент(ка)

 (підпис) О.В. Дубинська (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

 (підпис) Рименю О.М. (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Управління трудовими ресурсами підприємства (на прикладі КП «НВК «Іскра»)»: с. 129, 5 рис., 17 табл., джерел 80.

Об'єктом дослідження є система управління трудовими ресурсами науково-виробничого комплексу.

Предмет дослідження – методи та підходи до управління трудовими ресурсами науково-виробничого комплексу.

Мета дослідження – удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства КП «НВК «Іскра» для реалізації його стратегічних намірів.

Методи дослідження: економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало розроблення стратегії розвитку управління трудовими ресурсами КП «НВК «Іскра» для реалізації його стратегічних намірів.

Основні положення роботи. Розглянуті теоретичні основи організації системи управління трудовими ресурсами підприємства, проведено аналіз системи управління трудовими ресурсами КП «НВК «Іскра», удосконалено систему управління трудовими ресурсами КП «НВК «Іскра».

Значущість роботи і висновки. Удосконалення системи управління трудовими ресурсами КП «НВК «Іскра» дозволяє виявити перспективи розвитку, удосконалити управління трудовими ресурсами, підвищити ефективність роботи підприємства, конкурентоспроможність продукції, поліпшити фінансово-економічні результати діяльності.

Ключові слова: ТРУДОВІ РЕСУРСИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАЗЕННЕ ПІДПРИЄМСТВО, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ.

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу

Реферат

Перелік умовних позначень-символів, скорочень і термінів	одиниць,	6
Вступ		8
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління трудовими ресурсами		12
1.1. Сучасні процеси управління трудовими ресурсами на підприємстві		12
1.2. Інноваційні методи управління трудовими ресурсами підприємства		18
1.3. Методи аналізу і оцінки		26
Висновки до розділу 1		32
РОЗДІЛ 2. Аналіз процесу управління трудовими ресурсами КП "НВК "Іскра"		34
2.1. Організаційно-економічна характеристика КП "НВК "Іскра"		34
2.2. Аналіз сучасного стану організації праці на підприємстві		43
2.3. Оцінка ефективності мотиваційної системи на підприємстві		54
Висновки до розділу 2		61
РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення процесу управління трудовими ресурсами КП "НВК "Іскра"		63
3.1. Шляхи покращення мотиваційних механізмів трудових ресурсів на підприємстві		63
3.2. Заходи по вдосконаленню системи мотивації підприємства		70
3.3. Перспективи удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства		79
Висновки до розділу 3		92
РОЗДІЛ 4. Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях		94
4.1. Аналіз потенційних небезпек		94
4.2. Заходи по забезпеченню безпеки		96
4.3. Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці		99

	5
4.4. Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях	105
Висновки до розділу 4	111
Висновки	112
Список використаних джерел	117
Додатки	125

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ - СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- АЕС – атомна електростанція
АЦП – аналого-цифровий перетворювач
ВДТ – візуальними дисплейними терміналами
г – грам
грн. – гривня
ДСН – Державні санітарні норми
ДСанПіН – Державні санітарні правила і норми
ЕОМ – електронна обчислювальна машина
ЕП – екранний пристрій
ін. – інше
ІТР – Інженерно-технічний персонал
РК-монітори – рідкокристалічні монітори
КБ – конструкторське бюро
КББ – контрбатарейна боротьба
кг – кілограм
КПО – коефіцієнт природної освітленості
КП «НВК «ІСКРА» – Казенне підприємство «Науково-виробничий комплекс «Іскра»
мм – міліметр
млн. – мільйон
МОУ – Міністерство оборони України
НАТО – (NATO – North Atlantic Treaty Organisation) – Організація Північноатлантичного договору
НС – надзвичайна ситуація
ПК – персональний комп'ютер
ПЕОМ – персональна електронна обчислювальна машина

ППО – протиповітряна оборона

ПУЕ – Правила улаштування електроустановок

р. – рік

РЕБ – радіоелектронна боротьба

рр. – роки

СНД – Співдружність Незалежних Держав

т – тонна

табл. – таблиця

т.д. – так далі

тис. – тисяча

шт. – штука

% – відсоток

°С – градус Цельсія

ВСТУП

Актуальність теми. Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентноспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності.

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим. Має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати представлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети та вижити.

Управління персоналом – самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки та кількості виробничих та управлінських працівників; вироблення та реалізація політики підбору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу [10].

В сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини і виробництві. Людина є не тільки важливим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, нові технології, найсприятливіші

зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо.

Трудові ресурси підприємства є важливим ресурсом кожного підприємства, від якості та ефективності якого, зазвичай, залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Людський фактор – в оптимальному поєднанні з природним і матеріально-технічним – є тією вихідною ланкою, яка формує основну рушійну силу становлення, розвитку і ефективного господарювання всіх соціально-економічних укладів у сільській місцевості. Водночас розвиток різноукладності в умовах ринку становить підвищені вимоги до якостей людини як носія і персоніфікованого власника робочої сили, що використовується у процесі створення споживних вартостей у формі товарів або послуг [16].

Дослідженню теоретичних і методичних аспектів використання трудових ресурсів підприємства загалом та оцінки ефективності використання персоналу зокрема присвячено науковій праці вітчизняних і зарубіжних учених, таких як: Т.В. Давидюк, Є.П. Качан, А.Я. Кибанов, М.І. Магура, В.Т. Смирнов, І.В. Скобликова, В.В. Травін та ін [18, 25, 26, 45, 70, 77].

Традиційними є визначення сутності трудових ресурсів, трудового потенціалу, робочої сили, запропоновані підходи до оцінки персоналу різних галузей, рекомендації способів управління трудовими ресурсами та напрями підвищення ефективності їх використання на підприємствах окремих галузей та сфер економіки. Однак, існуючі методики оцінки трудових ресурсів підприємства не враховують особливості та специфіку галузі, до якої належить певне підприємство.

Отже, невирішеною частиною управління трудовими ресурсами підприємства є урахування сфери його діяльності.

Необхідність рішення цього питання обумовила вибір теми дослідження, мету, структуру і завдання магістерської роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи – удосконалення управління трудовими ресурсами казенного підприємства КП "НБК "Іскра".

Об'єкт дослідження – процеси управління трудовими ресурсами казенного підприємства.

Предмет дослідження – методи управління трудовими ресурсами казенного підприємства.

В рамках даної теми, у відповідності з метою роботи поставлені наступні завдання:

- розглянути сучасні процеси управління трудовими ресурсами на підприємстві;
- розглянути інноваційні методи управління трудовими ресурсами підприємства;
- розглянути методи аналізу і оцінки;
- дати характеристику організаційно-економічним показникам КП "НВК "Іскра";
- провести аналіз сучасного стану організації праці на підприємстві;
- оцінити ефективність мотиваційної системи на підприємстві;
- розробити шляхи покращення мотиваційних механізмів трудових ресурсів на підприємстві;
- визначити заходи по вдосконаленню системи мотивації підприємства;
- визначити перспективи удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства.

Методи дослідження. Методологічну і теоретичну основу магістерської роботи склав синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень в області оцінки підвищення продуктивності, сучасні методи оцінки підвищення продуктивності трудових ресурсів. Для аналізу системи мотивації були використані економіко-математичні методи, а саме були розраховані плинність робочої сили та фактори, що впливають на продуктивність праці.

Інформаційною базою дослідження є роботи вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців з управління трудовими ресурсами, фінансова звітність компанії КП «НВК «Іскра», статистична й економічна звітність підприємства, результати власних досліджень і спостережень.

Наукова новизна отриманих результатів. Наукова новизна магістерського дослідження полягає в розробці на підставі аналізу таких чинників як інтереси, ціннісні орієнтації працівників у сфері праці, мотиви інноваційних заходів по мотивації працівників підприємства, що не потребують додаткових капіталовкладень, які дозволить виявити та застосувати найбільш дієві важелі і стимули на поведінку працівників і при цьому досягти цілей і результатів, необхідних підприємству.

Основні наукові результати магістерського дослідження, запропоновані автором, полягають в тому, що:

- визначено недоліки існуючих методів мотивації і стимулювання трудової активності персоналу підприємства;
- виявлено фактори, що впливають на продуктивності праці працівників підприємства;
- удосконалено метод оцінки поточного стану організації праці на підприємстві на основі таких показників, як інтереси, ціннісні орієнтації у сфері праці, мотиви працівників;
- розроблено модель підвищення рівня зацікавленості працівників у сумлінній виконанні своїх трудових зобов'язань.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді. У збірнику тез доповідей опубліковано тези: «Управління трудовими ресурсами підприємства (на прикладі КП НВК «Іскра»)».

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаної літератури, додаток. Повний обсяг роботи – 129 сторінок, включаючи 17 таблиць, 5 рисунків, 1 додаток – 5 сторінок. Список використаних джерел (80 найменування) – 8 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Сучасні процеси управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Поняття «трудові ресурси» у науку вперше введено у 1922 р. академіком С.Г. Струмиліним, яким запропоновано визначати трудові ресурси як «основний фонд, що живить собою всяке народне господарство – це жива робоча сила даної країни або народу. Будь-яке скорочення або розширення цього фонду робить величезний вплив на загальний тип господарського розвитку» [73, с. 7]. Далі було багато різноманітних трактувань поняття «трудові ресурси». У результаті дослідження поглядів таких вчених-економістів, як А.Я. Кибанов [26, с. 25], Г.С. Вечканов [10, с. 20], М.І. Магура [45, с. 121], Ю.М. Остапенко [61, с. 28], В.В. Травін [77, с. 27], Є.П. Качан [25, с. 19], В.М. Лукашевич [44, с. 15], Н.І. Єсінова [20, с. 11], щодо визначення суті «трудових ресурсів» ми дійшли висновку, що визначення трудових ресурсів може мати виглядати так: трудові ресурси – це складова частина виробничих ресурсів, що представляє собою промислово-виробничий персонал підприємства, який володіє певними освітою та кваліфікацією, використовується під час виробництва шляхом взаємодії з основними фондами та матеріальними ресурсами, створює продукцію та додаткову вартість; окрім того, його чисельність має бути обґрунтованою, достатньою, але при цьому може змінюватися у разі потреб виробництва.

Трудові ресурси виступають одним з головних елементів у досягненні конкурентних переваг на будь-якому економічному рівні. Не природні багатства, а досвід працівника, знання, акумульована інформація, накопичені в процесі навчання та подальшої трудової діяльності, здоров'я складають основу, яка закладається у фундамент розвитку економічної системи в країнах із розвиненою ринковою економікою, оскільки серед основних визначальних складників якості продукції та послуг виступає такий елемент, як трудові

ресурси.

Отже, трудові ресурси є одним із найголовніших складових капіталу структури підприємництва. Так, І.В. Скобликова та В.Т. Смирнова [70] пропонують відокремити такі види капіталу, які мають бути притаманні трудовим ресурсам підприємства, а саме: підприємницький капітал, трудовий капітал, культурно-моральний капітал, інтелектуальний капітал, капітал здоров'я.

Підприємницький капітал визначається такими показниками, як підприємливість, здатність до організації та ризику, почуття економії, новаторство, енергоємність та ін. Названі властивості особистості підприємця необхідні для ефективного управління й якісного ведення бізнесу. При цьому якість таких здібностей можна визначити після оцінки показників ефективності використання підприємницького капіталу та сталого розвитку підприємства.

Трудовий капітал підприємства звичайно визначається роботою кваліфікованих робітників, потреба в яких визначається технологією, застосованою на підприємстві. У разі зростання рівня технології підвищується рівень вимог до трудового капіталу. Під час розвитку технології, зміни на інші або переходу на нові високотехнологічні виробництва необхідні інвестиції, метою яких має стати підвищення рівня кваліфікації та перекваліфікація працівників.

Необхідність культурно-морального капіталу також яскраво виражена у виробничому середовищі та стає на один рівень із кваліфікацією й інтелектом. До нього можна віднести такі якості, як етика, цінності, мораль та ін. Усі ці якості сприяють підвищенню ефективності праці та зростанню доходів підприємства. Культурно-моральний капітал слід відокремлювати від інших видів капіталу і застосовувати в усіх сферах трудової діяльності [70].

До інтелектуального капіталу належать інтелектуальна діяльність і творчі здібності працівників. Інтелектуальний капітал є індивідуальною особливістю людського розуму, кмітливості та винахідливості [70].

Капітал здоров'я також є необхідною частиною трудових ресурсів. Внесок

у цей капітал виступає запорукою працездатності співробітників, оскільки дає змогу знизити захворюваність та продовжити продуктивний період трудової діяльності. Від рівня та якості послуг охорони здоров'я, які надаються людині з її народження і до пенсійного віку, залежить рівень здоров'я.

Як правило, володіння всіма видами капіталів відображає якість трудових ресурсів та пов'язане з рівнем освіти працівників. Своєю чергою, якість трудових ресурсів впливає на процес розвитку підприємства і сприяє підвищенню соціально-економічної ефективності його діяльності.

Але потенціал трудових ресурсів включає в себе не тільки психологічні та фізичні якості працівників підприємства, але й параметри, які визначають ступінь їх працездатності, а також придатності виконувати поставлені завдання в процесі трудової діяльності.

Так, на думку Т.В. Давидюк, структура трудових ресурсів включає в себе дев'ять ключових аспектів: стать, вік, освіту, професію, місце проживання, національну мову, релігію, зайнятість за сферами, громадські групи [18, с. 33]. Але, на нашу думку, до цих аспектів доцільно додати ще й виробничий досвід роботи.

Особливими рисами, які відрізняють трудові ресурси від будь-яких інших, є можливість висувати вимоги до керівництва щодо змін умов роботи й оплати праці, можливість виконувати роботу або відмовлятися від неї добровільно, а також можливість звільнитися за власним бажанням. У зв'язку із цим необхідно ретельно обмірковувати напрями ефективного використання трудових ресурсів підприємства, а для цього треба, насамперед, мати достовірну та об'єктивну інформацію щодо використання трудових ресурсів на підприємстві. Отримати таку інформацію можна лише за допомогою аналізу й оцінки персоналу.

Аналіз трудових ресурсів дає змогу визначити потребу в персоналі, забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, визначити рівень задоволення персоналу роботою та умовами праці, оцінити ефективність використання персоналу підприємства.

Основними завданнями економічного аналізу стану та використання трудових ресурсів на підприємстві є виявлення й оцінка рівня досягнення поставлених цілей, визначення шляхів подальшого зростання продуктивності праці, методів ефективного управління фондом заробітної плати та способів збільшення виробництва продукції.

Процес економічного аналізу трудових ресурсів на підприємстві, як правило, складається з таких послідовних етапів:

- визначення необхідних для аналізу показників, що характеризують стан і ефективність використання трудових ресурсів підприємства за певний період часу;

- розрахунок фактичних показників і визначення динаміки їх зміни порівняно з минулими періодами;

- визначення факторів і причин, що вплинули на зміну показників стану та використання трудових ресурсів підприємства;

- аналіз кожного виявленого фактору, як окремо, так і у взаємозв'язку з іншими факторами;

- визначення ступеня впливу аналізованих показників на якість і обсяг виробленої та реалізованої продукції;

- розроблення рекомендацій на підставі проведеного економічного аналізу для прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Протягом багатьох років економісти та вчені розробляють різні підходи до аналізу стану та використання трудових ресурсів. Ці підходи постійно аналізуються, доповнюються та розширюються через перманентні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Так, Т.Б. Бердникова виділяє такі показники використання трудових ресурсів підприємства, як: середньооблікова чисельність робітників, зайнятих на підприємстві, рівень зайнятості фізичною та розумовою працею, інтенсивність праці, число відпрацьованих днів. Показник продуктивності праці на підприємстві є основним показником інтенсивності праці, за

допомогою якого, на її думку, можна судити про ефективність використання трудових ресурсів [6]. Але даний підхід не враховує такий важливий блок показників, які підлягають обов'язковому економічному аналізу на підприємстві як показники використання робочого часу.

О.В. Медведева в аналіз використання трудових ресурсів і фонду заробітної плати включає такі показники, як: кількість часу відпрацьованого одним працівником, ступінь використання фонду робочого часу, показники продуктивності праці та рівень використання фонду заробітної плати [50]. У даній методиці відсутні такі широко поширені показники, як структура та рух трудових ресурсів, які є важливими складниками комплексного аналізу трудових ресурсів на підприємстві.

На думку Л.Є. Романової, під час оцінки трудових ресурсів повинні аналізуватися такі показники, як: чисельність, склад і рух працюючих на підприємстві, продуктивність праці, фонд оплати праці та ефективність використання персоналу підприємства, зокрема показники зарплаторентабельності [67]. У даному підході враховані практично всі показники, що характеризують стан і використання трудових ресурсів у підприємницькій структурі. Особливу увагу тут також приділено визначенню темпів зміни кожного з аналізованих показників і оцінки ступеня впливу змін одного показника на інший.

В.Г. Когденко пропонує оцінювати показники руху персоналу, продуктивності праці й ефективності витрат на працю. До основних показників руху трудових ресурсів науковець відносить: коефіцієнт загального обороту; коефіцієнт обороту з прийому; коефіцієнт обороту з вибуття; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт заміщення працівників; коефіцієнт сталості персоналу. До показників продуктивності праці В.Г. Когденко відносить відношення виручки від продажів до чисельності працівників або відношення прибутку до чисельності працівників. До показника, що визначає ефективність витрат на працю, в даній методиці належать зарплатовіддача, а також виручка на одну гривню витрат на оплату праці, додана вартість на одну гривню витрат

на оплату праці та прибуток на одну гривню витрат на оплату праці [32].

На нашу думку, показники, зазначені в роботі В.Г. Когденко, багато в чому схожі з показниками, переліченими в працях Л.Є. Романової, і є найбільш повним переліком показників, необхідних для проведення комплексного економічного аналізу трудових ресурсів підприємства. Дослідивши думки вчених із питань аналізу стану та використання трудових ресурсів підприємства, можна відзначити, що більшість підходів схожі у виборі показників, які пропонуються для оцінки трудових ресурсів. Отже, для систематизації показників оцінки трудових ресурсів їх пропонується об'єднати за такими групами:

- аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами: відсотки персоналу основної та неосновної діяльності, структура персоналу;

- аналіз кваліфікації персоналу: показники відповідності кваліфікації робочих складності робіт, які вони виконують, зокрема середні тарифні розряди робіт та робочих; показники загального та безперервного стажу роботи працівників; загальноосвітній рівень робітників та їх середній вік; показники виконання плану з підвищення кваліфікації;

- аналіз руху трудових ресурсів підприємства: коефіцієнт загального обороту; коефіцієнт обороту з прийому; коефіцієнт обороту з вибуття; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт заміщення працівників; коефіцієнт сталості персоналу, аналіз причин підвищення рівня плинності кадрів;

- аналіз використання робочого часу: кількість відпрацьованих днів за категоріями робітників, тривалість робочого дня за категоріями робітників, номінальний та ефективний фонд робочого часу, фактори впливу на фонд робочого часу, втрати робочого часу та їх причини;

- аналіз продуктивності праці та трудомісткості виробленої продукції: середньогодинний, середньоденний та середньорічний виробітки, трудомісткість продукції, факторний аналіз продуктивності праці;

- аналіз витрат на оплату праці: склад і структура фонду оплати праці, середньогодинна та середньорічна оплата праці одного робітника, коефіцієнт

співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати, коефіцієнт заборгованості по заробітній платі.

1.2. Інноваційні методи управління трудовими ресурсами підприємства

Успіх інноваційної діяльності сучасного підприємства багато в чому зумовлюється рівнем ефективності управління персоналом – найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку. Володіючи особливими стратегічними та оперативними функціями, людський чинник відіграє провідну роль в інтелектуалізації та інформатизації виробництва. До останнього часу саме поняття «управління персоналом» взагалі було відсутнє в управлінській практиці. Незважаючи на те, що кожне підприємство мало функціональну підсистему управління кадрами, саме це управління заходилося у компетенції керівника підрозділу. Основний структурний підрозділ з управління персоналом – відділ кадрів виконував лише функції планування трудових ресурсів, приймання та звільнення працівників, організації курсової підготовки щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки. Функціонально відділ кадрів не був пов'язаний з підрозділами організації праці і не мав професіоналізму для забезпечення оптимального функціонування персоналу в інноваційних системах. Відповідно до зниження рівня централізації системи управління економікою перед підприємствами почали виникати принципово нові завдання, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами. Спочатку це були питання забезпечення стимулювання працівників і створення конкурентоспроможних пакетів компенсації, збереження на підприємстві висококваліфікованих фахівців, у яких з'явилася можливість вибирати місце роботи та винагорода, потім – індексація заробітної плати в умовах високої інфляції і, нарешті, проблеми скорочення чисельності працівників і підвищення продуктивності у відповідь на тиск конкуренції. Наразі кадрові служби підприємств вирішують наступні проблеми, пов'язані з управлінням персоналом:

- планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва;
- формування резерву персоналу, добір кандидатів, визначення груп резерву;
- відбір персоналу із груп резерву;
- оформлення трудових контрактів;
- оцінка рівня трудової діяльності кожного працівника;
- переведення, підвищення, пониження, звільнення залежно від результативності праці;
- профорієнтація та адаптація – залучення нових працівників до колективу, до процесу виробництва;
- визначення заробітної плати та пільг з метою залучення, збереження та закріплення кадрів;
- навчання кадрів;
- підготовка керівних кадрів.

На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення цих завдань потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застарівання знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність своєї організації. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення. П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [1, с. 71]. На думку автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих

працівників у різних ситуаціях. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом [58, с. 156].

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства. В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технології: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника [37, с. 14].

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включає сім типових етапів:

- діагностика кадрової ситуації;
- внесення коректив до положень, що діють;
- підготовка та узгодження проекту технології;
- затвердження розробленої технології;
- розповсюдження механізму впровадження заходів;
- навчання персоналу нової технології;
- встановлення відповідальних за впровадження технології.

Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти

компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№ з/п	Метод	Можливість використання (опис)
1.	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
2.	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення.
3.	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
4.	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
5.	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

За результатами опрацювання наукових публікацій персонал-технології систематизовано за групами [58, 16] та охарактеризовано (додаток А).

Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

- персонал-технології позикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;

- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи [63]: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість.

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення.

Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще.

Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Хочеться виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства. У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HHRM). HHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням [23, с. 12].

За даного підходу, HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат.

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу. Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньофірмове навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору

персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу [28, с. 26]. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців.

На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [75, с. 223]. Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [17, с. 9]. Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки [75, с. 226]. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [17, с. 7].

За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства [28]. За Executive Search шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У

першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку.

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій) (табл. 1.2).

Таблиця 1. 2

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

№ з/п	Традиційна система управління персоналом	№ з/п	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс – працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8	Автократичний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому

№ з/п	Традиційна система управління персоналом	№ з/п	Сучасна система управління персоналом
9	Конкуренція	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання в рамках старої процедури нового елемента управління [28].

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями:

- підвищення рівня продуктивності діяльності;
- ефективне навчання і розвиток персоналу;
- поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища;
- поліпшення якості трудового життя;
- звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;
- залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

1.3. Методи аналізу і оцінки

При вивченні стану діючої системи управління персоналом організації і побудові нової системи використовуються методи, наведені в табл. 1.3.

Класифікація методів вивчення стану управління персоналом організації

Методи аналізу	Методи обстеження	Методи формування	Методи обґрунтування	Методи впровадження
Системний аналіз. Економічний аналіз. Декомпозиції Послідовної підстановки. Порівнянь. Динамічний. Структуризації цілей. Експертно-аналітичний. Нормативний Параметричний. Моделювання. Функціонально-вартісний. Балансовий. Досвідний. Аналогій.	Самообстеження. Інтерв'ювання. Активне спостереження протягом робочого дня. Моментні спостереження. Фотографія робочого дня. Анкетування. Вивчення документів. Функціонально-вартісний аналіз.	Системний підхід. Аналогій. Експертно-аналітичний. Блочний. Моделювання. Функціонально-вартісний аналіз. Структуризації цілей. Досвідний. Творчих нарад. Коллективного блокноту. Контрольних запитань Метод 6-5-3. Морфологічний аналіз	Аналогій. Порівнянь. Нормативний Експертно-аналітичний. Моделювання фактичного і бажаного стану досліджуваного об'єкта. Розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності пропонуваніх варіантів. Функціонально-вартісний аналіз.	Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників апарату управління. Залучення громадських організацій. Функціонально-вартісний аналіз.

Системний метод є методичним засобом системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом [27].

Системний підхід – це вивчення системи управління персоналом в цілому та складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, інформації, технічних засобів управління, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень. Він орієнтує на виявлення різних зв'язків цих компонентів між собою і зовнішнім середовищем та зведення їх в єдину цілісну картину.

Метод декомпозиції – дає можливість поділити складні явища на більш прості. Чим простіший елемент, тим повніше визначається його сутність. Наприклад, систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, а підсистеми – на функції, функції – на завдання, завдання – на підзавдання, підзавдання – на операції. При цьому можуть використовуватися моделі логіки, графічні та цифрові.

Метод послідовної підстановки – дає можливість вивчити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактору окремо, під впливом якого склався її стан, елімінуючи дію інших факторів. Фактор ранжуються і серед них відбираються найбільш суттєві.

Метод порівнянь – дає можливість порівняти діючу систему управління персоналом з іншою системою передової організації, з нормативним станом або станом у минулому періоді. Порівняння дає позитивний результат за умови співставлення однорідних показників.

Динамічний метод – передбачає розміщення даних у динамічному ряду і вилучення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом.

Метод структуризації цілей – передбачає обґрунтування відповідності цілей управління персоналом цілям організації в цілому. Аналіз цілей дає можливість уникнути дублювання роботи різними підрозділами і створити раціональну систему управління персоналом.

Експертно-аналітичний метод – заснований на залученні висококваліфікованих експертів-спеціалістів по управлінню персоналом. Цей метод не завжди об'єктивний тому, що у експертів немає єдиних критеріїв оцінок [27].

Нормативний метод – передбачає застосування системи нормативів, які визначають склад та зміст функцій по управлінню персоналом, чисельність працівників за функціями та інші норми чисельності, керованості, порядок підлеглості, взаємозв'язки підрозділів.

Параметричний метод – це встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів системи організації і системи управління персоналом для виявлення ступеня їх відповідності.

Метод моделювання – це розробка моделі системи управління персоналом організації, розробка моделі керівників, спеціалістів та ін.

Функціонально-вартісний аналіз – визначення вартості виконуваних функцій управління, а потім всієї системи управління персоналом. Так визначаються найменші витрати на утримання персоналу з точки зору кінцевих результатів. Визначається ступінь централізації та децентралізації функцій управління персоналом.

Балансовий метод – дає можливість проводити балансові порівняння (порівняння результатів фотографії робочого дня з дійсним фондом робочого часу працівника).

Досвідний метод – базується на досвіді минулого періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи.

Метод аналогій – це використання організаційних форм, які виправдали себе у аналогічно діючих системах управління (типові рішення оргструктури управління).

Блочний метод – це метод формування типових організаційних структур управління персоналом та програмно-цільових структур. Типові блочні рішення розглядаються разом з оригінальними організаційними рішеннями у цілісній системі управління організацією. Цей метод підвищує ефективність функціонування системи при найменших витратах [27].

Метод творчих нарад – передбачає колективне обговорення напрямів розвитку системи управління персоналом, групою спеціалістів та керівників. Одна ідея, висловлена однією людиною, викликає в інших учасників наради нової ідей, а останні породжують наступні ідеї, а в підсумку виникає цілий потік ідей.

Метод творчої наради – виявити можливо більше варіантів, шляхів удосконалення системи управління організацією.

Метод колективного блокноту – дає можливість поєднувати незалежне висунання ідей кожним експертом з наступним їх колективним обговоренням на нараді у пошуках шляхів удосконалення системи управління організацією.

Метод контрольних запитань – полягає в активізації творчого пошуку вирішення завдання по удосконаленню системи управління організацією шляхом узгодження складеного переліку навідних (приблизних) запитань. Форма запитання повинна бути такою, щоб у ньому була підказка, що і як необхідно зробити для вирішення завдання.

Метод 6-5-3 – призначений для знаходження ідей щодо розвитку системи управління організацією. Його зміст полягає у тому, що кожний із 6 членів експертної групи записує на окремому аркуші по три ідеї і передає їх іншим членам групи, які, в свою чергу, на основі вже запропонованих варіантів пропонують ще по три ідеї. В кінці цієї процедури на кожному із шести аркушів буде записано по 18 варіантів рішень, а всього 108 варіантів.

Морфологічний аналіз. Морфологія – це побудова і форма, наука про частини мови, про їх категорії та форми слів. Якщо записати у стовпчик усі функції, а потім проти кожної зазначити можливі варіанти їх виконання, то одержимо морфологічну матрицю. Ідея цього методу полягає у тому, щоб складне завдання розбити на дрібні підзавдання, які легше вирішувати окремо. При цьому передбачається, що вирішення складного завдання складається із вирішення підзавдань.

Найбільший ефект і якість системи управління людськими ресурсами досягається у тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі.

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації [60]. До методів, які використовуються в управлінні персоналом відносяться:

Адміністративні методи (примушення):

- формування структури органів управління;
- встановлення держзамовлень;

- затвердження адміністративних норм та нормативів;
- видання наказів та розпоряджень;
- підбір та розстановка кадрів;
- розробка положень та посадових інструкцій;
- стандарти організації.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки:

- а) усвідомлена необхідність дисципліни праці;
- б) почуття обов'язку;
- в) прагнення людини працювати в даній організації.

Ці методи мають прямий вплив на працівника для обов'язкового виконання передбачених дій. Вони повинні відповідати правовим нормам, діючим на визначеному рівні управління.

Економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Вони впливають на економічні інтереси працівника шляхом матеріальної зацікавленості окремих працівників або їх груп.

До економічних методів (зацікавленості) відносять:

- економічний аналіз.
- економічне обґрунтування;
- планування;
- матеріальне стимулювання;
- ціноутворення;
- податкова система;
- економічні норми та нормативи.

Соціально-психологічні методи (переконання):

- соціальний аналіз у колективі;
- соціальне планування;
- участь працівників в управлінні;
- соціальний розвиток колективу;
- психологічний вплив на працівників;
- моральне стимулювання;

- стимулювання ініціативи та відповідальності.

Соціально-психологічні методи управління, в свою чергу, спрямовані на переконання працівників краще виконувати роботу, основані на використанні соціальних механізмів (взаємовідносини у колективі, соціальні потреби) [65].

Всі види методів управління персоналом пов'язані між собою і тому, ефективнішим є комплексне їх використання.

Висновки до розділу 1.

Отже, у результаті дослідження думок учених була запропонована така дефініція трудових ресурсів: трудові ресурси – це складова частина виробничих ресурсів, що представляє собою промислово-виробничий персонал підприємства, який володіє певною освітою та кваліфікацією, використовується під час виробництва шляхом взаємодії з основними фондами та матеріальними ресурсами, створює продукцію та додаткову вартість; окрім того, його чисельність має бути обґрунтованою, достатньою, але при цьому може змінюватися у разі потреб виробництва. Від раціонального використання трудових ресурсів на підприємстві у цілому залежать результативність процесу виробництва й якість виробленої продукції, тому економічний аналіз стану та ефективності використання трудових ресурсів повинен займати одне з основних місць у системі загального аналізу господарської діяльності підприємства. Систематизований підхід до оцінки трудових ресурсів дасть змогу проаналізувати всі напрями використання трудових ресурсів для подальшого прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності виробничого процесу в цілому та використання персоналу зокрема.

Сучасні процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств упровадження інновацій у практику управління персоналом. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що

використовуються. При подальшому розвитку системи управління персоналом відбудуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом та підвищить ефективність розвитку та реалізації трудового потенціалу підприємства.

Проаналізувавши основні методи управління персоналом, важливо розуміти і розглядати управління персоналом як цілу технологію, оскільки вона є однією з ключових напрямів, за допомогою яких досягаються цілі підприємства. Технологія кадрового управління являє собою сукупність прийомів, засобів, форм і методів впливу на співробітників у процесі найму, використання розвитку для отримання найкращих результатів їх трудової діяльності. Проблема вибору ефективного методу управління персоналом на підприємстві для досягнення цілей як підприємства, так і кожного з працівників є однією з найважливіших.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ КП "НВК "ІСКРА"

2.1. Організаційно-економічна характеристика КП "НВК "Іскра"

Підприємство було засновано у серпні 1959 року.

КП «НВК «Іскра» протягом останніх десяти років є активним учасником військово-технічного співробітництва України з іншими державами, що дозволило підприємству отримати безцінний досвід в здійсненні діяльності на світовому ринку, підвищити зовнішню конкурентоспроможність підприємства.

Підприємство бере активну участь у виставках озброєнь – SOFEX, Defendory, FIDAE, IDEX, MBCB, KADEX.

Завод випускає радіолокаційні станції, радіолокатори власної розробки, що сьогодні успішно експлуатуються в багатьох країнах світу. Спільними зусиллями конструкторів і робітників був розроблений, впроваджений у виробництво і широко поставляється як усередині країни, так і за кордон рухливий радіовисотомір ПРВ-17 (1РЛ-141), що працює дотепер у системах ППО і керування повітряним рухом цивільної авіації. Біля п'ятдесятьох оригінальних винаходів лягли в основу створеної принципово нової рухом трьох координатної радіолокаційної станції виявлення низько літаючих повітряних цілей [56].

Сьогодні КП «НВК «Іскра» – це конструкторське бюро і електромашинобудівний завод, об'єднані єдиною маркою «Іскра». Успіх підприємства обумовлений високим науковим потенціалом розробників і багатим досвідом виробництва, застосуванням передових технологій в поєднанні з відпрацьованою системою якості і надійністю продукції, повним комплексом гарантійних і сервісних послуг по обслуговуванню виробленої техніки [54]. З маркою «Іскра» вироблено більше шести тисяч надійних і високоефективних радіолокаційних станцій, які отримали заслужене визнання фахівців більш ніж в 50 країнах світу. Основними ринками експортних

поставок є країни Африки, Азії, Латинської Америки та СНД.

Основними конкурентами заводу з виробництва спеціальної продукції на українському ринку є Київський завод «Квант», що має величезний перелік продукції, що випускається, зв'язаної з радіолокацією. На просторах СНД такими конкурентами виступають Московський ЛМЗ і Муромський МЭМЗ. Закордонними виробниками є фірми SIEMENS, OLIVETTI, MARKONI.

Місія КП НВК «Іскра» – забезпечення обороноздатності України шляхом створення сучасних високотехнологічних радіолокаційних систем та засобів радіоелектронної та контрбатарейної боротьби [55].

Стратегічне бачення:

- функціонування в інтересах держави, регіонів, підприємств-партнерів, всього українського суспільства і кожного працівника підприємства;
- забезпечення ефективної реалізації виробничого, інтелектуального і фінансового потенціалу української оборонної промисловості через створення і поставку на ринок високотехнологічної військової і цивільної продукції в сфері радіолокації, засобів РЕБ та КББ;
- розвиток підприємства на основі досвіду, традицій і корпоративних цінностей.

Основні цілі підприємства:

- Інтеграція власного виробництва в міжнародний ринок та організація співпраці з зарубіжними партнерами з метою технологічного зближення і забезпечення відповідності продукції заводу світовим стандартам.
- Пред'явлення на Державні випробовування та прийняття МОУ на озброєння в 2018-2019 роках: нової радіолокаційної техніки та систем контрбатарейної боротьби. Початок їх серійного виробництва.
- Виконання Державних оборонних замовлень на 100%.
- Модернізація виробництва та впровадження сучасних технологій за рахунок реалізації інвестиційного проекту по переобладнанню механоскладального та інших виробництв на загальну суму 200 млн. грн.
- Зростання обсягів виробництва на 100% за рахунок виходу на нові

ринки високотехнологічної та високовартісної радіолокаційної техніки, систем РЕБ та контрбатарейної боротьби.

- Досягнення технічної сумісності та відповідності продукції підприємства стандартам НАТО.

- Оптимізація структури підприємства та впровадженням сучасних технологій, модернізація та удосконалення системи управління на базі новітніх інформаційних технологій.

- Розробка та впровадження програми підготовки та мотивації персоналу, формування кадрового резерву за рахунок молодих фахівців. Збільшення рівня оплати праці на 100% від рівня 2016 року.

КП НВК «Іскра» має інженерно-технічний потенціал – галузеве КБ чисельністю 400 осіб, займається конструюванням аудіо і відеотехніки, по розробках цього КБ серійно випускається апаратура на багатьох підприємствах країни (16 підприємств) [55].

Готова продукція, може бути реалізована відповідно до складених господарських договорів, відвантажена споживачу за замовленням, або реалізована через торгову мережу. Питаннями реалізації продукції КП НВК «Іскра» займається служба збуту. У складі служби збуту є відповідальні по маркетингу. Перед початком випуску продукції, задовго до планування її обсягів, маркетингова служба вивчає потреби ринку в даному виді продукції і можливість висновку договорів на її постачання. Значно ускладнює збут постійно зростаючі ціни на сировину, енергоносії, що збільшує ціну готової продукції. Багато споживачів не в змозі оплатити поставлену продукцію. Крім того, ускладнення податкової системи, митного оформлення продукції, обмежують обсяги продукції, що поставляється, у країни ближнього і далекого зарубіжжя.

Підприємство поставляє продукцію по передоплаті, по раніше укладених договорах також для забезпечення збуту використовує такі методи стимулювання збуту як: постачання продукції по взаємозаліках; застосування гнучких цін; застосування вексельного обороту і т.д.

Підприємство застосовує стратегію диференційованих цін. Ця стратегія активно застосовується в торговій практиці компаній, що установлюють визначену шкалу знижок і надбавок до середнього рівня цін для різних ринків і покупців. Розмір ціни при цьому залежить від різновиду покупця, розташування ринку, часу покупки й інших факторів. Це дуже складна і кропітка робота з визначення рівня ціни по кожному окремому контракті.

На рис. 2.1 наведені показники чистого доходу від реалізації продукції й валового прибутку підприємства та темпи їх зростання.

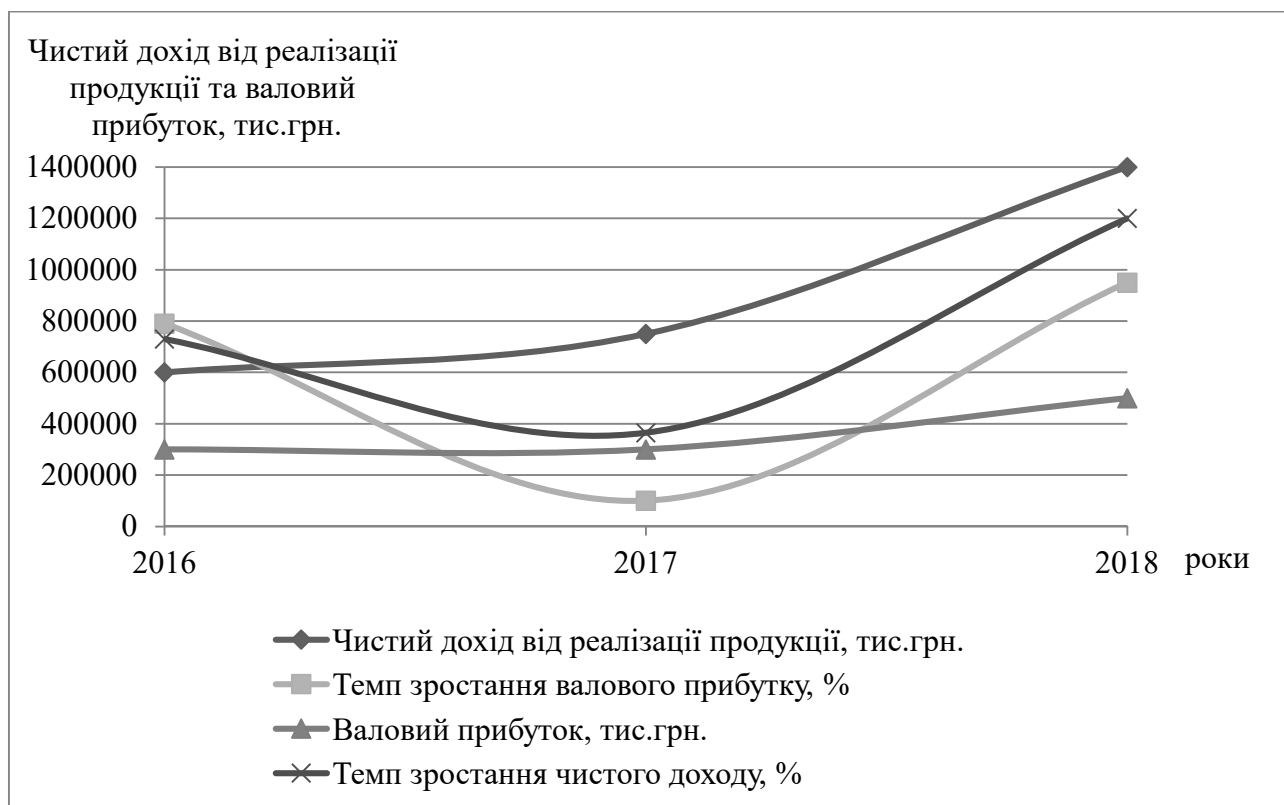


Рис. 2.1. – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та темпів їх зростання підприємства впродовж 2016–2018 років

Впродовж аналізованих років показники діяльності підприємства, як свідчать отримані результати – покращувались.

Активне використання реклами так само служить просуванню товару на ринок, тому що ціни на продукцію КП НВК «Іскра» значно нижче середнього рівня цін, що склалися на аналогічну продукцію на ринку.

Підприємство має організаційну структуру (рис. 2.2).

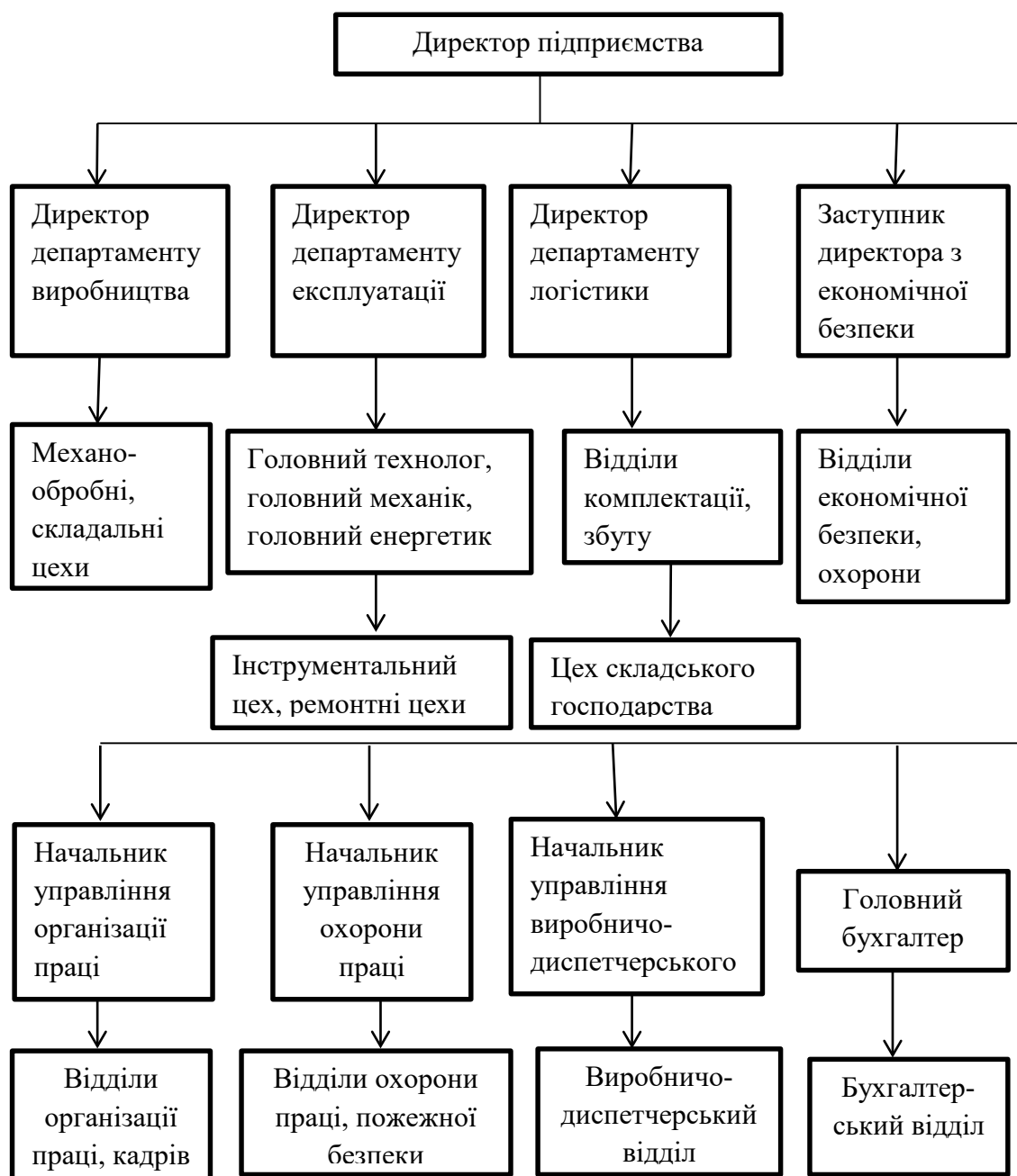


Рис. 2.2. Організаційна структура КП «НВК «Іскра»

Складові частини організаційної структури даного підприємства займаються:

- бухгалтерія – формуванням облікової політики, забезпечення порядку проведення інвентаризацій, забезпечення дотримання технології обробки бухгалтерської інформації, організація бухгалтерського обліку і звітності на підприємстві й у його підрозділах, формування і своєчасне надання повної і достовірної бухгалтерської інформації про діяльність підприємства, а також

фінансових, розрахункових і кредитних операцій, складання балансу й оперативних зведених звітів про доходи і витрати коштів, про використання бюджету, іншої бухгалтерської і статистичної звітності, надання їх у встановленому порядку у відповідні органи;

- відділ комплектації – визначення потреб підприємства в устаткуванні і комплектуючих виробів для виконання виробничих планів капітального будівництва, реконструкції, впровадження нової техніки, складання заявок на постачання устаткування, матеріалів, складальних одиниць з необхідними розрахунками й обґрунтуваннями;

- відділ збуту – участь у підготовці прогнозів, проектів перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції, у проведенні маркетингових досліджень по вивченню попиту на продукцію підприємства, перспектив розвитку ринків збуту, підготовка і висновки договорів на постачання продукції споживачам, узгодження умов постачань, складання планів постачань і їхнє узгодження з планами виробництва з метою забезпечення здачі готової продукції виробничими підрозділами в терміни, по номенклатурі, комплектності і якості відповідно до замовлень і укладених угод, підготовка і проведення заходів щодо формування мережі збуту;

- відділ організації праці – розробка планів праці і заробітної платні підприємства і його підрозділів, планів підвищення продуктивності праці й удосконалення його організації, формування стратегії управління персоналом, розробка штатних розкладів і положень про структурні підрозділи підприємства;

- відділ кадрів – визначення поточної потреби в кадрах і джерел її задоволення, комплектування підприємства кадрами робітників, службовців і фахівців необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до цілей, стратегії і профілю підприємства, оформлення прийому, переведення і звільнення працівників, прийом, заповнення, збереження і видача трудових книжок, табельний облік;

- відділ охорони праці – виявлення небезпечних і шкідливих виробничих

факторів на робочих місцях, проведення разом із представниками відповідних підрозділів підприємства і за участю уповноважених осіб з охорони праці професійних союзів чи трудового колективу перевірок, обстежень (чи участь у перевірках, обстеженнях) технічного стану будинків, споруджень, устаткування, машин і механізмів на відповідність їх НПАОП, складання (за участю керівників підрозділів підприємства) відповідно до "Методичних вказівок щодо розробки правил та інструкцій з охорони праці" переліків професій і видів робіт, на які повинні бути розроблені інструкції з охорони праці, надання методичної допомоги керівникам підрозділів підприємства при розробці і перегляді інструкцій з охорони праці для працівників, розробка програми і проведення вступного інструктажу з охорони праці з усіма новоприйнятими на роботу, відрядженими, учнями і студентами, що прибули на виробниче навчання чи практику, узгодження проектів документів (інструкцій з охорони праці для працівників, програм первинного інструктажу на робочому місці), надання методичної допомоги по організації інструктажу (первинного на робочому місці, повторного, позапланового, цільового), участь у роботі комісій з перевірки знань по охороні праці в працівників підприємства, складання звітності по охороні праці за встановленими формами і у відповідний термін.

На підприємстві є всі види виробництв, які необхідні для виготовлення радіоелектронних, електротехнічних і механічних вузлів і блоків виробу: ливарне, ковальсько-пресове і механообробне виробництво, гальванічний цех, виробництво друкованих плат, цех складання антен, монтажньо-складальний цех, фарбувальна дільниця.

У механообробному виробництві виконують всі види механооброблювальних операцій: точіння (на універсальному і спеціальному устаткуванні), фрезерування прямих і складних криволінійних поверхонь); шліфування (як тіл обертання, так і плоских поверхонь); простягання пазів шпон і шліців; зубонарізання, зубошліфовка; свердлення і інші операції механообробки.

У ливарному виробництві освоєні такі види литва: литво під тиском, литво по моделях, що виплавляються, литво в кокіль, відцентрове литво, напіврідким штампуванням, литво в сухі і сирі піщані форми. Виготовляються відливання з алюмінієвих, цинкових, мідних сплавів, латуні і бронзи, а також з сірого чавуну, неіржавіючих і вуглецевих сталей. Ливарним цехом освоєно до 30 видів сплавів. Розважування литих заготовок від 10 г до 400 кг. Виробництво литва під тиском оснащено машинами литва під тиском зусиллям замикаання 160, 250, 400, 700 т. Для плавки металів використовуються печі місткістю 160, 250, 400 кг, що як індукційні, так і працюють на природному газі.

Інструментальне виробництво виготовляє інструмент; пресформи на гумотехнічні вироби, на пластмаси, на порошу, на литві алюмінієве, литво латунне, литво в кокілі; форми точного литва; форми для литва під тиском. Виконується об'ємна обробка деталей - електроерозійна обробка (прошивка, дріт). Виготовляються мітчики, різці, калібри, фрези, свердла; зенківки кутові; розкатники, штампи, клейми, друк на гумі і на металі.

У штампувальному виробництві підприємства застосовуються всі види розділових і формоутворювальних операцій з чорних і кольорових металів.

На прес-автоматах, оснащених комбінованими штампами, виготовляються послідовно деталі складної конфігурації. На револьверно-вирубних пресах з програмним управлінням, що мають 25 позицій інструменту, можливе виготовлення деталей з габаритами до 1200 x 2500 мм і товщиною: для чорних металів - до 3 мм; для кольорових металів - до 4 мм.

У гальванічному виробництві, оснащеному сучасним устаткуванням, освоєно тридцять два види гальвано-хімічної обробки деталей, виготовлених з чорних і кольорових металів. Розробляється новий вигляд гальванопокриттів. Нещодавно запущена в експлуатацію лінія латунювання сталевих деталей. У цеху працюють механізовані і автоматизовані лінії, розроблені і упроваджені процеси захисний-декоративного нікелювання алюмінію і його сплавів, безціаністі і безамміачні електроліти цинкування, малотоксичні розчинники пасивацій, що містять іони тривалентного хрому.

У цеху тиснених плат освоєно серійне виробництво мікрополосних плат методом тонкоплівкових технологій, що включає технологію напилення на керамічну підкладку металів міді, хрому, срібла, резистивних сплавів, ванадію, структури мідь-нікель, гальванічного покриття провідникових елементів сріблом, золотом, олово-вісмут, нікелем. При виготовленні мікроскладок використовується мікроконтактна зварка розщепленим електродом, лазерна мікрозварка, герметизація методом обволікання. Освоєна технологія виготовлення тиснених плат 3 і 4 класи складності з використанням автоматичних ліній хімічної і гальванічної металізації, багат шарових друкарських плат.

На підприємстві освоєно виготовлення об'ємних металоконструкцій виробів спеціальної техніки, рамних і об'ємних конструкцій загального призначення методом зварки. Застосовуються наступні види зварки: напівавтоматична зварка електродуги плавким електродним дротом в середовищі вуглекислого газу вуглецевих і легованих сталей; ручна аргонодугова зварка неплавким електродом легованих (неіржавіючих) сталей, мідних і алюмінієвих сплавів; контактне точкове електрозварювання вуглецевих сталей. Цех електрорадіоелементів здійснює намотування виробів радіотехнічного і технічного призначень емальдротами діаметром від 0,05 до 3,5 мм, виготовляє трансформатори будь-яких видів від 0,2 до 25 кг, витих сердечників з електротехнічної сталі і пермоля.

Цех переробки полімерних матеріалів виготовляє деталі з термопластичних матеріалів: литвом під тиском із зусиллям зімкнення від 25 до 400 т, вага деталей складає від 1 до 5 кг; пресуванням термореактивних матеріалів і гум із зусиллям від 40 до 400 т; механічною обробкою шаруватих пластиків і фторопласту.

Контрольно-випробне устаткування. Підприємство має в своєму розпорядженні все необхідне устаткування для перевірки і випробувань апаратури, зокрема в екстремальних умовах роботи.

Виготовлення деталей з пластмас і гуми. Цех переробки полімерних

матеріалів виготовляє деталі з термопластичних матеріалів: литвом під тиском із зусиллям зімкнення від 25 до 400 т, вага деталей складає від 1 до 5 кг; пресуванням термореактивних матеріалів і гум із зусиллям від 40 до 400 т; механічною обробкою шаруватих пластиків і фторопласту.

2.2. Аналіз сучасного стану організації праці на підприємстві

Аналіз необхідно розпочати з характеристики чисельності персоналу. В процесі аналізу вивчається забезпеченість робочими та службовцями в цілому по підприємству та за категоріями персоналу, загальноосвітній та кваліфікаційний рівень робітників, плинність кадрів, умови організації праці.

При аналізі забезпеченості підприємства ресурсами важливе значення має визначення абсолютного та відносного надлишку або нестачі працюючих. Абсолютний надлишок або нестача працюючих визначається шляхом простого складання фактичного та планового числа робітників (різниця між фактичною та плановою чисельністю). За формулою (2.1):

$$ПЧ_a = ЧП_ф - ЧП_пл, \quad (2.1)$$

де $ЧП_ф$ – фактична середньосписочна чисельність працюючих;

$ЧП_пл$ – планова середньосписочна чисельність працюючих.

При цьому чисельність робітників за планом встановлюється у строгій відповідності до визначеного об'єму випуску валової продукції. Тому усіякі зміни об'єму валової продукції у зрівнянні з планом впливають на необхідну кількість робочої сили. Виявляється необхідність відносного надлишку або нестачі робочої сили. Цей показник визначається при порівнянні фактичної чисельності з плановою, зведеною у відповідності з фактичним виконанням плану з випуску валової продукції (різниця між фактичною та плановою чисельністю працюючих, зведеною до фактичного виконання плану з випуску валової продукції). Відносний надлишок або нестача робітників звичайно визначається за категоріями робочих, так як чисельність ІТР, службовців, охорони та учнів безпосереднього зв'язку з об'ємом випуску продукції не

мають. За формулою (2.2):

$$ПЧ_{від} = ЧП_{\phi} - ЧП_{пл} \times k_{пл}, \quad (2.2)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт виконання плану з випуску валової продукції.

$$k_{пл} = \frac{V_{\phi}}{V_{пл}}, \quad (2.3)$$

де V_{ϕ} – фактичний об'єм валової продукції;

$V_{пл}$ – плановий об'єм валової продукції.

Змінення середньосписочної чисельності працюючих характеризується індексом $J_{чп}$.

$$J_{чп} = \frac{ЧП_{звіт}}{ЧП_{б}}, \quad (2.4)$$

де $ЧП_{звіт}$ – чисельність працюючих за звітний період;

$ЧП_{б}$ – чисельність працюючих за базовий період.

2017 рік приймаємо за базовий період.

2018 рік приймаємо за звітний період.

$$J_{чп} = \frac{2836}{3211} = 0,883$$

Це свідчить, про те, що чисельність персоналу на підприємстві скоротилася на 17% (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Аналіз структури кадрів КП НВК «Іскра»

Категорії персоналу	2017 рік			2018 рік			Відхилення			
	Кількість	Питома вага, %		Кількість	Питома вага, %		Чисельність		Питомі ваги	
		ПВП	загал.		ПВП	загал.	абсол.	%	абсол.	%
Робітники:										
основні	1077	33,5	-	1021	36,0	--	-56	-5,2	2,5	7,4
допоміжні	892	27,8	-	807	28,5	--	-85	-9,5	0,7	2,5
ІТР	1100	34,4	-	903	31,8	--	-197	-17,9	-3,6	-7,6

Категорії персоналу	2017 рік			2018 рік			Відхилення			
	Кількість	Питома вага, %		Кількість	Питома вага, %		Чисельність		Питомі ваги	
		ПВП	загал.		ПВП	загал.	абсол.	%	абсол.	%
Робітники:										
Службовці	43	1,3	-	37	1,3	--	-6	-14,0	0	0
Охорона	99	3,0	-	68	2,4	--	-31	-31,3	-0,6	20,0
Разом ПВП:	3211	100		2836	100		-375	-11,7		

Далі зробимо аналіз структури кадрів підприємства. Задачею цього аналізу є в основному визначення відповідностей між окремими категоріями робітників підприємства. Вивчення цих відповідностей дозволяє судити про вірність розташування та використання робочої сили на підприємстві.

Питома вага кожної з категорії працюючих в загальній чисельності ($ПВ_k$) визначається:

$$ПВ_k = \frac{ЧП_k}{ЧП_{заг}}, \quad (2.5)$$

де $ЧП_k$ – чисельність даної категорії робітників;

$ЧП_{заг}$ – загальна чисельність працюючих.

Змінення питомої ваги категорії працюючих, в загальній їх чисельності характеризується її індексом $J_{пвк}$.

$$J_{пвк} = \frac{ПВ_{к.звіт}}{ПВ_{кб}}, \quad (2.6)$$

де $ПВ_{к.звіт}$ та $ПВ_{кб}$ – питома вага категорії робітників в звітному та базовому періодах відповідно.

Аналізуючи дані таблиці можна сказати, що на підприємстві склалося несприятливе положення, та можна зробити наступні висновки.

Скорочення питомої ваги основних робочих та збільшення питомої ваги допоміжних робітників, ІТР та охорони, призводить до спаду промислового

виробництва. Сильно негативне значення має зрівняння питомої ваги основних робочих та обслуговуючого персоналу. Перспектива до росту виробництва не передбачається, так як чисельність учнів скоротилася за один рік на 60%. Значно скоротилася чисельність невиробничого персоналу, в абсолютному виразку на 48% та у питомій вазі на 37,3%. Це покликане тим, що у підприємства нема засобів на утримання об'єктів соціально-побутового та культурного призначення. Спад загальної чисельності персоналу характеризує положення підприємства як важке: продовжується спад виробництва та зниження виробки в результаті відсутності або спаду попиту на основну продукцію.

Аналіз професійного складу робочих звичайно здійснюється шляхом співвідношення чисельності робочих, що потрібна та фактичної чисельності робочих за кожною професією. Для роботи підприємства необхідно 50 професій, ми розглянемо з них чотири та дані по всьому підприємству (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Професійний склад робочих

Показники	Види робіт				Разом по заводу
	токарні	фрезерувальні	слюсарні	складальні	
1. Потреба у робочих з урахуванням фактичної трудомісткості робіт та виконання норм виробки	20	39	166	265	1077
2. Фактична наявність робочих	25	32	156	259	1292
3. Надлишок або нестача робочих	+5	-7	-10	-6	-18

Як ми бачимо з таблиці положення речей на заводі не однозначне. Так як надлишок робочої сили призводить до неповного завантаження робочих, він може покликати простої в роботі, зниження виробітку та перевитрати по

заробітній платі, а також підвищення собівартості продукції.

Нестача робочої сили може призвести до зриву виконання виробничого завдання, застосуванню надурочних робіт, переплатам по зарплаті, до підвищення собівартості продукції.

Для ліквідування цих недоліків, надлишки робочої сили одних професій слід перенавчати на інші, по яким мається нестача. Загальний надлишок робочих одних професій майже повністю покриває загальну нестачу робочих інших професій. Тому нестача робочої сили в цілому по підприємству незначна (18 осіб або 1,3%).

На КП НВК «Іскра» аналіз складу робочих за кваліфікаціями здійснюється у розрізі систем оплати праці (відрядна та почасова); і розрядів робочих, окремо, по основному та допоміжному виробництву. Розглянемо такий аналіз на прикладі табл. 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3

Основне виробництво

Розряд	2017 рік		2018 рік		Відхилення	
	Відряд- ники	Почасо- вики	Відряд- ники	Почасо- вики	Відряд- ники	Почасо- вики
1	11	1	7	-	-4	-1
2	230	8	191	9	-39	+1
3	203	88	98	95	-105	+7
4	125	46	63	200	-62	+154
5	30	91	35	95	+5	+4
6	-	-	2	-	+2	-
Разом	998	274	693	446	-305	+172

Середній розряд робочих по заводу: 2017 рік – 3,6; 2018 рік – 3,8

Середній розряд робочих по заводу: 2017 рік – 5,2; 2018 рік – 5,2

Ріст середнього розряду робочих по заводу (на 0,2 або 5,5%) відбувається за рахунок скорочення чисельності з низькою кваліфікацією.

Співвідношення даних по кваліфікаційному складу робочих основного

виробництва показує, що у 2018 році у зрівнянні з 2017 роком кількість робітників-відрядників зменшилося (на 305 осіб або 30,5%), а кількість робочих-почасовиків збільшилася (на 172 особи або 62,7%).

Це свідчить про те, що частина робочих-відрядників була переведена на почасово-преміальну систему оплати праці, що пов'язано з скороченням виробництва та освоєнням виробництва нової продукції.

Такий перевід дозволяє частково зберегти кваліфіковані кадри на заводі та «маскує» не повне завантаження робочих. У допоміжному виробництві: кількість робочих-відрядників збільшилась (на 18 осіб або на 8,8%), число робочих-почасовиків зменшилося (на 20 осіб або 54%). Середній розряд робочих допоміжного виробництва зберігся на колишньому рівні.

Таблиця 2.4

Допоміжне виробництво

Розряд	2017 рік		2018 рік		Відхилення	
	Відрядники	Почасовики	Відрядники	Почасовики	Відрядники	Почасовики
1	-	-	-	-	-	-
2	8	-	2	-	-6	-
3	15	-	22	-	+7	-
4	35	4	44	2	+9	-2
5	50	15	56	6	+6	-9
6	79	18	79	9	0	-9
7	17	-	19	-	+2	-
Разом	204	37	222	17	+18	-20

Однією з найважливіших умов вдалої роботи підприємства є постійний склад працюючих. Тому при аналізі виконання трудових показників табл. 2.5 доцільно вивчати змінення чисельності складу працюючих, це визначення звичайно здійснюється наступним шляхом:

- вивчення структури робочих кадрів за стажем роботи на даному підприємстві, яке дозволить судити про постійність складу робочих

підприємства;

- визначення обороту робочої сили, тобто змінення її чисельності, інтенсивність яка характеризується коефіцієнтом обороту. Коефіцієнт обороту робочої сили визначається відношенням кількості прийнятих на підприємство або звільнених з підприємства робітників до середньосписочної чисельності працюючих за період, що ми аналізуємо;

- визначення плинності робочої сили, інтенсивність якої характеризується коефіцієнтом плинності. Він визначається відношенням числа звільнених з підприємства робітників до середньосписочної чисельності робітників за період, що ми аналізуємо.

Таблиця 2.5

Плинність робочої сили

Показники	2017	2018	Відхилення	
			Сума	%
1. Середньосписочна чисельність робітників	3211	2836	-375	-11,7
2. Прийнято на підприємство	35	0	-35	-100
3. Звільнено з підприємства, у тому числі:	375	180	-195	-48,0
- за причинами виробничого характеру	326	137	-191	-42
- за власним бажанням	49	43	-6	-6,5
4. Коефіцієнт обороту по прийому	0,03	0,0	-0,03	-100
5. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,12	0,06	-0,06	-50,0
6. Коефіцієнт плинності	0,15	0,06	-0,09	-60,0

З таблиці видно, що самим важким для підприємства був 2017 рік, а в 2018 році показники змінення чисельності працюючих більш сприятливі. Це видно з того, що за той самий період звільнено менше на 195 особи або на 48%, причому як за причинами виробничого характеру, так і за причинами не виробничого характеру - за власним бажанням.

О позитивних процесах, що відбуваються на підприємстві, свідкують і коефіцієнти:

- коефіцієнт обороту по звільненню зменшився в 2 рази;
- коефіцієнт плинності зменшився більш ніж в 2 рази.

Але при зрівнянні з даними табл. 2.3 та 2.4, ясно що частково позитивний ефект досягнутий за рахунок переводу частки робітників з відрядної на почасову систему плати праці. Це дозволяє зберегти висококваліфіковані кадри та «прикриває» недоліки в організації праці робочих.

Надалі, аналізуючи організацію праці на підприємстві доцільно зробити аналіз продуктивності праці та проаналізувати використання робочого часу. Тому, що продуктивність праці – це показник, який показує ефективність використання трудових ресурсів. Він визначається кількістю продукції, що приходить на одного працюючого або на одиницю відпрацьованого часу.

Аналіз продуктивності праці розпочнемо з оцінки виконання завдання за місяць, квартал, рік, як в цілому по підприємству, так і по підрозділам в залежності від задач аналізу.

Розпочнемо аналіз продуктивності праці з даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Базові данні для аналізу продуктивності праці

Показники	2017 р.	2018 рік		Відхилення від 2017 р.	
		План	Факт	План, %	Факт, %
1. Товарна продукція у порівнюваних цінах, тис. грн	1407570	1287300	1318918	-8,5	-6,2
2. Середньо-списочна чисельність працівників	3211	2855	2836	-11,1	11,7

Показники	2017 р.	2018 рік		Відхилення від 2017 р.	
		План	Факт	План, %	Факт, %

Наведені в табл. 2.6 дані показують, що планом був передбачений ріст середньорічної продуктивності праці одного працюючого у зрівнянні з 2017 роком на 2,7%. Фактично вона підвищилася на 6,1% при зниженні працюючих на 375 осіб. Це пояснюється, тим що на 2017 рік були укладені договори на поставку спец продукції на експорт. У зв'язку з високою ціною експортованих товарів і відбулося багаторазове збільшення виробітки.

У зрівнянні з планом продуктивність праці одного працюючого, у звітному 2017 році, збільшилася на 2,4%, а одного робочого на 2,6%. Це означає, що у в складі працюючих питома вага робочих зменшилася у зрівнянні з плановим завданням.

Однак в цілому ми можемо охарактеризувати динаміку продуктивності праці та виконання планового завдання з її росту як позитивну.

Надалі необхідно проаналізувати вплив факторів (продуктивності праці та чисельності робочих) на об'єм продукції. Вплив продуктивності праці одного робочого на випуск продукції визначаємо як:

$$2616 \times 326 = 852816,0 \text{ грн (2.6).}$$

Вплив змінення чисельності робочих:

$$12683 \times (-7) = - 88781,0 \text{ грн (2.6).}$$

Збільшення об'єму продукції у зрівнянні з планом досягнуто тільки за рахунок росту продуктивності праці, тому що вплив змінення чисельності

робочих на об'єм продукції негативний.

Так, як продуктивність праці знаходиться у прямої залежності від робочого часу, то наступний етап аналізу – це оцінка використання робочого часу. Розглянемо табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз продуктивності праці

Показники	2018 рік		Відхилення	
	План	Факт	Сума	%
1. Товарна продукція, тис. грн	1287300	1318918	+31618	+2,5
2. Середньосписочна кількість робочих	2855	2836	-19	-0,7
3. Кількість відпрацьованих усіма робочими людино-днів	611421	598018	-13403	-2,2
4. Кількість відпрацьованих усіма робітниками людино-годин	4781729	4680024	-101705	-2,2
5. Середня тривалість робочого дня (4/3)	7,82	7,82	0	0
6. Середня річна виробка одного робочого, тис. грн (1/2)	450,9	465,1	+14,2	+4,6
7. Середня денна виробка на одного робочого, грн (1/3)	2105	2205	+100	+4,6
8. Середньогодинна виробка одного працюючого, грн (1/4)	269	282	+13	+4,6

З таблиці видно, що плани середньорічної, середньоденної, середньогодинної виробки одного робочого перевиконанні, а витрати праці на одиницю продукції знизилися. Але на підприємстві мали місто витрати робочого часу.

В середньому за рік кожен робочий відпрацював на 4,5 днів менше, ніж передбачено за планом.

Можна зробити висновок, що на середньорічну продуктивність одного

робочого впливали три фактори:

- кількість днів, що відпрацьовані одним робочим;
- тривалість робочого дня;
- середньочасова виробка.

Розрахунок впливу вищенаведених факторів систематизуємо у табл. 2.8. Ми бачимо, що середньорічна виробка одного робочого збільшилася на 14200 грн за рахунок росту його середньогодинної виробки.

Так як були цілоденні простоя 4,5 днів, то продуктивність праці одного робочого знизилася на 147,8 грн, що у свою чергу вплинуло на випуск продукції, об'єм якої зменшився на 386644,8 грн.

Таблиця 2.8

Фактори, що впливають на продуктивність праці

Показники	Відхилення	Вплив, грн	
		На середньоріч. Пр	На Vтов. прод.
1. Кількість відпрацьованих одним робочим днів	-4,5	$-4,5 \times 7,82 \times 4,2 = -147,8$	$-147,8 \times 2616 = -386644,8$
2. Тривалість робочого дня	0	0	0
3. Середньогодинна виробка одного робочого, грн	+0,3	$0,3 \times 7,82 \times 228,6 = 536,3$	$+536,3 \times 2616 = 1402960,8$

Отже, фактор тривалості робочого дня не вплинув на середньорічну продуктивність праці та на об'єм валової продукції. Так як він залишився незмінним. Збільшення виробки продукції здійснилося за рахунок середньогодинної виробки одного робочого. А вплив кількості відпрацьованих одним робочим днів призвело до недоотримання продукції на 386644,8 грн. З цього виходить, що головним резервом підвищення якості праці є ліквідація витрат робочого часу.

2.3. Оцінка ефективності мотиваційної системи на підприємстві

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації) [13].

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання.

Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами.

За домінуючої ролі соціально-економічних умов у основу будь-якої моделі мотивації покладаються передовсім психологічні аспекти.

Відокремлювані види потреб:

- фізіологічні;
- безпеки та захищеності;
- соціальні;
- поваги;
- самовиявлення.

Чинники, що впливають на очікування:

- очікування щодо співвідношення витрат праці та результатів;
- очікування щодо співвідношення результатів та винагороди;
- передбачуваний ступінь відносного задоволення отриманою винагородою.

Складові елементи справедливості:

- суб'єктивне визначення співвідношення винагороди та затрат праці;
- порівняння особистої винагороди із заохоченням інших людей, що виконують аналогічну роботу;

- зняття спеціального напруження через дотримання принципу справедливості (за наявності дисбалансу).

Вплив керуючої підсистеми підприємства на чинники поведінки залежить від пізнання елементів не лише індивідуальної психології, що визначає вчинки кожного працівника, а й колективної психології певних груп працівників. Це зумовлює сприймання мотивації як імовірного процесу: те, що мотивує одного працівника в конкретній ситуації, не впливатиме на нього в іншій ситуації або не впливатиме на іншого працівника за аналогічних умов [59].

Саме цим пояснюється необхідність конструювання багатофакторних моделей мотивації, що в них остання стає функцією потреб, очікувань і сприймання працівниками справедливості винагороди. Результативність діяльності конкретного працівника зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та особистою заінтересованістю, а також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від оцінки працівником достатності рівня винагороди й упевненості в тім, що її буде отримано.

До факторів, котрі зумовлюють поведінку працівника і які треба враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності, належать передовсім такі: фізичний тип особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо [72].

Щодо колективної психології, то формування дійової системи мотивації спирається на постійний аналіз і вдосконалення відносин між: роботодавцями й найманими працівниками; керівниками та їхніми підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

На сучасному етапі, не дивлячись на переважну роль матеріальної зацікавленості, використання керівництвом лише матеріальних стимулів і постійне підвищення рівня заробітної плати може призвести до звикання до стабільного заробітку і зниження продуктивності. Тому необхідно приводити у відповідність міру стимулювання праці та її кінцеві результати, а також

особисту мотивацію працівника та мету підприємницької діяльності. В цьому контексті виникає необхідність оцінки ефективності мотиваційної системи. Для оцінки ефективності стимулювання персоналу, як правило, визначаються та порівнюються в динаміці значення таких аналітичних показників, як коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати або коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом; коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства; коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства.

Здійснимо оцінку системи мотивації праці, що діє на підприємстві, використавши коефіцієнт випередження, розрахований за формулою (2.7):

$$K_{\text{вип}} = (\text{ПП}_{\text{наступ.рік}} : \text{ПП}_{\text{минул.рік}}) / (\text{З}_{\text{наступ.рік}} : \text{З}_{\text{минул.рік}}), \quad (2.7);$$

де $\text{ПП}_{\text{наступ.рік}}$ та $\text{ПП}_{\text{минул.рік}}$ – продуктивність праці у майбутньому і минулому роках, (тис. грн. / осіб);

$\text{З}_{\text{наступ.рік}}$ та $\text{З}_{\text{минул.рік}}$ – середня заробітна плата у майбутньому і минулому роках, грн.

Основні показники оцінки системи мотивації на підприємстві зведемо в табл. 2.9.

За даними таблиці діяльність підприємства протягом 2016–2017 рр. є стабільною. У 2017 році спостерігається деяке зменшення значень обсягів реалізації. Поряд з цим зменшується і чисельність працюючих і плінність персоналу. У 2018 році зменшення обсягів реалізації становило 42%. На 25% зросла плінність персоналу у 2018 році. Протягом 2016-2018 рр. зростає середньомісячна заробітна плата на 1% та 13% у 2017 та 2018 роках відповідно. Поряд зі зростанням заробітної плати зменшується продуктивність праці на 13% у 2017 році та збільшується на 6% у 2018 році.

Оцінка системи мотивації на підприємстві

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/ 2016	2018/ 2017
Чисельність працівників,	3246	3211	2836	0,99	0,88
Обсяг реалізації, тис.грн.	1630000	1407570	1318918	0,86	0,58
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	10412	10565	11910	1,01	1,13
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	502	438	465	0,87	1,06
Коефіцієнт випередження	-	0,87	1,06	-	1,22
Коефіцієнт плинності	0,12	0,08	0,10	0,67	1,25

Зменшення показників продуктивності праці свідчить про неефективне стимулювання працівників, адже кінцеві результати є меншими за витрати на них. Виконання даної умови знаходиться під дією ряду факторів, як усередині підприємства, так і поза ним. До таких факторів належить зміна структури виробництва, рівня кваліфікації працівників, умов праці, міжгалузеве, внутрігалузеве і районне регулювання зарплати та ін. Дотримання цього принципу необхідне для пошуку і збереження у робітників постійного стимулу до підвищення продуктивності праці. Таким чином, підприємству необхідно продовжувати додержуватись правильної відповідності між темпами росту продуктивності праці та темпами росту заробітної плати і в майбутньому.

На нашу думку, поряд із впровадженням нових економічних механізмів, доцільна зміна підходів до системи оцінки.

Модель оцінки соціального становища досить динамічна, оскільки в міру задоволення окремих елементів добробуту їх пріоритетність може змінюватись. Тому названий спосіб оцінки спрямований не лише на виявлення інформації про соціальні проблеми підприємства, але й на забезпечення орієнтації діяльності менеджерів на пріоритетне вирішення цих питань (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Формування системи оцінки мотивації праці на основі факторно-критеріальної моделі

Основою забезпечення інтегрального цілісного підходу до працівника є його мотиваційний потенціал, що виступає одним з найважливіших факторів мотивації і характеризує якість робочої сили. На основі комплексного аналізу доведено, що мотиваційний потенціал працівника характеризує якість робочої сили, утвореної внаслідок взаємодії двох структурних складових особистості (її трудового і особистісного потенціалів) і сприймається як певний рівень внутрішньої готовності працівника виконувати роботу з певною якістю.

В умовах формування ринкових відносин важливого значення набуває формування управлінців нового типу, здатних брати на себе відповідальність, бути демократичними, сприяти розкриттю творчих здібностей переважної частини працівників. У зв'язку з цим, важливого значення набуває формування їх мотиваційного потенціалу. Зокрема, в умовах самостійності і незалежності нашої держави організуючою силою і гарантом надійності управління має стати формування інституту відповідальності. На базі виявлених факторів мотивації праці розробляється факторно-критеріальна модель оцінки мотивації праці [24]. Розроблена модель є основним методом вдосконалення системи мотивації праці

на основі оцінки кожного підрозділу підприємства. При цьому, на підставі проведеної процедури демократичного оцінювання факторів за певними критеріями формуються параметри моделі оцінки мотивації працівників підприємства (табл. 2.10).

З точки зору формування механізму оцінки мотивації концептуальне поєднання економічної відповідальності і складових мотиваційного механізму, потреб, інтересів, стимулів, трудової поведінки і т.п.

Таблиця 2.10

Фактори та критерії оцінки мотивації праці

Фактор	Вагомість факторів	Критерії оцінки	Значимість критеріїв
Економічний	0,35	Продуктивність праці	1,0
		Якість виконаної праці	1,0
		Рівень кваліфікації	1,0
		Дотримання технологічної процедури	0,9
		Трудова дисципліна	0,9
		Ставлення до засобів виробництва	0,8
Соціальний	0,25	Комунікабельність	0,7
		Взаємовідносини з колегами та керівництвом	0,8
		Авторитет серед колег та підлеглих	1,0
		Участь в управлінні підприємством та розподілі доходів	0,9
		Участь у колективних заходах	0,6
Інноваційний	0,15	Прийняття нововведень	0,6
		Застосування нових технологій	0,6
		Здатність до винахідливості та раціоналізаторства	0,7
Мотиваційний	0,25	Значимість роботи	0,9
		Самостійність	0,9
		Працьовитість	0,8
		Різновидність здібностей та навичок	0,8
Разом	1,00		

Соціологічні опитування, проведені серед працівників підприємства свідчать, що стимулювання відповідальністю забезпечується самою роботою, її змістом, важливістю (30 %), а також визнанням у колективі, суспільстві (26 %), внутрішнім задоволенням (15 %). При цьому такі чинники, як зарплата і забезпеченість роботою (гарантія зайнятості) та соціальний статус діють значно меншою мірою (відповідно 11,0; 11,0 і 7% відповідей респондентів). У випадку відсутності відповідальності виконавців роботи, трудова активність працівників зменшується за рахунок зниження статусу (30 %), несправедливого ставлення (20 %), невдалого виконання завдання (10 %) тощо.

Перевагами факторно-критеріальної моделі оцінки складності робіт є те, що вона забезпечує більш індивідуальну оцінку роботи, що виконує кожний конкретний працівник. Розрахований за такою моделлю коефіцієнт складності робіт є мультиплікатором, який збільшує розмір базового окладу чи ставки працівника у певному розмірі в залежності від функцій, які він безпосередньо виконує.

$$K = \sqrt{\text{добуток значимості критеріїв по кожному фактору}} \quad (2.8)$$

Премія за результатами виконання роботи з урахуванням розрахованого коефіцієнту буде розраховуватись наступним чином:

$$П = \left(\frac{Z_{осн}}{1 + \frac{K_{екон} + K_{соц} + K_{ін} + K_{мот}}{4}} \right), \quad (2.9)$$

де $П$ – сума премії, грн.

$Z_{осн}$ – основна заробітна плата, грн.

$K_{екон}$, $K_{соц}$, $K_{ін}$, $K_{мот}$ – коефіцієнт складності за кожним фактором.

Використання такого методичного підходу до оцінювання ефективності мотивації персоналу підприємства ґрунтується на дотриманні принципу об'єктивності. Важливим є і можливість індивідуалізації оцінювальної функції, оскільки ефективна мотивація персоналу передбачає як професійну, так і персоналізовану складові [43].

Чітка, справедлива та прозора система мотиваційних заходів на

підприємстві повинна бути доведена до кожного працівника.

Висновки до розділу 2.

Отже, підприємство має усі види виробництв, необхідних для впровадження діяльності та виготовлення продукції. На підприємстві може здійснюватися дослідження, розробка, виготовлення дослідних зразків, випробування і серійний випуск продукції. На підприємстві не виробляють, отже воно залежить від закупівлі таких складових, як пересувні платформи для монтажу виробів та деякі електронні компоненти.

Для безперебійної роботи підприємству необхідно 50 професій. За останні два роки підприємство приймає на роботу тільки кваліфікованих працівників. Плинність кадрів на підприємстві дуже незначна, тому що виплата заробітної плати відбувається вчасно. Середня заробітна плата на підприємстві складає близько 11900 грн. За останні час ріст середньорічної продуктивності праці одного працюючого склав 12,5% .

Використання моделі матеріального заохочення на основі оцінки системи мотивації працівників підприємства дасть можливість мотивувати працівників до високоякісного виконання роботи, допоможе ефективно проводити атестацію кадрів та моніторинг якості кваліфікаційних знань та вмінь, автоматизувати роботу з оцінки трудової діяльності та формування поточних облікових та індивідуальних відомостей для нарахування матеріальних заохочень, оцінювати мотиваційний потенціал, виробничу, соціальну та творчу активність працівників, змоделювати нарахування регламентованого матеріального заохочення.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ КП "НВК "ІСКРА"

3.1. Шляхи покращення мотиваційних механізмів трудових ресурсів на підприємстві

Управління персоналом є однією із найскладніших сфер діяльності менеджменту, оскільки тут переплітаються соціальні, економічні, виробничі та інші інтереси трьох основних суб'єктів, які представлені в організації: власників, менеджерів і найманих працівників (персоналу організації).

Процес управління персоналом полягає в реалізації логічно взаємопов'язаних функцій, спрямованих на забезпечення організації необхідною чисельністю працівників відповідної компетенції, на стимулювання ефективної праці зайнятого персоналу відповідно до цілей організації. Тому управління персоналом має функціональний, інституціональний та інструментальний виміри.

Функціональний вимір управління персоналом охоплює зв'язок «діяльність – функція», необхідний для реалізації цілей організації; інституціональний вимір – стосується суб'єктів, уповноважених на прийняття рішень, взаємні сутнісні та ієрархічні зв'язки між ними; інструментальний вимір – методи і знаряддя (інструменти), використовувані для реалізації функцій управління персоналом [78].

Систему функцій, які реалізуються у процесі управління персоналом, наведено на рис. 3.1.

Управління персоналом здійснюється з використанням загальновідомих (економічних, організаційно-розпорядчих і соціальних) методів менеджменту.

За умов конкуренції в галузі з метою перемоги в конкурентній боротьбі, підприємству необхідно мати набір конкурентних переваг, до яких можна віднести і високу ефективність використання персоналу, що наразі є актуальним питанням.

Зміст функції	Мета функції
Аналіз персоналу	Опис сильних і слабких сторін персоналу і системи управління ним
Планування персоналу	Стратегічні та оперативні плани
Набір і звільнення працівників	Оптимізація структури зайнятості
Управління працею (діяльністю)	Поточні ефекти праці і поведінки працівників
Мотивування і стимулювання	Доходи, витрати, стимулювання
Розвиток персоналу	Трудовий потенціал особистостей і колективів
Створення умов і налагодження стосунків у процесі праці	Комфортна праця і суспільний клімат
Контролінг персоналу	Управління продуктивністю і засобами праці

Рис. 3.1. Функції, які реалізуються в процесі управління персоналом

Отже і методи управління персоналом підприємства мають бути сучасними, актуальними, здатними мотивувати персонал до високопродуктивної праці та її якісного виконання.

Тому далі нами будуть обґрунтовані та запропоновані такі методи на підприємстві, але спочатку ознайомимось із взаємозв'язком мотиваційних теорій та управлінням персоналом.

В процесі управління здійснюється цілеспрямований вплив на персонал, розраховується планова потреба в працівниках та визначається кадрова політика.

Організація персоналу пов'язана з розвитком мотиваційних та психологічних наукових течій, що демонструє табл. 3.1.

Звичайно, досвід мотиваційних теорій накопичувався в капіталістичних системах господарювання, тоді як в командно-адміністративній школі такої можливості не було [13].

Досвід та розвиток історичних мотиваційних течій

Школи, теорії	Трудові та мотиваційні теорії
Механізм, асоціанізм, емпіризм, рефлексологія	Трудове навчання та виховання, формування нових взаємин в радянські часи, теорія наукової організації праці, тейлоризм
Біхевіоризм, необіхевіоризм	Трудове навчання та виховання, формування нових взаємин в радянські часи, теорія наукової організації праці, тейлоризм
Психологія індивідуальних розбіжностей, соціальна та культурно-історична психологія	Школа психології та людських відносин
Психотехніка	Професійне та особисте тестування індивідів
Теорія Скіннера	Теорія очікувань, збагачення праці, змісту робіт, інші процесуальні теорії
Гуманістична психологія	Змістовні теорії мотивації: Маслоу, МакКлеланда, Герцберга, процесуальні теорії Врума, Портера–Лоулера
Недерективна терапія Роджерса	Позитивна мотивація та стимулювання

В управлінні чітко позначився сучасний новий підхід до персоналу, якого підтримуються провідні організації. Формування цього підходу відбувалось на протязі століття, спираючись на класичні постулати управління персоналом.

Порівняння підходів до управління персоналом дає змогу визначити, який з них використовується підприємством. В нашому випадку досліджуване господарство використовує переважно класичний підхід, проявом якого є

відсутність витрат на навчання працівників, авторитарний стиль керівництва, матеріальний характер стимулювання праці та інше. Необхідна зміна ставленні до працівників та розробка системи морального стимулювання праці.

Розробка такої системи передбачає створення сприятливої атмосфери в організації.

Встановлено, що чітко напрацьовані робочі операції та добра заробітна плата не завжди ведуть до підвищення ефективності використання персоналу.

Робітники реагують на тиск зі сторони співробітників, і в деяких ситуаціях не зважають на накази керівництва та матеріальні стимули.

В цьому випадку ефективність використання персоналу підвищиться, якщо керівництво проявлятиме більше піклування щодо своїх працівників, використовуватиме прийоми управління відносинами між людьми та більш ефективні дії безпосередніх керівників.

Працівнику потрібно надати можливість усвідомлення власних можливостей. Вміле використання науки про поведінку сприятиме підвищенню ефективності як праці самого працівника, так і підприємства в цілому [14].

Поєднання даних теоретичних засад є підґрунтям для розробки концепції щодо перспективного плану по вдосконаленню механізму управління людськими ресурсами для досліджуваного підприємства. Запропонований нами алгоритм дії поданий у табл. 3.2.

Здійснивши аналіз мотиваційних механізмів можна стверджувати, що стимулювання є важливою складовою менеджменту трудових процесів на підприємстві. Переважну роль серед мотиваційних механізмів мають матеріальні заохочення, оскільки на сьогоднішній день рушійними мотивами трудової діяльності є мотиви матеріальні, і, відповідно, працівники зацікавлені в отриманні високої заробітної плати. Аналіз нематеріальних стимулів, які застосовуються на підприємстві, виявив їх соціальну спрямованість.

На основі результатів проведеного аналізу мотиваційних механізмів на підприємстві виявлено ряд напрямів з їх покращення.

**Концептуальні засади вдосконалення механізму управління
людськими ресурсами**

Фази відтворення ресурсів для праці	Чинники	Результат	Види мотивації праці (важелі впливу на кінцевий результат праці)		
			матеріальна	моральна	адмініст- ративна
Форму- вання	Чисельний склад персоналу	Оптимальний щодо планових обсягів виробництва	Система оплати праці, що забезпечує виконання відтворю- вальної і стимулю- ючої функції	Гідні умови праці і побуту	Можли- вість кадрового зростання
	Якісний рівень підготовки кадрів	Відповідно до вимог часу, щодо можливостей праці за сумісництвом			
Розподіл та перерозпо- діл	Чисельний склад працівників	Оптималь- ний щодо існуючих норм підлеглості			
	Чисельний склад керівників				
Викорис- тання	Зростання продуктив- ності праці	Забезпечення розширеного відтворення виробництва з максиміза- цією прибутку від виробничої діяльності	Гнучкі системи оплати праці з винагоро- дою за кінцевим результат- том праці	Організація праці за умов парти- сипативно- сті	Кадрова ротація на прин- ципах біхевіо- ризму
	Максималь- не викорис- тання річ- ного фонду робочого часу	Ефективна (продуктив- на) зайня- тість (повна за умов раціональної)			

Одним із напрямів покращення управління мотиваційними механізмами є запровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві. Використання моніторингу дозволить мати повну й достовірну інформацію про об'єкт

управління; постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу; ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати. Тобто зробити мотиваційний процес керованим, адже традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління, необхідно запровадити систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для застосування на підприємстві, адже вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється епізодично і вкрай поверхово. За таких умов діючі на підприємстві системи матеріальної і нематеріальної мотивації малоефективні [15].

Напрямок посилення мотивації праці робітників, який сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, виступає їх матеріальне стимулювання, зокрема підвищення рівня заробітної плати. На сьогодні існуючий рівень заробітної плати не завжди може задовольнити першочергові потреби людини. Матеріальне стимулювання виконує роль стрижневої основи мотиваційного механізму, що об'єднує все різноманіття форм і методів матеріального стимулювання, які тим чи іншим способом сприяють підвищенню результативності праці робітників. Ефективність використання мотиваційного механізму повинна базуватись на принципах:

- заробітна плата безпосередньо повинна залежати від результатів праці і в той же час впливати на показники трудової діяльності;

- крім заробітної плати, як відносно постійної величини, для стимулювання робітників мають використовуватися інші джерела у виді премій, доплат, надбавок та ін.;

- на підприємстві повинна діяти власна ефективна система мотивів і стимулів, що забезпечують активізацію діяльності персоналу відповідно до поставленої перед підприємством мети.

Наступним напрямком підвищення ефективності мотиваційної системи на КП «НВК «Іскра» є вдосконалення організації праці – містить встановлення цілей, розширення виробничих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника. Розширення виробничих функцій припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником, в результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосовувати такий метод доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може призвести до різкого опору з боку працівників. Збагачення праці передбачає надання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю продукції. Поліпшення умов праці – одна з найгостріших проблем цього часу. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці і її ефективності. Довгий час працювати в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах людина не вміє, та й не хоче правильно організовувати своє робоче місце, а правильна організація робочих місць сприяє підвищенню продуктивності праці [39]. Особливу увагу на підприємстві варто приділити забезпеченню нормальних метеорологічних умов в цехах влітку і в зимню пору року.

Ще одним напрямом підвищення ефективності мотиваційної системи є створення умов та надання однакових можливостей для професійного росту працівників, планування кар'єри. Просування по службі сприятиме трудовій активності працівників. Планування кар'єри має безпосереднє відношення до впровадження в дію трудових статусних мотивів персоналу.

3.2. Заходи по вдосконаленню системи мотивації підприємства

Для вдосконалення мотиваційних механізмів та підвищення ефективності системи мотивації на підприємстві запропоновано ввести мотиваційний моніторинг.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва [69].

На рівні підприємств робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг сприятиме визначенню найбільш дієвих, у даний період, важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації. Для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці взаємозумовленості та взаємозв'язку з соціально-економічними процесами важливо застосовувати набір ключових характеристик (показників), до яких належать:

а) характеристика трудової діяльності і якості трудового потенціалу - професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їх дієвість; форми і методи негативної мотивації та їх ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; основні мотиви трудової діяльності і зміни в їх структурі;

б) показники рівня життя - номінальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури, екологічна ситуація, особиста безпека;

в) характеристики стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Одним з способів проведення моніторингу на підприємстві можна запропонувати анкетне опитування, яке дозволить здійснити оцінку привабливості праці працівників на КП «НВК «Іскра». В анкеті використаємо визначену сукупність соціально-економічних показників, що відповідають матеріальній, трудовій і статусній мотивації, зокрема:

- визнання і схвалення роботи (трудова мотивація);
- високий рівень відповідальності (статусна мотивація);
- гарний заробіток (матеріальна мотивація);
- гарні шанси просування по службі (статусна мотивація);
- оплата праці в залежності від результатів (матеріальна мотивація);
- робота, що вимагає творчого підходу (трудова мотивація);
- робота, що дозволяє розвинути свої можливості (трудова мотивація);
- ступінь забезпеченості всім необхідним для роботи (устаткування, оргтехніка, оснащення) – (трудова мотивація);
- складна і важка робота (трудова мотивація);
- цікава робота (трудова мотивація).

В ході опитування респондентам запропоновано виділити в першу чергу показники, яких їм не дістає для привабливості праці. Результати опитування зведені в табл. 3.3.

Проведені розрахунки дають можливість розподілити показники в такий спосіб:

- 1 місце – гарний заробіток (матеріальна мотивація);
- 2 місце – визнання і схвалення роботи (трудова мотивація);

3 місце – оплата праці в залежності від його результатів (матеріальна мотивація);

4 місце – гарні шанси просування по службі (статусна мотивація);

5 місце – робота, що вимагає творчого підходу (трудова мотивація);

6 місце – робота, що дозволяє розвинути свої можливості (трудова мотивація);

7 місце – складна і важка робота (трудова мотивація);

8 місце – високий рівень відповідальності (статусна мотивація);

9 місце – ступінь забезпеченості всім необхідним для роботи (устаткування, оргтехніка, оснащення та інше) (трудова мотивація);

10 місце – цікава робота (трудова мотивація).

Таблиця 3.3

Оцінка привабливості праці на підприємстві

Соціально-економічні показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума місць	266	694	234	361	278	495	541	740	557	789
Середнє арифметичне	2,8	7,3	2,5	3,8	2,9	5,2	5,7	7,7	5,9	8,3
Зайняте місце	2	8	1	4	3	5	6	9	7	10

За результатами анкетування виявлено, що в працівників підприємства переважає матеріальна зацікавленість, тобто вони готові докладати додаткових зусиль, заради одержання додаткового доходу і підвищення свого матеріального добробуту.

На другому місці в більшості працівників – визнання і схвалення роботи (трудова мотивація), тобто інформування про досягнення працівників на спеціальних стендах, «дошках пошани», нагородження почесними грамотами, що здійснюються на підприємстві є досить значним моральним стимулом, тому керівництву слід і в майбутньому застосовувати такий підхід. На третьому місці в більшості працівників переважає оплата праці в залежності від результатів, що також виражає матеріальну зацікавленість працівників. Такі

показники як складна і важка робота, цікава робота, робота, що дозволяє розвинути свої можливості, не є для працівників основними.

Таким чином, проведене опитування дозволило виявити інтереси, ціннісні орієнтації працівників у сфері праці, мотиви, що дозволить виявити та застосувати найбільш дієві важелі і стимули на поведінку працівників і при цьому досягти цілей і результатів, необхідних підприємству.

Для ефективного функціонування система моніторингу мотивації трудової діяльності має ґрунтуватись на таких принципах:

- системність - побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;

- комплексність - отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності;

- аполітичність - аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з врахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;

- періодичність - регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;

- виробничо-територіальний підхід - досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації.

Вагомим стимулюючим важелем є підвищення рівня заробітної плати. Проте, обов'язковою умовою збільшення оплати праці працівникам є зростання продуктивності праці. Цей напрямок спонукає керівництво до вдосконалення виробництва, якого можна досягти за рахунок вкладання частки прибутку на удосконалення технологій виробництва. Даний захід дозволить збільшити норми виробітку, підвищити продуктивність праці, а значить і збільшити заробітну плату працівникам. Окрім того, вкладання коштів на вдосконалення технологій є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства військово-оборонного комплексу. На сучасному етапі розвитку в світі багато уваги приділяється передовим технологіям і щоб продукція

підприємства була конкурентоспроможною необхідне постійне вдосконалення технологій виробництва.

Для оцінки ефективності запропонованого заходу розрахуємо прогнозні показники результатів діяльності підприємства на 2019 рік. Результати проведених розрахунків наведемо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогнозні показники результатів діяльності підприємства
на 2019 рік**

Показники	2016р.	2017р.	2018 р.	2019р.	2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність працівників, осіб.	3286	3211	2836	2820	1,04	0,97	0,99
Обсяг реалізації, тис.грн.	1630000	1407570	1318918	1553538	1,17	1,09	1,14
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	10412	10565	11910	12450	1,01	1,07	1,05
Продуктивність праці, тис.грн/осіб	496,0	438,4	465,1	550,9	0,88	1,06	1,18
Коефіцієнт випередження	-	0,88	1,06	1,18	-	1,20	1,11

З аналізу табл. 3.4 видно, що обсяг реалізації продукції на 2019 рік прогнозовано зросте на 234620 тис. грн. або на 14 %.

Загальна чисельність працівників зменшиться на 16 осіб або на 2%.

Збільшилась продуктивність праці на 18%. Збільшилась також середньомісячна заробітна плата працівникам майже на 5%. Як і в попередніх роках, темпи росту продуктивності праці випереджають темпи росту заробітної плати (коефіцієнт випередження = 1,18).

Підводячи підсумок можна стверджувати, що запропонований захід матиме позитивний вплив на результати діяльності підприємства як в цілому, так і зокрема підвищиться ефективність використання трудових ресурсів.

З метою покращення умов праці працівникам у виробничих приміщеннях та підвищення стимулюючого впливу пропонується наступне:

Влітку здійснювати заходи, спрямовані на попередження перегрівання в виробничих умовах. Зокрема, це раціональний водний режим - працівників цехів слід забезпечувати газованою підсоленою водою. Пиття такої води зменшить спрагу, потовиділення, втрату ваги, сприятиме зниженню температури тіла, покращить самопочуття і працездатність. Також застосовувати раціональні режими праці і відпочинку. Для відновлення працездатних функцій потрібні кімнати відпочинку, в яких створити сприятливі метеорологічні умови. Температура стін в таких кімнатах повинна бути значно нижчою, ніж температура повітря. При цьому слід врахувати можливий негативний вплив від різкої зміни температури на робочому місці і в місці відпочинку. Тому при температурі повітря на робочому місці близько 40° С температура повітря в кімнаті відпочинку повинна підтримуватися на рівні 25-28° С.

Окрім, профілактики перегрівання, не менш важливе значення в умовах виробництва належить профілактиці переохолодження працівників. Саме переохолодження виступає однією з причин простудних захворювань. Основна причина виникнення простуди – дискомфортні умови виробничих приміщень і невідповідна їм одежа.

Основними заходами профілактики простудних захворювань можна запропонувати покращення санітарно-гігієнічних умов в цеху, на дільниці і систематичне закалювання організму.

В холодний період року в закритих виробничих приміщеннях необхідно знищити все, що сприяє переохолодженню організму. Особливу небезпеку являють різкі потоки холодного повітря, що проходять через відкриті двері, незасклені вікна, тощо. Тому надзвичай важливим є захист робочих місць у виробничих приміщеннях від різких потоків холодного повітря за допомогою шлюзів, тамбурів і т.п. При неможливості застосування останніх, варто поблизу робочого місця ставити екрани-перетинки, на які можуть бути поміщені батареї опалення для більшого захисту від переохолодження.

Якісним захистом від холодного повітря є повітряна завіса. З розташованого знизу або збоку каналу з решіткою за допомогою вентилятора подаються потоки повітря. В зимовий період це повітря рекомендується попередньо нагрівати.

Вдосконалення мотиваційних механізмів на підприємстві потребує формування системи управління кар'єрою. Для втілення даного напрямку рекомендується здійснити наступні заходи.

Провести створення основ функціонування системи розвитку кар'єри співробітників на основі введення управління за цілями; навчання і управління адаптацією та професійною орієнтацією; робота з резервом на висунення на посаду; індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри; формування якісної комунікаційної системи на підприємстві; публічне систематичне інформування про вакансії на підприємстві;

Основними функціями системи управління кар'єрним процесом на КП «НВК «Іскра» відповідно до цілей стануть:

- дослідження проблем, пов'язаних з виявом потреб в управлінських кадрах, їх розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;

- планування професійного розвитку (навчання, стажування), процедур оцінки і посадового переміщення (підвищення, ротація) менеджерів, а також кар'єрного процесу по підприємству в цілому, в тому числі розробка

організаційного простору у відповідності до цілей і можливостей підприємства, потреб і властивостей персоналу;

- організація процесів навчання (в тому числі основам самоуправління кар'єрою), оцінки, адаптації і професійної орієнтації, конкурсів на заміщення посад менеджерів;

- створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрою;

- регулювання протікання кар'єрних процесів, попередження і профілактика кризових явищ, відхилень від норми, в тому числі проявів кар'єризму;

- координація і погодження дій різних елементів системи управління кар'єрою;

- контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом на основі відповідної системи показників.

Метод управління за цілями, окрім таких переваг як підвищення ефективності мотивації, контролю за результатами, своєчасності коригування цілей, сприяє також створенню атмосфери діалогу між керівниками та прийняттю більш адекватних рішень по кар'єрі.

На основі вивчення потреб і інтересів працівників провести подальший розвиток кар'єрної системи підприємства и застосовуваних методів стимулювання. Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотивуючого впливу повинні пропонуватись регулярно, бути відкритими для всіх співробітників, модифікуватись, якщо їхня оцінка показує необхідність змін. Загалом, добре сформовані зусилля по розвитку системи управління кар'єрою на підприємстві допоможуть працівникам у визначенні їхніх власних потреб к просуванню, нададуть інформацію про підходящі можливості кар'єри в середині підприємства и поєднають потреби і цілі робітника з цілями підприємства. Формування такої системи зменшить старіння людських ресурсів. Крім того, система кар'єрного консультування зможе допомогти керівництву підприємства в питаннях розуміння системи мотивації своїх співробітників та здійснення коригування застосовуваних методів і систем

мотивації. Для надання консультаційних послуг робітникам підприємства з розвитку кар'єри можна використати як формальні, так і неформальні консультації. Перший спосіб полягає в залученні спеціалістів, або формування спеціалізованого структурного підрозділу на підприємстві. Другий спосіб менш витратний, хоча його можливості зазвичай і менш широкі. У наявній ситуації для КП «НВК «Іскра» більш можливим є застосування неформальної форми консультування співробітників щодо розвитку кар'єри. Для цього в обов'язки керівного штату потрібно включити послуги по консультуванню працівників, які бажають оцінити свої можливості і інтереси. Процес консультування може торкатись особистих інтересів, і це є правильним, оскільки вони виступають важливими факторами, що визначають очікування, пов'язані з кар'єрою. Консультація зі сторони керівника має бути частиною оцінки виконання робітником своїх обов'язків. Характерною рисою ефективною оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, яка дозволяє працівникові не тільки зрозуміти наскільки він добре працює, а і те чого він може досягти в майбутньому – таким чином пробуджуючи інтерес к плануванню просування по службових сходинках.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування відповідної комунікаційної системи на підприємстві. КП «НВК «Іскра» може використати публічне систематичне інформування про наявні вакансії на підприємстві. Ефективна практика такого засобу потребує більшого, ніж просте оповіщення на дошці об'яв. При організації інформування підприємство має врахувати наступне:

- співробітники інформуються не тільки про вільні посади, а й про наявні переміщення і просування;
- інформація надається не пізніше чим за 5-6 тижнів до проголошення набору ззовні;
- правила обирання відкриті і обов'язкові для всіх;
- стандарти відбору та інструкції формуються чітко та ясно;
- кожен має можливість спробувати свої сили;

- робітників, які претендували на посаду, але не отримали її, в письмовій формі оповіщають про причини відмови.

Запропоновані заходи мають на меті закласти основу функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві.

Вдосконалення мотиваційних механізмів на підприємстві дозволить більш ефективно здійснювати вплив на працівників та активізувати їх трудову діяльність відповідно до цілей підприємства.

3.3. Перспективи удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства

У попередньому розділі для підвищення рівня мотивації та удосконалення системи управління трудовими ресурсами на підприємстві КП «НБК «Іскра» було запропоновано ввести систему постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної оцінки й діагностики в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва (мотиваційний моніторинг). Введення даної системи дозволило підвищити мотивованість персоналу, підвищити продуктивність праці на підприємстві на 15%, що призведе у подальшому, відповідно до розрахунків, до збільшення середньої заробітної плати на 10%. Але не можна виконати перелік якихось завдань чи робіт в управлінні кадрами та вважати їх достатніми. Дослідження даних цілей приводять до наступного: уточнення цілей і задач дослідження; визначення сукупності заходів і засобів, необхідних для їх досягнення; встановлення реальних термінів досягнення намічених цілей і завдань; знаходженню засобів і методів для дійсного контролю термінів реалізації намічених цілей і завдань на всіх рівнях. Управління трудовими ресурсами на підприємстві повинно здійснюватися постійно, хоча окремі його заходи направлеш на реалізацію того чи іншого складового елемента управління трудовими ресурсами, що виступають послідовно як самостійні. Це системний,

планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Кадрова політика – головний напрямок у робот з кадрами. У цьому відношенні кадрова політика являє собою стратегічну лінію поведження в робота з трудовими ресурсами. Перехід України до ринкової економіки вимагає зміни основних принципів і змісту кадрової політики. На даному етапі розвитку держави це свідомо, цілеспрямована діяльність по створенню трудового колективу, яка щонайкраще сприяла б сполученню цілей і пріоритетів підприємства і його працівників.

Для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства необхідно:

- відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці;
- забезпечити безпеку та надійність виробничих процесів;
- забезпечити нормальні умови праці, раціональні режими праці та відпочинку;
- визначити здібності працівника, встановити характеристики, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Розвиток управління трудовими ресурсами залежить від якісної стратегії розвитку підприємства. Визначають декілька основних стратегічних завдань розвитку трудових ресурсів підприємства.

На підприємстві потрібно створити навчальні центри, які будуть надавати допомогу працівникам, як найкраще розуміти свою роботу та розвиватися як особистість. Також потрібно скласти індивідуальний план, який буде визначати, кому з працівників потрібна допомога у навчанні та прикріпити за ним наставника. Таким чином, це буде сприяти задоволенню потреби кожного працівника.

На підприємстві важливо удосконалити стратегію навчання, для того щоб персонал мав можливість навчатися самостійно [80].

Стратегія підприємства спрямована на навчання та розвиток персоналу, а стратегічний розвиток підприємства спрямований на:

- формування у персоналу чіткого та цілісного бачення, стимулювання навчання персоналу й підтримання інноваційного клімату у колективі;
- покращення та підвищення ділової активності персоналу та розвиток інших інноваційних якостей;
- забезпечення персоналу стратегічними управлінськими знаннями;
- формування розвитку інтелектуального капіталу;
- покращення компетентності та розвитку відповідальності при здійсненні своїх виробничих функцій.

Для розвитку трудових ресурсів необхідне ефективне функціонування системи стратегічного управління підприємством, оскільки правильне визначення системи показників щодо розвитку працівників та їх узагальнюючий аналіз дають змогу вищій ланці управління скоординувати діяльність підприємства у потрібному напрямі й спланувати відповідні заходи щодо вибору ефективних методів розвитку власних працівників. Рівень розвитку трудових ресурсів можна визначити як комплексний інтегральний показник поточного стану процесу професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників з метою виявлення змін професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для виконання нових виробничих функцій, формування й планування кадрового резерву, кар'єрного просування та вдосконалення організаційної культури персоналу, що дасть змогу реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства.

Для розвитку трудових ресурсів потрібно постійно впроваджувати різні сучасні методи навчання.

У сучасній практиці підготовки кадрів найпоширенішими є такі активні методи навчання як: тренінги, програмне та комп'ютерне навчання, навчальні групові дискусії, кейс-методи, ділові та рольові ігри.

У великих фірмах і компаніях найчастіше використовуються бізнес-тренінг, корпоративний тренінг та внутрішньофірмове навчання. Їх основне значення – підготовка і розвиток навичок персоналу для ефективної роботи. Бізнес-тренінг принципово відрізняється від навчання в рамках бізнес-освіти, яка спрямована на формування загального уявлення про основні сфери і способи ведення бізнесу. Така техніка навчання, як кейс-метод дозволяє використовувати опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій. Під час навчання слухачі досліджують певну ситуацію, розбираються в суті проблем, пропонують можливі рішення і обирають найкращі. Розроблені кейси найчастіше ґрунтуються на реальному фактичному матеріалі, що дозволяє наблизити навчання до реальної ситуації. Ділові та рольові ігри з персоналом використовуються для того щоб, навчити працівників правильно визначати і практично демонструвати навички і характеристики, які потрібні для успішної роботи.

При управлінні трудовими ресурсами підприємства може виникати низка проблем, яка впливає на результати господарської діяльності підприємства. Так, дуже складно сформувати колектив працівників із сучасним економічним мисленням, а для забезпечення ефективної роботи працівників необхідно підтримувати сприятливий клімат у колективі. Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики підприємства. Вона має на меті створити відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу. На підприємстві повинна розроблятися стратегія управління трудовими ресурсами. Це має проводитись з урахуванням інтересів як керівництва організації, так і її персоналу. Вона передбачає:

- визначення цілей управління трудовими ресурсами. Тобто при ухваленні рішень у цій сфері повинні враховуватися як економічні аспекти підприємства, так і потреби й інтереси працівників (гідна зарплата, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації їх здібностей);

- формування методів та принципів кадрової роботи, які мають бути закріплені в спеціальному документі. Це, перш за все, набір етичних норм, яких

повинні дотримуватись всі керівники підприємства при роботі з кадрами.

Система управління трудовими ресурсами – це комплекс заходів по роботі з персоналом, спрямованих на досягнення цілей підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з його співробітниками. Удосконалення системи управління трудовими ресурсами в економічному аспекті повинне забезпечити зростання ефективності на основі постійного технічного і організаційного вдосконалення підприємств. У соціальному аспекті зміни в системі управління трудовими ресурсами мають бути направлені на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників підприємства, а також на створення сприятливого психологічного клімату.

На підприємстві повинен відбуватися процес розвитку трудових ресурсів. Умовами розвитку трудових ресурсів можуть бути: оцінювання персоналу (визначення здібностей і можливостей працівників); визначення мінімальної кваліфікації працівника у нинішній момент та у перспективі, у майбутньому (метою кожного працівника підприємства є виконання поставлених перед ним вимог і завдань); задоволення своєю роботою, поліпшення свого іміджу, можливість просування по службі, відповідальність, покращення свого становища на ринку праці, надійне робоче місце і достатній заробіток; визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреб у персоналі, формування попереднього резерву, просування складу резерву керівників, підвищення кваліфікації, оплата праці згідно виконаної роботи.

Заходи щодо розвитку трудових ресурсів необхідно планувати відповідно до загальної стратегії розвитку організації через виявлення невідповідностей між професійними знаннями та навичками персоналу для досягнення стратегічної мети, професійної компетенції. Заходи розвитку трудових ресурсів визначають учасників програм навчання, зміст, спрямованість, терміни проведення програм навчання. Раціональне використання і розвиток трудових ресурсів полягає в більш повному виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, додання праці характеру творчості, підвищення

професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання й оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат.

Все більш істотним та свідомим на сучасних вітчизняних підприємствах є перехід до управління не колективом в цілому, а кожним окремим працівником, який хоча і являє собою частину системи, однак є унікальним індивідумом, незалежним суб'єктом з власними, індивідуальними потребами, інтересами, прагненнями, вподобаннями, цінностями тощо. Перш за все варто вказати на багаторівневість і фрактальність досліджуваної системи. Фрактальність системи «управління трудовими ресурсами» пов'язана з її розщепленням на множину ієрархічно організованих підсистем, між якими наявні деякі «бар'єри взаємодії», що поділяють систему на дискретні структури. Так, об'єктами управління трудовими ресурсами одночасно виступають організація в цілому, кожен її структурний підрозділ, первинні трудові колективи і кожен працівник. Суб'єктом управління трудовими ресурсами є лінійні та функціональні керівники усіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції. Основним змістом управління трудовими ресурсами є багатосторонній процес впливу суб'єкта на об'єкт управління.

Однак ця взаємодія не є однозначною, оскільки люди не є пасивним об'єктом управління, вони активно змінюють себе, свої особисті і професійні характеристики, ставлення до праці. Працівники впливають на процес прийняття рішень, які пов'язані з їх інтересами, обумовлюючи тим самим зміни у вартісних та енерго-інформаційних показниках людського чинника. Такі зміни, на нашу думку, можна вважати основним показником ентропії у сфері праці — показником, який характеризує баланс організації / дезорганізації у трудовій діяльності.

Формою управління трудовими ресурсами є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи

оцінюванням діяльності трудових колективів та окремих працівників. Система управління трудовими ресурсами пронизана інформаційними потоками, які стосуються не лише суто виробничих відносин, але й соціальних взаємодій, які можуть, з одного боку, привнести хаотичність, а з іншого – обумовити впорядкування системи з переходом до більш високого рівня продуктивності. З точки зору концепції фізичної економії, людина здатна постійно інтенсифікувати енергетичні потоки, пов'язані з її духовним розвитком, що також відбивається на трудовій поведінці. Інформаційна активність учасників трудових відносин впливає на рівень ентропії в системі що означає ступінь знецінення трудової енергії, її втрати у зв'язку з нераціональним використанням трудового потенціалу у процесі розв'язання виробничих завдань. З огляду на це, підпорядкування в ієрархії системи управління трудовими ресурсами повинне бути жорстким, але специфічним – на зміну формально-бюрократичним вимогам мають прийти етично-естетичні і поведінкові. Такий підхід може допомогти уникнути проблем, детермінованих базисною невизначенністю і суперечливістю, що пов'язані з людськими цінностями і діями. Самоврядування трудових колективів, навчання на робочому місці, жорстка організаційна культура («запрограмований колективний розум») стають основою сучасної організації.

В сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища конкурентоспроможність підприємств визначається передусім рівнем розвитку персоналу та сформованим інтелектуальним капіталом. У свою чергу, система управління трудовими ресурсами стає все більш складною і потребує досить потужного інформаційного забезпечення та налагодження комунікаційних взаємодій. Складність системи полягає і в тому, що у ній непередбачуваним чином поєднуються організаційні (управлінські) та самоорганізаційні (спонтанні) тенденції. Для забезпечення розвитку такої системи недоцільно «гасити» її самоорганізаційний потенціал та прояви ентропії у трудовій поведінці окремих виконавців, оскільки це може слугувати передумовою для потужних інновацій, які з'являються у складних системах гад час так званих

«якісних стрибків», у «точках біфуркації». Поділ системи управління трудовими ресурсами на керуючу і керовану є досить умовним, а тому чимало управлінських рішень ініціюється самими працівниками, а результат виконання вказівок керівника багато в чому визначається ставленням підлеглих до своєї праці, рівнем задоволення їх потреб та іншими суб'єктивними чинниками.

Підвищенню ефективності формування і використання трудових ресурсів підприємства сприяє скорочення втрат робочого часу та забезпечення його раціонального використання, удосконалення режимів праці і відпочинку. Важливими резервами підвищення ефективності формування і використання трудових ресурсів підприємства є зростання продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, поліпшення системи перепідготовки кадрів, а також поліпшення умов праці. Відповідно до виявлених резервів формуються напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства у складі відповідної стратегії. Застосовувані методи управління кадрами передбачають створення матеріальних і моральних стимулів якісної роботи на противагу адмініструванню. Основні принципи такого підходу включають: створення системи матеріальних стимулів; забезпечення самостійності виконавців у прийнятті рішень та широких можливостей просування по службі; створення системи підготовки кадрів.

Таким чином, для гармонізації складових системи «управління трудовими ресурсами» HR-менеджерам необхідно переглянути співвідношення між засобами, з одного боку, жорсткого адміністративного та, з іншого, — ціннісно-цільового впливу на поведінку підлеглих, що дозволить більш повно розкрити креативний потенціал кожної особистості та досягти необхідного розмаїття у структурі персоналу, а також поглядах на стратегію розвитку компанії. У ході подальших досліджень можливе поглиблення теоретико-методологічних основ управління трудовими ресурсами на засадах самоорганізації праці.

Для подальшого удосконалення системи управління трудовими ресурсами на підприємстві пропонується окрім мотивації провести зміни в Управлінні організації праці і персоналу. Управління організації праці і

персоналу сконцентровує в собі роботу з всіма людьми, які працюють на підприємстві. Він є початком формування культури самовдосконалення та постійного розвитку КП «НВК «Іскра», оскільки її носієм є людина. То формування ефективної роботи відділу персоналу позначиться на роботі всього товариства.

Відділ персоналу в своїй роботі найчастіше стикається з проблемами неправильного підбору, розподілу персоналу, невиконання перед ними обов'язків. Вирішення цих проблем на КП «НВК «Іскра» зводиться до звільнення людей і пошуку нового персоналу, горизонтального або вертикального переміщення, підвищення кваліфікації, перегляд політики мотивації. Розвиток відділу організаційно повинен базуватися на:

- динамічній зміні функцій, прав, обов'язків, працівників відділу;
- динамічній зміні цілей;
- динамічній зміні структури відділу;
- динамічній зміні чисельності працівників;
- динамічній зміні відношення з іншими відділами підприємства.

Сучасні ринкові умови господарювання мають специфічні особливості взаємовідносин “менеджер – персонал”, яка потребує науково-практичної роботи відділу персоналу КП «НВК «Іскра», спрямованого на забезпечення ефективної виробничої діяльності.

Практична сторона удосконалення управління персоналом включає в себе:

- підвищення ролі самоуправління;
- налагодження ефективної співпраці лідера та колективу;
- підвищення якості організації управління праці;
- етика в діловому спілкуванні.

Самоуправління дозволить швидше й ефективніше у межах посадової інструкції розв'язувати незначні проблеми у роботі відділу. Воно являє собою і нематеріальне стимулювання відповідних працівників. Локальне самоуправління мають взяти на себе лідери товариства. Що сприятиме

згуртованості працівників в ефективний колектив, для удосконалення роботи менеджерів. Менеджери мають підвищити якість управління не лише за рахунок лідерів, а за рахунок покращення індивідуальних показників роботи.

Вироблення зразка етичної поведінки кожного працівника є важливим завданням менеджера по управлінню персоналом, адже від цього залежатиме імідж підприємства. Етичні нормативи ділових комунікацій і ділової поведінки повинні розкривати загальну систему норм і правил етики, яких повинні дотримуватися працівники. Ці нормативи розробляються з метою поліпшити ділові комунікації на різних рівнях і в різних сферах діяльності організації.

Мета їх створення – встановлення сприятливого моральної атмосфери і визначення етичних рекомендацій при прийнятті рішень.

Реалізація норм і правил етикету в спілкуванні – це ввічливість, тактовність, коректність, доброзичливість, чуйність, скромність та простота.

Правила ділового етикету визначають порядок поведінки працівників при виконанні ними професійних обов'язків. Серед них виділяють групу норм, які регламентують характер відносин “менеджер – персонал”. До їх числа входять форми привітання, правила ведення ділової розмови, етикетні норми службового спілкування з працівниками в типових виробничих ситуаціях.

Етикет керівника – це лише форма прояву уваги до підлеглого, проява поваги до його гідності. Однак реалізація норм і правил етикету допоможе ефективніше організувати процес управління колективом в нових умовах господарювання, позитивно вплинути на діяльність підлеглих.

Напрями діяльності КП «НВК «Іскра» стосовно персоналу потребують окремих вдосконалень. Менеджери стикаються з недостатньою результативністю набору.

Для забезпечення КП «НВК «Іскра» достатньою кількістю молодих працівників і зменшити витрати на пошук персоналу ми пропонуємо налагодити систему співпраці з університетами і коледжами України.

Сторонами виступають:

– студент першого курсу, який поступив в університет/коледж на

- денну/заочну форму навчання;
- вищий навчальний заклад;
- КП «НВК «Іскра».

Умова співпраці полягає в можливості студента проходити стажування в період літніх або зимових канікул на посаді що відповідатиме обраній ним спеціальності. Термін стажування на підприємстві становитиме один календарний місяць. За цей період студент повинен ознайомитися з специфікою підприємства і допомагати виконувати обов'язки працівнику до якого був прикріплений.

В моніторингу соціально-психологічної ситуації та організації комунікацій усередині товариства потрібно посилити організаційну культуру КП «НВК «Іскра» за рахунок організаційної поведінки.

Організаційна поведінка – це поведінка працівників об'єднаних у визначенні управлінські процеси, що мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і культуру. Менеджерами різних рівнів контролюється направленням зазначених процесів. Перетин на підприємстві підпорядкувань працівників і узгодження інтересів підрозділів при оптимальному співвідношенні формує організаційну поведінку. Ідентифікація працівника в рамках підприємства, дозволяє зменшити вплив відчуження з комунікаційного середовища і добитися взаємопогодження з системою.

Організаційну культуру менеджер повинен неодноразово посилювати за допомогою запровадження фундаментальних цінностей, ідеалів спів ставних з режимом роботи підприємства. Це обумовлює наявність достатньої професійної та особистої культури, прозорих зобов'язань перед підприємством.

Менеджери повинні демонструвати своє ставлення у формах виступів, заяв, перебування на робочому місті, що свідчитиме про його інтерес до організаційних цінностей товариства.

Менеджер повинен приділяти час і звертати свою увагу на повсякденне життя працівників в розумних рамках, контролювати процес реалізації правил КП «НВК «Іскра». При виникненні непередбачуваної ситуації вносити

корективи в організаційну поведінку. Обов'язковим для менеджера повинно стати: особисте привітання кожного працівника з Днем народження і основними прийнятими святами.

Розуміння значення організаційної культури в повсякденному житті організації, щоденні дії керівника відповідаючи цінностям сприяють розвитку культури підприємства. Тому цінності менеджерів повинні стати не від'ємною частиною внутрішнього циклу підприємства.

Схема підвищення організаційної культури включає в себе (рис. 3.2) виділення елементів організаційної культури які повторюється та опосередковано впливає на всі сфери діяльності. Організаційна культура формується у процесі спілкування і направлених для досягнення мети дій, тому її носієм виступає персонал. У результаті цих процесів виробилися власні цінності, норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем.

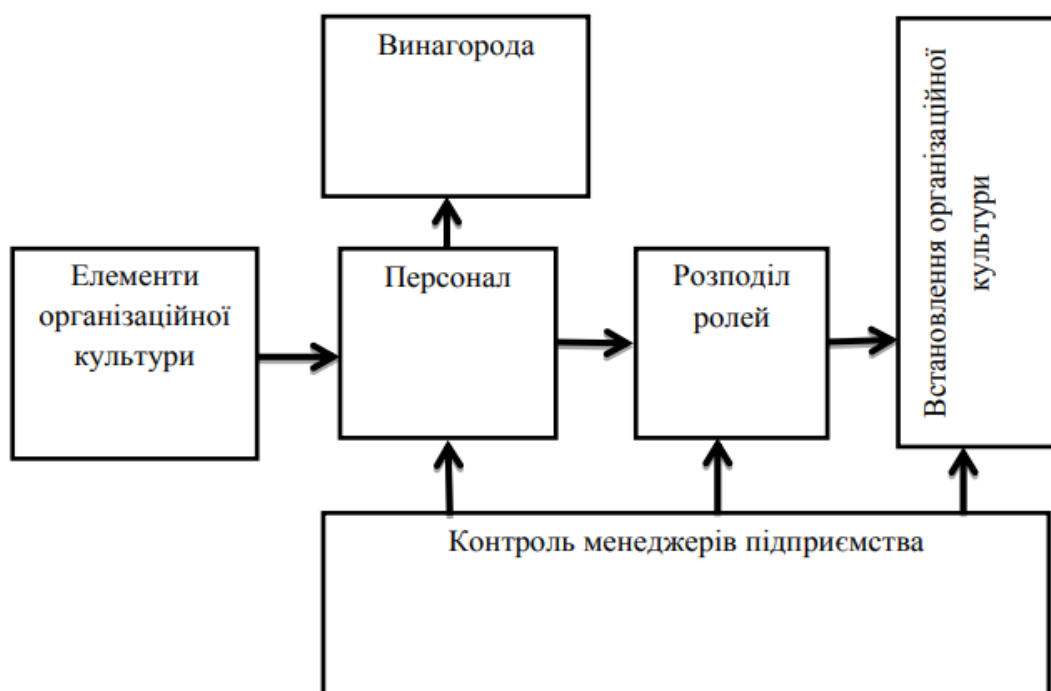


Рис. 3.2. Підвищення організаційної культури КП «НВК «Іскра»

Цілеспрямовано аналізуються, контролюються, оцінюються менеджерами, задля цілісного і постійного відтворення загальної культури працівниками під час розподілу обов'язків. Задля дотримання працівниками

ролей доцільним є встановлення винагороди, яка може мати нематеріальну цінність.

Усі складові системи формування і розвитку організаційної культури повинні орієнтуватися і сприяти досягненню головної мети встановлення організаційної культури - забезпеченню самоорганізації соціально-економічної системи, підвищенню трудового потенціалу. Елементи організаційної культури постійно вдосконалюються, зміни відбуваються відповідно до нових уявлень про цінності.

Значення таких цінностей, як орієнтація на потреби, творчість, розкриття особистості, здатність до компромісу, передбачуваність поведінки надійність, стабільність зростає. Виділивши і узагальнивши основу культури КП «НВК «Іскра» було виділено:

- чітке дотримання чинних правил, стандартів і норм.
- виконання обов'язків, які виходять з договірних відносин та традицій ділового спілкування.
- чесність у ставленні до суб'єктів свого бізнесу, споживачів, партнерів, держави.

Дані фундаментальні принципи повинні щоденно застосовуватися в повсякденній роботі не тільки відділу персоналу а і всіх без винятку структурних одиницях.

Реалізація програми щодо зміцнення зв'язків з працівниками. Відсутність взаємозв'язків відділу персоналу з іншими структурами товариства зменшує швидкість і якість забезпечення потреби в персоналу їхньому аналізу та підвищенню кваліфікації.

Налагодження таких зв'язків допоможе запобігати виникненню негативних конфліктних ситуацій між підрозділами, та удосконалити роботу між структурними одиницями, а отже і підвищити продуктивність всього товариства. Перелічені вище заходи щодо удосконалення відділу персоналу забезпечать:

- збільшення продуктивності взаємовідносин “менеджер – персонал” за допомогою використання етики в ділових комунікаціях;
- зменшить затрати підприємства на пошук працівників через запропоновану систему співпраці з вищими навчальними закладами;
- покращення морального клімату КП «НВК «Іскра» за допомогою підвищення рівня організаційної культури;
- підвищення рівня відповідальності працівників через налагодження самоуправління та ефективної співпраці лідера та колективу;
- зменшення плинності персоналу та періоду його адаптації завдяки внутрішній культурі підприємства.

Висновки до розділу 3.

У цьому розділі удосконалено підходи до управління КП «НВК «Іскра». Дослідження показало переваги та недоліки методів визначення потреби в навчанні. КП «НВК «Іскра» потрібно використовувати пропозиції працівників та атестацію персоналу під час вибору методів визначення потреби у навчанні. Відмінність навчання за методом неформального вирішення локальних проблем від інших, полягає у використанні для обговорення неформального лідера і його впливу на колектив.

Вирішення складних поточних питань здійснюється за допомогою довільного їхнього обговорення працівниками. Метод дозволяє персоналу у неформальній обстановці навчатися та переймати досвід своїх колег.

Перед проведенням атестації визначається мета, а після її завершення оцінюється досягнення поставленої цілі. Інформацію, яку отримано в результаті процедури атестації, потрібно зберігати в архіві відділу персоналу. Атестацію відділу слід проводити частинами для зрівноваження об’єктивності та суб’єктивності думок. Перша частина – електронне тестування. Друга частина – бесіда із керівником КП «НВК «Іскра» .

Проведення електронного тестування працівника повинне включати наступну групу питань: опитування, щодо якості робочого процесу; питання по

спеціальності; аналітичні питання щодо забезпеченості працівника відповідними ресурсами; пропозиції працівника. Вказані групи питань допоможуть проаналізувати не тільки кваліфікацію працівника (2 група питань), а визначити можливі причини неефективної роботи (1, 3 групи питань) та шляхи вирішення (4 група питань). Для проведення повної оцінки працівника, таким чином, визначається не тільки головна причина неякісної роботи, а й другорядні причини.

Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу спонукає до активної та ефективної роботи, а менеджерів до розвитку підприємства. Здійснюється забезпечення, з однієї сторони, можливості задоволення різноманітних потреб за рахунок справедливої винагороди, а з іншої – отримання очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства. Найважливішими елементами механізму мотивації КП «НВК «Іскра» мають бути принципи: відповідності та пов'язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства; об'єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього персоналу; спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства; гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації.

Мотивований механізм стимулювання праці персоналу КП «НВК «Іскра» включає оцінку роботи персоналу, методи мотивації, умови праці та результат мотивації. Оцінка працівників в товаристві залежить від специфіки роботи і визначається індивідуально.

Запропоновано вибір методів мотивації персоналу здійснювати із врахуванням вікових груп. Індивідуальний підхід до кожного працівника на практиці ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, тому запропоновано віковий поділ мотиваторів залежно від віку особи.

Рекомендовано роботу відділу персоналу базувати на: динамічній зміні функцій, прав, обов'язків, працівників відділу; динамічній зміні цілей; динамічній зміні структури відділу; динамічній зміні чисельності працівників; динамічній зміні відношення з іншими відділами КП «НВК «Іскра»

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи – «Управління трудовими ресурсами підприємства (на прикладі КП «НВК «Іскра»)), передбачає виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в сфері менеджменту у приміщенні офісу обладнаному персональними комп'ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки для офісного приміщення КП «НВК «Іскра».

4.1. Аналіз потенційних небезпек

На основі аналізу роботи існуючого обладнання і посадових обов'язків фахівця у приміщенні офісу обладнаному ПК з ВДТ, виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників:

- шум і вібрація, основними джерелами яких на робочому місці з ПК є всі рухомі складові, насамперед друкувальні пристрої, сканери, дисководи, а також вентилятори, робота яких супроводжується акустичним випромінюванням різних частот, включаючи ультразвук;

- негативний вплив електромагнітних полів та електромагнітних випромінювань при роботі з електронною офісною технікою внаслідок використання застарілої техніки, недотримання режиму праці та відпочинку, що може призвести до загальних захворювань

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;

- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування

робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

- підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок несвоєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невиправданих травм та

загибелі людей;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків.

4.2. Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2016 «Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом», НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» (далі – «ПБЕЕ»), НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») та НПАОП 0.00-7.15-18

«Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Згідно «ПУЕ», за ступенем небезпеки ураження електрострумом, офісне приміщення належить до 1-го класу, тобто є приміщенням без підвищеної небезпеки, у якому відсутні умови, що створюють підвищену та особливу небезпеку.

Згідно глави 1.7 – «Заземлення і захисні заходи від ураження електричним струмом» – «ПУЕ», обладнання офісу має основну ізоляцію струмовідних частин, яка забезпечує захист від прямого дотику та подвійну, яка складається з основної та додаткової ізоляції, для забезпечення захисту від ураження електричним струмом у разі пошкодження основної ізоляції.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, які можуть опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Оскільки офісне приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ» користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж 6,0 м², а об'єм не менше ніж 20,0 м³). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин».

Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм.

4.3. Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

Для виконання своїх зобов'язань працівниками офісу необхідно користуватися таким обладнанням, як принтери, сканери, багатофункціональні пристрої, працівник має взаємодіяти з таким обладнанням. Оскільки така робота не є безперервною, шкідливі і небезпечні чинники, пов'язані з офісною технікою можуть бути мінімізовані.

Устаткування, що становить джерело шуму (АЦП, принтери тощо), слід розташовувати поза приміщенням для роботи ВДТ ЕОМ і ПЕОМ. Для забезпечення допустимих рівнів шуму на робочих місцях слід застосовувати засоби звукопоглинання, вибір яких має обґрунтовуватись спеціальними інженерно-акустичними розрахунками. Допустима рівномірна інтенсивність шуму на робочих місцях з ПК повинна відповідати вимогам ДСанПіН 3.3.2.-007-98; рівень вібрацій – Державним санітарним нормам виробничої загальної та локальної вібрації (ДСНЗ.3.6.039-99).

У більшості випадків робота офісного працівника з ПК з ВДТ є довготривалою, тому зменшити дію електромагнітного випромінювання та ЕМП при роботі з застарілими моделями моніторів неможливо.

Для виключення електромагнітного випромінювання та ЕМП при роботі з застарілими моделями моніторів комп'ютерів передбачено використання сучасної комп'ютерної техніки, зокрема заміна моніторів, що мають електронно-лучову трубку на РК-монітори або TFT-монітори.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в

умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Розрахунок штучного освітлення.

Розміри приміщення (А x В x Н), м - 8 x 6 x 3

Тип світильника - ЛПО

L/h - 1,4

Колір стелі, стін, підлоги (рст, рс, рп), % - рст 50%, рс,30%, рп 10%,

Площина нормування освітленості, висота площини над підлогою (h_p), м,
Г - 0,8;

Розряд і подразряд зорової роботи - Б-1;

Освітленість робочих поверхонь при загальному освітленні (Ен), лк – 300;

Коефіцієнт запасу (Кз) при проектуванні штучного освітлення - 1,4

Розрахувати кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт};$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

L/h – числове значення коефіцієнта світильника.

$$N_p = \frac{6}{(3-0.8) \times 1.4} = 2.$$

Визначити максимально припустиму відстань між рядами світильників

L_{\max} :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м};$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

$$L_{\max} = \frac{6}{2} = 3 \text{ м}.$$

Визначити значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)};$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м.

$$I = \frac{8 \times 6}{(3 - 0.8) \times (8 + 6)} = 1,6$$

Визначити значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками вибраного типу.

Для $\rho_{ст} 50\%$, $\rho_{с} 30\%$, $\rho_{п} 10\%$, $\eta = 46\%$.

Визначити сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}{\eta}, \text{ лм};$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_3 – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z=1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \times 8 \times 6 \times 1.4 \times 1.1}{0,46} = 48208 \text{ лм.}$$

Визначити умовну загальну кількість світильників у приміщенні N_{cv}^* :

$$N_{cv}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\max}^2}, \text{ шт.};$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{\max} – максимально припустима відстань між рядами світильників, м.

$$N_{cv}^* = \frac{8 \times 6}{3^2} = 5 \text{ шт.}$$

Розрахувати світловий потік умовного джерела світла Φ_l^* :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_l^*}, \text{ лм.};$$

де: Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

N_l^* – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_l^* = N_{cv}^* \cdot n, \text{ шт.};$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_l^* = 5 \times 4 = 20$$

$$\Phi_l^* = \frac{48208}{20} = 2400 \text{ лм.}$$

Вибрати тип стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи Φ_l , і знайти коефіцієнт m (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l):

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}$$

$$m = \frac{2400}{1200} = 2.$$

Визначити оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні $N_{св}$:

$$N_{св} = N_{св}^* \cdot m, \text{ шт};$$

де: $N_{св}^*$ – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт.

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи.

$$N_{св} = 5 \times 2 = 10 \text{ шт.}$$

Визначити фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{св} \cdot n, \text{ шт};$$

де: $N_{св}$ – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_l = 10 \times 4 = 40 \text{ шт.}$$

Визначити загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}, \text{ лк};$$

де: Φ_l – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_l – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_3 – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості.

$$E = \frac{1200 \times 40 \times 0,46}{8 \times 6 \times 1,4 \times 1,1} = 299 \text{ лк.}$$

Таким чином, для освітлення офісного приміщення площиною 48 м. кв. необхідно встановити 10 шт. світильників типу ЛПО 4x18, що дасть освітленість робочих поверхонь 300 лк.

Неправильне проектування або несправність систем опалення, вентиляції та кондиціонування в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого водяного опалення з радіаторами, а на теплий період передбачений побутовий кондиціонер.

З метою забезпечення необхідного повітрообміну у приміщенні офісу передбачена система механічної припливно-витяжної вентиляції (методом рекуперації), яка забезпечує 3-кратний обмін повітря за годину.

Оптимальні рівні позитивних ($n+$) і негативних ($n-$) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними

терміналами електронно-обчислювальних машин» і становить: $n^+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см^3); $n^- = 3000-5000$ (шт. на 1 см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

4.4. Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1. Заходи з пожежної безпеки.

Заходи по забезпеченню пожежної безпеки для приміщення офісу обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-14 «Правил пожежної безпеки в Україні».

Комплекс протипожежних заходів для приміщення (офісу) обладнаного персональними комп'ютерами з ВДТ розроблений згідно вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні».

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні, відповідно до вимог НАПБ Б.03.002-2007 «Норми визначення категорій приміщень, будинків і зовнішніх установок з взривопожежної і пожежної безпеки», приміщення (офіс) обладнане ВДТ належить до виробництв категорії «В» з пожежної небезпеки – приміщення, у якому знаходяться тверді горючі речовини й матеріали. Горіння цих речовин відповідає пожежі класу А.

Приміщення, у яких розміщені ПЕОМ, слід оснащувати переносними вуглекислотними вогнегасниками з розрахунку один вогнегасник ВВК-1,4 чи ВВК-2 або один ВВПА-400 на три ПЕОМ, але не менше ніж один вогнегасник зазначених типів на приміщення.

Як евакуаційні виходи можуть використовуватись дверні отвори, якщо вони ведуть з приміщень:

- безпосередньо назовні;
- на сходовий майданчик з виходом назовні безпосередньо або через вестибюль;

– у прохід або коридор з безпосереднім виходом назовні або на сходову майданчик;

– у сусідні приміщення того ж поверху з вогнестійкістю не нижче III ступеня, що не містять виробництв, які належать за вибухопожежною та пожежною небезпекою до категорій А, Б і В і мають безпосередній вихід назовні або на сходовий майданчик.

У разі потреби при вимушеній евакуації можуть використовуватися виходи, якими не користуються при звичайному русі (так звані запасні виходи).

До евакуаційних шляхів відносять такі, які ведуть до евакуаційного виходу і забезпечують рух протягом певного часу. Найпоширенішими шляхами евакуації є проходи, коридори, сходи, тамбури, фойє, холи, вестибюлі. Шляхи сполучення, пов'язані з механічним приводом (ліфти, ескалатори), при евакуації не використовуються, оскільки при пожежі або аварії вони можуть вийти з ладу.

Наявність та напрямок руху до евакуаційних шляхів та виходів має бути позначено відповідними знаками безпеки згідно з ГОСТ 12.4.026-76 та змінами, внесеними в нього ДСТУ ISO 6309:2007.

Оскільки приміщення (офіс) обладнане ВДТ належить до виробництв категорії «В» з пожежної небезпеки, тому згідно вимог ДБН В.1.1.7-2002 «Пожежна безпека об'єктів будівництва» вона має II ступінь вогнестійкості.

З технічних та організаційних заходів запобігання пожеж в приміщенні (офісі) обладнаному персональними комп'ютерами з ВДТ передбачені наступні протипожежні заходи. На силовому обладнанні, силових та освітлювальних колах, згідно вимог пункту 3.1 «ПУЕ», встановлені захисні пристрої, що вимикають джерело живлення від ділянки електричного кола, у якій виникло коротке замикання.

Згідно вимог НАПБ А.01.003-2009 «Правила улаштування та експлуатації систем оповіщення про пожежу та управління евакуацією людей в будинках та спорудах» і ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту», в приміщенні (офісі) обладнаному персональними комп'ютерами з ВДТ

встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6», яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика.

Відповідно до вимог НАПБ Б.03.002-2004 «Типові норми належності вогнегасників» для гасіння електрообладнання у приміщенні (офісу) обладнаному персональними комп'ютерами з ВДТ, що знаходиться під напругою, передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-5 в кількості 2 штук. Відстань між вогнегасниками та місцями можливих загорянь не перевищує 10 м.

Передбачені для приміщення (офісу) обладнаного персональними комп'ютерами з візуальними дисплейними терміналами заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки забезпечують безпечні та комфортні умови праці персоналу.

4.4.2. Порядок планування та організації евакуації робітників, службовців промислового об'єкта та населення.

У мирний час практичні заходи евакуації населення, як організованого його вивезення та виведення із районів можливого впливу наслідків НС (якщо виникає безпосередня загроза життю та заповідання шкоди здоров'ю людини), плануються на випадок: загальної аварії на АЕС; всіх видів аварій з викидом сильнодіючих отруйних речовин, внаслідок яких виникає безпосередня загроза життю та заповідання шкоди здоров'ю людей, що проживають у зоні можливого ураження; загрози катастрофічного затоплення місцевості; масових лісових і торф'яних пожеж, землетрусів, зсувів, інших геофізичних і гідрометеорологічних явищ з тяжкими наслідками, що загрожують населеним пунктам.

Основним документом, який визначає об'єм, зміст, строки проведення та порядок виконання евакозаходів, є план цивільного захисту (план дій у НС), який розробляється органами управління з питань НС та ЦЗН усіх рівнів на основі досягнутого економічного рівня з врахуванням річних та перспективних планів розвитку територій, суб'єктів господарської діяльності і особливостей,

які властиві кожній території чи об'єкту, і який щорічно корегується.

Основними вихідними даними для планування евакозаходів є:

- характеристика міста, району, території, суб'єктів господарської діяльності;
- характеристика можливих надзвичайних ситуацій та їх наслідків;
- можливості міста, району, суб'єктів господарської діяльності щодо розміщення населення;
- можливості транспорту, що залучається до виконання евакозаходів;
- дорожня мережа, її стан і пропускні можливості за еваконапрямками;
- можливості інженерного та технічного забезпечення виконання евакозаходів;
- можливості системи охорони громадського порядку під час проведення евакозаходів;
- засоби зв'язку та системи управління і оповіщення населення про початок проведення евакозаходів;
- можливості системи охорони здоров'я, що залучається для забезпечення евакозаходів;
- місцеві умови та сезонні кліматичні умови, які впливають на проведення евакозаходів.

Евакуаційні заходи здійснюються за рішенням місцевих органів виконавчої влади, виконавчих органів Рад, уповноважених органів з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення відповідних рівнів.

Безпосередньо проведенням евакуаційних заходів (відселенням або евакуацією працівників, службовців та населення) займаються начальники і штаби ЦЗ та з НС суб'єктів господарської діяльності (підприємств, установ та організацій) під керівництвом районної (міської) евакуаційної комісії.

Евакооргани у суб'єктів господарської діяльності створюються наказом керівника підприємства, установи або організації. До евакоорганів відносяться: евакокомісії (районні, міські, селищні, сільські і суб'єктів господарської діяльності); приймальні та збірні евакуаційні пункти.

Головою евакокомісії суб'єкта господарської діяльності як правило, призначається один із заступників керівника об'єкту. До складу евакокомісії входять представники адміністрації (від відділів: організаційного, загального, кадрів, соціального захисту населення, народної освіти та інших), служб ЦЗ (зв'язку і оповіщення, медичної, матеріально-технічної, охорони громадського порядку та транспорту).

Евакооргани створюються у всіх населених пунктах району, на підприємствах, в установах і організаціях. Чисельний склад евакоорганів залежить від обсягів завдань, які покладені на них.

Для особового складу усіх евакоорганів розробляються формалізовані документи, завдання, функціональні обов'язки посадових осіб, списки обліку особового складу, розрахунки транспортних засобів, плани-розрахунки проведення евакозаходів та інші документи.

Евакуаційна комісія суб'єкта господарської діяльності є робочим органом начальника цивільного захисту та з надзвичайних ситуацій підприємства, установи або організації, який забезпечує проведення у життя комплексу заходів щодо організованого вивозу (виводу) працівників, службовців та населення, яке мешкає у відомчому житловому фонді, із районів можливого впливу наслідків НС, якщо виникає безпосередня загроза життю та заподіяння шкоди здоров'ю людини.

Евакокомісія створюється за наказом керівника суб'єкта господарської діяльності, підзвітна і підконтрольна йому.

Основними завданнями евакокомісії суб'єкта господарської діяльності є:

- розроблення планів евакуації (відселення) працівників, службовців та населення, яке мешкає у відомчому житловому секторі, на випадок виникнення надзвичайних ситуацій техногенного, природного, соціально-політичного та воєнного характеру;

- організація та проведення у НС (відселення) працівників, службовців та населення, яке мешкає у відомчому житловому секторі та забезпечення їх життєдіяльності;

- координація в межах її діяльності структурних підрозділів підприємства, установи чи організації щодо забезпечення проведення евакозаходів та організація життєзабезпечення евакуйованого (відселеного) населення ;

- визначення основних напрямів роботи щодо проведення евакозаходів та соціальному захисту працівників, службовців та населення, яке мешкає у відомчому житловому секторі, які постраждали внаслідок НС;

- підготовка і перепідготовка особового складу евакокомісії суб'єкта господарської діяльності до дій в умовах НС.

План проведення евакозаходів в надзвичайних ситуаціях суб'єкту господарської діяльності складається з пояснювальної записки і плану у вигляді таблиці. Він розробляється по видам надзвичайних ситуацій і включає:

- найменування надзвичайних ситуацій, які можуть бути на території суб'єкту господарської діяльності та у які осередки ураження попадає об'єкт при стихійних лихах і аваріях (катастрофах) на сусідніх техногенно небезпечних об'єктах, що загрожують життю і здоров'ю персоналу і населення, що мешкає у відомчому житловому фонді;

- чисельність населення (персоналу), що підлягає евакуації або відселенню;

- терміни виконання евакозаходів;

- транспорт, що залучається для проведення евакозаходів;

- матеріально-технічне та інші види забезпечення евакуаційних заходів;

- порядок приведення в готовність евакоорганів суб'єкта господарської діяльності.

Для кожного суб'єкта господарської діяльності робиться виписка із районного (міста обласного підпорядкування) плану проведення евакозаходів по видам НС. Плани проведення евакозаходів на території суб'єкта господарської діяльності розробляються евакокомісією разом з штабом ЦЗ та з НС об'єкту з урахуванням наявних сил і засобів і затверджуються НЦО (керівником підприємства, установи, організації) об'єкту і погоджується з вищестоящою евакокомісією.

Висновки до розділу 4.

Отже, поняття «охорона праці» визначено статтею 1 Закону України «Про охорону праці». Охорона праці — це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі праці.

Головною метою охорони праці є створення на кожному робочому місці безпечних умов праці, безпечної експлуатації обладнання, зменшення або повна нейтралізація дії шкідливих і небезпечних виробничих факторів на організм людини і, як наслідок, зниження виробничого травматизму та професійних захворювань.

Створення безпечних і здорових умов праці сприяє підвищенню її продуктивності та зниженню собівартості продукції. Підвищення продуктивності відбувається за рахунок зниження стомлюваності працюючих протягом робочого часу, його раціонального використання. Собівартість продукції знижується при зменшенні витрат на компенсацію втрат робочого часу в зв'язку з тимчасовою або стійкою непрацездатністю, а також при зниженні витрат на оплату пільг за роботу в несприятливих умовах.

У Законі «Про охорону праці» вперше в історії України економічні заходи управління охороною праці зведені до рангу державної політики. Цим Законом у суспільстві стверджуються принципово нові взаємовідносини, що базуються на економічному механізмі управління умовами праці – формуванні у власника (роботодавця) економічної зацікавленості у здійсненні заходів щодо поліпшення умов праці.

ВИСНОВКИ

Отже, у результаті дослідження думок учених була запропонована така дефініція трудових ресурсів: трудові ресурси – це складова частина виробничих ресурсів, що представляє собою промислово-виробничий персонал підприємства, який володіє певною освітою та кваліфікацією, використовується під час виробництва шляхом взаємодії з основними фондами та матеріальними ресурсами, створює продукцію та додаткову вартість; окрім того, його чисельність має бути обґрунтованою, достатньою, але при цьому може змінюватися у разі потреб виробництва. Від раціонального використання трудових ресурсів на підприємстві у цілому залежать результативність процесу виробництва й якість виробленої продукції, тому економічний аналіз стану та ефективності використання трудових ресурсів повинен займати одне з основних місць у системі загального аналізу господарської діяльності підприємства. Систематизований підхід до оцінки трудових ресурсів дасть змогу проаналізувати всі напрями використання трудових ресурсів для подальшого прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності виробничого процесу в цілому та використання персоналу зокрема.

Сучасні процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств упровадження інновацій у практику управління персоналом. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. При подальшому розвитку системи управління персоналом відбудуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом та підвищить ефективність розвитку

та реалізації трудового потенціалу підприємства.

Проаналізувавши основні методи управління персоналом, важливо розуміти і розглядати управління персоналом як цілу технологію, оскільки вона є однією з ключових напрямів, за допомогою яких досягаються цілі підприємства. Технологія кадрового управління являє собою сукупність прийомів, засобів, форм і методів впливу на співробітників у процесі найму, використання розвитку для отримання найкращих результатів їх трудової діяльності. Проблема вибору ефективного методу управління персоналом на підприємстві для досягнення цілей як підприємства, так і кожного з працівників є однією з найважливіших.

Отже, підприємство має усі види виробництв, необхідних для впровадження діяльності та виготовлення продукції. На підприємстві може здійснюватися дослідження, розробка, виготовлення дослідних зразків, випробування і серійний випуск продукції. На підприємстві не виробляють, отже воно залежить від закупівлі таких складових, як пересувні платформи для монтажу виробів та деякі електронні компоненти.

Для безперебійної роботи підприємству необхідно 50 професій. За останні два роки підприємство приймає на роботу тільки кваліфікованих працівників. Плинність кадрів на підприємстві дуже незначна, тому що виплата заробітної плати відбувається вчасно. Середня заробітна плата на підприємстві складає близько 11900 грн. За останні час ріст середньорічної продуктивності праці одного працюючого склав 12,5% .

Використання моделі матеріального заохочення на основі оцінки системи мотивації працівників підприємства дасть можливість мотивувати працівників до високоякісного виконання роботи, допоможе ефективно проводити атестацію кадрів та моніторинг якості кваліфікаційних знань та вмінь, автоматизувати роботу з оцінки трудової діяльності та формування поточних облікових та індивідуальних відомостей для нарахування матеріальних заохочень, оцінювати мотиваційний потенціал, виробничу, соціальну та творчу активність працівників, змодельовати нарахування регламентованого

матеріального заохочення.

Дослідження показало переваги та недоліки методів визначення потреби в навчанні. КП «НВК «Іскра» потрібно використовувати пропозиції працівників та атестацію персоналу під час вибору методів визначення потреби у навчанні. Відмінність навчання за методом неформального вирішення локальних проблем від інших, полягає у використанні для обговорення неформального лідера і його впливу на колектив.

Вирішення складних поточних питань здійснюється за допомогою довільного їхнього обговорення працівниками. Метод дозволяє персоналу у неформальній обстановці навчатися та переймати досвід своїх колег.

Перед проведенням атестації визначається мета, а після її завершення оцінюється досягнення поставленої цілі. Інформацію, яку отримано в результаті процедури атестації, потрібно зберігати в архіві відділу персоналу. Атестацію відділу слід проводити частинами для зрівноваження об'єктивності та суб'єктивності думок. Перша частина – електронне тестування. Друга частина – бесіда із керівником КП «НВК «Іскра» .

Проведення електронного тестування працівника повинне включати наступну групу питань: опитування, щодо якості робочого процесу; питання по спеціальності; аналітичні питання щодо забезпеченості працівника відповідними ресурсами; пропозиції працівника. Вказані групи питань допоможуть проаналізувати не тільки кваліфікацію працівника (2 група питань), а визначити можливі причини неефективної роботи (1, 3 групи питань) та шляхи вирішення (4 група питань). Для проведення повної оцінки працівника, таким чином, визначається не тільки головна причина неякісної роботи, а й другорядні причини.

Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу спонукає до активної та ефективної роботи, а менеджерів до розвитку підприємства. Здійснюється забезпечення, з однієї сторони, можливості задоволення різноманітних потреб за рахунок справедливої винагороди, а з іншої – отримання очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства.

Найважливішими елементами механізму мотивації КП «НВК «Іскра» мають бути принципи: відповідності та пов'язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства; об'єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього персоналу; спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства; гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації.

Мотивований механізм стимулювання праці персоналу КП «НВК «Іскра» включає оцінку роботи персоналу, методи мотивації, умови праці та результат мотивації. Оцінка працівників в товаристві залежить від специфіки роботи і визначається індивідуально.

Запропоновано вибір методів мотивації персоналу здійснювати із врахуванням вікових груп. Індивідуальний підхід до кожного працівника на практиці ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, тому запропоновано віковий поділ мотиваторів залежно від віку особи.

Рекомендовано роботу відділу персоналу базувати на: динамічній зміні функцій, прав, обов'язків, працівників відділу; динамічній зміні цілей; динамічній зміні структури відділу; динамічній зміні чисельності працівників; динамічній зміні відношення з іншими відділами КП «НВК «Іскра».

Отже, поняття «охорона праці» визначено статтею 1 Закону України «Про охорону праці». Охорона праці — це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі праці.

Головною метою охорони праці є створення на кожному робочому місці безпечних умов праці, безпечної експлуатації обладнання, зменшення або повна нейтралізація дії шкідливих і небезпечних виробничих факторів на організм людини і, як наслідок, зниження виробничого травматизму та професійних захворювань.

Створення безпечних і здорових умов праці сприяє підвищенню її продуктивності та зниженню собівартості продукції. Підвищення

продуктивності відбувається за рахунок зниження стомлюваності працюючих протягом робочого часу, його раціонального використання. Собівартість продукції знижується при зменшенні витрат на компенсацію втрат робочого часу в зв'язку з тимчасовою або стійкою непрацездатністю, а також при зниженні витрат на оплату пільг за роботу в несприятливих умовах.

У Законі «Про охорону праці» вперше в історії України економічні заходи управління охороною праці зведені до рангу державної політики. Цим Законом у суспільстві стверджуються принципово нові взаємовідносини, що базуються на економічному механізмі управління умовами праці – формуванні у власника (роботодавця) економічної зацікавленості у здійсненні заходів щодо поліпшення умов праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом. Менеджер по персоналу. 2016. № 10. С. 70-77.
2. Аширов Д. А. Управление персоналом: учебное пособие. Москва, 2005. 330 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посібник. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
4. Басовский Л. Є., Протасьев В. Б. Управління якістю : підручник. Москва : ИНФРА-М, 2007. 212 с.
5. Бейлстрекси Д. Управление переменами. Человеческий фактор. Европейское качество. - 2004. № 3. С. 23-27.
6. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. Москва : ИНФРА-М, 2007. 215 с.
7. Бутнік-Сіверський О. Б., Шматкова Г. К. Стратегія інноваційного розвитку. Харчова промисловість. - 2007. № 1. С. 4-6.
8. Василеко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. – Киев : ЦУЛ, 2005. 648 с.
9. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. Москва : ТК Велби; Проспект, 2011. 688 с.
10. Вечканов Г. С. Проблемы трудовых ресурсов: социально-экономическое исследование. Санкт-Петербург : Петрополис, 1995. С. 20.
11. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова М. О. Управління персоналом : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджменту «Екомен». Київ : ЦНЛ, 2006. 504 с.
12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ. 2009. 500 с.
13. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101

„Менеджмент організацій і адміністрування”). Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Харків : ХНУМГ. 2013. 111 с.

14. 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.

15. Гаудж П. Дослідження мотивації персоналу: Визначення та підвищення рівня лояльності співробітників методом консультування. Пер. з англ., за наук. ред. канд. економ. наук І. В. Тараненко. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2008. 272 с.

16. Голубка О. Я., Дідович О. Ю., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналомович. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. Випуск 5-1(05). С. 113-117.

17. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/>

18. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник Житомирського державного технологічного університету. - 2013. № 1(47). С. 30-35.

19. Данюк В. М., Кулаковська Л. П. Кадрове діловодство : навч. посіб. М-во освіти і науки України. Київ : Каравела, 2006. – 240 с.

20. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 432 с.

21. Зайцева А. Управление индивидуальным развитием руководителей. Журнал «Справочник по управлению персоналом». - 2013. №2. Режим доступу: <http://www.propersonal.ru/journal/937/530240/>.

22. Закон України Про Охорону Праці // Відомості Верховної Ради України. – 1992. (Редакція станом на 05.04.2015) № 49, ст. 668.

23. Иванкина Л. И. Управление персоналом : учебн. пособ. Томск : Изд-во Томского поли-тех. ун-та, 2009. 190 с.

24. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. навч. посібник. Київ : "Кондор", 2005. 308 с.

25. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Київ : Юридична книга, 2005. 358 с.
26. Кибанов А. Я. Управление трудовыми ресурсами : учебник. Под ред. А. Я. Кибанова. Москва : ИНФРА-М, 2009. 284 с.
27. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации : учебник. Под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2007. 638 с.
28. Киселев Э. В., Щербаклва И. А. Общие подходы к формированию обучающейся организации на основе компетентностного подхода к развитию персонала. Качество. Инновации. Образование. - 2014. № 7. С. 20-26.
29. Кім Л. С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства. Наукові праці МАУП. - 2010. Випуск 1(24). С. 155-162.
30. Клім Д. Управління персоналом: від тотальної оптимізації до успіху компанії. Вісник Національного банку України. - 2011. № 8. С. 36-40.
31. Коваленко О. Е. Методика професійного навчання. Підруч. для студ. вищ. навч. закл. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2005. 360 с.
32. Когденко В. Г. Экономический анализ : учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юнити-Дана, 2011. 399 с.
33. Кодекс Законів про Працю України // Відомості Верховної Ради України. – 1971. (Редакція станом на 05.10.2016). № 322-VIII, ст. 375.
34. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу. Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 408 с.
35. Корпоративний менеджмент Управление жизненным циклом сотрудника. Библиотека управления. 2010. Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/life-cycle.shtml.
36. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства. Харківський національний автомобільно-дорожній університет. - 2011. №18. С. 59-68.
37. Кудрявцева Е. И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте. Управленческое консультирование. - 2013. № 2. С. 5-16. Режим

доступа: www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie.

38. Кузнецова І. О., Місько Г. А. Актуальні проблеми менеджменту. Матеріали студентської конференції, вересень 2016 р. Одеса : ОНЕУ, 2016. 140 с.

39. Кузнецова Н. В. Управление персоналом. Владивосток : Изд-во Дальневосточного университета, 2005. 305 с.

40. Кулініч О. І. Психологія управління. Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007. С. 126.

41. Ладунка, І. С. Інтегральна оцінка конкурентних переваг управлінського персоналу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2011. № 3. С. 140-143.

42. Леонтьев О. Как развивать персонал используя жизненный цикл сотрудника. HR - менеджмент. 2015. Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/1728751-kakrazvivat-personal-ispolzuya-zhiznennyi-tsikl-sotrudnika>.

43. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. - 2016. №4. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

44. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2008. 248 с.

45. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала : практ. пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. Москва, 2001. 347 с.

46. Майстер Л. А. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. - 2012. № 3. С. 212-218.

47. Маргерисон Ч. Дж. «Колесо» командного управління : путь к успеху через систему управления командой / Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. 208 с.

48. Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. Пер. с англ. – Москва : НИРРО, 2005. 336 с.
49. Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
50. Медведева О. В., Шпилевская Е. В., Немова А. В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия : учебник. Ростов на Дону : Феникс, 2010. 343 с.
51. Менеджмент персоналу: навч. посіб. за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
52. Мирошниченко А. Н. Индивидуальный план развития как инструмент развития работника. Управление человеческими ресурсами. - 2015. Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-019*page.htm.
53. Мурашко Н. И. Управление персоналом организации. Киев : ЦСП «Компас», 2008. 330 с.
54. Науково-виробничий комплекс «Іскра». Про підприємство. Історія. Режим доступа: https://iskra.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=117&lang=ua
55. Науково-виробничий комплекс «Іскра». Про підприємство. Місія. Режим доступа: https://iskra.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=115&lang=ua
56. НВК «Іскра» готує до випробувань засоби контрбатареїної боротьби. Режим доступа : <http://www.ukrmilitary.com/>. Ukrainian Military Pages. 2018-03-02.
57. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
58. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
59. Обран-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія. Івано-Франківськ : „Плай”, 2006. 426 с.

60. Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпінєць В. В. *Управління персоналом : навч. посіб.* Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.
61. Остапенко Ю. М. *Экономика труда : учеб. пособ.* Москва : ИНФРА-М, 2003. 296 с.
62. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник ЛНАУ.* - 2010. №17. С. 172-180.
63. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ.* - 2013. № 10. С. 227-231.
64. Постнова С. А., Лизина О. М. Значение стратегии управления персоналом предприятия в условиях социально-ориентированной экономики. *ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева».* - 2011. С. 29-37.
65. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* - 2010. № 1. С. 158-162.
66. Разинькова О. П. *Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва.* монографія. Твер : ТДТУ, 2006. 144 с.
67. Романова Л. Е., Давыдова Л. В., Коршунова Г. В. *Экономический анализ : учеб. пособие.* Санкт-Петербург : Питер, 2011. 336 с.
68. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. *Управління персоналом : навч. посібник.* Київ : Кондор, 2012. 310 с.
69. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна : аспекти праці.* - 2008. № 6. С. 45-51.
70. Смирнов В. Т. Классификация и виды человеческого капитала в инновационной экономике. *Креативная экономика.* Режим доступа : <http://creativeconomy.ru/library/prd165.php>.
71. Соловьева П. А. Особенности управления менеджментом предприятия в условиях общего менеджмента качества. *Управление персоналом.* - 2007. Режим доступа: <http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=7345>.

72. Старовойт В. А. Компетентностный подход к персоналу. Мир транспорта. 2011. № 1. Режим доступа: http://raps.edu.ru/sites/raps/files/publications/competentnostniy_podhod.pdf, свободный.

73. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда. Москва : Наука, 1982. 472 с. Режим доступа : <http://uchebnik.online/ekonomika-truda-knigi/nashi-trudovyye-resursyi-27826.html>.

74. Сухарський В. С. Менеджмент : теорія, методологія, практика. Тернопіль : Астон, 2008. 415 с.

75. Технологии подбора персонала. Режим доступа : http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii_podbora_personala.

76. Томаля Т. С. Ефективність бізнес-процесів підприємства як чинник зростання його вартості. Актуальні проблеми економіки. - 2007. №5. 5(71). С. 139-147.

77. Травин В. В. Кадровая политика в современных условиях. Москва, 2006. 364 с.

78. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. Львів : Магнолія Плюс, 2004. 332 с.

79. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

80. Червінська Л. П. Економіка праці : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 288 с.

Додаток А

Характеристика персонал-технологій

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології позикової праці		
Аутсорсинг	<p>Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства.</p> <p>Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше.</p>	<p>Підбір та наймання персоналу, його аналіз.</p> <p>Організація трудових відносин та атестація персоналу.</p>
Аутстафінг	<p>Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (Це дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці).</p>	
Лізинг персоналу	<p>Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості)</p>	

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Навчальні персонал-технології		
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку.	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
"Плетіння мереж" та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу		
Реінженіринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток.
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу.	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління.

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці.