

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається

Завідувач кафедри _____

д.е.н., професор Михасюк І.Р.

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Виконала студентка групи ЕкпМ-21с
галузі знань 07 «Управління та адміністрування
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність

Цицак Ірина Богданівна

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи к.е.н., доц. Косович Б.І.

(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Львів - 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Квінтесенція формування та використання персоналу підприємства	6
1.2. Основні економічні методи оцінки персоналу на підприємстві	12
1.3. Моделі управління формуванням та використання персоналу підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПП «ПОЛТАВСЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»	25
2.1. Управлінська і фінансова діагностика підприємства	25
2.2. Оцінка системи формування та використання персоналу підприємства	34
2.3. Основні методи управління персоналом на підприємстві	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ПОЛТАВСЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»	49
3.1. Можливості застосування сучасних інструментів управління персоналом на підприємстві	49
3.2. Управління формуванням та використанням персоналу підприємства: аспекти гуманізму	55
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Управління формуванням та використанням персоналу є одним із найважливіших та найскладніших процесів на підприємстві, оскільки являються його основною конкурентною в сучасних ринкових умовах. При швидкому розвитку науково-технічного прогресу та постійному загостренні конкуренції на ринку важливою умовою успіху організації є правильно налагоджена система управління персоналом, якісне формування та використання персоналу та їх мотивація.

Кожне підприємство володіє своїми унікальними особливостями за рахунок яких просте використання існуючих методів управління трудовими ресурсами, без їх адаптації до специфіки підприємства, може зашкодити його ефективному розвитку, що в свою чергу зумовлює потребу в розробці індивідуальних системи управління персоналом.

Актуальність теми зумовлена проблемою модифікації та адаптації існуючих теоретичних методів формування та використання персоналу для їх практичного застосування на підприємстві, враховуючі його особливості (розмір, тип і характер виробництва, потреби і ресурси підприємства, сектор економіки і галузь в якій він функціонує), що є детермінантом його ефективного розвитку.

Проблематиці управління формуванням та використанням персоналу підприємства, що являються основними складовими управління персоналу, присвячено безліч праць зарубіжних та вітчизняних вчених: Л.В. Ганіч, І.О. Джаїн, М.Х. Мескон, М.П. Бутко, Л.В. Балабанова, В.А. Савченко, О.В. Крушельницька, О.М. Яцюк, В.І. Маслов та інші. В своїх роботах вони досліджували вплив управління персоналу на ефективність розвитку підприємства й значення робітників для самої організації.

Управління персоналом як наука постійно розвивається й змінюється через вплив зовнішніх умов, що показує дослідження її генезису. Різні науковці в свої часи по-різному визначали роль людини в середині підприємства спираючись на існуючий на ті роки стан розвитку соціально-економічних, політичних та культурних зв'язків.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є дослідження методів та моделей управління формування та використанням персоналу підприємства із застосуванням сучасних напрацювань в науці управління персоналу та показати їх практичне застосування на ПП «Полтавський ливарно-механічний завод».

Із даної мети дослідження випливають його основні завдання:

- визначення квінтесенції «управління персоналом»;
- описати основні існуючі методи та моделі управління формуванням та використанням персоналу на підприємстві;
- проаналізувати діяльність приватного підприємства «Полтавський ливарно-механічний завод» та надати його фінансову та організаційну характеристику;
- оцінити існуючу систему управління трудовими ресурсами на ПП «ПЛМЗ»;
- розкрити основні методи, які використовує досліджуване підприємство, для управління формуванням та використанням свого персоналу;
- перерахувати сучасні інструменти управління персоналом та проаналізувати можливість їх використання на ПП «Полтавський ливарно-механічний завод»;
- прослідкувати еволюції ролі людини на підприємстві, що дозволить більш краще зрозуміти важливість існуючих гуманістичних аспектів на систему управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес управління формуванням та використанням персоналу на підприємстві. *Предметом дослідження* являються методи і моделі управління персоналом підприємства.

Для вирішення, поставлених завдань, були використані наступні *методи дослідження*:

- теоретичні: аналіз, синтез, систематизація, зіставлення, класифікація наукових джерел інформації, що дозволило узагальнити погляди вчених на проблему, яка вивчається;

- методи математичної обробки результатів дослідження: обробка даних, побудова фінансової інтерактивної моделі та графічна презентація результатів за допомогою електронних таблиць MS Excel.

Наукова новизна одержаних результатів. За рахунок квінтесенції поняття «управління персоналом» та генезису його появи в теперішньому розумінні було визначено відмінності в їх трактуванні, що дозволяє більш краще зрозуміти сутність системи управління персоналом. Охарактеризовано доречність використання сучасних інструментів управління персоналом на виробничих підприємствах.

Кваліфікаційна (магістерська) робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Квінтесенція формування та використання персоналу підприємства

В існуючих ринкових умовах ефективно управління персоналом є важливим фактором, що забезпечує ефективну роботу підприємств, дозволяє швидше досягнути поставлених стратегічних цілей. Керівники організацій приділяють все більше своєї уваги при формуванні колективу компанії, щоб якомога краще використовувати всі вміння і навички кожного працівника для отримання максимальної вигоди. Тому важливо розглянути не тільки сучасні концептуальні підходи, а й минулі, для повного розуміння поняття «управління персоналом».

У період індустріалізації, коли аграрна промисловість почала уступати місце машинному виробництву, персонал трактувався як робоча сила. Відповідно до поглядів представників англійського класичної школи економіки: робоча сила – це засоби виробництва, які нічим не відрізнялися від устаткування. Для даного періоду характерним було використання технократичного підходу в управлінні. Це означало, що капіталісти-власники приймали самостійно всі рішення, що зачіпали як і технологічний стан виробництва, так і його соціальну організацію, а взаємовідносини між роботодавцем і найманим робітником були нерівноправними [38]. Іншими словами: працівник сприймався лише як доповнення до машини, а не як незамінимий елемент виробничого процесу.

Наприкінці XIX – початку XX століття представники того часу трактували робочу силу як головний засіб виробництва. Саме в цей період починають з'являтися перші спроби дослідження психологічних особливостей поведінки людини (персоналу, кадрів) в процесі трудової діяльності [1].

У 20-30-ті роки XX століття з'являється термін «трудові ресурси» - частина населення країни, здатне до трудової діяльності [35]. Пізніше з'явився термін «трудова потенціал». За Л.В. Ганіч трудова потенціал – це «сукупність демографічних, соціальних і духовних характеристик і якостей, здібностей до фізичної, інтелектуальної та духовно-творчої праці (творчої діяльності),

закладених у працівникові, трудовому колективі, трудоактивному населенні регіону або країни, які реалізовані або можуть бути реалізовані в умовах досягнутого рівня розвитку продуктивних сил, науково-технічного прогресу і системи соціально-трудова відносин, пов'язаних з участю в процесі праці та суспільній діяльності» [12].

За Джаїн І.О. трудовий потенціал – це «сукупні здібності економічно активного населення даної території забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам суспільства на даному етапі його розвитку в конкретних соціально-економічних та науково-технічних умовах» [16].

Таким чином можна зробити висновок, що термін «трудова потенціал» є ширшим і включає в себе значення «трудова ресурсів», тому ототожнення цих понять не є доцільним.

В другій половині ХХ століття появився термін «людський капітал», який є похідним від таких категорій, як «робоча сила», «трудова ресурси», «трудова потенціал», які були розглянуті вище. Людський капітал – це сукупність належних працівникові природних здібностей (здоров'я, творчі схильності тощо), а також самостійно нагромаджених (набутих у результаті життєвого досвіду) та розвинутих ним унаслідок інвестування в освіту, професійну підготовку та оздоровлення [14]. В останні десятиліття в постсоціалістичних країнах, в тому числі і в Україні все більше стверджується думка, що персонал підприємства є не просто ресурсом, а людським капіталом і саме він виступає найбільш активним та цінним структурним елементом сукупного капіталу [19]. На даний момент під «персоналом» розуміють перш за все колектив, який утворений через сукупність індивідів, які є носіями психофізичних, духовно-творчих й інших можливостей, що в поєднанні із засобами виробництва складає людський капітал підприємства, який здатен розвиватися, удосконалюватися, збільшуючи при чому ринкову вартість самого підприємства.

Вважаємо, що чітке розуміння причин появи і наслідків історичної трансформації наведених термінів допоможе в повній мірі зрозуміти їх суть і, як

наслідок, створити оптимальну й ефективну систему управління персоналом підприємства.

В словнику «Праця і соціальний розвиток» управління персоналом – це сукупність принципів, методів, заходів і форм взаємодії на інтереси та поведінку і діяльність працівників з метою максимального використання їх інтелектуальних і фізичних властивостей при виконанні службових функцій, забезпечення необхідних пропорцій у рівні продуктивності праці і обсягу виробництва, підтримки постійної відповідності кадрів до вимог науково технічного прогресу [37].

За Сербінковський Б.Ю. - управління персоналом «як економічна категорія виступає в формі безперервного процесу, спрямованого на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, відповідно, і досягнення високих кінцевих результатів у виробничій діяльності організації» [42].

На думку Капустіна С.Н. та Федосєєва В.Н. управління персоналом – це «специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина в складі певної соціальної групи» [47]. Карпов А.В. трактує управління персоналом як галузь в сучасному менеджменті, що пов'язана з систематизованими та комплексним рішенням усіх кадрових проблем організації, із забезпечення всіх кадрових функцій управління» [24].

На думку Матросова О.Д управління персоналом – це «складова частина системи управління, що визначає функції менеджменту, оскільки включає не тільки функціональний підрозділ, що займається роботою з персоналом, а й усіх керівників від директора до бригадира, а також керівників функціональних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничого, економічного керівництва, керівництва зовнішніми господарськими зв'язками і так далі» [31].

Різноманітність трактувань даного терміну показує наскільки складний і багатоаспектним є даний процес.

Функції управління персоналом дуже різноманітні і визначаються такими факторами, як розмір, характер і місце розташування корпорації, підприємства чи

галузі, її короткострокові та довгострокові цілі, характер галузі та продукту, кон'юнктура ринку, рівнем конкуренції, її соціальне, економічне, культурне, політичне та правове середовище, структура виконавчої та адміністративної влади, психічний склад кадрових працівників та загальна організаційна філософія бізнесу.

Розглядаючи управління персоналом як систему можна виділити низку її функцій [7]:

- планування та прогнозування персоналу;
- маркетинг;
- розвиток персоналу;
- аналіз і розвиток засобів мотивації праці;
- створення оптимальних умов праці;
- оформлення та облік персоналу;
- аналіз та регулювання трудових відносин;
- розробка організаційних структур управління;
- надання юридичних послуг;
- розвиток соціальної інфраструктури.

Під функціями планування та прогнозування розуміється обчислення поточної і майбутньої потреби у кадрах на підприємстві, розробка положень роботи працівника й персоналу в цілому.

Функція маркетингу відповідає за створення реклами, слідкування за змінами на ринку праці, визначення і покращення кадрового потенціалу, забезпечення як і внутрішніх так і зовнішніх комунікацій, пошук і відбір кандидатів на вакантні місця в організації, оцінювання якості роботи персоналу.

Підготовкою, підвищенням кваліфікації, навчанням персоналу займається функція розвитку персоналу.

Мотивування праці є однією із найбільш важливих функцій управління персоналу, оскільки правильне заохочення працівників до праці дає можливість підвищити кадровий потенціал підприємства. Мотивування може бути як матеріальне, так і не матеріальне. Найпоширенішим методом винагородження

працівників є премії і підвищення заробітної плати. До нематеріальних методів мотивування працівників можна віднести влаштування корпоративів, покращення умов праці, визнання досягнень працівників.

Підфункціями оформлення та обліку персоналу є: конкурсний відбір кандидатів на робоче місце, затвердження і приймання кандидата на роботу, звільнення та переміщення працівників.

Аналіз та регулювання трудових відносин відповідає за атмосферою колективі та її покращення, усунення чи вирішення конфліктів, якщо вони виникли.

Функція розробки організаційних структур управління включає аналіз існуючої оргструктури, її покращення чи створення нової за потреби, розробку штатного розкладу та вимог до нових робочих місць і посад.

Отже, головними завданнями управління персоналу є формування та використання персоналу на підприємстві.

Етапи формування персоналу на підприємстві показано на рисунку 1.1.

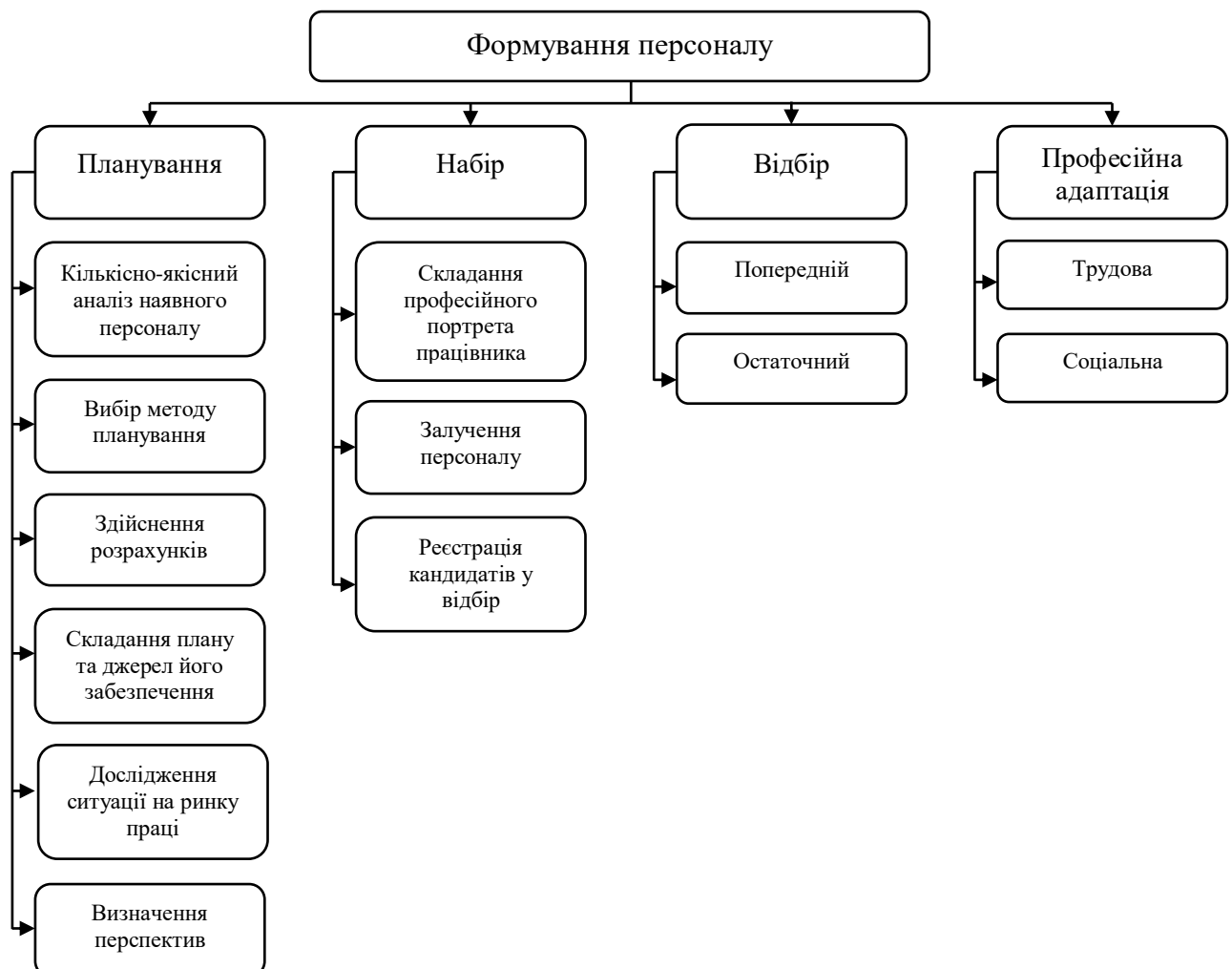


Рис. 1.1. Етапи формування персоналу підприємства

Першим етапом формування персоналу є кадрове планування. Кузьминський С.С. визначає, що «кадрове планування – це частина загального процесу планування в компанії, завдання якого полягає в складанні переліку необхідних фахівців, які можуть знадобитися компанії в найближчому майбутньому для її стратегічного розвитку» [28]. Кличановський В.В. додає: «кадрове планування в компанії ставить перед собою мету створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену й висококваліфіковану групу персоналу» [26].

Другий етап – відбір працівників. За словами Мескона М.Х.: «набір персоналу являє собою створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація (керівництво) відбирає найбільш придатних для неї працівників» [32]. Пошук і набір кандидатів дозволяє створити резерв кадрів, що в свою дозволить не перевантажувати персонал підприємства.

На третьому етапі відбувається відбір набраних кандидатів. Для ефективного відбору працівників використовують спеціальні методи для оцінювання навичок, умінь і знань кандидатів, щоб перевірити чи підходить дана людина на вибрану посаду, чи ні. Відбір найчастіше проходить в декілька етапів, умови яких створює саме підприємство. Етапами можуть стати співбесіди, тестування, аналіз анкетних даних. Після того, як кандидат успішно пройшов всі етапи відбору його приймають на роботу.

Четвертий етап – професійна адаптація недавно прийнятого працівника. Адаптація поділяється на трудову (виробничу) і соціальну. Чим успішніша буде адаптація новачка, тим ефективніша стана його робота в майбутньому. Не варто забувати, що прихід нової людини в колектив переважно є важким процесом як і для новачка так і для співробітників підприємства. Тому потрібно правильно організувати трудову та соціальну адаптацію робітників.

Методи управління - це засоби здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення цілей підприємства [6]. Їх поділяють на адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на бюрократичному та технократичному періодах. Управління персоналом при такому методі включає: організаційно-розпорядчі впливи, систему адміністративної, матеріальної, дисциплінарної відповідальності та штрафів.

Адміністративні методи управління використовуються для встановлення і дотримання дисципліни на підприємстві і для стимулювання праці. Вони включають: накази, вказівки, цільове планування, письмові й усні розпорядження, нормативні акти, координація та контроль виконання робіт, штрафи, звільнення, відшкодування збитків, попередження, виправні робота та інше.

Економічні методи управління персоналом залежать від системи оплати праці, ситуації на ринку праці, виду господарської діяльності підприємства. Прикладами використання економічних методів є стимулювання працівників брати участь у прибутках підприємства, матеріальні методи мотивації праці, безвідсоткове кредитування, запровадження соціального пакету.

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на використанні знань з соціології і психології. Соціологічні методи орієнтовані більше на взаємодію групи людей в процесі виробничої діяльності, психологічні – на конкретного індивіда. Соціально-психологічні методи забезпечують формування та використання неформальних комунікацій між працівниками, задоволення потреб колективу чи окремого працівника.

Отже, управління формування та використання персоналу – це складний та багатогранний процес, який постійно модифікується і удосконалюється.

1.2. Основні економічні методи оцінки персоналу на підприємстві

Вивченням питань оцінки персоналу займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Розглянемо декілька трактувань даного терміна.

Балабанова Л.В. відзначає, що оцінювання персоналу – це «цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця» [4].

За словами Савченка В. А. «Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам» [40].

Скопилатов І.О., Єфремов О.Ю. трактують ділову оцінку персоналу як «компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому» [44].

Отже, оцінка персоналу – це процес дослідження і вимірювання особистих, кількісних і якісних характеристик працівника, його професійних досягнень та порівняння зі встановленими критеріями відбору на робоче місце. За допомогою оцінювання можна визначити наскільки працівник відповідає обраній посаді, а також його потенціал.

Оцінка в оцінюванні працівників - це виражений у числовій (бал, коефіцієнт, ранг, розмір тощо), буквеній чи описовій формах результат оцінювання рівня розвитку у працівника (групи працівників) певних характеристик і/або досягнутих ним результатів трудової діяльності [49].

Перші згадки про застосування оцінювання персоналу були у США на початку ХХ століття. Спільною працею американські науковці і практики успішно впровадили методику оцінювання особистих досягнень кожного працівника («Management by Objectives» , що перекладається як управління за цілями, скорочено МВО). Пізніше з'явилися методики «360°» та «Assessment Center», які дозволяли отримати більш комплексні і об'єктивніші результати оцінювання.

Оцінка є важливим елементом управління персоналом, оскільки вона надає дані про якісний і кількісний склад персонала, ділові і особисті характеристики працівника і показує, що треба удосконалити чи усунути. Періодичне проведення оцінки персонала дозволить керівникам легше вирішувати такі завдання: виявлення потреб у професійній підготовці та підвищення кваліфікації, зробити цілісну оцінку вмінь і навичок і працівників і можливостей їх просування по

кар'єрній драбині, вчасно звільняти недобросовісних працівників, обґрунтовано переміщувати кадри на підприємстві, відслідковувати досягнення працівників, покращувати трудові показники, коректніше встановлювати цілі і завдання на довгострокову перспективу, вносити зміни у систему оплати праці, отримувати зворотній зв'язок при відслідковуванні результатів від нововведень.

Найпоширеніша є класифікація цілей оцінки за Макгрегером [27]:

- 1) інформативною метою, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки;
- 2) мотиваційною метою, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і в такий спосіб орієнтує персонал на покращання діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту;
- 3) адміністративною метою, яка постійно реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Суть інформаційно мети полягає в тому, що і керівники, і працівники мають можливість отримати достовірну інформацію про свою діяльність, а також побачити зворотній зв'язок за допомогою якого можна покращити подальшу спільну працю. Тому оцінка персоналу є важливою і для самих працівників, а не тільки для керівників, оскільки надає їм дані про: можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку, дає чіткі параметри, за допомогою яких оцінюють результати їх праці, зрозуміліша система винагородження, показує, коли є потреба в підвищенні кваліфікації.

Важливо відмітити, що проведення оцінювання має бути відкритим, а результати представлені кожному із працівників окремо. Обговорення виявлених проблем і рекомендації, щодо їх покращення чи уникнення в майбутньому надасть працівникові зростати як в професійному плані, так і в особистісному.

Можна вивести такі завдання оцінки персоналу:

- 1) збір і аналіз інформації про результати діяльності працівника, які пізніше можна використати в процесі управління персоналом й адмініструванні;
- 2) управління трудовою діяльністю, оскільки оцінювання дає можливість оперативно й ефективно регулювати трудовий процес працівника;
- 3) мотивація, за допомогою оцінки можна стимулювати працівників до покращення своєї праці;
- 4) обґрунтоване винагородження, оскільки при отриманні достовірних даних про успіх працівника, можна справедливо встановити його заробітну плату.

Система оцінки персоналу повинна базуватися на принципах дієвості, тобто забезпечувати високий рівень мотивації працівників; на принципах практичності, тобто досягнення максимальної зручності для тих, хто проводить оцінку, та для тих, хто підлягає оцінці, та на принципах зрозумілості та доступності [15].

Існує безліч методів оцінювання персоналу. Це пов'язано з тим, що методи оцінювання мають відповідати структурі підприємства, поєднуватися із цілями і стратегією компанії, характеру діяльності персоналу.

Загалом всі методи можна поділити на дві великі групи:

- 1) методи з формалізованим підходом (тестування, анкетування, інтерв'ю по чіткому сценарію та інші);
- 2) методи з неформалізованим підходом (асесмент, 360 градусів, метод управління за цілями та інші).

Незалежно від того, який метод оцінки персоналу вибрано – порівняння працівника відбувається через встановлений самими підприємством еталон. Встановлені критерії для еталону мають бути чіткими і зрозуміли, реальними для досягнення працівниками, без суб'єктивних помилок, враховувати цілі і мету підприємства.

Найчастіші помилки, які зустрічаються при встановленні еталону:

- забруднення: в списку ключових критеріїв оцінювання є неважливі показники;
- дефіцитність: коли є недостатня кількість показників для надання повної і якісної оцінки;
- перевантаженість: велика кількість показників ускладнить не тільки сам процес оцінювання, а й його трактування, наслідком чого може стати недостовірність результатів.

При визначенні найважливіших показників для оцінювання використовують метод експертних оцінок для розрахунку показника вагомості по кожному критерію. Коефіцієнт вагомості показника визначають за формулою (1.1):

$$a = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \quad (1.1)$$

де a_i – сума балів, яку набрав i -й показник; n – кількість показників.

Приклад використання даного методу наведений в таблицях 1.1, 1.2.

Таблиця 1.1

Результати оцінок експертів

Для чого проводиться оцінювання	Експерт						
	1	2	3	4	5	6	7
	Оцінка						
n_1	5	5	4	5	5	4	5
n_2	6	6	5	5	7	6	7
n_3	7	5	5	6	6	7	6
n_4	6	6	5	5	7	6	6
n_5	6	5	7	7	6	6	6
n_6	4	7	5	5	6	5	6
n_7	6	6	6	5	5	7	7
n_8	5	5	6	5	7	5	6
n_9	5	6	8	6	7	7	7

Всі оцінки експертів по кожному показнику сумуються.

Таблиця 1.2

Використання коефіцієнта вагомості

Для чого проводиться оцінювання	Сума балів	Коефіцієнт вагомості
n_1	33	0,09
n_2	42	0,12

n_3	42	0,12
n_4	41	0,11
n_5	43	0,12
n_6	38	0,09
n_7	42	0,12
n_8	39	0,1
n_9	46	0,13
Всього	366	1

Таким чином можна виділити найважливіші показники за якими і буде в подальшому проводитися оцінювання.

В Україні найчастіше використовують метод атестації для оцінювання персоналу. Даний метод включає в себе перевірку знань, якостей та навичок працівників і переважно проводиться раз на 3-4 роки для профілактики. Атестують і нових робітників чи коли відбувається просування по службі.

Вважаємо, що найповніше система оцінювання персоналу проявляється в комплексній оцінці працівників (рисунок 1.2).

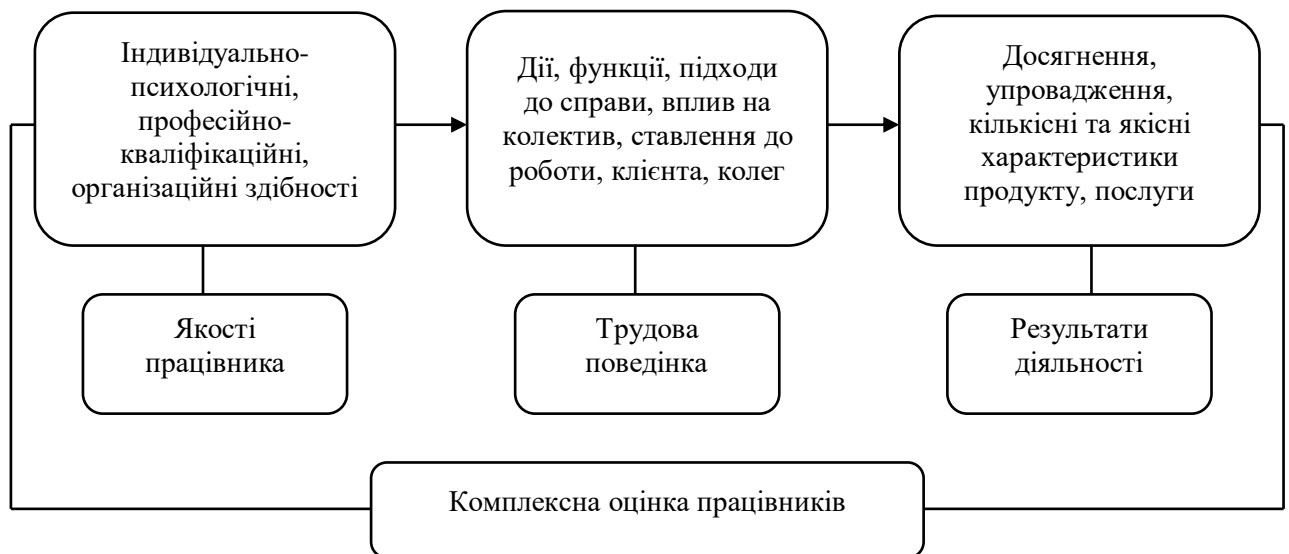


Рис. 1.2. Модель комплексної оцінки персоналу

З даного рисунка видно, що між трьома категоріями характеристик персоналу існує тісний взаємозв'язок. Дана модель показує, що трудова діяльність поєднує в собі: процес реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупність дій під час виконання професійно-функціональних обов'язків; матеріальне втілення якостей та поведінки в результатах праці. Результати діяльності є найважливішим елементом комплексної оцінки, оскільки вони: дають

уявлення і про особистість працівника, і про його трудову поведінку, свідчать про досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства.

Обмежуватися лише оцінкою результатів даної моделі є не зовсім правильним, оскільки на отримані дані можуть впливати сторонні фактори, а збір інформації на кожному підприємстві різниться. Для отримання більш достовірних результатів використовують різні підходи до визначення комплексної оцінки персоналу. Наприклад використовувати формули (1.2, 1.3), які наведені нижче.

$$K_{оп} = 0,5 \cdot K_{п} \cdot D_{п} + C_{ф} \cdot P_{р} \quad (1.2)$$

де $K_{оп}$ – комплексна оцінка працівника; 0,5 – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці; $K_{п}$ – професійно-кваліфікаційний рівень працівника; $D_{п}$ – ділові якості працівника; $C_{ф}$ – складність виконуваних функцій (роботи); $P_{р}$ – результати роботи.

$$K_{п} = \frac{(O + C + A)}{85} \quad (1.3)$$

де O – оцінка освіти; C – стаж роботи за спеціальністю; A – активності в підвищенні кваліфікації, професіоналізму; 85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Дану методику можна застосовувати як і для робітників, спеціалістів, так і для керівників. Але її застосування є доволі важким, оскільки вимагає оцінювати в балах ефективність діяльності робітника, складність і корисність внесків виконуваних функцій і виділити частку конкретного працівника у цьому внеску.

Метод «360°» один із перших, який почали використовувати для оцінки персоналу. В його суть входить погляд і оцінювання працівника з різних сторін (звідси і походить назва методу). Інформацію отримують через спілкування з самим працівником (що він думає про себе і як себе оцінює), з його керівником, колегами, підлеглими і з клієнтами (якщо вони є). Зібрана інформація дозволить працівникові оцінити свої сильні і слабкі сторони, намітити зони для розвитку, покращити комунікацію в колективі.

Метод «Assessment Center» (центр оцінки) - це технологія оцінки професійних якостей працівників, ґрунтована на моделюванні ключових аспектів їхньої діяльності, яка дає змогу співробітникам (чи кандидатам на вакансію) продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особові якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі, структурі технологіями із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур [20]. За допомогою даного методу можна вирішити наступні задачі: оцінити професійні знання і навички працівника, покращити ефективність управління персоналом, навчання персоналу, підняти мотивацію працівників.

Компонентами «Центра оцінки» є:

- інтерв'ю з експертом, за допомогою якого збирається інформація про знання та досвід співробітника;
- проведення тестів (психологічних, професійних, загальних);
- проведення презентації працівника перед експертами та іншими співробітниками;
- ділова гра;
- біографічне анкетування, опис професійних досягнень;
- експертне спостереження

Даний метод дає керівникам можливість отримати найбільш повну і достовірну інформацію про професійні та особистісні якості працівників, мати цілісну інформацію про кадровий потенціал організації, швидше приймати рішення з основних кадрових завдань. Крім значних переваг «Assessment Center» має ряд недоліків, таких як: процедура проведення такого методу є більш дорожча за інші (наприклад тестування, анкетування, атестація чи інші), потребує більше часу для проведення й оцінки, для проведення методу потрібна підготовка спеціалістів.

Метод управління за цілями (далі МВО) – є простим у застосуванні, оскільки полягає в створенні цілей для кожного з працівників та систематичному обговоренні прогресу по досяганні цих цілей. МВО складається з шести кроків:

- 1) визначення цілей підприємства;
- 2) розробка плану розвитку на наступний рік;
- 3) встановлення цілей для кожного відділу організації;
- 4) начальники відділів і працівники встановлюють підцілі на короткостроковий період, виконання яких керівники періодично перевіряють;
- 5) вимірювання і аналіз результатів;
- 6) Забезпечення зворотного зв'язку.

1.3. Моделі управління формуванням та використання персоналу підприємства

На теперішній час знання, трудові навички, уміння, креативність та ініціативність персоналу стали важливими стратегічними ресурсами підприємства. Саме тому важливо підібрати правильну модель управління персоналом.

Науковці виділяють різні моделі управління персоналом. За територіальним походженням розрізняють: американську, японську і західноєвропейську моделі.

Американська модель являє собою початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» найбільш відповідних працівників за схемою «посада-працівник» [22]. Дана модель сформувалася на початку ХХ століття, коли швидко почало розвиватися масове виробництво. Американській моделі притаманні такі риси як індивідуалізм, практичність, прагматичність, тобто ті основні якості, які потрібні для успішної підприємницької діяльності в умовах агресивної конкурентної боротьби. Реалізація моделі вимагає формування й використання чітких посадових інструкцій, виконання щоденних детальних вказівок керівників. Сама тому американську модель називають «жорсткою».

На даний момент більшість процвітаючих американських компаній дотримуються принципу «продуктивність від людини» (увага до людини як до виконавця, а об'єктом управління є особистість, працівник із притаманними тільки йому якостями, знаннями та здібностями). Велику роль в американській

моделі управління персоналом віддають удосконаленню організування і стимулювання праці.

Американська модель управління персоналом фокусує увагу на те, що кожний працівник володіє великим ресурсним потенціалом, який потрібно виявити і використовувати з максимальною вигодою для підприємства. Управління персоналом в такій моделі націлене в першу чергу на, щоб працівник прикладав максимум своїх зусиль при виконанні своїх обов'язків, а головною мотивацією виступає матеріальне заохочення.

Японська модель управління персоналом має на меті початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника та підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада») [22]. Дана модель сформувалася в середині ХХ століття. Вона побудована на особливостях менталітету країни, якому характерні такі культурні особливості як колективізм, бережливість, практичність, пунктуальність, працьовитість. В співробітниках виховується ініціативність, творчий підхід до роботи. Японську модель управління персоналом, в протизвагу до американської, називають «м'якою», оскільки керівники таких організацій ставлять перед працівниками задачі, які описані тільки в загальних рисах, і вказуються очікувані кінцеві результати, а вибір метода їх виконання залишається на розсуд самих робітників. Ротація кадрів в японській підприємствах спочатку відбувається по горизонталі, а вже пізніше по вертикалі, що дає можливість працівникові повноцінно вникнути в процес діяльності підприємства і набути різностороннього досвіду роботи.

Японська модель управління персоналом базується на принципах гуманізму. Цей підхід є квінтесенцією ідеї школи людських відносин, яка була заснована Елтоном Мейо в 1933 році. За його словами чим більше працівникові подобається його робота, тим вища буде його продуктивність праці і чим краще керівники піклуються про своїх підлеглих, тим вищими будуть результати їх діяльності. Дана модель управління персоналом на перше місце ставить корпоративний дух і єдність співробітників, виховує у працівників любов до компанії в якій вони працюють і бажання зробити її успішною.

Західноєвропейська модель запозичила деякі риси як з американської, так і з японської моделей. Практика сучасного управління в країнах Західної Європи значною мірою формувалася під впливом американського менеджменту. Однак сучасний західноєвропейський менеджмент має певні особливості, зумовлені нинішньою економічною ситуацією в цих країнах [22].

Для західноєвропейської системи управління персоналом притаманні такі особливості:

- диктат продавців уступив місце диктату споживачів;
- зменшення міждержавних бар'єрів для руху товарів і грошей;
- постійне вдосконалення організаційних структур управління, координація всіх її функцій;
- використання правила «5М»: люди (Men), гроші (Money), обладнання (Machines), сировина (Materials), ринок (Market);
- головна задача керівника – стимулювати творчу активність працівників.

Отже, західноєвропейський менеджмент розвивається під більшим впливом американської моделі, але він пом'якшує її рисами з японської моделі такими як: підвищення ролі людського фактора в управлінні та виробництві, реалізація відносин лідерства в колективі, застосування "м'яких" способів впливу на людей [3].

За особливостями реалізації основних функцій розрізняють такі моделі управління персоналом: бюрократична, ринкова, групова (бригадна або командна).

Управління формуванням та використання персоналу в бюрократичній моделі характеризується чіткими вимогами, які прописані в посадових інструкціях підприємства. Даний тип моделі ще називають класичною, оскільки саме її найчастіше використовують організації для керування працівниками. Вона характеризується раціональністю і чіткістю.

Жорстка ієрархічна структура – основа бюрократичної моделі. Макс Вебер, який є прихильником бюрократичної моделі управління персоналом, у своїх працях писав, що саме лінійна структура управління сприяє на швидке досягнення

підприємства своїх цілей. Бюрократія виключає особисту залежність, суб'єктивне свавілля і безправність людини. Привілеї замінюються компетентністю, а поклоніння і відданість особистості керівника – службовою дисципліною і корпоративним духом. Головним в раціональній побудові є задачі організації, які розподіляються між керівниками як офіційні обов'язки. Такий чіткий розподіл праці дозволяє полегшити створення спеціалізації та підвищення кваліфікації для службовців. В залежності від того, як були виконані обов'язки виконавців атестують, просувають по службі, нагороджують, депремують або звільняють. Всі дії можна перевірити, оскільки все підлягає розрахунку. Працівники конкурують між собою, а керівники мають змогу порівнювати їх результати і відбирати найдостойніших. Вебер наголошував, що процес прийняття на роботу і просування по службі у відповідності з кваліфікаційними вимогами, чітким розподілом зарплати і статусу в залежності від категорії, кваліфікації і стажу роботи забезпечує працівникові захищеність від несправедливого пониження в рангу і звільнень, що зміцнює в робітниках відданість до організації, формує солідарність і колективний дух. Саме бюрократична модель управління кадрами найбільше відповідає вимогами трудового законодавства.

Ринкова модель управління персоналом в останні роки почала поширюватися серед вітчизняних підприємств. Вона ґрунтується на договорах і контрактах, а не на інструкціях, як в бюрократичній моделі. В основі даної моделі лежить твердження, що підприємство «купує» у працівника його працю, тому робітник і організація мають змогу торгуватися один з одним. Таким чином створюються індивідуальні контракти за якими вже працюють робітники.

Характеристики ринкової моделі:

- на підприємстві культивуються індивідуальні цінності;
- відносини між організацією і працівником несуть контрактний характер: робітник надає певний переліг послуг, який оцінюється і оплачується;
- відповідальність працівника перед підприємством є в рамках його обов'язків, а в підприємства перед працівником - у виплаті заробітної плати;

- широко використовуються колективні форми приймання рішень на підприємствах;
- заробітна плата може різниця для працівників одного рівня;
- ротація відбувається за рахунок попередньо сформованих резервів.

Командна модель управління формуванням та використання персоналу широко використовується на малих підприємства з невеликою кількістю штатних працівників. В даній моделі формується «сімейна» атмосфера в середині колективу, що створює неформальний вплив підприємства на працівника. Більшість обов'язків робітника не документуються. В основі групової моделі лежать на інструкції чи контракти, а неписані норми. Організація діяльності відбувається за рахунок системи цілісних завдань і широкому самоврядуванні.

Як вже було зазначено вище: існує велика кількість моделей управління персоналом, що створює складність в їх класифікації. Це відбувається за рахунок того, що кожне підприємство адаптує модель управління персоналом під власний розсуд. В такому випадку моделі управління змішуються між собою і створюють нову. В одному підприємстві може використовуватися різні моделі управління формуванням і використання персоналу в залежності від відділу чи типу працівників.

Отже, управління формуванням та використання персоналу є складним і багатоаспектним процесом за допомогою якого підприємство може багаторазово підвищити свою ефективність. Система управління персоналом різниться між підприємствами, оскільки керівники адаптують вже існуючі моделі під власний тип бізнесу. Чим краще сформована організація роботи персоналу, тим вищих результатів може досягнути фірма.

РОЗДІЛ 2

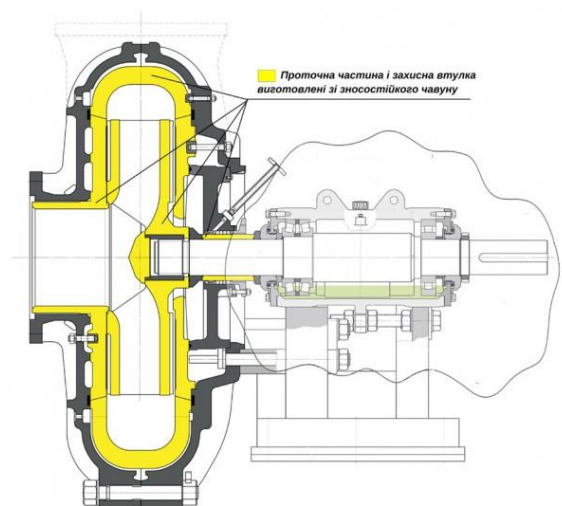
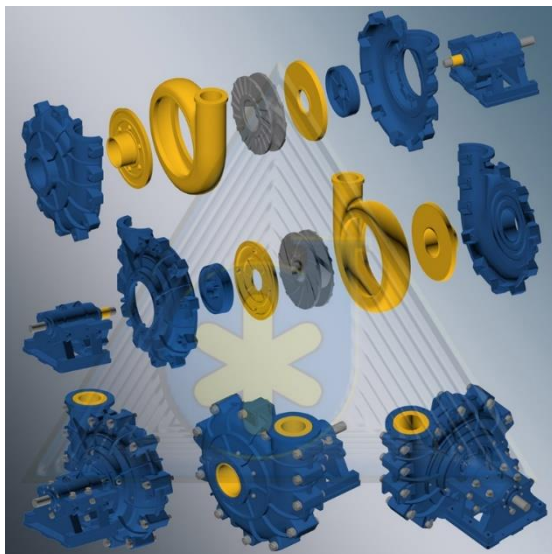
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПП «ПОЛТАВСЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Управлінська і фінансова діагностика підприємства

У 2001 році було засновано приватне підприємство «Полтавський ливарно-механічний завод» (далі ПП «ПЛМЗ»). Дана організація знаходиться за адресом 36034 в місті Полтава на вулиці Ливарна 12. За два роки підприємство викупило виробничий комплекс «Полтавського експериментального ливарно-механічного заводу» і повністю замінили основні засоби, специфіку роботи ливарних і механічних цехів та добудували нові будівлі.

ПП «ПЛМЗ» було створено на основі Конституції України, Господарського Кодексу України, Цивільного Кодексу України та інших чинних нормативно-правових актів України.

Основна діяльність підприємства – це ливарне виробництво з подальшою механічною обробкою влитих деталей, таких як запасні частини шламових, ґрунтових, піскових та шлакових насосів із зносостійкого чавуну типу ІЧ (індукцій чавун) та ІЧХ. З даних деталей в подальшому збираються насоси і насосні агрегати, зносостійкість і експлуатаційні якості яких є значно вищими від стандартних продуктів даного призначення. Крім цього підприємство виготовляє деталі для зчеплення залізничних вагонів та земснаряди. Приклад продукції, яка



виготовляється представлена на рисунках 2.1 та 2.2.

Рис. 2.1. Двокорпусні насоси

Двокорпусні насоси використовуються в декількох видах насосних агрегатів. Всього на підприємстві існує більше двохста видів насосів.



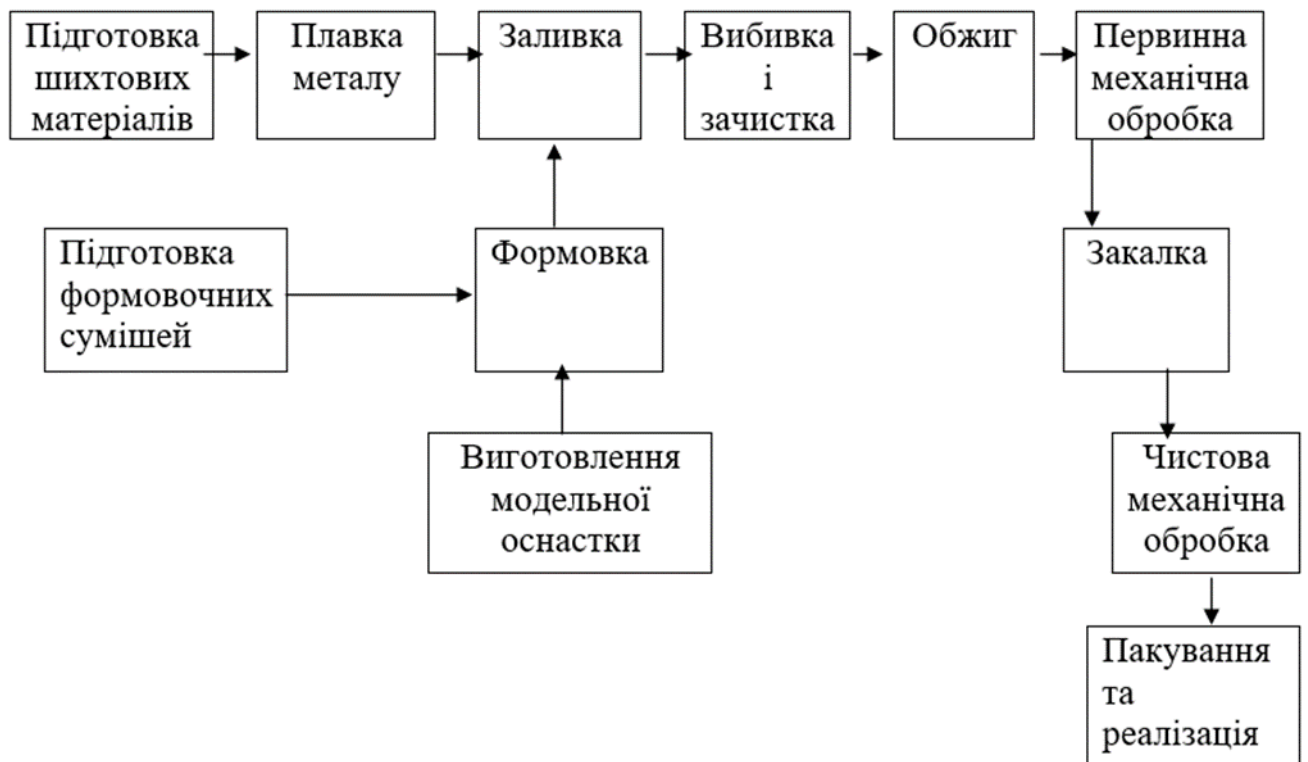
Рис. 2.2. Земснаряди

Виробництво земснарядів не є основним видом діяльності для приватного підприємства «Полтавський ливарно-механічний завод». Даний вид продукції виготовляється тільки при попередньому замовленні.

Приватне підприємство «Полтавський ливарно-механічний завод» засноване двома громадянами України, які внесли вклади в статутний фонд підприємства у розмірах 66,8 % (у грошовому вимірі: 3 000 000,00 гривень) та 33,2% (у грошовому виражені: 1 490 000,00 гривень). Генеральний директор являється одним із засновників підприємства.

Завод володіє такими будівлями, як ливарний цех, механічний цех, модельна дільниця, гараж, адміністративна будівля. Підприємство використовує обладнання для приготування формотворної суміші, термічні шахтні печі, плавильні комплекси, обладнання для очистки литва, обладнання для механічної обробки деталей.

Технологічний процес на підприємстві є досить складний, опис якого зображено на рисунку 2.3.



**Рис. 2.3. Технологічний процес приватного підприємства
“Полтавський ливарно - механічний завод”**

Оскільки процес виробництва є складним, то і його структура управління є не простою (рисунок 2.4), більш детальна схема організаційної структури представлена в **додатку**. Для ефективної роботи організації потрібна велика кількість спеціалістів і робітників.

Генеральний директор – головна посада на підприємстві. В його обов’язки входять: визначення напрямків розвитку підприємства у формуванні податкової, цінової, страхової та кредитно-банківської політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності, організовує роботу та взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів.

На підприємстві ведеться контроль за відповідності якості їхньої продукції кращим світовим зразкам з метою повного задоволення потреб споживачів і клієнтів. Велику увагу приділяють управлінню персоналом, для отримання високої продуктивності праці та досягнення найкращих економічних та

фінансових результатів, організації виробничого процесу, за допомогою новітніх технік і інноваційним технологіям.

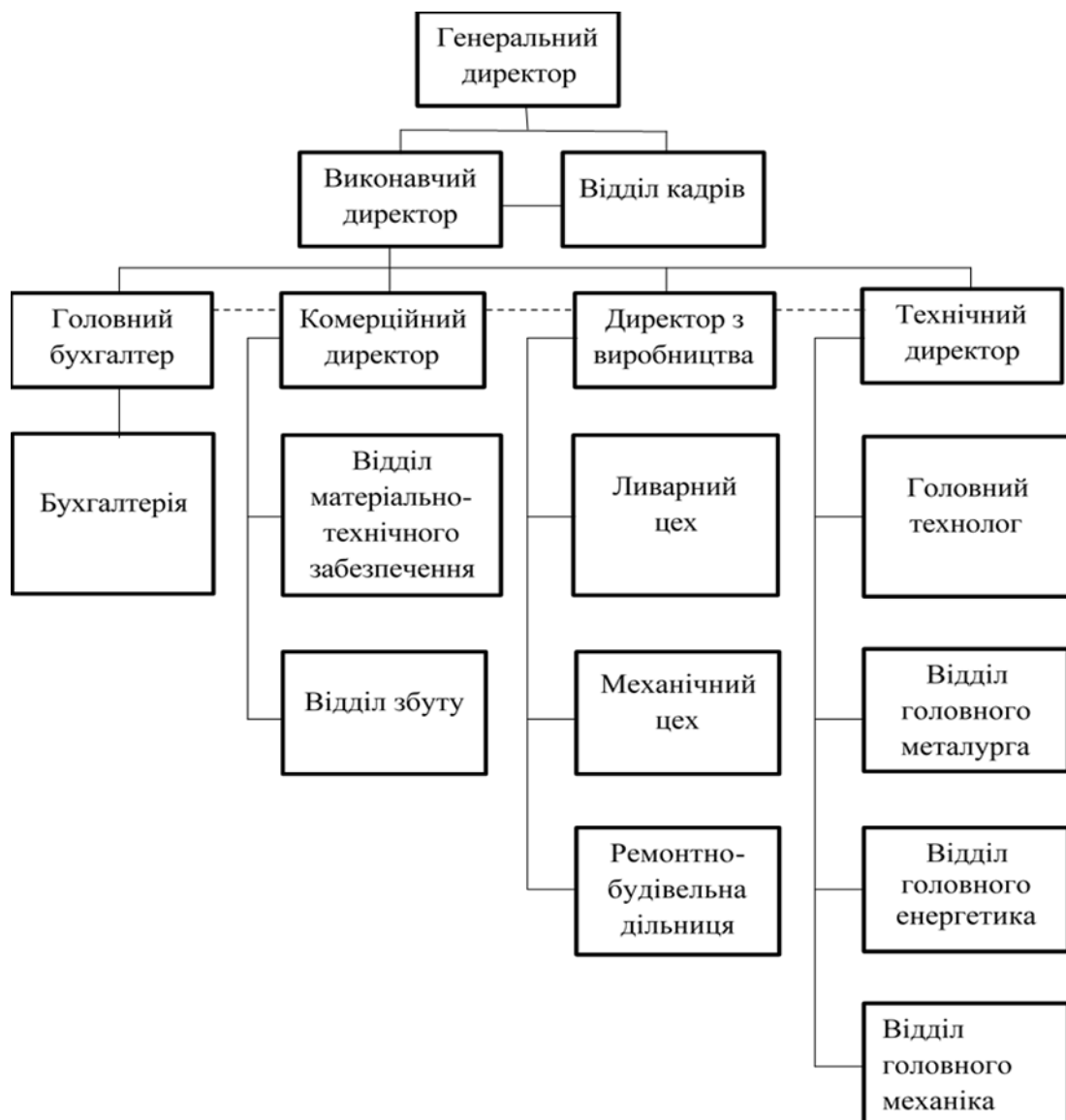


Рис. 2.4. Організаційна структура управління ПП “Полтавський ливарно -механічний завод”

Умовні позначення: - Пряма залежність підрозділів; - - Функціональна залежність підрозділів.

На підприємстві для організації виробничо-господарської діяльності використовуються методи обґрунтованого планування, фінансових і трудових витрат, нормативних матеріалів, досвід засновників для досягнення високої якості продукції, покращення техніко-економічних показників та раціонального використання всіх видів ресурсів.

Широко використовуються заходи з соціального розвитку персоналу підприємства, Також він здійснює заходи з соціального розвитку колективу підприємства, що допомагає розвивати творчу ініціативу та трудову активність працівників підприємства.

Виконавчий директор підпорядковується генеральному директору приватного підприємства і відповідає за виконання всіх його розпоряджень

Відділ кадрів підпорядковується генеральному і виконавчому директорам. В обов'язки відділу кадрів входить підбір персоналу, підготовку кадрових документів (ведення табеля обліку робочого часу, наказів про прийом, звільнення працівників підприємства, наказів про надання відпустки, контроль за правильністю заповнення лікарняних листів). Головний бухгалтер контролює роботу бухгалтерії. Відповідає за правомірність здійснення господарських операцій, за своєчасне оформлення їх у бухгалтерському обліку. Оформлює і відповідає за достовірність оформлення бухгалтерської та фінансової звітності та своєчасне її подання у відповідні інстанції.

Комерційний директор на підприємстві несе відповідальність за роботу відділу матеріально-технічного забезпечення та відділу збуту. Слідкує за забезпеченням сировиною підприємство, слідкує за сплатою рахунків постачальників. Контролює виконання обов'язків відділу збуту, який займається пошуком ринків збуту продукції і підтримкою співпраці з постійними покупцями готової продукції.

Директор з виробництва відповідає за вчасне виконання замовлень приватного підприємства "Полтавський ливарно-механічний завод". Вирішує нагальні і поточні виробничі питання. Йому підпорядковуються : ливарний цех, на чолі з начальником ливарного цеху, механічний цех, на чолі з начальником механічного цеху, ремонтно-будівельна дільниця, за керівництвом виконроба.

Технічний директор на підприємстві займається розробкою нових видів продукції, способів її механічної обробки. Технічному директору підпорядковуються: головний технолог, відділ головного металурга, відділ головного енергетика, відділ головного механіка.

Середня кількість працівників на 2020 рік – 451 особа [Додаток А]. З цього можна зробити висновок, що дане підприємство є великим.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства проводиться на основі даних за три роки 2018-2020 діяльності ПП “Полтавський ливарно-механічний завод”. Ці показники знаходяться у фінансовій звітності:

- Форма №1 “Баланс (Звіт про фінансовий стан)” за 2020 рік (Додаток А); 2019 - 2018 роки (Додаток Б);
- Форма №2 “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)” за 2020 рік (Додаток А), 2019 – 2018 роки (Додаток Б).

В таблиці 2.1 наведено основні показники господарської діяльності підприємства.

Фінансовий результат - це приріст (чи зменшення) вартості власного капіталу підприємства, що утворюється в процесі його підприємницької діяльності за звітний період [23]. Результатом фінансового результату може бути як і прибуток, так і збиток. Збільшення даного показника означає, що підприємство є прибутковим, а зменшення – що є проблеми, які потрібно вирішити. При постійному погіршенні фінансового результату підприємство може збанкрутувати. Тому потрібно постійно спостерігати за змінами чистого фінансового результату для оперативного реагування на виявлені проблеми.

З таблиці 2.1 ми бачимо що майже всі показники вирости у відношенні до попереднього року, крім показника «Витрати на збут». Даний показник у 2020 році зменшився на 2 351 тис. грн. (- 33,3%) у порівнянні з 2019 роком. Натомість собівартість, адміністративні витрати, інші операційні витрати збільшилися на 30,7%, 20,7%, 39,3% відповідно. Фінансові витрати зросли на 38,5%, що у грошовому вимірі складає 2 463 тис. грн..

Якщо проаналізувати діяльність підприємства за 2019 рік можна зрозуміти причину збільшення витрат. Підприємство відкрило новий цех з інноваційним устаткуванням для виготовлення більш міцної і зносостійкої продукції. Було удосконалено і модифіковано сплав з якого виливаються деталі для насосів, щоб підвищити якість основної продукції підприємства.

Основні показники господарської діяльності підприємства

Показник	(тис. грн.)			Відхилення 2019 до 2018рр		Відхилення 2020 до 2019рр	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	197 134	243 577	318 961	46 443	23,6	75 384	31
Собівартість реалізованої продукції	155 812	186 072	243 126	30 260	19,4	57054	30,7
Валовий прибуток	41 322	57 505	75 835	16 183	39,2	18 330	31,9
Інші операційні доходи	4 810	7 013	13 457	2 203	45,9	6 444	91,9
Адміністративні витрати	19 397	24 473	29 530	5 076	26,2	5 057	20,7
Витрати на збут	5 371	7 062	4 711	1 691	31,5	- 2 351	- 33,3
Інші операційні витрати	2 887	8 574	11 942	5 687	197	3 368	39,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	18 477	24 409	43 109	5 932	32,1	18 700	76,6
Інші доходи	105	108	303	3	2,9	195	180,6
Фінансові витрати	3 338	6 404	8 867	3 066	91,9	2 463	38,5
Інші витрати	4	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	15 266	18 148	34 560	2 882	18,9	16 412	90,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2 655	3 281	6 222	626	23,6	2 941	89,6
Чистий фінансовий результат	12 611	14 867	28 338	2 256	17,9	13 471	90,6

Чистий фінансовий результат на 2020 рік в порівняння з 2019 роком збільшився на 90,6%. Отже, підприємство є прибутковим і стабільно розвивається.

Рентабельність - це співвідношення прибутку з понесеними витратами (один із основних показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, який характеризує інтенсивність їх роботи) [17].

Показники рентабельності приватного підприємства «Полтавський ливарно-механічний завод» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності підприємства у 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019		Відхилення 2020	
				до 2018 рр.		до 2019 рр.	
				+/-	%	+/-	%
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,09	0,15	0,19	0,06	66,7	0,04	26,7
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,08	0,12	0,15	0,04	50	0,03	25
Рентабельність власного капіталу	0,2	0,3	0,3	0,1	50	0	0
Рентабельність виробничих фондів	0,14	0,27	0,76	0,13	92,86	0,49	181,48
Період окупності капіталу, років	12,5	7,92	6,56	- 4,58	- 36,64	- 1,36	- 17,17
Період окупності власного капіталу	5,08	3,31	3,28	- 1,77	- 34,84	- 0,03	- 0,9

Рентабельність активів – демонструє наскільки ефективно використовуються активи підприємства для генерації прибутку. У підприємстві ПП «Полтавський ливарно-механічний завод» рентабельність активів збільшилась в 2020 році у 26,7% в порівнянні з 2019 роком. Це показує, що ПП «ПЛМЗ» почало краще використовувати активи підприємства.

Рентабельність власного капіталу – це показник, який повідомляє про те, наскільки ефективно використовується власний капітал підприємства. Він показує яку кількість прибутку було згенеровано на кожен гривню власних коштів. У ПП «ПЛМЗ» даний показник зріс в 2019 році у 50% в порівнянні з 2018 роком і в 2020 році збільшився у 25% в порівнянні з 2019 роком.

Період окупності власного капіталу є одним із найбільш важливих коефіцієнтів, оскільки повідомляє про період за який окупиться капітал підприємства. На підприємстві ПП «ПЛМЗ» даний показник постійно зменшується. В 2020 році він становив 3,28, що у 0,9% менше, ніж у 2019 році.

З даних по показниках рентабельності видно, що 2020 рік для підприємства був продуктивним, оскільки показники покращилися. Це означає що ПП «ПЛМЗ» має стабільне місце на ринку і політично-економічні проблеми в країні не сильно порушують роботу даного підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства найчастіше використовуються показники, які наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства у 2018-2020 рр.

Показники	(тис. грн.)			Відхилення 2019 до 2018 рр.		Відхилення 2020 до 2019 рр.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+/-	%	+/-	%
Власні обігові кошти	40 792	69 955	93 317	29 163	71,49	23 362	33,40
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,42	0,41	0,50	- 0,01	- 2,38	0,09	21,95
Коефіцієнт фінансової залежності	0,58	0,59	0,50	0,01	1,72	- 0,09	- 15,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,83	1,09	1,00	0,26	31,33	- 0,09	- 8,26
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,58	0,59	0,50	0,01	1,72	- 0,09	- 15,25
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,72	0,68	1,00	- 0,04	- 5,56	0,32	47,06
Показник фінансового	0,62	0,68	0,50	0,06	9,68	- 0,18	- 26,47

левериджу							
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,68	0,68	0,75	0	0	0,07	10,29

На 2020 рік робочий капітал на ПП «ПЛМЗ» склав 93 317 000 грн., що на 23 362 000 грн. більше, ніж у попередньому році. Показник фінансової автономії у 2020 році склав 0,5, що на 0,09 більше за попередній рік.

Ступінь залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань демонструє коефіцієнт фінансової залежності. Даний показник на ПП «ПЛМЗ» зменшився у 2020 році у 15,25%, що показує, що збільшилась залежність підприємства від зовнішніх зобов'язань.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу у 2020 рік склав 0,5, що у 15,25% менше, ніж у попередньому. Отже, в даному році підприємство використовувало менше позикового капіталу.

Отже, аналізуючи фінансові показники приватного підприємства «Полтавський ливарно-механічний завод» можна зробити висновок, що підприємство є прибутковим. Дане підприємство є залежним від зовнішнього фінансування, але це пояснюється стилем введення бізнесу, а оскільки фінансовий ризик на підприємстві є в межах допустимого по галузі й проблем з платоспроможністю у підприємства не має, то ПП «ПЛМЗ» не потрібно проводити політику по зменшенню зовнішнього фінансування. На 2020 рік підприємство вдало реалізувало проект по розширенню виробництва (було збудовано новий цех, а так же куплено нове устаткування і виведено новий сплав метала, а так же було куплено нові машини для перевезення багатотонної продукції), початок якого був наприкінці 2017 року. Через це у 2018 – 2019 рр. фінансові показники підприємства погіршилися, але в 2020 році вони не тільки прийшли в норму, але й збільшилися. Що підтверджує правильну виробничу політику підприємства.

2.2. Оцінка системи формування та використання персоналу підприємства

Для ефективного управління підприємством потрібно правильно і раціонально використовувати власні ресурси. Найскладнішим ресурсом для управління являється персонал, оскільки працівники мають власні бажання і цілі, які вони добиваються, чутливі до управлінського процесу і мотивації, самостійно вирішують, що їм робити, а що ні.

Першим кроком до успішного управління працівниками є оцінка персоналу. Саме вона допомагає підприємство правильно зрозуміти і розрахувати трудовий потенціал, його слабкі і сильні сторони. Оцінка працівників має відбуватися регулярно для того, щоб визначити динаміку розвитку персоналу і для спостереження за наслідками впливу управлінських рішень. Спостереження допомагає прослідкувати за змінами, які відбуваються, і за тим, які саме дії змінюють ситуацію, що покращує трудовий потенціал, а що погіршує.

Оцінку системи формування та використання персоналу на приватному підприємстві «Полтавський ливарно-механічний завод» доцільно проводити на підставі кількісного, статево-вікового та освітнього складу. Варто визначити рівень розвитку, мотивації та рух працівників в середині підприємства.

Аналіз працівників підприємства, що досліджується, буде проводитися на підставі даних за три роки.

Вимірювання кількісного складу персоналу підприємства дасть можливість дослідити середньооблікову чисельність працівників: кількість керівників, робітників, спеціалістів та службовців.

Персонал підприємства можна поділити на основний і неосновний. До основного персоналу відносять працівників, які задіяні в любых процесах на підприємстві. До неосновного персоналу належать ті працівники, які не пов'язані з виробничою діяльністю організації, а виконують соціально-побутові функції.

Працівників на підприємстві поділяють на чотири категорії:

- робітники;
- керівники;
- спеціалісти;
- службовці.

Оцінка середньооблікової чисельності працівників ПП «ПЛМЗ» проводився в розрізі 2018-2020 років за вище наведеними категоріями (таблиця 2.4). Чисельність працівників постійно зростає, що пояснюється появою нового механічного цеху.

Таблиця 2.4

Кількісний склад персоналу приватного підприємства «ПЛМЗ»

Показник	Одиниця виміру	Рік			Відхилення 2019 до 2018 рр.	Відхилення 2020 до 2019 рр.
		2018	2019	2020		
Середньооблікова кількість працівників	осіб	441	448	451	7	3
- кількість робітників	осіб	257	302	258	45	- 44
	%	58	67	57	9	- 10
- кількість керівників	осіб	17	17	17	0	0
	%	4	4	4	0	0
- кількість спеціалістів й службовців	осіб	167	129	176	- 38	47
	%	38	29	39	- 9	10

У 2020 році збільшилась кількість спеціалістів. В даному році підприємство закупили нове устаткування для використання якого були потрібні кваліфіковані працівники, які і були або найняті або перекваліфіковані. Саме через це у 2020 році зменшилась кількість простих робітників, які переважно працюють на цехах.

Загальна кількість працівників у 2020 році збільшилась на 10 осіб у порівнянні з 2018 роком.

Кількість керівників незмінна протягом довгого періоду часу і складає 4% від загальної чисельності працюючих на підприємстві людей.

На 2021 рік середня кількість працівників зменшилася до 446 осіб. В таблиці 2.5. наведено дані про кількість робітників у відділах за перше півріччя 2021 року та їх фонд оплати праці. Діаграма до таблиці 2.5 наведено на рисунку 2.5.

З даної таблиці видно, що найбільше робочих працює в механічному цеху (127 осіб), що складає 28% від загальної кількості персоналу. Фонд оплати праці даного цеху склав 6 323 722 грн., що складає 16% від загального фонду оплати праці.

Таблиця 2.5

**Структура персоналу та фонд оплати праці за перше півріччя 2021 року
на ПП «ПЛМЗ»**

Найменування відділів	Перше півріччя 2021 року		Середньомісячний фонд оплати праці, грн	Основні й допоміжні робітники, осіб	Спеціалісти та службовці, осіб	Керівники (осіб)
	Фонд оплати праці, грн	%				
Ливарний цех	10 178 338	27	1 696 398	53	3	7
Механічний цех	6 323 722	16	1 053 954	111	4	12
Енергоцех, відділ головного електрика	3 040 990	8	506 832	33	2	4
Ремонтно-будівельна ділянка	1 112 796	3	185 466	18	-	1
Відділ головного металурга та лабораторія	997 973	3	166 329	6	10	2
Відділ головного механіка	1 011 695	3	168 616	6	1	2
Транспортний відділ	1 255 810	3	209 302	-	16	1
Відділ охорони	2 406 570	6	401 095	-	31	1
Цех по ремонту й обслуговуванню	6 057 122	16	1 009 520	29	3	14
Центральний склад	708 422	2	118 070	4	3	1
Адміністративний персонал	5 257 419	14	876 237	-	47	21
Всього	38 350 909	100	6 391 818	260	120	66

Основну частину персоналу на перше півріччя 2021 року склали робітники, загальна кількість яких 260 осіб. В механічному цеху кількість робітників склала 111 осіб. В загальному в механічному цеху працює 127 людей, фонд оплати праці яких складає 6 323 722 грн., що у відсотковому співвідношенні складає 16% від загального фонду оплати праці. Натомість в ливарному цеху працює загалом лише 63 людини, а фонд оплати праці дорівнює 10 178 338 грн., що у відсотковому співвідношенні складає 27% від загального фонду оплати праці. Саме в ливарному цеху найбільший фонд оплати праці. Це пояснюється тим, що умови праці на даному цеху є небезпечними для здоров'я людини, що й піднімає вартість оплати праці.

Адміністративний персонал складається із спеціалістів, службовців та керівників загальна кількість яких – 68 осіб. Саме в даному відділі є найменша

плинність кадрів. Фонд оплати праці адміністративного персоналу складає 5 257 419 грн., що у відсотковому співвідношенні складає 14% від загального фонду оплати праці на приватному підприємстві «Полтавський ливарно-механічний завод».



Рисунок 2.5. Фонд оплати праці на ПП "ПЛМЗ" по його відділах

В таблиці 2.6 представлено співвідношення фонду оплати праці по відділах до кількості працюючого там персоналу.

Таблиця 2.6

Співвідношення фонду оплати праці до кількості персоналу по відділах ПП «ПЛМЗ» за перше півріччя 2021 року

Відділ	Фонд оплати праці, грн	Кількість персоналу, осіб	Співвідношення	
			грн	%
Ливарний цех	10 178 338	63	161 560	17
Механічний цех	6 323 722	127	49 793	5
Енергоцех, відділ головного електрика	3 040 990	39	77 974	8
Ремонтно-будівельна ділянка	1 112 796	19	58 568	6
Відділ головного металурга та лабораторія	997 973	18	55 442	6
Відділ головного механіка	1 011 695	9	112 410	11
Транспортний відділ	1 255 810	17	73 874	8
Відділ охорони	2 406 570	32	75 205	8
Цех по ремонту й обслуговуванню	6 057 122	46	131 676	14
Центральний склад	708 422	8	88 552	9

Адміністративний персонал	5 257 419	68	81 285	8
Всього	38 350 909	446	966 339	100

Як видно з даної таблиці найвища середня зарплата на одну людину за 6 місяців є на ливарному цеху (161 560 грн), а найнижча – у відділі головного металурга.

Важливо досліджувати персонал за статево-віковою структурою працівників (таблиця 2.7). На ПП «ПЛМЗ» здебільшого працюють чоловіки молодого і середнього віку. Більша кількість робітників працюють в цехах, де використовується робоча сила і є небезпечні умови виробництва, такі як робота з розплавленням чавуну, заливання їх в форми і механічна обробка за допомогою спеціальних машин. Підприємство уважно слідкує за дотриманням умов безпеки і систематично проводить перевірки як планові, так і не планові. Працівники, які працюють в таких умовах отримують вищу ставку заробітної плати, частіше проходять медичний догляд, їм видається спецодяг розроблений і пошитий спеціально для даних робіт.

Таблиця 2.7

Статево-віковий склад працівників приватному підприємстві «ПЛМЗ»

Показник	Одиниця виміру	Рік		
		2018	2019	2020
Облікова кількість працівників	осіб	441	448	451
Стать:				
- жінки	осіб	110	115	113
	%	25	26	25
- чоловіки	осіб	331	326	338
	%	75	74	75
Вік:				
- 18-34	осіб	62	54	54
	%	14	12	12
- 35-49	осіб	230	296	316
	%	68	66	70

- 50 і більше	осіб	149	98	81
	%	18	22	18

Аналізуючи дані з таблиці 2.7 можна зробити висновок про якісний склад працівників приватного підприємства «Полтавський ливарно-механічний завод», зокрема про його статево-вікову структуру:

1. Чисельність жінок у складі персоналу становила 25-26%. За аналізований період (2018-2020 рр.) їхня частка збільшилася на 1 % у 2019 році.

2. Віковий аналіз показав, що на підприємстві переважно працюють особи віком 35-49 років – 68-70% загальної облікової чисельності штатних робітників, питома вага збільшилася у 2020 році до 70%, що на 2 і 4% більше, ніж у 2018 і 2019 роках відповідно.

3. Частка працівників віком 18-34 роки становила 12% у 2019-2020 роках. Питома вага робітників віком 50 і більше років становила 18% у 2020 році, що менше на 4% у порівнянні з 2019 роком.

На Приватному підприємстві «Полтавський ливарно-механічний завод» не має жорстких правил для працівників. Висуваються вимоги щодо одягу, який має відповідати діловому, але зручному для персоналу, стилю. Неформальними правилами є ввічливість при спілкуванні один з одним, а також допомога при виникненні проблем.

Працівники підприємства працюють в дружній обстановці й не бояться висувати свої ідеї, щодо покращення діяльності роботи підприємства. Для висунення таких пропозицій, працівник може надіслати лист на пошту генеральному директору чи директору свого відділу, а також висунути свої пропозиції на нарадах, які проводяться кожного понеділка.

На підприємстві існує маленький звичай: ранішня кава, коли перед початком роботи працівники різних відділів збираються разом і ведуть дружні бесіди за чашкою кави чи чаю.

Оскільки ПП «ПЛМЗ» знаходиться за межами місто, то персонал має можливість безкоштовно добратися на місце роботи за допомогою трьох

автобусів (для кожного автобуса прокладено маршрут), якими володіє підприємство.

Оцінка впливу елементів економічної культури на діяльність підприємства показана в таблиці нижче. В опитуванні брали участь 3 людей. Згруповані результати представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка впливу елементів економічної культури на діяльність підприємства

Фактори	Важливість впливу на діяльність заводу			
	Не впливає	Незначний вплив	Середній вплив	Значний вплив
Культура засобів праці	1	2		
Культура трудового процесу			1	2
Культура умов праці		1	1	1
Культура управління			1	2
Культура міжособистісних стосунків				3
Культура працівника			2	1
Фірмовий стиль	2	1		
Культура комунікацій			3	

Важливо оцінити й економічну культуру на приватному підприємстві «Полтавський ливарно-механічний завод». Корпоративна (економічна) культура – це притаманна підприємству система матеріальних та духовних цінностей, еталонів поведінки, настроїв, символів, методів управління, що зумовлює індивідуальність підприємства [18]. Економічна культура в більшій мірі ґрунтується на етичних нормах, які уклалися в середині підприємства. До них можна віднести:

- етика спілкування: службове листування між співробітниками, організація ділових переговорів, просте спілкування між працівниками;
- зовнішній вигляд працівників;
- позитивний імідж підприємства;
- субординація.

Визначення економічної культури підприємства проводиться за допомогою аналізу та оцінки реального стану кожного складового елемента культури

підприємства. Для цього використовується метод визначення профілю внутрішнього середовища (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка економічної культури підприємства

Фактори	Пит. вага, %	Оцінка	Загальна оцінка
<i>Культура засобів праці та трудового процесу</i>	40%		2,39
Впровадження досягнень науки і техніки у виробництво	20	5	1
Рівень механізації і автоматизації	5	4	0,2
Якість обладнання	7	5	0,35
Планомірність роботи	3	3	0,09
Якість продукції	15	5	0,75
<i>Культура умов праці</i>	10%		0,3
Санітарно-гігієнічні умови праці	2	4	0,08
Психофізичні умови	3	3	0,09
Соціально-психологічні умови	4	3	0,12
Естетичні умови праці	1	1	0,01
<i>Культура управління</i>	20%		0,91
Стиль керівництва	7	4	0,28
Ступінь гуманізму	1	2	0,02
Індивідуальний підхід	4	4	0,16
Професіоналізм управлінців	5	5	0,25
Методи стимулювання	4	5	0,2
<i>Культура міжособистісних стосунків</i>	10%		0,38
Соціально-психологічний клімат	3	5	0,15
Наявність почуття колективізму	2	3	0,06
Взаємодопомога працівників	4	4	0,16
Сприйняття цінностей заводу	1	1	0,01
<i>Культура працівника</i>	10%		0,35
Поведінка працівника	4	5	0,2
Знання етикету	2	2	0,04
Моральність мислення	3	3	0,09
Цінність орієнтації	1	2	0,02
<i>Культура комунікацій й фірмовий стиль</i>	10%		0,42
Культура проведення нарад	3	4	0,12
Винесення доган	1	2	0,02
Звільнення співробітників	1	3	0,03

Спілкування з відвідувачами	2,5	5	0,125
Культура одягу	2,5	5	0,125

Для кожного фактора було проведено експертну оцінку його стану за 5-бальною шкалою, де 5 балів – найкращий стан певного фактора. Добутком вагомості фактора і його експертної оцінки для підприємства визначить рівень даного фактора.

Як видно з таблиці найбільший вплив має фактор культури засобів праці та трудового процесу. Це пояснюється тим, що завод виробляє багатотонні насоси з індивідуальною розробкою для кожного клієнта. Чим краще буде обладнаний завод і чим більш кваліфіковані працівники в ньому будуть працювати, тим швидше і більше продукції зможе виробляти підприємство. На даний момент на підприємстві працюють устаткування, які бажано замінити на більш нові.

Отже, ПП «Полтавський ливарно-механічний завод» є соціально активним підприємством і не забуває про своїх стейкхолдерів, управлінці дбають про своїх працівників і намагаються надати їм комфортні й безпечні умови праці.

2.3. Основні методи управління персоналом на підприємстві

Кожне підприємство адаптує існуючі методи управління персоналом під свій тип організації. Приватне підприємство «Полтавський ливарно-механічний завод» не стало винятком в цьому плані.

Традиційно в науці і практиці розрізняють класифікацію методів управління персоналом на основі їх змісту і спрямованості [46]:

- адміністративні (організаційно-розпорядчі);
- економічні;
- соціально-психологічні.

Адміністративні методи управління персоналом включають в себе формування чіткої структури управління з дотриманням норм і правил, які укладаються в середині підприємства. Формування таких методів створюється на основі нормативно-правових актів і наказів. Основне завдання – це забезпечити виконання працівниками встановлених правил і їх обов'язків на підприємстві.

Наслідком порушення таких правил є адміністративні стягнення, які також прописуються в актах підприємства. Таким чином підтримується дисципліна праці.

Адміністративні методи поділяються на три групи [41]:

- організаційні;
- розпорядчі;
- дисциплінарні.

Адміністративні методи регулюють формування і використання персоналу, а саме процес вибору кандидатів на роботу і затвердження його на робоче місце.

Постійним критерієм при прийманні кандидата на роботу є перевірка його освіти. Приватне підприємство «Полтавський ливарно-механічний завод» має підписані угоди з декількома технічними закладами освіти, що дозволяє студентам цих закладів проходити виробничу практику в організації.

Особливу увагу ПП «ПЛМЗ» приділяє розміщенню кадрів на посадові місця, щоб працівники в одному колективі доповнювали один одного як своїми навиками і знаннями, так і своїми якостями. При неправильному підборі кадрів трудовий потенціал персоналу понизиться, що сказиться на ефективності роботи і самого підприємства. За процес підбору кандидатів відповідає відділ кадрів. При затвердженні чи звільненні працівника потрібне погодження генерального директора чи його замісника.

Процес оцінки кандидатів для прийому на роботу у приватне підприємство «Полтавський ливарно-механічний завод» відбувається більше за бюрократичним підходом. Спочатку перевіряють навики і вміння кандидата зі стандартними нормами для даної посади чи з «професіограмою», яка була розроблена відділом кадрів. Після відбору декількох найбільш «привабливих» претендентів відбувається їх атестація чи інтерв'ю, після цього аналізують зібрану про них інформацію і приймають на випробувальний термін одного чи двох кандидатів. За підсумками їх результатів проводиться остаточний відбір і прийом на роботу.

Відділ кадрів постійно працює над удосконаленням процесу формування персоналу. Було розроблено плани по майбутніх потребах в кадрах на

довгострокову і короткострокову перспективу, створено резерв кадрів і план ротації працівників на підприємстві. Це дозволить пришвидшити процес прийому працівника на посаду і зменшити кількість помилок при неправильному підборі робітників. Для формування резерву на підприємстві створено:

- чіткі критерії та система навчання працівників;
- проведення стажування;
- система атестації;
- система контролю за резервом.

За допомогою резерву з'явиться більше кваліфікованих працівників, які зразу зможуть приступити до роботи на новому робочому місці.

Економічні методи управління – це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників [45].

Важливим елементом економічного методу управління є матеріальне стимулювання працівників, а саме оплата праці.

Оплата праці працівників на приватному підприємстві «Полтавський ливарно-механічний завод» здійснюється відповідно до посадових окладів, які відображені у штатному розписі, який затверджує генеральний директор. Розподіл працівників по посадах виконується за допомогою єдиної номенклатури (переліку) посад і кваліфікаційного довідника посад керівників і службовців. У довіднику прописано, якими кваліфікаційними характеристиками має володіти працівник щоб обійняти ту чи іншу посаду у розрізі трьох розділів: посадові обов'язки, професійні знання, кваліфікаційні вимоги. Прописану і заробітна плата, яка буде нараховуватися працівникові на зайнятому ним місцем роботи.

На підприємстві діє погодинна форма оплати праці - це оплата праці за фактично відпрацьований час в даному розрахунковому періоді. Для підприємства доцільно використовувати просту погодинну форму, яка має таку систему розрахунку: заробітна плата залежить від посадового окладу і кількості відпрацьованого часу.

Приклад:

Розрахунок нарахування заробітної плати токарю 4 розряду за липень 2019р. Посадовий оклад згідно штатного розпису – 8 500 грн. 00 коп. Норма тривалості робочого часу за липень 2019 рік – 184 год. Відпрацьований час працівником за розрахунковий період – 168 год.

Розрахунок:

1). $8\,500/184 = 46$ грн. 19 коп.

2). 46 грн. 19 коп. * $168 = 7\,852$ грн. 17 коп.

Отже, нарахована заробітна плата токарю 4розряду за липень 2019р. складає 7 852грн. 17 коп.

На підприємстві формується фонд оплати праці і ведеться його розподіл таким чином: фонд оплати праці включає посадові оклади та інші види заробітної плати, нараховані працівникам за час, фактично відпрацьований на підприємстві: премії за чинними на підприємстві положеннями, доплати за роботу в нічний час, доплата за шкідливі умови праці, оплата чергових та додаткових відпусток.

Таким чином, до складу фонду заробітної плати підприємства входять:

- основна (заробітна плата, нарахована за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці за посадовими окладами) заробітна плата;
- додаткова (премії, доплата за роботу в нічний час, доплата за шкідливі умови праці, оплата чергових відпусток (основних та додаткових) заробітна плата.

На підприємстві застосовують нарахування доплат, таких, як :

- доплата за роботу в нічний час;
- доплата за шкідливі умови праці;
- премії.

Величину доплат за роботу в нічний час можна визначити шляхом вирахування коефіцієнту доплат до тарифної ставки за кожну годину нічної роботи згідно із законодавством.

Приклад:

Розрахунок нарахування доплати за роботу в нічний час слюсарю-ремонтнику 3 розряду за липень 2019р. Посадовий оклад згідно штатного розпису – 6 620 грн. 00 коп. Доплата за роботу в нічний час – 20 %. Доплата за шкідливі умови праці – 8 %. Норма тривалості робочого часу за липень 2019 рік – 184 год. Відпрацьований час працівником за розрахунковий період – 176 год.(з них в нічну зміну - 8 год.)

Розрахунок:

1). $6620/184=35$ грн. 97 коп.

2). 35 грн. 97 коп. $\cdot 8 = 278$ грн. 76 коп.

3). 278 грн. 76 коп. $\cdot 0,20 = 57$ грн.55 коп.

Отже, нарахування доплати за роботу в нічний час складає 57 грн.55 коп.

Розмір доплати за шкідливі умови праці можна отримати шляхом множення відповідного відсотку доплати на оклад.

Приклад:

Розрахунок нарахування доплати за шкідливі умови праці слюсарю-ремонтнику 3 розряду за липень 2019р.Посадовий оклад згідно штатного розпису – 6 620 грн. 00 коп. Доплата за роботу в нічний час – 20 %. Доплата за шкідливі умови праці – 8 %. Норма тривалості робочого часу за липень 2019 рік – 184 год. Відпрацьований час працівником за розрахунковий період – 176 год.(з них в нічну зміну - 8 год.).

Розрахунок:

1). $6620/184=35$ грн. 97 коп.

2). 35 грн. 97 коп. $\cdot 176 = 6\ 330$ грн. 72 коп.

3). $6\ 330$ грн. 72 коп. $\cdot 0,08 = 506$ грн. 46 коп.

Отже, нарахування доплати за шкідливі умови праці складає 506 грн. 46 коп.

Найбільш поширена методика мотивування персоналу відбувається через надання премій працівникам, які показали хороші результати праці. Принципи преміювання працівників підприємства складається на основі професійного судження начальників підрозділів.

Соціально-психологічні методи управління використовують моральні стимули працівників до виконання своїх обов'язків і покращення результатів.

ПП «ПЛМЗ» постійно покращує умови праці свого персоналу і створює зони відпочинку, де працівники можуть на деякий період часу відволіктися від роботи і поспілкуватися один з одним чи просто розслабитися. Широко використовується мотивування за цілями, що не тільки підвищує трудовий потенціал працівника, а й дозволяє йому зрозуміти важливість його праці для розвитку підприємства.

Приватне підприємство «Полтавський ливарно-механічний завод» надає своїм працівникам широкий соціальний пакет.

Важливим елементом соціально-психологічних методів управління персоналом є створення позитивного психологічного клімату в середині колективу підприємства.

Отже, ПП «ПЛМЗ» постійно працює над удосконаленням кількісного і якісного складу персоналу для покращення ефективності роботи підприємства. Аналіз персоналу показав, що на підприємстві працює більше чоловіків, ніж жінок через специфіку виробничого процесу.

Приватне підприємство «Полтавський ливарно-механічний завод» більше спирається на бюрократичну модель управління персоналу, що означає використання чітких нормативних актів для керування і розподілу працівників.

Відділ кадрів систематично проводить оцінку персоналу для того, щоб оперативно реагувати на негативні зміни, які можуть виникнути. В інші обов'язки даного відділу входять створення плану ротації кадрів і планування резерву.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ПОЛТАВСЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

3.1. Можливості застосування сучасних інструментів управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом є особливо важливим у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури застарівають з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників підприємства стають головним джерелом його тривалого розвитку [34].

При використанні інноваційних підходів змінилися і ключові параметри складових системи управління персоналу. При процесі найму працівників в першу чергу звертають увагу на кандидатів, які володіють креативним способом мислення та досвідом роботи в інноваційних проєктах. В складовій «розвиток персоналу» допускається ротація кадрів на управлінські посади робітників з різною базовою освітою.

Підприємствам рекомендують надавати працівникам можливість витратити частину робочого часу на створення власних ідей, якщо вони стосуються самого підприємства. В складовій «оцінювання персоналу» посилюється концентрація уваги на результати роботи, або на самих працівників.

Перелік інноваційних інструментів за функціональними сферами управління персоналом представлені в таблиці 3.1.

Суть аутстафінга полягає у передачі працівників з одного підприємства в інше, для передання досвіду роботи і навчання інших працівників. Працівники, що змінили на деякий час місце роботи повноцінно працюють на новому підприємстві. При виконанні аутстафінгу підписується договір, у якому зазначено, що підприємство-аутстафер віддає кваліфікованого працівника для його тимчасового використання підприємства-замовника. При переході працівник дотримується трудового порядку, який закладено на підприємстві, має

своє робоче місце в компанії, але оплачує його роботу підприємство-аутстафер. Інколи трапляються випадки, коли замовник звільняє своїх працівників, а аутстафер зараховує їх у свій штат, тож працівники продовжують виконувати свої звичайні обов'язки, але числяться в штаті компанії аутстафера [5].

Таблиця 3.1

Інноваційні інструменти управління персоналом

Функціональні сфери управління персоналом	Інноваційні інструменти управління персоналом
Підбір, відбір персоналу	Хедханттинг
	Лізинг персоналу
	Аутстафінг
	Скринінг
	Temporary staffing
	Executive Search
	On-line рекрутмент
Адаптація персоналу	Менторство
	Buddying
	Тренінги
Оцінка персоналу	Ділові ігри
	Кейс-метод
	Ассесмент-центр
	Організаційні тести
Мотивація персоналу	Грейдинг
	Безтарифні системи оплати праці
	Гейміфікація
	«Соціальна карта співробітника»
Навчання персоналу	Баскет-метод
	Екшн-навчання
	Кейс-навчання
	Дистанційне навчання
	Майстер-класи
	Мотиваційна розповідь
	Онлайн університети
Управління діловою кар'єрою	Коучинг
	Secondment
	«Ярмарок вакансій»
	«Кар'єрний портал»

Використання аутстафінгу поступово зростає у наш час. Її використовують для вирішення проблем, які виникли на підприємстві (наприклад послуги аудитора) раптово але потребують негайного вирішення. Ще однією обставиною для використання послуг підприємств-аутстафера – це раптова відпустка провідного спеціаліста.

Підприємство, що використовує працівника від компанії-аутстафера:

- на тимчасовий період отримує висококваліфікованих працівників;
- зменшуються ризики тимчасового працевлаштування;
- економить на податках.

Недоліком аутстафінгу є низька мотивація найманого працівника, оскільки такий робітник пропрацює на підприємстві лише короткий термін.

Приватне підприємство «Полтавський ливарно-механічний завод» використовує аутстафінг у своїй діяльності. Підприємство почало займатися реорганізації своєї виробничої діяльності й для полегшення цього процесу було прийняте рішення найняти аудитора на тимчасовій основі. Результати діяльності тимчасово найманого працівника є позитивними, оскільки були виявлені ряд недоліків при яких собівартість продукції дорожчала. Спільною працею аудитора і технічного інженера підприємства було розроблено ряд програм для автоматизації адміністративних і технічних процесів на підприємстві. Покращилась система комунікацій.

Менторство або наставництво є одним із найбільш ефективним способом адаптації нового працівника. При прийманні на роботу нового члена команди потрібен час на його адаптації в ній, щоб пришвидшити цей процес і використовують менторство. Наставник допомагає новачку влитися в колектив і в повній мірі зрозуміти свої обов'язки. Переважно ментором стає працівник, який покидає своє місце роботи і передає досвід роботи на ній іншому співробітнику або новому робітнику.

Менторство корисно розвивати компаніям, які:

- приймають на роботу новачків, яким необхідне навчання;
- складний процес виконання роботи;

- існує висока плинність кадрів.

Крім позитивних сторін наставництва є і негативні, а саме людський фактор. Навчання новачка покладається на одну людину, яка могла робити помилки при виконанні своїх обов'язків і такий хибний досвід перейде новому працівнику. Тому вибір ментора є важливим елементом при використанні даного інструмента управління персоналом.

ПП «ПЛМЗ» при можливості використовує даний інструмент для швидкого навчання працівників. Процес адаптації новачка значно скоротився.

Мотивація – є один із найкращих інструментів для збільшення трудового потенціалу працівників. В Україні переважно використовують економічні стимули, коли трудові та професійні не мають широко вжитку. До нових способів мотивації персоналу в Україні можна віднести:

- збільшення свободи дій для працівників в межах їх обов'язків, тобто надати працівникові бажаний кінцевий результат і дозволити йому самостійно обирати шляхи досягнення його;
- оплата праці в залежності від важкості виконання роботи;
- збільшення уваги до нормування праці;
- постійне навчання своїх працівників для підняття їх кваліфікації;
- інформування працівників про стратегію підприємства і її головних цілей.

Віртуальний офіс набирає популярності в теперішніх умовах праці підприємств, коли більшість працівників виконують свої зобов'язання поза межами офісу. Суть даного інструмента управління персоналу полягає в створенні віртуальної площадки, яка б дозволила працівникам одного підприємства спілкуватися на відстані. Віртуальний офіс найкраще підходить підприємствам, які спеціалізуються у наданні послуг, а не на виготовленні продукції.

Головні переваги віртуального офісу: мобільність, контроль, єдиний робочий простір, безпека, простота доступу, збереження даних, висока фінансова ефективність [8].

Методику віртуального офісу неможливо заснувати на даному підприємстві, оскільки його основна діяльність це вироблення насосів, що означає постійну ручну працю робітників.

Значення слова хедхантинг походить від англійського Head - голова і Hunter - мисливець - це один з напрямків пошуку та підбору персоналу ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців [33]. В основі даного інструменту по пошуку нових робітників лежить виманювання висококваліфікованих фахівців з інших підприємств. Даний метод є не сильно етичним, оскільки означає використання різних способів вмовляння і переконання спеціаліста покинути своє місце роботи і перейти до іншої компанії. Оплачування праці такого спеціаліста буде значно вищим, що є одним із недоліків.

Гейміфікація (Gamification) описує широку тенденцію використання ігрової механіки для неігрових умов, таких як інновації, маркетинг, навчання, робота співробітників, охорони здоров'я та соціальних змін [43]. Даний інструмент нематеріальної мотивації дозволить:

- підвищити продуктивність праці;
- відшукати лідерів у тій чи іншій сфері діяльності;
- визначити напрямок розвитку конкретного працівника чи команди в цілому для його подальшого стимулювання;
- поліпшить комунікацію в середині колективу.

Гейміфікація являється не тільки хорошою мотивацією для персонала, а й полегшує і пришвидшує навчання працівників, оскільки зацікавлює робітників й концентрує їх увагу на процесі.

На даний момент часу ПП «ПЛМЗ» не використовувало даний метод мотивації свого персоналу. Доцільність використання гейміфікації на виробничому підприємстві є доволі низькою, оскільки найвища плінність робітників відбувається в ливарних і механічних цехах, де процес модифікування навчання роботи у вигляді гри є складним.

У сучасних персонал-технологіях скринінг трактується як швидкий відбір претендентів виключно за формальними ознаками: освіта, вік, стать, досвід

роботи, сфера діяльності, кваліфікація [50]. Даний інструмент допомагає швидко знайти велику кількість кандидатів на робоче місце. Підприємство або відповідальна за це особа створює скринінг-анкету де наведені узагальнені питання, які очікуються від кандидата.

Дана методика використовується для фільтрації великого потоку резюме на основі первинних вимог до робочого місця. За допомогою скринінгу неможливо в повній мірі оцінити відповідність кандидата на вакантне місце але є одним із найдешевших методів рекрутингу, оскільки не потребує використання спеціалістів. Після швидкого відбору резюме за даним інструментом потрібно обов'язково проводити співбесіди в ході якої вже повноцінно оцінити чи відповідає кандидат вимогам, чи ні. В результаті буде отримано актуальні резюме з якими може повноцінно працювати.

На приватному підприємстві «Полтавський ливарно-механічний завод» використовується даний метод для швидкого знаходження кандидатів при нестачі кадрів. Але даний метод не дає повної гарантії, що серед відібраних актуальних резюме буде виявлено перспективного працівника, тому на підприємстві цей інструмент пошуку кандидатів використовується в крайніх випадках.

Онлайн рекрутинг – це глобальний пошук спеціалістів, які максимально відповідають специфічним потребам компанії за допомогою мережі інтернету. При цьому важливим є максимальна економія ресурсів. Також, не менш важливим є чітке визначення того, хто і коли вам буде потрібен [11]. Пошук кандидатів відбувається через складання коротких вимог на вакантне місце і розміщення оголошень на різних сайтах по пошуку роботи чи соціальних мереж. Даний тип рекрутингу стає все більш популярним, оскільки майже 90% людей шукають роботу саме за допомогою інтернету. Після отримання резюме від кандидатів проводиться первинна перевірка і відсіюється більша кількість заповнених анкет. В подальшому проводиться онлайн-інтерв'ю.

Баскет-метод – форма індивідуального навчання на основі імітації ситуацій, що трапляються в управлінській діяльності [36]. Працівнику надається інформація про виявлену проблему на підприємстві і пропонують йому її вирішити.

Переважно даний метод використовується для перевірки чи навчання кандидата на посаду керівника, щоб виявити його управлінські навички і побачити його реакцію на стрес. Для ускладнення методу під час навчання можуть появлятися непрописані ситуації, які потрібно оперативно вирішити. Від кандидата очікується прийняття управлінського рішення та його аргументація.

Вважаємо, що даний інструмент навчання працівників на керівні посади варто застосовувати на приватному підприємстві «ПЛМЗ». Даний метод дозволить зменшити вірогідність прийняття працівника на керівну посаду без потрібних навичок і знань. Баскет-метод – найбільш приближений до реальності, тому отримані результати в більш повній мірі розкривають уміння кандидата.

3.2. Управління формуванням та використанням персоналу підприємства: аспекти гуманізму

Роль людини в системі управління персоналом змінювалась і доповнювалась протягом багатьох десятиліть. Більшість науковців, таких як В. Маслоу [25], А. Кібанов [25], Н. Гавкалова [10], А. Єгоров [21], виділяють такі парадигми до управління персоналом:

- економічна;
- органічна (організаційна);
- гуманістична.

Парадигма наукова (від грец. *paradeigma* – приклад, зразок) – сукупність наукових досягнень, визнаних усім науковим співтовариством у той чи інший період часу, і який є основою для нових наукових досліджень [48].

Кожна із цих парадигм по-різному освітлює роль людини на підприємстві та розуміння побудови самого підприємства. Основні відмінності між ними показано в таблиці 3.2.

Економічна парадигма. В кінці XIX століття була сформована концепція використання трудових (людських) ресурсів, яка була еталоном для застосування на підприємствах до 60-их років XX століття. Вона лежала в основі марксизму, тейлоризму й фордизму [21].

Дана концепція розглядала не людину, а лише її працю, яку можна виміряти виплатою заробітної плати і витратами на час робочий процес і заробітну плат. В економічній парадигмі організація розглядалася через метафору «механізм», що означає простий набір механічних відносин, які повинні працювати алгоритмізовано, надійно, ефективно, передбачувано. Провідну роль в процесі управління персоналом займала суцільно технічна підготовка людини. Основними рисами економічної парадигми є:

- жорстка дисципліна;
- єдність керівництва;
- чітка ієрархія.

Організаційна (органічна) парадигма. В її основі лежать дві концепції:

- 1) управління персоналом (організаційно-адміністративний підхід);
- 2) управління людськими ресурсами (організаційно-соціальний підхід).

З 20-их років ХХ століття почав розвиватися організаційно-адміністративний підхід, в основі якого лежить бюрократія та адміністративне управління. Саме в даному підході появляється напрям управління персоналом, який включає формування персоналу, передавання повноважень, оцінку робітників, напрями підвищення кваліфікації, що майже відповідає системі управління персоналом в теперішньому розумінні. Організація тепер сприймається як «жива» система.

Роль людини в організаційно-адміністративному підході визначалася її посадою, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (методи, функції, принципи, повноваження).

В організаційно-соціальному підході, який почав розвивався з 30-их років ХХ століття але набрав популярності лише наприкінці ХХ століття, людина розглядається як найважливіший ресурс на підприємстві за допомогою якого організація збільшує свою конкурентоспроможність. Організація сприймається як «мозок, який здатен переробляти інформацію».

Гуманістична парадигма. Почала розвиватися в 80-х роках ХХ століття. В її основі лежить концепція управління людиною, яка робить людину

найважливішим суб'єктом підприємства та управління, який не має права розглядатися як «ресурс» [10]. Структура і стратегія підприємства створюються на основі прагнень і навиків людини. В даній парадигмі організація розглядається як «культура» [2]. Основою гуманістичної парадигми є те, що не людина створена для підприємства, а підприємство для людини.

Таблиця 3.2

Характеристика трьох парадигм управління персоналом

Парадигма	Метафора організації	Концепція	Основні завдання кадрової служби	Тип управління персоналом	Роль людини в організації	
Економічна	«механізм»	Використання трудових (людських) ресурсів	Відбір здатних працівників, стимулювання та нормування праці	Пасивний	Носій трудової функції, яка вимірюється витратами робочого часу і заробітною платою	
Органічна	Організаційно-адміністративний підхід	«людська особистість»	Управління персоналом	Вивчення специфіки потреб, розроблення різних програм, орієнтованих на задоволення різних рівнів потреб	Реактивний	Суб'єкт трудових відносин, особистість, яка займає ту посаду, на яку прийнята в організацію
	Організаційно-соціальний підхід	«мозок»	Управління людськими ресурсами	Навчання персоналу, поглиблення спеціалізації, створення умов для максимальної самоорганізації працівників	Превентивний	Ключовий стратегічний ресурс організації, де враховуються його трудова функція, стан працівників і соціальні відносини
Гуманістична	«культура»	Управління людиною	Адаптація та розвиток культури організації відповідно до особливостей людини	Активний	Головний суб'єкт і об'єкт управління, організація будується з урахуванням його специфічних особливостей	

Культура в гуманістичній парадигмі являється процесом створення реальності, яка надає людям можливість бачити та розуміти дії, події, ситуації певним чином і надає сенс та значення власній поведінці, яка аналізується скрізь призму відповідних стандартів розвитку, що відбивається у системі ідеології, законів, цінностей, знань і привичних щоденних ритуалів, які є зовнішніми до підприємства та соціальних спільнот.

Переваги гуманістичної парадигми:

- погляд на організацію під ракурсом впливу організаційної культури допомагає керівникам зробити свою діяльність більш ефективною;
- гуманістичний підхід допомагає зрозуміти за допомогою яких символів і образів відбувається реалізація діяльності працівників. Розуміння чого дозволяє впливати на організаційну реальність за допомогою елементів організаційної культури, таких як: фольклор, норми, мова. Все це допомагає керівникам реалізовувати дії, які направлені не просто на мотивування працівників, а й на формування, реалізацію та розвиток певних значень та символів;
- гуманістичний підхід надає розуміння про те, що організація може не тільки пристосовуватися до уже сформованого зовнішнього середовища, а й змінювати її, виходячи з того, яка місія створена на підприємстві.

Гуманізм - це система ідей і поглядів на людину як на найбільшу соціальну цінність, створення умов для її повноцінного життя і фізичного та духовного розвитку [39].

На даний момент серед науковців, які вивчають гуманізацію праці: Г.В. Колод, О.А. Грішнова [13], Е.М. Лібанова [29], існує гіпотеза, що швидка реакція керівництва на бажання підлеглих щодо покращення умов праці, морально-психологічного клімату в колективі, постійний зворотний зв'язок збільшує задоволеність працівників своєю роботою, що збільшує ефективність праці.

Гуманізація праці почала поступово поширюватися в теперішньому суспільстві й ґрунтується на покращенні нормуванні праці, покращення організації робочих місць та збільшення їх цінності через підвищення факторів морального та психологічного задоволення умовами роботи.

Висока трудова мотивація, повне забезпечення й оптимізація для працівника технічних засобів виробництва, залучення робітників до розвитку підприємства через розуміння ними основних цілей організації - тісно пов'язані з гуманізацією праці на підприємстві.

Гуманізація виробництва й праці є складною та багатоаспектною проблемою, розв'язання котрої передбачає використання матеріально-технічних, соціально-економічних та організаційно-економічних чинників [13].

Забезпечення гуманізації праці відбувається через законодавчі акти, спеціальні галузеві та регіональні програми, колективні договори підприємства.

Якщо на початку формування системи управління персоналу людина в ній була лише додатком до механізмів, то в гуманістичному підході управління техніка й устаткування існують для полегшення праці робітника.

Елементи класичної програми гуманізації праці:

- забезпечення «змістовності праці»;
- покращення умов праці;
- постійне стимулювання працівників брати участь в управлінні виробництвом;
- демократизація управління;
- оптимізація графіку роботи й відпочинку.

Приватне підприємство «Полтавський ливарно-механічний завод» старається використовувати гуманізацію праці у свої діяльності. Це відбувається за рахунок постійного поступового покращення умов праці, використання сучасних інструментів управління персоналом, залучення персоналу до діяльності підприємства.

Отже, гуманістична парадигма є важливим аспектом розвитку суспільства й все більше набуває поширення на підприємствах. Основними характеристиками даного підходу є:

- погляд на організацію під ракурсом впливу організаційної культури допомагає керівникам зробити свою діяльність більш ефективною;
- гуманістичний підхід допомагає зрозуміти за допомогою яких символів і образів відбувається реалізація діяльності працівників. Розуміння чого дозволяє впливати на організаційну реальність за допомогою елементів організаційної культури, таких як: фольклор, норми, мова. Все це допомагає керівникам реалізовувати дії, які направлені не просто на

мотивування працівників, а й на формування, реалізацію та розвиток певних значень та символів;

- гуманістичний підхід надає розуміння про те, що організація може не тільки пристосовуватися до уже сформованого зовнішнього середовища, а й змінювати її, виходячи з того, яка місія створена на підприємстві.

Забезпечення гуманізації праці відбувається через законодавчі акти, спеціальні галузеві та регіональні програми, колективні договори підприємства.

На ПП «Полтавський ливарно-механічний завод» поступово починають використовувати гуманізацію праці.

ВИСНОВКИ

Управління формування та використання персоналу – це складний та багатогранний процес, який постійно модифікується і удосконалюється. Формування та використання персоналу є основними складовими управління персоналом.

Управління персоналом – це вид діяльності, який забезпечує керування працівниками та спрямований на досягнення цілей підприємства шляхом використання праці, досвіду, таланту робітників з урахуванням їхньої задоволеності працею.

Методи управління - це способи за допомогою яких відбувається реалізація управлінських впливів на персонал, щоб якомога швидше й найефективніше досягати цілі підприємства. Їх поділяють на адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Існує безліч моделей управління персоналом. Одна із класифікацій поділяє моделі управління на японську, американську, західноєвропейську. Інша – на бюрократичну, ринкову та групову (бригадну).

Система управління персоналом різниться між підприємствами, оскільки керівники адаптують вже існуючі моделі під власний тип бізнесу. Чим краще сформована організація роботи персоналу, тим вищих результатів може досягнути фірма.

Аналізуючи фінансові показники приватного підприємства «Полтавський ливарно-механічний завод» можна зробити висновок, що підприємство є прибутковим. Дане підприємство є залежним від зовнішнього фінансування, але це пояснюється стилем введення бізнесу, а оскільки фінансовий ризик на підприємстві є в межах допустимого по галузі й проблем з платоспроможністю у підприємства не має, то ПП «ПЛМЗ» не потрібно проводити політику по зменшенню зовнішнього фінансування. На 2020 рік підприємство вдало реалізувало проект по розширенню виробництва (було збудовано новий цех, а так же куплено нове устаткування і виведено новий сплав метала, а так же було куплено нові машини для перевезення багатотонної продукції), початок якого був

наприкінці 2017 року. Через це у 2018 – 2019 рр. фінансові показники підприємства погіршилися, але в 2020 році вони не тільки прийшли в норму, але й збільшилися. Що підтверджує правильну виробничу політику підприємства.

Оцінку системи формування та використання персоналу на приватному підприємстві «Полтавський ливарно-механічний завод» було проведено на підставі кількісного, статеві-вікового та освітнього складу. Було визначено рівень розвитку, мотивації та рух працівників в середині підприємства.

Основну частину персоналу на перше півріччя 2021 року склали робітники, загальна кількість яких 260 осіб. В механічному цеху кількість робітників склала 111 осіб. В загальному в механічному цеху працює 127 людей, фонд оплати праці яких складає 6 323 722 грн., що у відсотковому співвідношенні складає 16% від загального фонду оплати праці. Натомість в ливарному цеху працює загалом лише 63 людини, а фонд оплати праці дорівнює 10 178 338 грн., що у відсотковому співвідношенні складає 27% від загального фонду оплати праці. Саме в ливарному цеху найбільший фонд оплати праці. Це пояснюється тим, що умови праці на даному цеху є небезпечними для здоров'я людини, що й піднімає вартість оплати праці.

Приватне підприємство більше дотримується американської моделі управління персоналом.

ПП «Полтавський ливарно-механічний завод» є соціально активним підприємством і не забуває про своїх стейкхолдерів, управлінці дбають про своїх працівників і намагаються надати їм комфортні й безпечні умови праці.

ПП «ПЛМЗ» постійно працює над удосконаленням кількісного і якісного складу персоналу для покращення ефективності роботи підприємства. Аналіз персоналу показав, що на підприємстві працює більше чоловіків, ніж жінок через специфіку виробничого процесу.

Приватне підприємство «Полтавський ливарно-механічний завод» більше спирається на бюрократичну модель управління персоналу, що означає використання чітких нормативних актів для керування і розподілу працівників.

Відділ кадрів систематично проводить оцінку персоналу для того, щоб оперативно реагувати на негативні зміни, які можуть виникнути. В інші обов'язки даного відділу входять створення плану ротації кадрів і планування резерву.

Гуманізація праці все більше набуває поширення й частіше використовується на підприємствах.

гуманістична парадигма є важливим аспектом розвитку суспільства й все більше набуває поширення на підприємствах. Основними характеристиками даного підходу є:

- погляд на організацію під ракурсом впливу організаційної культури допомагає керівникам зробити свою діяльність більш ефективною;
- гуманістичний підхід допомагає зрозуміти за допомогою яких символів і образів відбувається реалізація діяльності працівників. Розуміння чого дозволяє впливати на організаційну реальність за допомогою елементів організаційної культури, таких як: фольклор, норми, мова. Все це допомагає керівникам реалізовувати дії, які направлені не просто на мотивування працівників, а й на формування, реалізацію та розвиток певних значень та символів;
- гуманістичний підхід надає розуміння про те, що організація може не тільки пристосовуватися до уже сформованого зовнішнього середовища, а й змінювати її, виходячи з того, яка місія створена на підприємстві.

Забезпечення гуманізації праці відбувається через законодавчі акти, спеціальні галузеві та регіональні програми, колективні договори підприємства.

На ПП «Полтавський ливарно-механічний завод» поступово починають використовувати гуманізацію праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. Guide to job evaluation / M. Armstrong, A. Cummins, S. Hastings, W. Wood. – Kogan: London. – 2003. – 220. URL: <https://docplayer.net/18830152-Michael-armstrong-ann-cummins-sue-hastings-willie-wood-job-evaluation-a-guide-to-achieving-equal-pay.html>
2. Базарова Т.Ю., Єреміна Б.Л. Управління персоналом: посібник 2-е видання. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с. URL: https://kiogmuis.ucoz.ru/Student/bazarov_upravlenie_personalom.pdf
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера : навч. посібник. К. : Професіонал, 2004. 304 с. URL: <http://catalog.puet.edu.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:70878/Source:default>
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 512 с. URL: http://www.cul.com.ua/preview/upr_personal_balab.pdf
5. Барбашин С. Аутсорсинг та аутстафінг: користь чи шкода. Веб-сайт. URL: <http://blog.liga.net/user/sbarbashin/article/22054.aspx>
6. Бутко М. П., Залорожна С.М., Іванова Н.В. та ін. Виробничий менеджмент: підручник. К. : "Центр учбової літератури", 2015. - 424 с. URL: <https://ua1lib.org/book/3099846/d6918f>
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с. URL: https://www.studmed.ru/view/vinogradskiy-md-vinogradska-am-shkanova-om-upravlnnya-personalom_69f86f5b7c0.html
8. Віртуальний офіс – це. Веб-сайт. URL: <http://mercury.kiev.ua/virtualnij-ofis-ce/>
9. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006.—576 с. URL: https://pidru4niki.com/158407207846/menedzhment/upravlinnya_lyudskimi_resursami

10. Гавкалова Н.Л., Соболев В.Г. Класифікація концепцій управління. Бизнес Інформ. 2011. № 9. С. 168–171. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-9_0-pages-168_171.pdf
11. Галай М.В., Касатка І.М. Прогресивні методи та форми рекрутингу в умовах трансформаційного середовища. Молодіжний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. № 9. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/04/MV-09-2019.pdf>
12. Ганіч Л. В. Дослідження поняття "трудоий потенціал" в умовах ринкової економіки. Соціально-трудоий відносини: теорія та практика, 2013. 86-90 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_1_14
13. Грiшнова О. А. Економіка праці та соціально-трудоий відносини : Підруч. К. : Знання, 2004. - 536 с. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=REF&P21DBN=REF&S21S TN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%93%D1%80%D1%96%D1%88%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=REF&P21DBN=REF&S21S TN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%93%D1%80%D1%96%D1%88%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E$)
14. Давидюк Т.В., Трудоий ресурси, трудоий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник ЖДТУ №1 (47). УДК 657.41:330.142.21. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37920/1/visnyk_ZhDTU_2009_1_Davydiuk_Trudovi_resursy.pdf
15. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К. :ХНЕУ, 2004. 398 с. URL: https://www.studmed.ru/danyuk-vm-petyuh-vm-menedzhment-personalu_13bab3c4a43.html
16. Джаїн І.О. Оцінка трудоого потенціалу : монографія. ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с.
17. Дикань В.Л., зубенко В.О., Макових О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К. : "Центр учбової літератури", 2013. 272 с. URL: https://book-ye.com.ua/upload/iblock/1ce/9a018219_dd93_11e6_80c1_000c29ae1566_065f92_98_21bf_11ec_8152_0050568ef5e6.pdf

18. Діагностика економічної культури підприємства. Веб сайт. URL: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/24024/mod_resource/content/0/Diagnos/Tema_06.htm
19. Дорофєєв О.В., Андрійченко О.Р. Історичні аспекти розвитку стратегічного управління персоналом підприємства. РВВ ПДАА, 2017. – 374 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1374/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82.%20%D0%B7%D0%B0%D0%BD.%20%E2%80%94%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%8F.pdf#page=45>
20. Дяків О.П., Пилипчук М.В. Оцінка персоналу методом assessment center. УДК 331.08. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10168/1/%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BC.pdf>
21. Єгоршин А.П., Філімонова С.Г. Карєра таланливого менеджєра. СПб. : Логос, 2007. 408 с. URL: <https://altairbook.com/books/3290531-karera-odarennogo-menedjera.html>
22. Івасишина Н.В., Рекрут В.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вісник. Збірник наукових праць НТУ. 2011. С. 314-317. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vntu_2011_24\(1\)_76](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vntu_2011_24(1)_76)
23. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К. 2-ге видання, перероб. і доп. - "Центр учбової літератури", 2015. - 352 с.
24. Карпов А. В. Психологія менеджменту. М.: Гардаріки, 2003. 584 с. URL: <http://spb100.narod.ru/new/psihologiya/karpov.pdf>

- 25.Кібанова А.Я. Управління персоналом організації: навч. посібник. 3-є видання. М. : ИНФРА-М, 2005. 638 с. URL: http://fptl.ru/files/menedjment/kibanov_upravlenie-personalom.pdf
- 26.Кличановський В.В. Кадрове планування в організації. Справочник кадровика. 2015. – № 7. – С. 34–37. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=319>
- 27.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: “Кондор”. 2005. 308 с. URL: https://www.studmed.ru/krushelnicka-ov-melnichuk-dp-upravlnnya-personalom_e504cecb3fa.html
- 28.Кузьминський С.С. Теоретико-методологічні основи кадрового планування як елемент кадрової політики. Актуальні проблеми гуманітарних і природничих наук. 2013. – № 6. – С. 44–45. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-osnovy-kadrovogo-planirovaniya-kak-element-kadrovoy-politiki/viewer>
- 29.Лібанова Е.М., Птухи М.В. Гуманізм, суспільна інтеграція та соціальний розвиток. УДК 331.101.4:316.42. URL: <https://dse.org.ua/arhcive/14/1.pdf>
- 30.Маслов В.И. Стратегічне управління персоналом у ХХІ столітті. М. : Эксмо, 2002. 80 с. URL: <https://ua1lib.org/book/3001968/2e8f8a>
- 31.Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О., Погорелов І.М., Гармаш С.В. М.67 Управління персоналом: Навч. посібник для студентів. НТУ «ХПІ», 2007. 224 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/27486/3/Matrosov_Upravlinnia_personalom_2008.pdf
- 32.Мескон М.Х. Основи менеджменту. М.: Деко, 1998. 704 с. URL: <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.%20%D0%9C%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%9C.,%20%D0%90%D0%BB%D1%8C%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%82%20%D0%9C.,%20%D0>

[%A5%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B8%20%D0%A4.,
1997-704%20%D1%81%D1%82%D1%80.pdf](#)

33. Науменко Л.М. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки. URL: <http://intkonf.org/naumenko-lm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogo-rozvitku-ekonomichnoyi-nauki/>
34. Обхідон С.В. Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці: збірник матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів, молодих учених. ЖДТУ, 2012. — 335 с. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/maket_zbirnyk_2015_pdf.pdf
35. Ожерельєва О.І. Політична економія: словник. М.: Политиздат, 1990. — 607 с.
36. Палаташ І.М., Хмара І.М. Інноваційні форми підвищення кваліфікації бібліотечного персоналу : метод. рек., поради. ЗОДЮБ. Ужгород, 2013. 32 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/29397/1/%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%92%D0%98%D0%A9%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A4%D0%95%D0%A1%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%9E%D0%87%20%D0%9A%D0%92%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%A4%D0%86%D0%9A%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%87%20%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%92%D0%9D%D0%98%D0%9A%D0%86%D0%92.pdf>
37. Праця та соціальний розвиток: Словник. — К.: Діло; 2004. — 787 с
38. Путієнко К.В., Клочан В.В. Історичні аспекти становлення та розвитку систем управління персоналом підприємства. Студентський науковий вісник. УДК:005.95:658.11-029:9. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_rob/studentresearchjournal092.pdf#page=744
39. Руденко Ю.Д., Завгородня Т.К., Мицишин І.Я. Теоретичні основи сучасної української педагогіки: Навч. посібник 3-те вид., доопрац. і доп.. К.: Знання, 2008. 566 с.

- 40.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ,2002. 351 с. URL: https://www.studmed.ru/savchenko-va-upravlnnya-rozvitkom-personalu_21cfbd20d23.html
- 41.Сардак О.В., Балабанова Л. В. Управління персоналом. К.: Центр навч. літератури, 2011. 468 с. URL: https://www.studmed.ru/balabanova-lv-sardakov-upravlnnya-personalom_5b3719c6af1.html
- 42.Сербіновський Б. Ю. Управління персоналом. М.: Дашков и К, 2007. 464 с. URL: <https://studylib.ru/doc/849231/serbinovskij-b.yu.--upravlenie-personalom>
- 43.Сергеєва Л., Гейміфікація: ігрові практики для мотивації персоналу. UDC 37.07.005.2. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32306393.pdf>
- 44.Скопилатов І.А., Єфремов О.Ю. Управління персоналом. СПб.: Смольного университета, 2000. – 400с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01000657868>
- 45.Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Підручник. К.: Академвидав, 2010. 472 с. URL: <https://academia-pc.com.ua/product/54>
- 46.Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управління персоналом підприємства. М.: КНОРУС, 2013. 512с. URL: http://static.ozone.ru/multimedia/book_file/1007141457.pdf
- 47.Федосєєв В. Н., Капустін С. Н. Управління персоналом організації. М.: Издательство «Экзамен»; 2004. 368 с. URL: <https://klex.ru/atn>
- 48.Философская энциклопедия. Веб-сайт. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy
- 49.Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2021. 311 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35638/Tsymbaliuk%20Bilyk.pdf?sequence=1>
- 50.Яцюк О. М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу. Криворізький економічний інститут ДНВЗ. 2012. С. 88-91. URL: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/5_85065.doc.htm

ДОДАТКИ