

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: «Кадровий потенціал у системі формування стратегії розвитку
підприємства»

Виконав:	студент групи ЕкММ-21з Мельник Денис Володимирович	_____
Науковий керівник:	к.е.н., ас. Шпарик Ярема Ярославович <i>(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)</i>	_____
Рецензент:	<i>(ПІБ, посада, назва підприємства/установи)</i>	_____

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Мельник Денис „Кадровий потенціал у системі формування стратегії розвитку підприємства” Магістерська кваліфікаційна робота. – Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2022.

Роботу присвячено дослідженню теоретико-методологічних засад та механізму формування і функціонування кадрового потенціалу підприємства. На основі аналізу еволюції наукової думки, вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду та аналізу підприємства ПАТ „Дружківський завод металевих виробів” викладено модель формування кадрового потенціалу та основні напрямки вдосконалення кадрового потенціалу на підприємстві.

Було використано комплексний підхід щодо оцінки ефективного формування кадрового потенціалу а також спеціально розроблену модель його оптимального використання, що якнайкраще підходить для конкретного підприємства. Для цього в якості основи виділені конкретні групи показників та чинників, які є найбільш суттєвими для системи управління персоналом на даному підприємстві з огляду на галузь діяльності, розміри, організаційно-правову форму

Ключові слова: підприємство, кадровий потенціал, формування кадрового потенціалу, принципи формування та використання кадрового потенціалу підприємства, розвиток кадрового потенціалу.

ANNOTATION

Melnyk D. "Human resources in the system of the company's development strategy" Master's thesis. – Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, 2022.

This study is dedicated to the theoretical and methodological foundations and the mechanism of formation and functioning of the human resources of the enterprise. Based on the analysis of the evolution of scientific thought, the study of domestic and foreign experience and the analysis of PJSC “Druzhkiv Metal Products Plant”, a model for the formation of human resources and the main directions of improvement of human potential at the enterprise are laid out.

A comprehensive approach was used to assess the effective formation of human resources, as well as a specially developed model of its optimal use, which is best suited for a specific enterprise. For this, as a basis, specific groups of indicators and factors that are most significant for the human management system at this enterprise are selected, taking into account the field of activity, size, organizational and legal form.

Key words: enterprises, human resources, the formation of human resources, principles of formation and use of human resources business, the development of human potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Місце кадрового потенціалу в теорії управління персоналом.....	7
1.2. Кадровий потенціал підприємства та методичні підходи до оцінки ефективного його формування.....	13
1.3. Механізм формування і функціонування кадрового потенціалу підприємств.....	34
Висновки до розділу 1.....	48
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ „ДРУЖКІВСЬКИЙ ЗАВОД МЕТАЛЕВИХ ВИРОБІВ”	49
2.1. Проблеми формування кадрового потенціалу.....	49
2.2. Сучасний стан підготовки кваліфікованих кадрів.....	57
2.3. Аналіз формування та функціонування кадрового потенціалу підприємства ПАТ „Дружківський завод металевих виробів”.....	65
Висновки до розділу 2.....	79
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ „ДРУЖКІВСЬКИЙ ЗАВОД МЕТАЛЕВИХ ВИРОБІВ”	81
3.1. Модель формування кадрового потенціалу на підприємстві ПАТ „Дружківський завод металевих виробів”.....	81
3.2. Основні напрями вдосконалення кадрового потенціалу на підприємстві ПАТ „Дружківський завод металевих виробів”.....	91
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106

ВСТУП

Процес трансформації економіки України спричинив не лише радикальні перетворення на макро- та мікрорівні, дав поштовх перерозподілу власності, бурхливому розвитку підприємницьких структур, активізації бізнес-процесів тощо, але і викликав зміну поглядів на людський фактор як ключовий чинник конкурентоспроможності підприємства.

Основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки ключовим і найціннішим „ресурсом” організації, але і найкоштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на можливості фірми і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг. Саме від забезпечення умов для співпраці з персоналом та зовнішнім середовищем залежить майбутнє процвітання як великих, так і малих підприємств.

Формуванням кадрового потенціалу сучасного підприємства є створення реального потенціалу живої праці, знань і навиків, що охоплює безпосередньо все підприємство, трудовий колектив і кожного індивіда. Використання кадрового потенціалу є реалізацією трудових і кваліфікаційних здібностей і навиків працівника, трудового колективу і суспільства в цілому. В умовах ринку, раціональне використання кадрового потенціалу полягає в повнішому виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, доданні праці характеру творчості, підвищенні професійно - кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання і оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат.

В умовах формування кадрового потенціалу як вирішальної передумови соціально-економічної стабілізації та його ефективного використання стає основою продуктивності національної економіки. Серед важливих причин, що обумовили ускладнення відтворювальних чинників стану сучасного кадрового потенціалу підприємств України і негативно вплинули на структуру зайнятості та якість робочої сили, слід відзначити недоліки структурної перебудови

економіки країни. Важливою особливістю сучасних економічних процесів є те, що підприємства майже втратили контроль за станом розвитку свого кадрового потенціалу та процесами його формування й використання. Так, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій та виробництву конкурентоспроможної продукції.

Розвиток кадрового потенціалу підприємств в Україні за умов її поступової інтеграції до світового співтовариства та загальна подальша тенденція до зближення соціально-економічних систем різних країн не лише дають змогу поліпшити конкурентоспроможні позиції на вітчизняному і світовому ринках товарів та послуг, а є невід'ємною умовою його існування та реалізації кожним громадянином держави своїх прав на працю та гідне життя.

Метою написання даної роботи є визначення ролі та місця кадрового потенціалу підприємства у формуванні стратегії його розвитку. Сюди входить визначення основних методів та підходів до ефективного формування кадрового потенціалу підприємства, його комплексної оцінки та механізмів функціонування. Основним завданням є виявлення проблем у формуванні кадрового потенціалу на конкретному підприємстві, аналіз його поточного стану та вплив на конкурентоспроможність, розробка найбільш оптимальної моделі формування кадрового потенціалу підприємства та визначення основних напрямків його вдосконалення.

В якості об'єкта дослідження виступає публічне акціонерне товариство „Дружківський завод металевих виробів”. Предметом дослідження є кадровий потенціал та система управління персоналом, що існують на підприємстві на даний момент.

Проблемам управління персоналом багато уваги приділяється в наукових працях як іноземних фахівців, так і вітчизняних науковців. Серед них можна відзначити таких: Г. Десслер, Р. Марр, Е. Мейо, М. Мескон, Д. Сульє, Ф. Тейлор,

А. Файоль, Г. Шмідт, В. Дятлов, А. Єгоршин, П. Журавльов, А. Кібанов, Е. Маслов, Ю. Одегов, В. Травін, С. Шекшня та ін. Теоретичні, методичні та прикладні аспекти актуальних проблем економіки праці дістали значного розвитку в роботах українських учених: Д. Богині, Г. Дмитренка, М. Долішнього, А. Колота, В. Онікієнка, М. Сіроштана, Д. Черваньова, Ф. Хміля, А. Шегди, Г. Щокіна та ін.

Широке висвітлення сутності поняття „кадровий потенціал” та його аспектів знайшло відображення у працях відомих українських учених таких, як Довбенко В.І., Мельник В.М. Серед закордонних дослідників, яким також належить значний внесок у висвітленні цього питання, слід відзначити Грэма Мартіна та Сьюзан Хетрик, які у своїй праці „Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами” охарактеризували основні принципи формування кадрового потенціалу.

Основними методами дослідження є моніторинг та аналіз діяльності кадрової служби підприємства, порівняння теоретичних засад формування і використання кадрового потенціалу та практичної сфери їх застосування, моделювання в області оптимізації процесу управління персоналом.

В ході роботи пропонується використати комплексний підхід щодо оцінки ефективного формування кадрового потенціалу а також спеціально розроблену модель його оптимального використання, що якнайкраще підходить для конкретного підприємства. Для цього в якості основи виділені конкретні групи показників та чинників, які є найбільш суттєвими для системи управління персоналом на даному підприємстві з огляду на галузь діяльності, розміри, організаційно-правову форму і т.д.

Не дивлячись на інтенсивний розвиток дисципліни управління персоналом, зокрема в області оптимізації кадрового потенціалу підприємства, і на сьогодні в цьому напрямі залишається багато дискусійних та невирішених проблем. В науковій літературі відсутня єдина думка щодо поняття „кадровий потенціал”, допускається вільне його тлумачення, не сформовано чіткої

концепції управління персоналом, відсутні підходи до комплексної оцінки рівня кадрового потенціалу і формування напрямів його подальшого розвитку.

Магістерська робота містить: 102 сторінок, 5 таблиць, 12 рисунків, 23 формули, 61 джерело літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Місце кадрового потенціалу в теорії управління персоналом

Управління персоналом все більше стає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств та успішної реалізації стратегій розвитку. Його можна визначити як діяльність, спрямовану на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення ділових та особистих цілей. Перше, традиційно, стосується забезпечення ефективності бізнесу. Ефективність іноді розуміють вузько - отримання максимального прибутку. Проте все частіше ефективність розглядається не тільки в економічних аспектах - таких як економіка, якість, продуктивність, інновації, прибуток - але також у ширшому контексті і пов'язана з концепціями індивідуального розумового планування, такими як задоволеність працівником роботою, високий рівень самопочуття. -повага до участі в робочій силі, компанії та команді, а також мотивація співробітників до ефективної роботи.

Метою філософії управління персоналом є створення системи, заснованої не на адміністративних методах, а на економічному стимулюванні та соціальному забезпеченні, з метою наближення інтересів працівників до інтересів компанії для досягнення найвищих економічних результатів діяльності підприємства. організація.

Система управління персоналом включає такі підсистеми [25, с 56-58]:

- 1) Аналіз і планування персоналу (формування кадрової політики, формування стратегії управління персоналом, аналіз людських ресурсів і ринку праці, кадрове планування).
- 2) Підбір та найм персоналу (співбесіди, анкетування для визначення професіоналізму, комунікабельності та інших якостей).

3) Оцінка працівників (рівень знань, умінь, особиста відповідальність; оцінка виконаної роботи та її результатів).

4) Організувати навчання та перепідготовку персоналу.

5) Атестація та ротація персоналу (щоб продемонструвати, що результативність і потенціал співробітника відповідають вимогам роботи).

6) Заохочення працівників (формулювати системи стимулювання, системи оплати праці, участь працівників у прибутках, моральне стимулювання працівників).

7) Бухгалтерський облік працівників підприємства (прийом, переведення працівників, оклад і покарання, звільнення, організація ефективного використання працівників, управління зайнятістю тощо).

8) Організація трудових відносин підприємства (оцінка виконання співробітниками функцій і обов'язків, формування почуття відповідальності, аналіз і налагодження групових і міжособистісних відносин, управління трудовими конфліктами, психосоціальна діагностика, корпоративна культура, скарги).

9) Створення умов праці (створення безпечних умов праці; дотримання ергономічних, технічних та естетичних норм; безпека персоналу).

10) Соціальний розвиток та соціальне партнерство (організація харчування, лікувально-оздоровчих та культурно-оздоровчих заходів, організація соціального страхування).

11) Правове та інформаційне забезпечення (вирішує правові питання трудових відносин, формулює відповідні нормативно-правові акти, надає необхідну інформацію).

Взагалі кажучи, успіх управління людьми залежить від двох основних факторів: здатності компанії чітко визначати поведінку співробітників, необхідних для досягнення її стратегії, і вміння використовувати ефективні важелі управління, щоб спрямовувати співробітників до досягнення бажаної поведінки [37, с. 357].

Найважливішими ознаками вдосконалення управління персоналом є:

- Розширення повноважень живих виконавців та зміна форм контролю;
 - Спільне прийняття рішень для створення атмосфери довіри;
 - Розробити механізм планування кар'єри для ключових співробітників;
 - всебічне розуміння проблеми та цілісний підхід до людських ресурсів у поєднанні з корпоративною стратегічною позицією;
- Створіть інноваційну корпоративну культуру.

Управління людськими ресурсами організації є невід'ємною частиною загальної системи управління. Тому при аналізі категорій і термінів, пов'язаних з людськими ресурсами, рекомендується розглядати їх у контексті різних підходів до розвитку управління [4, с. 15].

Розвиток людських ресурсів є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та характеру його діяльності. У теорії управління персоналом під кадровою політикою розуміють нормативно встановлений набір цілей, завдань, принципів, методів, прийомів, засобів і ресурсів для відбору, навчання, використання, розвитку знань, навичок, експертів, керівників і потенціалу персоналу. інших учасників. відношення.

Стратегічний план підприємства визначає ці складові кадрової політики як визначення якості працівників, критерії добору працівників, структуру та штатний розклад підприємства, напрями підготовки окремих категорій працівників [25, с 58-59]. Усе це є основою формування та використання людських ресурсів на підприємствах.

Людські ресурси в реальному вигляді можуть бути виражені через здібності працівників, якість їх професійної підготовки, трудові, особистісні, психологічні, фізичні якості та творчість. Талантовий потенціал підприємства наділений ознакою доброчесності, яка принципово відрізняється від індивідуальних властивостей кожного працівника [3, С. 17].

У ширшому сенсі людські ресурси — це трудова спроможність фірми, здатність її співробітників генерувати ідеї, створювати нові продукти, її освіта, рівень кваліфікації, психофізіологічні характеристики та мотиваційний потенціал [27, с. 42].

Структуру людських ресурсів можна розділити на кілька частин:

1. Фізичні здібності - обмежені певними здібностями працівника і використовуються значною мірою.

2. Інтелект - немає чітких меж, лише часткове використання.

3. Соціальні стосунки та зв'язки - результат колективної діяльності, що має ефект підвищення потенціалу працівників організації.

4. Соціальна спільнота співробітників – формують команду та відрізняються цілісністю (спільні цілі, цілі, навички, потреби та мотивації).

5. Комбінований потенціал – механізм компенсації відсутніх або недорозвинених можливостей.

Професійний досвід, отриманий під час працевлаштування, також є важливим фактором розвитку потенціалу.

Зрозуміло, що на кожному етапі кар'єри якість людського потенціалу значною мірою залежить від якості відповідних компонентів цього потенціалу. Тому оцінка якості людських ресурсів здійснюється на етапах навчання, самоосвіти, просування професійного досвіду.

Тому потенціал організаційних працівників визначається на основі узагальнення потенціалу співробітників та введення додаткових характеристик, що відображають особливості колективної професійної діяльності [13, С. 107-108].

Взагалі кажучи, природа людських ресурсів відображає якісні та кількісні характеристики довгострокових, переважно кваліфікованих працівників трудового потенціалу фірми [55, с. 138-139].

«Трудовий потенціал», у свою чергу, означає населення території здорового населення, яке належним чином підготовлено і має певний статус зайнятості в народному господарстві з урахуванням певного рівня його кваліфікації та технічної оснащеності.

Потенціал робочої сили – це поточні та очікувані можливості працевлаштування, що визначаються такими характеристиками, як

кількість, вікова структура, професія та кваліфікація персоналу підприємства [33, с. 65].

Трудовий потенціал людини характеризується комплексом трудових властивостей і має межі, що визначаються інтелектуальними та фізичними здібностями, морально-інтелектуальними якостями та іншими особистісними характеристиками [4, с.15].

Колективний (груповий) трудовий потенціал враховує не тільки індивідуальні здібності членів колективу, а й їх здатність до співпраці для досягнення соціальних цілей.

Незважаючи на наведене вище визначення, HR можна розглядати у вузькому й альтернативному сенсі – як тимчасову вакансію чи резервну роботу, яку може зайняти професіонал у зв'язку зі своїм розвитком та навчанням. Основною метою формування людських ресурсів підприємства є забезпечення підприємств необхідними трудовими ресурсами для вирішення проблем і досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства.

Основна мета розвитку людських ресурсів підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні є правилами, основними положеннями та нормами, яких керівники та спеціалісти повинні дотримуватися в процесі управління персоналом. Розвиток людських ресурсів передбачає реалізацію стратегій управління підприємством, таких як формулювання та реалізація кадрової політики, в якій принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні та економічні закони, а також враховують наукові поради та організаційні знання соціальної психології. та теорія управління. Можливості ефективного регулювання та координації людської діяльності [23].

Сьогодні одним із ключових факторів підвищення ефективності промислових підприємств є ставлення до працівників підприємства. Щоб мати висококваліфікованих спеціалістів (які лежать в основі промислових

підприємств), щоб мотивувати їх до ефективної роботи, керівники змушені використовувати системи управління персоналом. Нова ситуація управління підприємством висуває нові вимоги до формування та використання талантового потенціалу [47].

Більшість сучасних українських компаній мають проблеми у сфері управління людськими ресурсами, а саме: відсутність інноваційних напрямків кадрової політики та навчання досвіду іноземних компаній; відсутність балансу на вітчизняному ринку праці; відділи кадрів не враховують індивідуальні характеристики кожного працівника, відсутність чіткого кадрового потенціалу працівників. Розвиток ресурсів та вдосконалення системи, відсутність чіткої системи соціального забезпечення тощо.

Слід зазначити, що концепція ефективного управління персоналом передбачає позитивні дії у трьох основних сферах [25, с. 60-61]:

– По-перше, підбір, переміщення чи звільнення працівників мають бути спрямовані на забезпечення повної відповідності індивідуальних можливостей фахівця та складності завдань, які покладаються на них зараз та в майбутньому.

- По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків співробітників (мінімізація кількості ієрархій і бюрократичних обмежень, максимальний контроль за місцевими умовами праці). Для динамічного розвитку внутрішнього ринку праці необхідно створити цілісну організаційну систему, яка стимулює професійні ролі.

– По-третє, за ефективність роботи всієї системи інформаційного забезпечення відповідає служба управління персоналом.

Отже, концепція управління персоналом — це сукупність основних принципів, правил, цілей кадрової діяльності з урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу працівників, типу кадрової політики. Тобто концепція управління персоналом є ядром

кадрової політики (кадрової стратегії), що визначає її основний напрямок і підхід до формування та використання людських ресурсів підприємства.

1.2. Кадровий потенціал підприємства та методичні підходи до оцінки ефективного його формування

Людські ресурси – кількість і якість робочих місць, які може мати компанія на своєму рівні розвитку. Це сукупність людських можливостей і можливостей, що забезпечують довгостроковий (довгостроковий) розвиток підприємства.

Людський потенціал підприємства — це комплексне поняття, в якому можна виділити багато структур [51, с.18]:

- функціональна структура (відображає розподіл функцій управління між керівництвом і різними підрозділами);

- організаційна (формальна) структура (склад і приналежність взаємопов'язаних управлінських підрозділів, у тому числі керівників і виробничих підрозділів, чисельність і спеціалістів, перелік посад);

- соціально-економічна структура (групи працівників за статтю, віком, соціальним статусом, рівнем освіти та заробітною платою);

- Неформальна структура - група психосоціальних працівників, що спонтанно сформувалася для задоволення індивідуальних потреб працівника, але з якихось причин ці потреби не могли бути задоволені у формальній структурі.

У цих структурах співробітників існують групи, які відіграють різну роль у досягненні цілей корпоративного розвитку [30, с. 103-104]:

- Співробітники, які визначають цілі корпоративного розвитку;

- співробітники, які розробляють засоби (продукцію, НДДКР, технології) для досягнення своїх цілей;

- працівники, які організовують процес створення засобів досягнення цілей;
- працівники, які безпосередньо створюють засоби для досягнення своїх цілей;
- Співробітники, які надають послуги для процесу.

Віднесення працівників до тієї чи іншої групи здійснюється на підставі займаної посади, яка визначається з єдиного переліку обов'язків і кваліфікації за професією та посадою працівника. Залежно від рівня підготовки та відповідних посадових характеристик всі працівники поділяються на такі категорії:

- найвищий академічний та професійний статус (вища освіта, стаж роботи більше 5 років тощо);
- середній рівень професійно-кваліфікаційної підготовки (університет, курси);
- Мінімальна професійна підготовка, низькокваліфіковані працівники.

Загалом людські ресурси мають мінливість, яка закономірно пов'язана з їхньою діяльністю і є реакцією на зміни зовнішнього середовища та внутрішньої структури підприємства [58, с 15].

Зміна чисельності людських ресурсів зумовлена плинністю кадрів, зміною кваліфікації, зміною мотивації працівників, створенням умов, сприятливих для виконання працівниками особистих кваліфікаційних і професійних характеристик, виникненням конфліктних ситуацій у колективах тощо [[] 16]. ,Стор. 129-131].

Особистісний кваліфікаційний потенціал працівника залежить від його професійних характеристик і визначається відповідно до кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів, службовців і робітників. Існує чотири рівні досвіду, які впливають на рівень індивідуального кваліфікаційного потенціалу працівника:

- 1 рівень - працівники мають загальне уявлення про основний обсяг роботи та професійні обов'язки;

2 рівень - працівник розуміє основи професійної діяльності та розуміє обсяг цих знань;

3 рівень – працівники мають необхідні знання та вміють їх застосовувати;

4 рівень - Співробітник володіє необхідними знаннями, вміє застосовувати ці знання на практиці та передавати іншим (здатний надавати поради).

До особистих професійних характеристик також належать [30, с. 105-106]:

- Професійний досвід;

- психосоціальні особливості особистості;

- Конкурентоспроможність працівників (ступінь розвитку компетенцій, які працівники використовують у своїй професійній діяльності).

Розвиток людських ресурсів є важливим стратегічним напрямом розвитку кожного підприємства, а також засобом отримання стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції. Якщо одне підприємство хоче бути успішним і прибутковим, а також мати стабільні позиції серед конкурентів на ринку, воно потребує постійного розвитку та вдосконалення. Необхідно постійно планувати та підтримувати високий потенціал людського розвитку, забезпечуючи при цьому, щоб розвиток людських ресурсів конкуруючих фірм не ставав все вище і вище [23].

У вирішенні науково-технологічних, організаційно-економічних проблем управління провідну роль відіграють кадрові ресурси підприємств. Як зазначалося раніше, ефективне функціонування бізнесу залежить не лише від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього економічного потенціалу, а й від компетентності його працівників. У зв'язку з цим велике значення має сформулювати нову систему підбору та просування талантів, науково продемонструвати планування талантів, проводити цільове навчання, перепідготовку та безперервне навчання талантів.

Однак людські ресурси є невід'ємною частиною виробничого потенціалу і можуть бути виміряні як кількісно, так і якісно. Кількісний аспект людських ресурсів складають: організаційна структура управління підприємством; чисельність працівників та їх динаміка; тривалість робочого часу працівників у

певний період часу. Якісні аспекти кадрового потенціалу визначаються стилем і методами управління, якими користуються керівники, рівнем освіти працівників.

Ці характеристики потребують більш детального опису людських ресурсів з кількісними та якісними показниками.

До кількісних показників належать:

- кількість активних працівників;
- професійно кваліфікований персонал;
- віковий та статевий склад;
- працівники середнього віку;
- стаж роботи на підприємстві в цілому та на окремих посадах;- рівень ротації (мобільності) персоналу;
- Кадрове забезпечення підприємства (рівень заміщення посади).

До якісних показників відносяться:

- індивідуальний кваліфікаційний потенціал кожного працівника;
- особистісні характеристики професій;
- Психосоціальні та організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, психосоціальний клімат, організаційна культура, корпоративні цінності [41, с. 12].

Проаналізувати якісний склад працівників за освітою та кваліфікацією, у тому числі визначити кількісний склад високоосвічених працівників, якісний рівень працівників на посадах, доцільне використання високоосвічених спеціалістів.

Показник якості розміщення розраховується як кількість високоосвічених спеціалістів на відповідних посадах, поділена на загальну кількість посад, які потребують заміщення спеціалістами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Показники для визначення якості розстановки кадрів за посадами

№	Показник	Посади		
		Що потребують заміщення		Що не потребують вищої освіти
		Спеціалістами	Молодшими спеціалістами	
		I	II	III
1	Кількість посад	800	437	20
2	Заміщено працівниками з вищою освітою	329	-	-
3	Заміщено працівниками з середньою спеціальною освітою	328	199	-
4	Всього фахівців (р.2 + р.3)	657	199	-
5	Не мають вищої або середньої спеціальної освіти	54	183	20
6	Всього працівників (р.2 + р.3 + р.5)	711	382	20

Показник якості розстановки фахівців за посадами ($\Pi_{\text{п}}$) розраховується так :

$$\Pi_{\text{п}} = \frac{\Pi(2, \text{I}) + \Pi(3, \text{II})}{\Pi(1, \text{I}) + \Pi(1, \text{II})} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де:

Π - число на перетині рядка (1 - 5) і графі (I - III), (див. табл. 1.1).

Підставивши в формулу числові значення, отримаємо показник якості розстановки за посадами:

$$\Pi_{\text{п}} = \frac{329 + 199}{800 + 437} \times 100\% \approx 42\%$$

Так само окремо розраховуються показники якості кадрів для посад, які заміщаються високоосвіченими спеціалістами [59, с.110-111].

Тому керівники повинні пам'ятати, що найбільше значення має не збільшення кількості, а якісна зміна в роботі з працівниками при вдосконаленні технології роботи з персоналом. Якщо компанія дивиться на довгострокову перспективу, її основним стратегічним ресурсом будуть співробітники, які мають можливість творчо підходити до роботи.

На формування та використання людських ресурсів впливають також зовнішні та внутрішні фактори системи.

Зовнішній фактор:

- соціально-політичні (зайнятість, демографічні показники тощо);
- Державне регулювання (законодавче, адміністративне, господарське);
- Ринкові умови, які, як вважають, принципово розвивають нові методи формування та використання людських ресурсів.

Внутрішні фактори:

- управління організацією, включаючи склад, структуру та кваліфікацію персоналу, техніку та стилі керівництва;
- Система управління персоналом організації, включаючи планування потреб у персоналі, підбір та розстановку кадрів [51, с 20].

Ефективність використання людських ресурсів можна виразити як відношення результатів, що характеризують ступінь досягнення цілей (економічних, соціальних), до кількості та якості реалізованих працівниками здібностей.

Крім того, ефективність роботи людських ресурсів необхідно розглядати з двох аспектів: по-перше, як працівника підприємства, а по-друге, з точки зору формування та реалізації ефективного управління людськими ресурсами [30, с. 112].

Для оцінки ефективності формування, розвитку та використання людських ресурсів на підприємстві необхідно оцінити ділові та особисті якості відповідального з урахуванням тривалості роботи керівника групи та постійного коефіцієнта робоча сила.

Якісний склад менеджерів також слід вивчати з точки зору їх перебування на посаді та аналізу робочого шляху, що важливо для покращення відбору та розстановки керівників.

Дослідження показали, що після терміну перебування на посаді (зазвичай п'ять-сім років) більшість керівників перестають помічати недоліки, звикають до них, а іноді самі стають їх джерелом [46, с.59-62].

З цього видно, що управлінський потенціал – це здатність окремих категорій людей на підприємстві ефективно організовувати та керувати виробничими та бізнес-процесами підприємства (організації).

Питання розробки методологічного підходу до визначення показників оцінки персоналу є важливим у різних галузях. Запропонований у цій роботі підхід до визначення рівнів HR за компонентами ґрунтується на необхідності враховувати наступне [4, с. 40]:1) Визначити склад персоналу підприємства;

2) Раціональність вибіркового відбору та можливість моделювання людських ресурсів, заснованих на теорії бажаності, максимально наближених до потреб підприємства (ідеальні людські ресурси);

3) Напрямок при порівнянні компонентів не із середнім рівнем, а з шуканим рівнем;

4) Провести аналіз компонентів, що позитивно впливають на кадровий потенціал підприємства, та компонентів, що знижують його рівень, для розробки комплексу заходів щодо усунення його негативного впливу.

Аналіз ефективності використання людських ресурсів на підприємстві — це процес виявлення та вимірювання інформації про людські ресурси та надання її особам, які приймають рішення в організації. Одним із варіантів такої інформації є витрати на людські ресурси фірми, що є загальними кошторисними витратами всіх працівників фірми, витратами на побудову команди та забезпечення її функціонування [51, с 21-22].

Оцінка людських ресурсів є необхідним етапом у процесі формування та оцінки загального потенціалу підприємства, і це процес визначення цінності людських ресурсів.

Цілі оцінки витрат на персонал поділяються на три групи [30, с. 108]:

1) Визначити ступінь впливу людських ресурсів на підвищення або зниження ринкових цін і загальний потенціал підприємства;

2) Визначити ступінь впливу людських ресурсів на привабливість інвестицій підприємства;

3) Визначення вартості корпоративної передпродажної або післяприватизаційної реструктуризації та реструктуризації людських ресурсів у кризовому управлінні чи інноваційному дизайні.

Враховуючи характер економічної діяльності для окремих категорій працівників, оцінку кадрового потенціалу фірми слід розділити на дві частини:

- оцінка трудового потенціалу техніків;
- Оцінити управлінський потенціал бізнесу.

Індивідуальний кошторис працівника — це кошторис, що дорівнює заробітній платі, що виплачується або оцінюється працівником.

Значення особистісного потенціалу працівника - ділової репутації індивіда в організації відображає справжню здатність працівника виконувати певну функцію та вирішувати завдання, поставлені організацією. Цінність потенціалу особистості визначається шляхом присвоєння працівникам п'ятибальної шкали, при цьому найменше значення присвоюється працівникам, які легко замінюються за короткий проміжок часу, а найвище – працівникам з особливо цінними діловими якостями, які потребують додаткових навчання і більш тривалий час.

У вартість тимбилдингу входять витрати на підбір персоналу, наймання та адаптацію. У вартість забезпечення роботи команди входять витрати на навчання та розвиток співробітників, а також витрати на впровадження корпоративних соціальних програм.

Щоб оцінити особисту «вартість» працівника, необхідно:

- Визначити набір взаємовиключних посад, які можуть обіймати співробітники в організації;
- Визначте важливість кожної посади та ймовірність того, що працівник буде займати цю посаду.

У найбільш загальному вигляді ми можемо виділити два найбільш поширені методи визначення витрат на людські ресурси:

- 1) Висока вартість;
- 2) Прибутковий.

За вартісним методом вартість людських ресурсів — це сума фактичних витрат, які вона створює. Крім того, ці витрати можна визначити за історичною вартістю залучення працівників (реальна заробітна плата, вартість забезпечення умов праці, виплати соціального страхування) та цінами компенсацій. Останнє передбачає визначення витрат, пов'язаних із заміною всіх працівників.

Одним із можливих способів використання методу калькулювання собівартості для визначення вартості людських ресурсів є можливий метод калькулювання собівартості, який використовує внутрішній аукціон на базі відділів управління бізнесом, де «лотами» є всі працівники, а «покупцями» — керівники відділів. Якщо здібності працівника не користуються попитом, його ціна вважається рівною нулю, а загальна ціна всіх інших працівників дорівнює вартості людського ресурсу.

Оцінка компетентності, в рамках вартісного методу, за живою працею, дозволяє краще розглянути трудовий потенціал ефективності вашого бізнесу. Трудовий потенціал, розрахований за цією методикою, здійснюється за такими етапами [33, с. 67-68]:

1. Розрахункова одиниця живої праці робітника (А) визначається шляхом визначення її запасного аналога за вартістю:

$$A = Пп * (\Delta\Phi_o / \Delta\Pп), \quad (1.2)$$

де:

Пп – продуктивність праці співробітника у звітному році, тис. грн.

$\Delta\Phi_o$ – зростання фондоозброєності праці в розрахунку на одного працівника порівняно з базовим роком (приріст в долях),

$\Delta\Pп$ – зростання продуктивності праці працівника порівняно з базовим роком (приріст в долях).

1. Визначається трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства (ТПтех):

$$ТПтех = A * Ч * Eф, \quad (1.3)$$

де:

Ч – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб
 Еф – коефіцієнт реалізації трудового потенціалу технологічного персоналу підприємства.

1. Величина управлінського потенціалу визначається часткою витрат на управлінський та управлінський персонал у загальній структурі витрат підприємства.

2. Загальний трудовий потенціал підприємства визначається сумою вартості трудового потенціалу та вартості управлінського потенціалу технічного персоналу.

Прибутковий метод визначення цінності людських ресурсів пов'язаний з оцінкою фактичної вигоди, яку компанія отримує від праці своїх співробітників. При цьому вартість людських ресурсів дорівнює капіталізації прибутку, отриманого від цієї роботи, величині, яка частково обліковується через гудвіл (ціну компанії), якщо ефективність бізнесу перевищує середньогалузевий [30 с. 108-109].

Досить поширеним можна вважати коефіцієнтний метод для оцінки трудового потенціалу фірми, який по суті є комплексною оцінкою витрат і методів порівняння.

Всі коефіцієнти цієї методики поділяються на такі групи:

- Показники професійних здібностей
- Показники творчої активності
- Показники доброчесності, якості та ефективності виконаної роботи
- Показники трудової дисципліни
- Показники колективної роботи тощо.

Система оцінки трудового потенціалу працівників за методом коефіцієнтів включає такі основні показники [33, с.68-69]:

1. Коефіцієнт освіти (Косв):

$$\text{Косв} = A / 60, \quad (1.4)$$

де:

A – тривалість роботи працівника за спеціальністю, визначеною в дипломі (за аналізований період), місяців;

60 – максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, визначеною у дипломі про вищу освіту, місяців.

2. Коефіцієнт посадового досвіду ($K_{\text{досв}}$):

$$K_{\text{досв}} = B / 60, \quad (1.5)$$

де:

B – досвід роботи на певній посаді, місяців;

60 – максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді, місяців.

3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації ($K_{\text{квал}}$):

$$K_{\text{квал}} = H / ПН, \quad (1.6)$$

де:

H – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю, місяців;

$ПН$ – нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця), місяців

4. Інтегрований коефіцієнт професійної компетентності:

$$I_{\text{кпроф}} = \sqrt[3]{K_{\text{осв}} * K_{\text{досв}} * K_{\text{квал}}}, \quad (1.7)$$

2. Коефіцієнт повноти виконаних робіт:

$$K_{\text{повн}} = ВР / ВР_{\text{пер}}, \quad (1.8)$$

де:

$ВР$ - кількість повністю виконаних робіт;

$ВР_{\text{пер}}$ - кількість виконуваних робіт за період.

3. Коефіцієнт оперативності виконання робіт:

$$K_{\text{опер}} = ВР_{\text{ран}} / ВР, \quad (1.9)$$

де:

$ВР_{\text{ран}}$ - кількість робіт, виконаних раніше строку.

7. Коефіцієнт якості виконання робіт:

$$K_{\text{якост}} = \text{ПР} / \text{ВР}, \quad (1.10)$$

де:

ПР - кількість реалізованих проектів.

8. Інтегрований коефіцієнт виконання робіт:

$$I_{\text{Кробіт}} = \sqrt[3]{K_{\text{нов}} * K_{\text{опер}} * K_{\text{якост}}}, \quad (1.11)$$

9. Трудовий потенціал співробітника:

$$\text{ТП} = I_{\text{Кпроф}} * 0,5 + I_{\text{Кробіт}} * 0,5, \quad (1.12)$$

Для оцінки ефективності використання людських ресурсів широко використовуються такі прийоми, як контроль персоналу, моніторинг персоналу та аудит персоналу.

Контроль персоналу - Забезпечує аналіз кадрової роботи та досягнутих результатів, узгодження кадрового планування з іншими напрямками планування, створення та ведення комплексної бази даних персоналу.

Моніторинг людей – спрямований на виявлення проблемних груп працівників, які не відповідають існуючим або запланованим вимогам за певних умов. До них належать: контроль формальних показників: вік, стаж тощо; контроль показників оцінки діяльності: результат, кількість остаточних угод, терміни виконання проекту; контроль показників, які безпосередньо відображають профіль працівника та відповідність його посаді.

Основні показники моніторингу персоналу [51, с. 21-22]:

- Коефіцієнт плинності працівників (показник мобільності) - відношення (у відсотках) кількості осіб, які були звільнені за власним бажанням у зв'язку з порушенням трудової дисципліни в певний період, до середньооблікової чисельності працівників за цей же період;

- індекс стабільності - відношення кількості працівників з одним роком вислуги до середньооблікової чисельності;

- Аналіз терміну служби - середній термін служби співробітників компанії;

- Відсоток працівників, які звільняються з працівників у відсотках від прийнятих на роботу за рік;

- аналіз вікової групи;
- Проаналізуйте причини відсутності з необґрунтованих причин.

Аудит персоналу – оцінка узгодженості кадрового потенціалу організації з її цілями та стратегіями розвитку; діагностика причин виробничих проблем з вини співробітників, оцінка їх значущості та доцільності; розробка конкретних рекомендацій для вищого керівництва для вирішення виникаючих невідповідностей і питань.

Аудит персоналу включає соціометричні перевірки, психодіагностичні процедури та кваліфікаційне тестування членів команди. Соціометричні методи опитування дозволяють визначити позитивних і негативних лідерів за різними критеріями на основі кількісних оцінок характеру та рівня розвитку міжособистісних відносин у колективі.

Виконання комплексу психодіагностичних процедур дозволяє побудувати досить точний профіль особистості ваших співробітників, включаючи їх організаторські здібності.

Кваліфікаційні іспити визначають рівень професійних знань, практичних умінь і навичок працівників.

За результатами аудиту визначте напрямки удосконалення організації процесу праці та формування нових трудових відносин всередині організації. Аудит може допомогти в реструктуризації, підвищенні якості працівників, просуванні найбільш потенційних працівників, забезпеченні повного та ефективного використання потенціалу робочої сили, а також відповідності організації та умов праці вимогам законодавства. Аудит персоналу використовує такі інструменти: інтерв'ю, анкетування, аналіз документів.

Запропонований у цій роботі метод визначення рівня людських ресурсів на підприємстві ґрунтується на таких принципах [4, с. 41]:

- характеристики людських ресурсів – це сукупність компонентів, що визначають їх придатність для використання в конкретних умовах;
- Оцінка людських ресурсів за важливими показниками управління компанією;

– Конкурентна перевага людських ресурсів має бути довгостроковою.

Тому при оцінюванні важливо звернути увагу на переваги таланту конкурентів, враховуючи при цьому приховані можливості корпоративних кадрів.

Принципова схема визначення рівня людських ресурсів наведена на рисунку 1. 1.1.

Для того, щоб зробити процес прийняття рішень щодо вибору цілі управління людськими ресурсами більш об'єктивним і систематичним, слід прийняти офіційний аналіз прийняття рішень, який об'єднує судження та оцінку керівників у одне ціле, що передбачає використання кількох рішень. рольова модель. Маючи це на увазі, ви можете використовувати підхід АНР.

АНР – це математичний процес для ієрархічного представлення елементів, які визначають природу будь-якої проблеми. Він передбачає поділ проблеми на простіші частини та подальшу обробку суджень особи, яка приймає рішення, шляхом попарних порівнянь. В результаті можна відобразити відносний ступінь (сильність) взаємодії елементів в ієрархії. Ці судження потім відображаються у вигляді цифр.

Метод передбачає аналіз ієрархії в кілька етапів.

Першим кроком у застосуванні методу АНР є структурування проблеми у вигляді ієрархії або цільової сітки. Факторами, що впливають на реалізацію цих цілей, є складові людських ресурсів, а людські ресурси поділяються на: професійна кваліфікація, якість роботи, особистісна якість, психологічна якість, фізична якість.

На другому етапі ці компоненти попарно порівнюються за впливом на складову HR.

На наступному етапі будуються матриці попарного порівняння, що ілюструють порівняльні характеристики певних областей рішення щодо критеріїв (компонентів).

Завершальним етапом у процесі оцінки напряму цільового вибору є розрахунок глобальних пріоритетів, на основі яких приймаються рішення. Після

цього за умовами його складових визначається ступінь досягнення мети управління потенціалом людей.

Оцінку рівня людських ресурсів на підприємстві слід проводити в такі етапи [4, с. 42-45]:

1. Дослідження зовнішнього середовища (збір та аналіз інформації, оцінка можливостей та загроз).

2. Виберіть перелік компонентів для оцінки рівня людських ресурсів. Вони повинні відображати вимірні характеристики людських ресурсів, до яких має відношення керівництво компанії.

3. Проаналізуйте складові людських ресурсів підприємства, щоб визначити тенденції та визначити сильні та слабкі сторони.

Оскільки існує велика кількість критеріїв ефективного використання людських ресурсів, необхідний комплексний підхід для оцінки з точки зору кінцевих результатів бізнесу, ефективності та якості роботи, важливості організації працівників. Соціальна система

Зведені показники ефективності розраховуються як сума окремих показників на основі певної стандартної системи. Індивідуальні показники визначаються шляхом множення результатів виконання планових (проектних) економічних і соціальних показників на зважений відсоток виконання. Охарактеризуйте важливість показника в загальному стандарті продуктивності. Отримані значення переводять у рейтингову шкалу, що вказує на внесок кожного окремого показника в загальну ефективність роботи людських ресурсів фірми [30, с. 111].

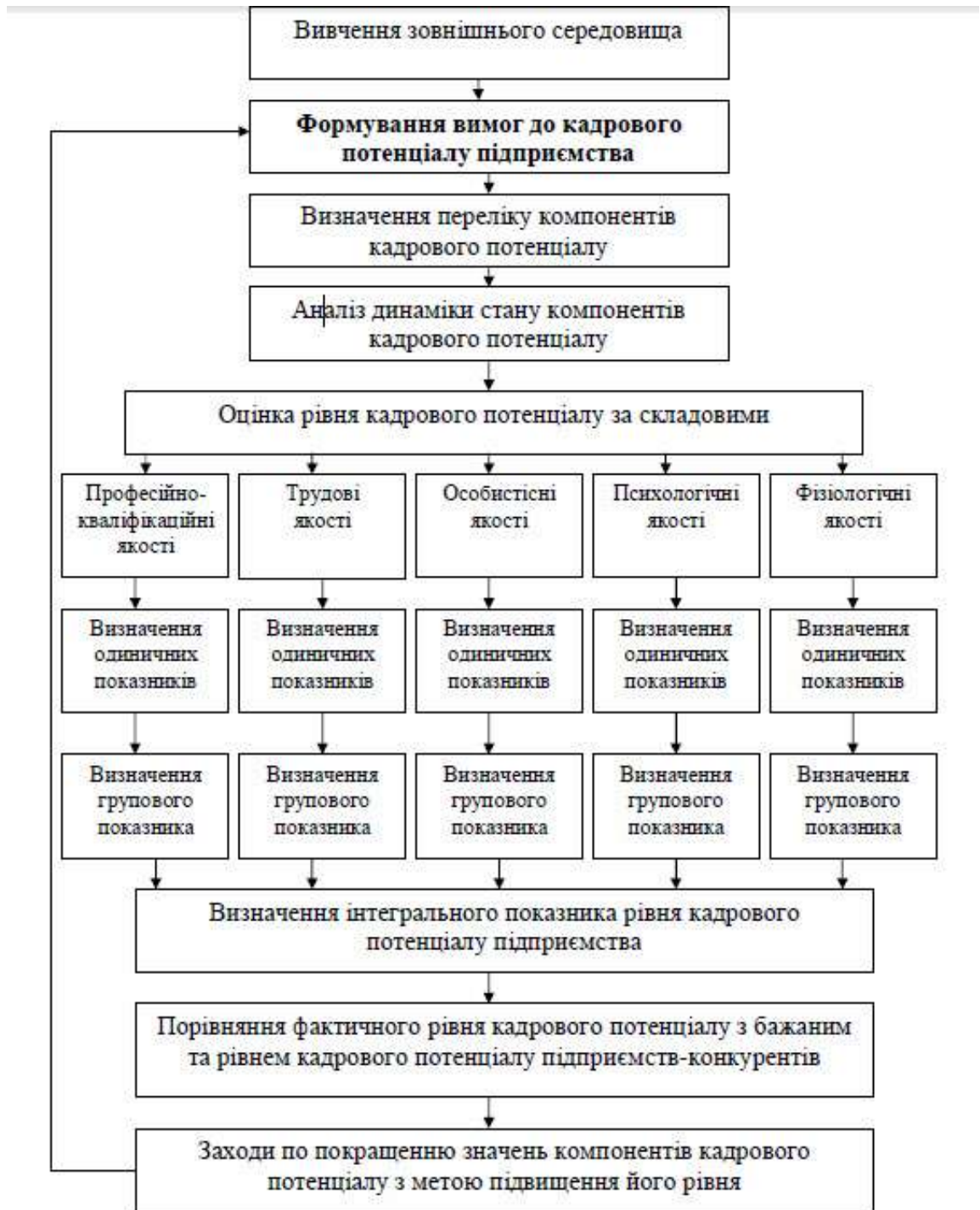


Рис. 1.1. Схема визначення рівня кадрового потенціалу підприємства

Комплексний підхід, що використовується для аналізу людських ресурсів, свідчить про необхідність розробки системи категоріальних показників, пов'язаних з конкретними ознаками. Їх поділяють на первинні, вторинні та цілісні.

Первинний показник — це система показників робочої сили, яка використовується для характеристики кількісних і якісних компонентів людських ресурсів, визначених обчислювально, або нормативно.

Вторинні показники встановлюються окремо для кожної складової якості людських ресурсів для отримання групового показника.

Зведені показники можуть включати первинні, другорядні та два види показників, застосовні до будь-якої групи працівників, структурних підрозділів і всього підприємства.

Визначення рівня людських ресурсів у бізнесі здійснюється за такими складовими: професійна кваліфікація, трудова сила, особистісна, психологічна та фізична.

У цьому випадку можна використовувати відносну одиничну метрику замість натурального значення складової метрики, представлені коефіцієнтом узгодженості.

Оцінка рівня людських ресурсів усієї сукупності однорідних показників здійснюється шляхом розрахунку групових показників для кожного показника всередині групи за такою формулою:

$$I^{gp} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (1.13)$$

де:

I^{gp} - груповий показник, що характеризує певну складову кадрового потенціалу;

q_i - i -й одиничний показник, що характеризує компонент певної групи;

a_i - вагомість i -го показника в загальному наборі певної групи (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

n – кількість показників у групі.

Визначення комплексного (інтегрального) показника рівня кадрового потенціалу підприємства з врахуванням його складових за формулою:

$$I^{km} = \sum_{j=1}^m I^{gp} \cdot b_j, \quad (1.14)$$

де:

I^{int} - інтегральний показник кадрового потенціалу підприємства;

b_j – вагомість j -ої групи показників кадрового потенціалу (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

m – кількість груп показників [4, с. 42-45].

Наявність комплексних показників дає змогу порівняти фактичний рівень персоналу бізнесу з рівнем у конкурентів та очікуваним рівнем, отриманим експертами. Це дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони людських ресурсів вашого бізнесу та визначити покращення. Процес аналізу даних для отримання та оцінки показників починається з вибору відповідних компонентів з характеристиками HR і закінчується виконанням рішень та їх остаточною оцінкою (рис. 1.2). Так, у даний час прийнято виділяти три основні системи критеріальних показників ефективності [30, с. 113]:

1) Система, заснована на кінцевих результатах діяльності підприємства (прибуток до оподаткування, оподатковуваний прибуток, чистий прибуток, собівартість, рентабельність, виручка від реалізації, випуск продукції, якість продукції, термін окупності, окупність інвестицій тощо);

2) Системні коефіцієнти на основі продуктивності, якості та складності трудової діяльності (продуктивність праці, темпи зростання продуктивності заробітної плати, частка заробітної плати у собівартості продукції, втрачений робочий час, відсоток шлюбів, трудовий капітал, трудомісткість, трудомісткість), кількість працівників, тощо);

3) Система, заснована на формі та методі роботи працівників (плинність кадрів, кваліфікація працівників, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, частка виробничого та управлінського персоналу, соціальна структура працівників, рівномірність завантаження, вартість на 1 особу) працівники, вартість управління, психосоціальний клімат у колективі, привабливість роботи тощо).

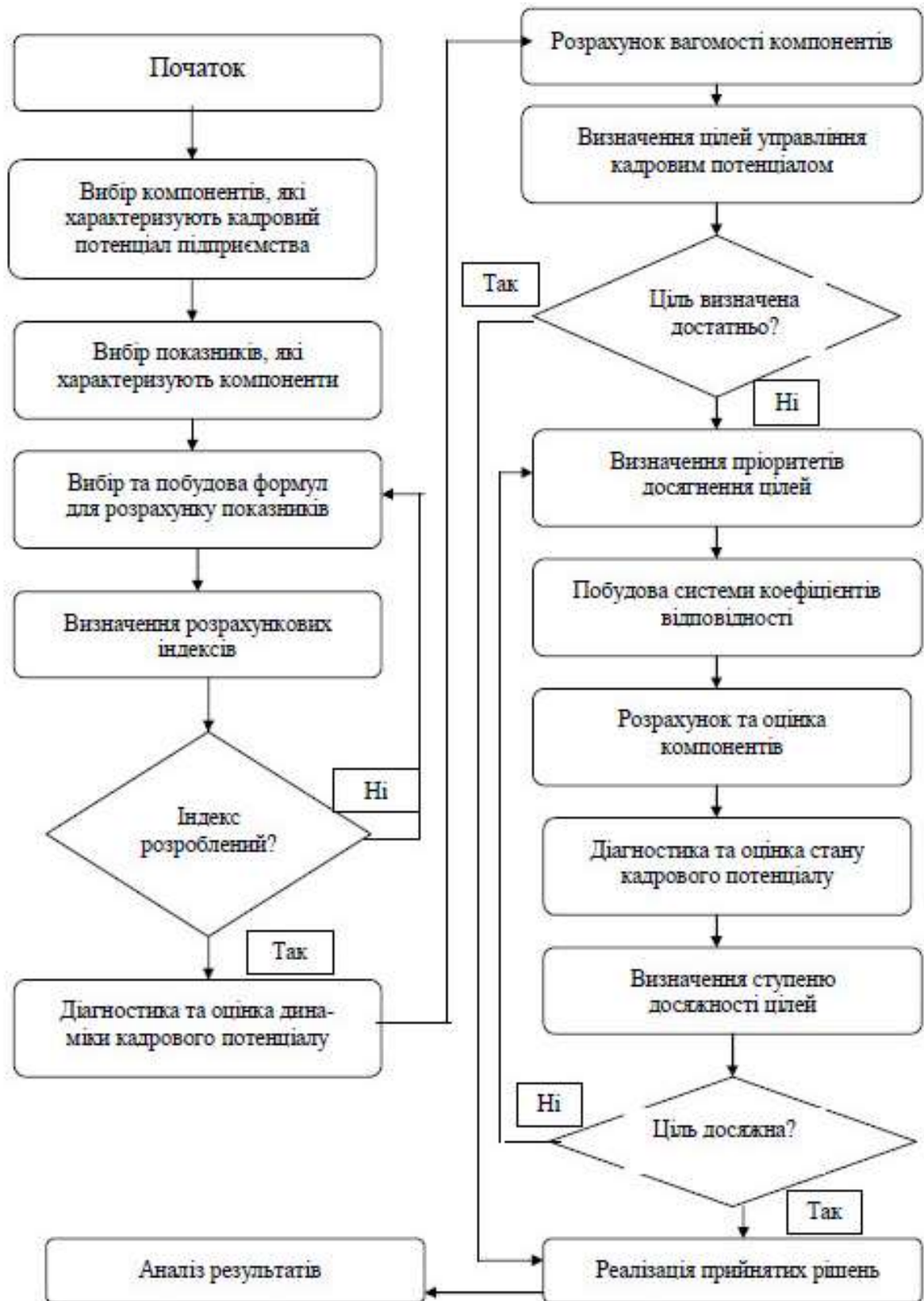


Рис. 1.2. Алгоритм аналізу та оцінки рівня кадрового потенціалу підприємства [4, с. 87]

Оцінка співробітників використовується для визначення того, чи підходить працівник для вакансії чи роботи (посади), яку він чи вона зараз обіймає. Відгуки співробітників включають:

- оцінка потенціалу співробітника;
- оцінка індивідуального внеску (оцінка праці);
- Атестація персоналу.

Оцініть потенціал співробітників при заміщенні вакантних посад. Він дозволяє визначити, наскільки підготовлений співробітник до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатися, і визначити рівень потенційних можливостей для нього для оцінки перспектив зростання. Процедура включає оцінку професійних знань, навичок, досвіду роботи, ділових та особистих якостей, цінностей, посадових компетенцій та загальної грамотності працівників, які претендують на вакансії чи роботи.

Оцінка індивідуальних внесків може визначити якість, складність та ефективність роботи кожного працівника та його відповідність займаній посаді (робочому місці) [25, С. 64].

Атестація персоналу - заходи щодо персоналу, призначені для оцінки рівня, якості та потенціалу роботи особи відповідно до вимог виконуваної роботи. Основною метою атестації є не контроль за виконанням роботи, а виявлення резервів для покращення віддачі співробітників.

При атестації керівників не тільки оцінюйте роботу кожного з них, а й організуйте спеціальні процедури оцінки роботи їх підрозділів (рекомендується залучати та використовувати відповідні підрозділи, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей підрозділ взаємодіє).

Можна виділити наступні методи аналізу ефективного формування та розвитку людських ресурсів на підприємстві [54, с. 65-68]: 1) Метод аналогії, суть якого полягає в порівнянні елементів людських ресурсів з елементами, які зарекомендували себе на практиці іншими компаніями. Він визначає формулювання та використання стандартних інструкцій, стандартів управління

та функцій управління складом. Недоліки цього методу: проблеми із застосуванням, відсутність інформації про конкурентів тощо.

2) Підхід організаційного моделювання використовує параметричні залежності об'єктів та суб'єктів управління (залежність параметрів людського ресурсу від масштабу та динаміки їх складових).

3) Метод експертної оцінки, суть якого полягає у виявленні основних компонентів, що характеризують людські ресурси. Суб'єктом оцінки виступають найбільш компетентні люди в цій сфері діяльності та знань.

При експертній оцінці використовуються різноманітні методи, такі як ранжування (розташування об'єктів) або попарне порівняння (визначення переваг об'єктів при порівнянні всіх можливих пар) [1, с. 8-9].

Спосіб використання експертів для оцінки впливу якості людських ресурсів підприємства на його вартість відноситься до відбору групи експертів у цьому випадку та надання їм вичерпної якісної та кількісної характеристики людських ресурсів підприємства. Кожен експерт анонімно формує свою особисту загальну оцінку впливу людських ресурсів на вартість бізнесу на основі даного рангу. Потім проводяться індивідуальні оцінки для формування експертних експертних оцінок.

Експерти можуть бути керівниками підприємств і поділяються на три групи (за Т. Парсонсом) [4, с. 45]:

- Керівники (вищі менеджери) на рівні агентства;
- менеджери на рівні управління (менеджери середньої ланки);
- Керівники технічного рівня (менеджери нижчого рівня).

Тому важливо зазначити, що:

- HR характеризується безліччю компонентів, об'єднаних в одну систему;
- Людський ресурс повинен включати щонайменше три складові, що є загальним аналізом рівня його ефективності.

Необхідною умовою є забезпечення методу, який дозволяє аналізувати всі компоненти та певний набір (або одну метрику).

1.3. Механізм формування і функціонування кадрового потенціалу підприємств

Формування кадрового потенціалу є важливою функцією будь-якого бізнесу. Ефективність його роботи значною мірою залежить від своєчасного та повного вирішення соціально-економічних та організаційних проблем. При цьому однаково негативно впливає на кадровий потенціал як дефіцит, так і надлишок працівників з необхідними компетенціями.

Основними компонентами, що складають людські ресурси підприємства, є [30, с 104]:

- оплачувана праця працівників для створення товарів (послуг) для реалізації на ринку;

- права інтелектуальної власності (секрети виробництва, технології, патенти тощо), створені оплачуваною працею працівників, які відображаються на балансі підприємства, але не продаються як товар;

- Створені працівниками компанії, але не оплачені, а отже, не відображені в балансі інтелектуальної власності у вигляді бізнес-ідей, ділових відносин та особистого іміджу працівників;

- Організаційна культура підприємства - набір формальних і неформальних кодексів поведінки або стандартів, яких дотримуються члени організації, структури управління, системи винагород, цінності, моделі комунікації тощо.

Основна мета розвитку людських ресурсів – мінімізувати пул потенційних можливостей через відмінності в якості співробітників (індивідуально і розвиваються під час навчання та роботи).

Планування та раціональне формування кадрового потенціалу підприємства дозволяє вирішити такі завдання:

- визначити питому вагу чисельності працівників різної професійної кваліфікації та соціально-демографічних характеристик з метою досягнення максимальної відповідності між посадами, посадами та структурою працівників;

- Забезпечення оптимального навантаження на працівників для повного розкриття потенціалу та підвищення ефективності;

- Оптимізація штатної структури різного функціонального змісту роботи.

Дотримуватись принципу формування унікального людського ресурсу підприємства, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. При цьому вартість інтелектуального та інформаційного потенціалу співробітників компанії зростає з розміром інвестицій та практичного досвіду співробітників. Високий рівень знань бізнесу в будь-якій сфері приваблює таланти, що дає можливість створити унікальне поєднання професійних компетенцій, що фактично створює висококонкурентоспроможне корпоративне кадрове ядро.

Взагалі кажучи, з урахуванням принципів розвитку людських ресурсів у стратегіях управління підприємством у поєднанні з механізмом формування кадрів можна розробити модель формування та використання людських ресурсів на підприємстві [35].

Класифікація формування людських ресурсів підприємства:

- визначення потреби в персоналі;- набір та відбір;
- Розробити посадові інструкції для працівників;
- Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- Мотивація співробітників.

Визначення потреби у штаті передбачає встановлення вихідних даних для розрахунку та безпосереднього розрахунку кількості персоналу, робіт та витрат, необхідних для конкретного періоду часу.

Основні шляхи задоволення потреб працівників [51, с 19]:

- Аутсорсинг - залучення трудових ресурсів інших організацій для виконання певних робіт;
- лізинг співробітників - компанія передає працівників, які уклали з позичальником трудовий договір на певний термін;
- Наймати співробітників (внутрішніх і зовнішніх).

Навчання співробітників завершується адаптацією, тобто адаптацією до нових умов праці та нових відносин. Адаптаційний потенціал – це ступінь відкритості людини до можливостей залучення до нових умов у мінливому середовищі. Не менш важливим фактором у процесі адаптації є професійна орієнтація співробітників – заходи, спрямовані на ознайомлення працівників з їхніми завданнями на робочому місці, ознайомлення з керівництвом та робочими групами для зменшення невизначеності досвіду співробітників, виховання позитивного настрою до роботи та економії часу [12]. , С. 22-23].

Виходячи з цього, система формування людських ресурсів підприємства повинна включати такі процеси:

- Процес основного кадрового забезпечення колективу дозволяє постійно підтримувати найкращий рівень людських ресурсів підприємства;
- створити умови, сприятливі для адаптації працівників на підприємстві;
- Організація системи професійно-кваліфікаційного навчання та всебічного розвитку працівників;
- Вжити заходів, щоб працівники не були незадоволені своєю посадою, щоб зменшити плинність кадрів та зменшити негативні наслідки.

Людські ресурси зосереджені на трьох рівнях зв'язків і відносин [4, с. 46-48]:

1) Відображення минулого - це сукупність властивостей, які система накопичила під час свого становлення, а також властивостей, що визначають її функцію та здатність до розвитку.

2) Охарактеризуйте поточний з точки зору практичного застосування та використання наявних можливостей.

3) Орієнтація на розвиток (майбутнє): Співробітникам необхідно не тільки реалізувати наявні компетенції, а й набути нових компетенцій.

Талантовий потенціал підприємства — це певна кількість (група) працездатних працівників, які працюють на підприємстві з необхідними організаційно-технічними умовами. Соціальна продуктивність, що виникає

внаслідок вмотивованої спільної діяльності різних індивідів, є основою кадрової команди.

Трудовий потенціал працівника представлений трьома складовими:

- Психофізіологічний потенціал - здібності та схильності людини, її здоров'я, працездатність, витривалість, темперамент, тип нервової системи тощо.

- Кваліфікаційний потенціал - обсяг, глибина і різноманітність загальних і специфічних знань, трудових навичок і вмінь, що визначають здатність працівника виконувати роботу певного змісту і складності.

- Соціальний потенціал - рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, засвоєння працівниками трудових установок, цінностей, інтересів, потреб і вимог у сфері праці, на основі ієрархії потреб людини.

Кожен фахівець як особистість має унікальні характеристики, що визначають його здібності щодо обраної професійної діяльності. Потенціал людини – це її здатність щось зробити в майбутньому, реалізувати свої інтереси, досягти поставлених цілей. Розвиток і навчання займають важливе місце у формуванні потенціалу як окремих працівників, так і всіх працівників (рис. 1.3).

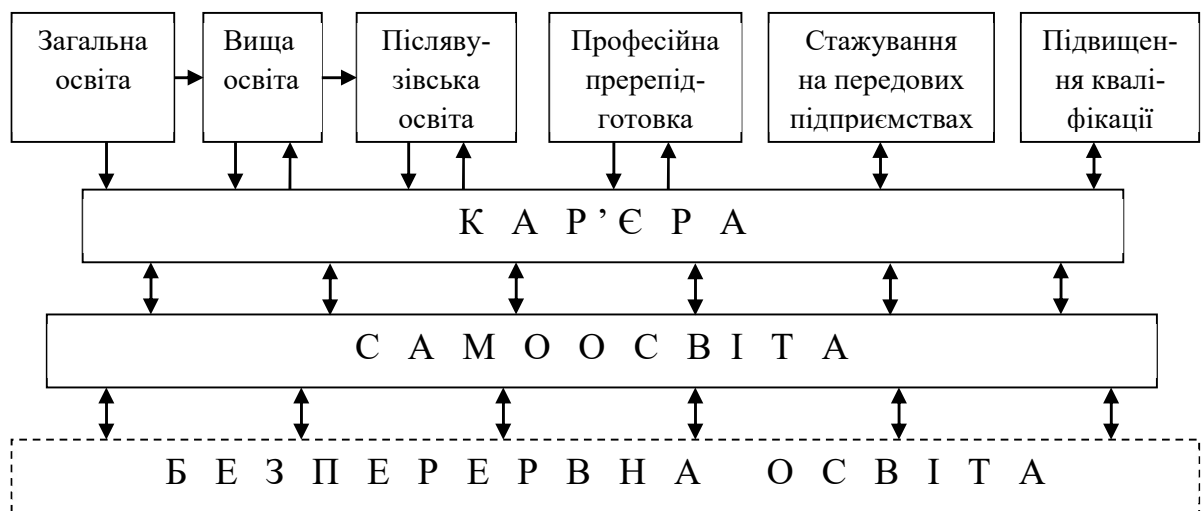


Рис 1.3. Схема формування кадрового потенціалу на основі навчання

Навчання та розвиток персоналу включає [25, с. 65-66]:

- навчання для надання необхідних знань, умінь і досвіду у формі загальноосвітньої та професійної освіти;

- Підвищення кваліфікації, завданням якої є вдосконалення професійних знань і навичок;

- Навчання в Академії менеджменту та лідерства для надання необхідних знань та навчання при вступі на керівні посади для формування рівня лідерства;

- Перепідготовка, фактично надання другої освіти. Метою перепідготовки є надання працівникам можливості освоїти нову професію.

Для розвитку співробітників необхідно:

- підтримувати працездатних працівників;

- поширення знань та передового досвіду;

- підготовка молодих кваліфікованих працівників;

- Усвідомлення важливості розвитку співробітників у процесі управління персоналом;

- Зменшити плинність кадрів.

Професійне та робоче зростання є найважливішою мотивацією для більшості видів діяльності співробітників. Відсутність можливостей для зростання часто призводить до втрати робочих місць і погіршення бізнесу. Кар'єрне зростання тісно пов'язане з кадрами та питаннями планування кар'єри.

Тому система управління персоналом, що забезпечує управління всіма аспектами реалізації кадрової політики, потребує створення відповідної системи підготовки менеджерів з персоналу, що поєднує конкретні професії та спеціальності, а також різну кваліфікацію. рівень. Ця підготовка спеціалістів є багаторівневою системою безперервної освіти, яка включає професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації для цього виду менеджменту.

Зокрема, наявність високоспеціалізованих працівників забезпечує короткострокове та довгострокове виживання підприємства.

Як поєднання навичок і знань співробітників, а не їх втілення в продукті або функції організації, комбіновані компетенції співробітника є унікальним джерелом підвищення прибутковості завдяки поєднанню науки і техніки, виробництва, організації, управління та людських ресурсів. Вони створюють

умови для розробки нових продуктів і забезпечують якість всієї продукції, що випускається підприємством. Ці компетенції притаманні організаційній системі всього підприємства, а не лише окремих успішних працівників. Крім того, важливу роль у реалізації корпоративних стратегічних планів відіграють якісні працівники, оскільки вони є довгостроковою основою для прийняття та прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень (звільнення, диверсифікація продукції, організаційна структура, спільні підприємства тощо).) .)) Крім того, це дає змогу компанії зберігати домінуючу позицію в певних сегментах ринку, оскільки такі працівники можуть оцінювати та враховувати довгострокові ринкові тенденції та поточні запити споживачів. Принцип взаємодоповнюваності управлінських ролей проявляється через взаємодію професійної та політичної складових бізнес-персоналу, розрізняючи: менеджерів, організаторів та менеджерів.

Процес формування, розвитку та використання людських ресурсів включає різні етапи, а сукупність цих етапів становить кадровий цикл. Він включає в себе наступні етапи:

1. Планування потреб у персоналі;
2. Маркетинг співробітників – управлінська діяльність, призначена для виявлення та задоволення потреб співробітників.

Цей вид діяльності включає етапи:

- визначити джерело потреб у кадрах;
- вибрати спосіб участі працівників;
- Виявлення та аналіз факторів, що впливають на маркетингову діяльність у сфері управління персоналом;
- порівняльний аналіз джерел і методів задоволення потреб у персоналі;
- Оптимізація маркетингової діяльності у сфері управління персоналом.

Розглянемо найбільш поширені та актуальні способи управління людськими ресурсами в бізнесі. Зміст управлінського підходу характеризує спосіб впливу на людей. За змістом методи впливу поділяються на три великі категорії: адміністративні (або організаційні), економічні та психосоціальні.

Форма використання цих методів залежить від повноважень управлінських функцій, таких як організація, стимулювання та нагляд.

Адміністративний підхід — це сукупність методів примусового впливу, заснованих на ефективному використанні прямої дії, лідерства та влади. Ці методи можна описати як впровадження управлінських дій щодо людських ресурсів на всьому підприємстві. Стабілізуючий нагляд залучає майстрів і підлеглих, які дотримуються нормативних документів, нормативних документів, вимог. Керівники також можуть використовувати у своїй роботі метод коучингу підлеглих, тобто вчиняти дії до підлеглих шляхом пояснення ситуації, пояснення напрямку завдань і вирішення проблем.

Застосування адміністративних методів передусім ґрунтується на інтересах впливу, які важелі використовуються, які відносини встановлюються та регулюються.

Економічні методи можна охарактеризувати як сукупність методів, які впливають на людей через базові потреби. Ці методи можуть спрямовувати свою діяльність на досягнення спільних цілей шляхом активізації економічних інтересів суб'єкта управління без безпосереднього втручання суб'єкта управління. У цьому випадку основою є матеріальна винагорода за продуктивну працю. Економічний підхід має спонукати працівників працювати більш ефективно.

Відповідно до нової парадигми, економічні підходи мають бути змінені, щоб створити дух співпраці та участі, створюючи таким чином безпечне середовище, в якому люди можуть об'єднуватися та будувати відносини, які допомагають організувати економічне зростання та покращити рівень життя кожного. Співробітник. Використання економічних методів в управлінні людськими ресурсами можливе лише при тісній інтеграції та взаємопов'язаності із соціально-психологічними методами. Соціально-психологічні методи — це низка методів, що впливають на духовні потреби та інтереси людей. Вони ґрунтуються на стосунках, потребі в самооцінці, особистих досягненнях, повазі

з боку інших, визнанні, реалізації свого потенціалу та особистісному зростанні [57, С. 327].

Загалом можна зробити висновок, що всі підходи до управління персоналом можуть бути досягнуті лише через взаємодію та композицію.

Успішне виконання функції управління персоналом багато в чому залежить від ефективності організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення управління персоналом — це сукупність взаємозалежних структурних служб і відділів у межах підприємства, які забезпечують прийняття та ухвалення управлінських рішень у певних аспектах його кадрової діяльності та підзвітність за результати цих рішень. Організаційною основою забезпечення управління персоналом є структура управління кадровою діяльністю підприємства, елементами якої є окремі керівники, служби, відділи та інші організаційні підрозділи, що здійснюють управління персоналом. Оскільки система управління персоналом є частиною всієї системи управління підприємством, вона повинна бути інтегрована із загальною організаційною структурою. Це дає змогу знизити загальний рівень управлінських витрат, забезпечити координацію з іншими системами управління, підвищити складність та ефективність контролю за виконанням прийняття рішень [4, с 135-137]. Підприємства різного масштабу мають спільну організаційну структуру управління, а функціональна побудова центру управління персоналом дуже різниться. Іншим аспектом, на який необхідно звертати увагу при прийнятті рішення про організаційне забезпечення управління персоналом, є визначення складу управлінської функції та її складності.

За умов економічного режиму застосування функціонального аналізу витрат є дуже розвиненим, що дозволяє знизити витрати на управління персоналом та підвищити його ефективність.

Функціонально-вартісний аналіз організації управління персоналом підприємства (а саме відділу кадрів) - це метод техніко-економічного дослідження функцій підрозділу, спрямований на вдосконалення шляхів

удосконалення управління та зниження витрат на основі вибору економічного метод. покращити управління.

Організація управління персоналом розрізняє процеси добору, навчання, розстановки, навчання, працевлаштування робітників на виробництві. Під наймом розуміють процес їх дослідження, щоб визначити, чи здатний працівник успішно виконувати посадові функції на певних посадах. Штатний розклад — це розподіл наявних працівників за структурними підрозділами. Кандидатури передбачають підбір і прийняття на роботу працівників кадрового резерву та їх необхідне навчання в резерві.

Існує три основних механізми відбору, висунення та розстановки кадрів [59, с. 116-117]:

1) Вільний відбір є самостійною діяльністю Служби корпоративного персоналу з пошуку кандидатів на вакансії. Недоліки: Відбір кандидатів обмежений, просування по службі випадкове, складно виконати єдині вимоги всіх працівників.

2) Формальний стандартний механізм задоволеності діє відповідно до таких факторів, як назва посади, режим професійної кваліфікації працівника та кваліфікаційні характеристики посад працівників у масштабах галузі. Недолік: майже неможливо визначити повний і точний перелік необхідних вимог до співробітників.

3) Цей конкурс відбирає кандидатів на посади за принципом конкурсу. Переваги: публічність створює необхідні умови для контролю за виконанням кадрової політики, а також дає можливість більшості людей брати участь у конкурсі.

Механізми відбору, просування та розміщення цих кадрів можна представити у вигляді відповідних моделей потенціалу персоналу, які часто називають стандартними моделями, моделями «усунення» та моделями розширення прав і можливостей [34].

Модель порівняльного аналізу або модель «заявник-рекомендує» — це метод набору, який ґрунтується на використанні конкретних контрольних

показників (наприклад, кваліфікаційних вимог або конкретного найкращого представника даної робочої групи). Велике значення тут має розробка професійних профілів для різних посад, моделі професійної кваліфікації для необхідних працівників. Ці моделі призначені для стандартизації, спрощення та систематичного регулювання посадових обов'язків та загальних вимог до різних категорій працівників. На основі цих моделей здійснюється професійний відбір робочої сили на заміщення вакантних посад, встановлюються функціональні зв'язки між працівниками, проводиться атестація, дається поточна оцінка якості роботи.

Програми навчання та плани навчання працівників формуються на основі професійно-кваліфікаційної моделі.

Можливий і інший варіант: визначити найбільш підходящих співробітників ("рефералів") з діючих співробітників і з вихідного набору - "претендентів" і порівняти їх. Якщо «заявник» не гірший за «рекомендаційника», його включають до складу робочої групи [21].

Кадрова модель або модель «нокауту» використовується, коли кадрові агентства змушені діяти на основі обмеженого відбору кандидатів. У цьому випадку робоча група менш складена на кожному наступному етапі свого розвитку (наприклад, після кожної періодичної атестації або поточної оцінки), ніж коли інші співробітники замінюються іншими. Ця група може залишатися ефективною лише в тому випадку, якщо втрати найкращих працівників компенсуються шляхом систематичного «змочування» гірших. Інструментом такої процедури може бути експертна оцінка, згідно з якою розкладаються ділові та особисті якості працівника.

Правовою основою «прополки» працівників є надання експертної атестації та права організації самостійно регулювати чисельність і склад працівників.

Модель делегування – це процес конкурсного відбору кандидатів із широкого кола претендентів. Принципова відмінність між схемами «делегована» та «рекомендована заявником» полягає у відмові від порівняння заявників із заявниками, які вже увійшли до робочої групи. Групи, створені та керовані

заявниками, ефективніші, ніж групи, які формуються шляхом «виривання бур'янів».

Інформація необхідна для прийняття найкращих управлінських рішень. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом — це сукупність реалізаційних рішень щодо кількості, розміщення та організаційної форми інформації, що циркулює в системі управління під час функціонування системи управління. Вона включає системи класифікації та документації (єдиної та спеціальної) оперативної інформації, нормативної інформації, техніко-економічної інформації.

Труднощі, які виникають під час аналізу кадрів, — це визначення типу інформації, яку необхідно зібрати та обробити. Інформаційна проблема виникає через відсутність критичних питань у методах оцінки персоналу. Інформація про стан людських ресурсів стане основою для прийняття конкретним бізнесом рішень щодо управління та аналізу. На цій основі має формуватися кадрова інформаційна база, тобто той обсяг інформації, що стосується людських ресурсів, який підприємство може використати протягом певного періоду часу. При цьому, чим вищі якісні та кількісні характеристики обробленої інформації, тим реальніше досягнення мети. Відповідно до теорії цілей розрізняють корисну інформацію, некорисну інформацію та неправильну інформацію. У людських ресурсах корисна інформація відповідатиме досягненню стратегічних цілей управління, некорисна інформація не матиме на них жодного впливу, а неправильна інформація зашкодить.

Крім загального інформаційно-організаційного забезпечення системи управління персоналом, у їхніх інтересах дуже важливими є також можливості окремих працівників. Формування нових компетенцій та розвиток наявних компетенцій визначаються на основі аналізу їх потреб в організаційних та особистих інтересах — основі управління розвитком людських ресурсів.

Вивчаючи людський потенціал, з одного боку, розглядають його можливості, а з іншого — можливість реалізації. Це потребує формування

механізмів узгодження інтересів працівників з організаційними та планами дій в управлінні розвитком людських ресурсів (рисуюнок 1.4).

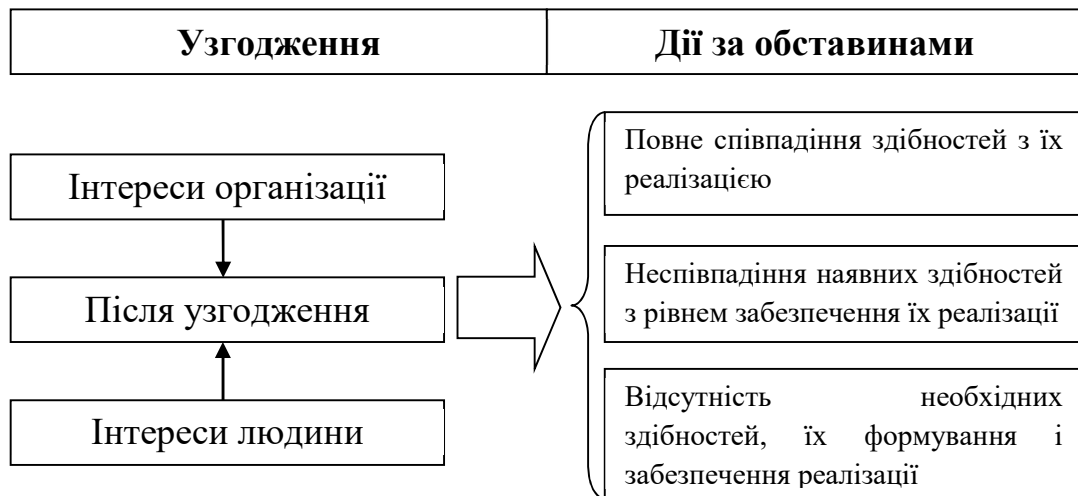


Рис. 1.4. Механізм узгодження інтересів

Сфера координації є ключовим моментом в управлінні розвитком і використанням людських ресурсів за допомогою стимулів [13, с. 107-108].

Мотивація — це процес, за допомогою якого людина свідомо обирає ту чи іншу поведінку внаслідок комплексного впливу зовнішніх (мотиваційних) і внутрішніх (мотиваційних) факторів (рисуюнок 1.5.).

Нині в управлінській практиці використовуються різноманітні теорії стимулювання, які дають основні принципи стимулювання праці та вказують на роль стимулювання в управлінні персоналом.

Суть теорії мотивації полягає в тому, що людина усвідомлює завдання, що стоїть перед нею, знає винагороду, яку може отримати за рішення, порівнює її зі своїми потребами, здібностями та виконує певну діяльність.

На мотивацію впливають різноманітні мотиваційні чинники: економічні стандарти та системи пільг, справедливий розподіл заробітної плати та доходів, умови праці, відносини в команді, розвиток кар'єри, творчість та весела робота, бажання самоствердитися та постійний ризик, жорсткі зовнішні команди та внутрішні культура та ін.

Мотиваційна поведінка працівників формується під впливом таких факторів: зміст роботи, визнання інших, визнання власних досягнень, об'єктивна

оцінка керівництва, прагнення до кар'єрного росту, почуття відповідальності, самореалізація на роботі [20].] .

На колективну мотивацію працівників впливає дещо інший набір факторів: корпоративна політика, підхід до управління персоналом, стиль керівництва, управлінська компетентність, умови праці та психологічний клімат у колективі, соціальна та матеріальна винагорода, безпека роботи [28].

До загальних (базових) принципів формування людських ресурсів належать такі принципи: системність, рівні можливості, повага до особистості, командна солідарність, правовий та соціальний захист [22].

Принципи формування кадрової системи базуються на розгляді людських ресурсів як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, що охоплює всі категорії працівників і призначена для формування та ефективного використання людського капіталу підприємства.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, що виникають у соціальному, політичному та економічному житті країни.



Рис. 1.5. Чинники, що формують ставлення людини до праці [5, с.7]

Принцип, орієнтований на людей, визначає мислення керівництва, в якому потреби та інтереси співробітників є головним пріоритетом організації. Цей принцип відображається в тому, що всі працівники підприємства (організації) мають рівні умови та несуть солідарну відповідальність за результати спільної діяльності. Вони мають досить гнучкі функції, які конкретизуються в процесі управління персоналом і ускладнюють поточну ситуацію. При цьому працівники зберігають свою незалежність і самобутність.

Принцип правового та соціального захисту — неухильне дотримання норм законів, правових актів, адміністративного права, цивільного права, трудового права та господарського права.

Крім цих принципів існують інші специфічні принципи, що визначають умови формування людських ресурсів, зокрема: принцип оптимізації людських

ресурсів підприємства, принцип взаємодоповнюваності управлінських ролей, принцип унікальності людських ресурсів.

Тому всебічні здібності працівників, як складова ядра професії людських ресурсів, відіграють життєво важливу роль на підприємстві, використовуючи його атрибути.

Висновки до розділу 1

Поняття управління персоналом включає основні принципи, правила та цілі, які визначаються відповідно до типу організаційної стратегії підприємства, можливостей персоналу та видів кадрової політики. Він є основою кадрової політики підприємства, визначає основний напрямок і підхід до формування та використання людських ресурсів підприємства.

Слід зазначити, що HR характеризується безліччю компонентів, об'єднаних в одну систему. На основі цих компонентів проводиться загальний аналіз та оцінка рівнів їх ефективності. Необхідною умовою для цього є наявність методики аналізу всіх компонентів та їх окремих колекцій.

Розуміння та правильне застосування різноманітних моделей формування персоналу в кадровій практиці може сприяти підвищенню ефективності їхньої діяльності та відбору співробітників із найцінніших кандидатів. Високий рівень знань компанії в будь-якій сфері приваблює висококваліфікованих співробітників, що дає можливість створити унікальний набір професійних навичок, що безпосередньо сприяє високій конкурентоспроможності людських ресурсів компанії. Важливим резервом підвищення ефективності формування та використання кадрів на підприємстві є підвищення продуктивності праці та навчання працівників відповідно до потреб підприємства, удосконалення системи перепідготовки, покращення умов праці.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ „ДРУЖКІВСЬКИЙ ЗАВОД МЕТАЛЕВИХ ВИРОБІВ”

2.1. Проблеми формування кадрового потенціалу

Кадрове забезпечення, враховуючи реальні потреби підприємства та вимоги до якості робочої сили, є одним із економічних ресурсів, є найважливішим фактором підвищення продуктивності праці, збільшення випуску продукції, підвищення якості продукції та послуг, забезпечення що виробництво є конкурентоспроможним. продукт.

Незалежно від економічної ситуації та змісту основних цілей підприємства, підціль першого рівня повинен містити мету, яка безпосередньо відображає формування та управління людськими ресурсами [56, С. 117-119].

Сама проблема формування людських ресурсів має методологічний характер, оскільки є фундаментом і фундаментом організаційного розвитку. Від того, наскільки успішно HR стане лідером у найсучасніших виробничих відносинах, залежатиме ефективність соціально-економічного розвитку не лише в організації, а й у містах, в яких вона працює.

До методологічних засад формування кадрів належать [49]:

- визначене положення керівників та їх незамінність у системі виробничих відносин;
- відповідальність керівників;
- компетенції керівників;
- Звернути увагу на новітні досягнення вітчизняних та зарубіжних технологій;
- здатність розвивати, просувати та впроваджувати новітні соціально-економічні процеси та явища, притаманні сучасній ситуації;
- стратегічне мислення;

- вміння лідера формувати команди;
- Спрогнозувати соціально-економічні наслідки виробничої діяльності.

Наведені вище методологічні принципи (аспекти) є діалектично взаємопов'язаними, взаємозалежними, взаємопідкріплюючими і повинні працювати разом. Бездіяльність або бездіяльність людини може руйнівню вплинути на людські ресурси, а їх діалектична взаємодія покращить склад персоналу та управління підприємством.

У цьому контексті основними складовими людських ресурсів є:

- виховувати;
- рівень кваліфікації;
- професійна компетентність;
- професійна майстерність;
- Психологічні особливості ділового персоналу.

Основою трудової та творчої діяльності є та чи інша професія, тобто наявність відповідних здібностей, кваліфікації, можливостей для реалізації професійного потенціалу. Підвищення рівня освіти є чинником підвищення рівня знань і творчої активності. Людський потенціал подібний до матеріального нагромадження, а накопичення капіталу — це освіта, знання, навички та досвід.

Іншою важливою складовою людських ресурсів є рівень кваліфікації працівників. До діяльності працівників, спеціалістів, керівників, службовців поширюються відповідні кваліфікаційні вимоги, посадові обов'язки та обсяг специфічних знань, що враховується при атестації персоналу та встановленні заробітної плати. Крім того, стаж працівника також впливає на сприйняття різних робіт. По-перше, кваліфікація визначає «максимальні здібності» працівника, якщо вони є. Коли робота вимагає нових знань або навичок понад цей «максимум», людина може стати безпорадною. По-друге, стаж є мотивуючим фактором діяльності: чим вищий стаж, тим більше мотивовані працівники внутрішньо та зовні мотивовані, тим більше вони охоче беруть участь у різних видах роботи. Крім того, кваліфікованим фахівцям легше ознайомитися з інноваціями.

Низька якість працівників є однією з основних причин слабкої конкурентоспроможності вироблених товарів і послуг. Така ситуація впливає на прибуток бізнесу та обмежує їх фінансові можливості для підвищення кваліфікації своїх співробітників.

Щодо психофізіологічних особливостей людей, то вони також відіграють немалу роль у творчій праці та праці. Деякі можуть негативно вплинути на створення можливостей і перешкодити виконанню роботи, але стимулювати їх. До першої групи відносять консервативність, відсталість, песимістичність, страх зламатися, небажання перенавчатися, інертність, бюрократизм, ревності до кар'єри, недовіру, нарцисизм тощо. Стимуляторами є винахідливість, інтерес до нового, рішучість, готовність ризикувати, кмітливість, креативність, організаторські здібності, ініціативність, лідерство тощо.

Слід помітити, що багато сучасних підприємств втратили контроль над станом своїх кадрів та процесом їх формування та використання. Як наслідок, зниження виробництва, криза заборгованості, заборгованість із заробітної плати та її низький рівень призводять до зниження професійних навичок, етики, стимулів та творчого потенціалу працівників, що, у свою чергу, перешкоджає налагодженню виробничих структур, впровадженню нових технологій. і виробництво конкурентоспроможної продукції [47].

Іноді існування цього потенціалу повністю ігнорується, при цьому «праця» виступає як фактор виробництва [16, с. 14], «людські ресурси» - як умова формування інвестиційного потенціалу [16, с. 135], а Основним джерелом потенційного зростання є фактор виробництва - «капітал».

Вітчизняні підприємці недостатньо розуміють, що інвестувати в людський капітал так само вигідно, як інвестувати в будь-який інший фактор виробництва.

Проте існує проблема визначення ціни робочої сили. Якщо робочу силу розглядати як працездатність, то вона нерозривно пов'язана зі своїм носієм — працівником і може бути виміряна з точки зору відтворення праці. Це має охопити всі етапи життя працівника – від вступу в працездатний вік до виходу з працездатного віку.

Взагалі кажучи, ціна праці — це вартість праці для роботодавців, а ці витрати — витрати протягом усього життєвого циклу людей, що забезпечують життєдіяльність людей та їхніх сімей.

Багато роботодавців вважають, що легше знайти нових співробітників, ніж утримати старих. Не всі розуміють цінність HR. Тут дуже важливими є фактори ефективного відбору та розвитку талантів, а саме: чіткі цілі керівництва на всіх рівнях, постійне накопичення професійних здібностей, регулярний зворотний зв'язок, формування ефективної системи стимулювання працівників, мотиваційне навчання.

Підприємство, що вивчається ПрАТ «Дружківський завод металевих виробів», — виробник великого машинобудування та залізничного кріплення, засноване 1 жовтня 1930 року.

Підприємство виробляє широкий асортимент продукції - фурнітуру від М6 до М42, високоміцну, нормальної та грубої міцності; високоміцну фурнітуру виробництва Cold Landing.

Дружківські робітники та будівельники мають багаторічний досвід, підкріплені потужною виробничою базою механічної обробки, зварювання та складання, лиття та кування та штампування, здатні виробляти продукцію, яка відповідає найвищим вимогам споживачів та світовим стандартам [48, с.2-6].]

Виробництво високоякісної продукції машинобудування, залізничних колій та будівельних проектів потребує висококваліфікованих робітників і експертів з усіх сфер життя, а також надійної системи управління.

Управління бізнесом у багатьох випадках не відповідає сучасним вимогам. Управління не втратило традиції тотального контролю, побудованої на недовірі до учасників виробничого процесу, успадкованої від тоталітарних режимів. На практиці часто трапляються випадки відчуження процесів управління та самих менеджерів від інших учасників [45, с.17-31].

Найістотнішим недоліком систем управління персоналом, які використовуються в сучасних умовах, є те, що вони ігнорують ті функціональні підсистеми, які значною мірою визначають конкурентоспроможність

підприємств в умовах ринкової економіки, а саме: діагностика, прогнозування, планування та маркетинг персоналу, управління трудовими відносинами та розвиток персоналу.

Ефективне використання потенціалу робочої сили вимагає належної організації робочої сили — способу покращити якість роботи. Через низький рівень організації праці багато робітників і службовців недостатньо розкривають свої навички на роботі. За оцінками американських експертів, працівники в середньому використовують лише 20-25% свого потенціалу. При правильній організації праці рівень реалізації її потенціалу можна підвищити до 70-80%. У розвинених країнах до форм організації праці, які спонукають працівників до максимальної реалізації творчого потенціалу, належать участь працівників в управлінні підприємствами та їх підрозділами, гуртками якості, ротація посад у цехах і всередині підприємств [52, С. 203-205].

Істотно впливає на формування кадрового потенціалу і небажання керівництва вносити принципові зміни, привабливість форм роботи для опанування, розвитку і особливо пріоритету оперативного управління над стратегією.

Талант є одним із найважливіших ресурсів підприємства, а його економічна природа вимагає управління, у тому числі забезпечення соціального, професійного та структурного розвитку працівників. В результаті загальна парадигма управління бізнесом зазнала серйозних змін. Талант став важливим стратегічним ресурсом підприємства, а його формування та використання є найважливішими чинниками отримання конкурентної переваги.

Для ефективної роботи фабрики, з метою забезпечення майбутніх потреб підприємства в кадрах, в умовах непростого внутрішнього ринку праці «Дружківський метизний завод» потребує кваліфікованих робітників. Дуже важливим є питання відбору талантів у регіоні, де знаходиться компанія.

На ПАТ «Дружківський метизний завод» спеціалісти відділу кадрів розпочали роботу з молодими спеціалістами, які ще навчаються в навчальних закладах.

Колектив підприємства поповнюється випускниками Дружківського машинобудівного технікуму та ПТУ №36, які готують токарних, фрезерних, свердлильних, зварювальників, ручних зварників, електриків. Однак у Донецьку та прилеглих районах відсутні навчальні заклади для підготовки основних спеціальностей, таких як оператори станів холодної прокатки, наладчики ковальсько-налагоджувального обладнання, наладчики автоматичних та напівавтоматичних верстатів, налагоджувачі станів холодної прокатки, шухляди та травильники. Зараз у цих навчальних закладах готують робітників, але більшість випускників після військової освіти не виявляють бажання працювати на заводах: або йдуть до вищої освіти, або їдуть кудись у пошуках вищої заробітної плати.

Пристосування до випускників вищезазначених закладів займає багато часу та грошей і не є фінансово вигідним у важкі кризові часи. Крім того, молоді працівники, які приходять працювати на заводи, не зможуть підвищити свою кваліфікацію без міст і північних районів Донбасу. Як правило, у відповідних закладах, окрім теоретичної підготовки, вони можуть набути щоденних практичних навичок, не залишаючи роботи. Стабільність кадрів також є однією з передумов забезпечення трудовими ресурсами. Зміна складу співробітників може негативно вплинути на їх продуктивність. Текучість працівників характеризується коефіцієнтом зайнятості (відновлення) K_n і коефіцієнтом плинності K_p . Їх розрахунок можна виразити у вигляді наступної формули:

$$K_n = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сер}}, \quad (2.1)$$

$$K_p = \frac{Ч_n}{Ч_{сер}}, \quad (2.2)$$

де:

$Ч_{зв}$ – число звільнених працівників;

$Ч_{сер}$ - середньооблікова чисельність працівників;

$Ч_n$ – число найнятих працівників [50].

Для наочності ці коефіцієнти виражають у відсотках. Аналіз руху працюючих кадрів наводиться у таблиці.

Таблиця 2.1

Аналіз руху працюючих кадрів ПАТ „Дружківський завод металевих виробів”

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників	1117	1101	1083
Звільнено працівників	64	88	82
Прийнято працівників	81	72	64

За даними цієї таблиці можна розрахувати коефіцієнти за останні 3 роки:

2019 рік:

$$K_{\text{п}} = 64 \div 1117 = 0,057, \text{ або } 5,7 \%,$$

$$K_{\text{н}} = 81 \div 1117 = 0,073, \text{ або } 7,3 \%.$$

2020 рік:

$$K_{\text{п}} = 88 \div 1101 = 0,08, \text{ або } 8 \%,$$

$$K_{\text{н}} = 72 \div 1101 = 0,065, \text{ або } 6,5 \%.$$

2021 рік:

$$K_{\text{п}} = 82 \div 1083 = 0,076, \text{ або } 7,6 \%,$$

$$K_{\text{н}} = 64 \div 1083 = 0,059, \text{ або } 5,9 \%.$$

З наведених даних можна зробити висновок, що всі коефіцієнти ліквідності в основному з кожним роком зростають. Тому необхідно визначити конкретні причини, які є основними причинами звільнення, та вжити заходів щодо їх усунення, щоб плинність кадрів не зростала.

Основними причинами високої плинності є:

- Низька заробітна плата;
- виконувана робота не відповідає рівню кваліфікації та основній професії;
- погані відносини в колективі;
- Нестабільна ситуація в регіоні, де працює компанія.

Згідно з аналізом статистичних даних, станом на 1 січня 2022 року понад 76% посад у ПАТ «Дружківський завод металоконструкцій» займали чоловіки. У той же час деякі вчені вважають, що одним із важливих факторів, що

впливають на якість працівників (особливо керівництва), є оптимальне співвідношення чоловіків і жінок на різних посадах і професійних групах. Загальна тенденція перебування чоловіків і жінок на керівних посадах така: чоловіки більш компетентні як лінійні керівники (керівники підприємств, начальники цехів, начальники відділів, керівники підрозділів), жінки – функціональні керівники (відділи, бюро, відділи) та спеціалісти [59]., с. 110].

Аналіз показує, що в Донецькій області, де розташоване науково-дослідне підприємство, існують серйозні демографічні та соціальні проблеми, які негативно впливають на процес формування та розвитку людських ресурсів, особливо низька народжуваність та висока смертність зменшують майбутнє населення. база людських ресурсів.. Існують проблеми зниження здоров'я та працездатності населення, зниження якості освіти та професійної підготовки, структура яких не узгоджена з потребами виробництва. В результаті втрачаються робоча сила та людські ресурси, що негативно впливає на можливості економічного зростання. При цьому важливу роль відіграє вік робітника (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз працівників підприємства за віковою ознакою (на 1.01.2022 р.)

Рівень	До 30-ти років	30-40 років	40-50 років	50-60 років
Управлінські кадри	4	7	21	11
Інші співробітники	304	386	278	72
Всього	308	393	299	83

Видно, що в управлінні підприємства переважають експерти віком 40-50 років, які становлять 49% від загальної кількості керівників, а інші працівники – переважно працівники 30-40 років, що становлять 37%. Середній вік працівників – 38 років.

Важливо відзначити, що вікова структура працівників опитаних компаній не надто перспективна з точки зору її подальшого використання, оскільки дослідження показують, що 30-40% компаній – це працівники віком від 40 років.

Тому необхідно звернути увагу на якісні характеристики людських ресурсів підприємства [5, с.15].

Як і більшість українських підприємств, ПАТ «Дружківський комбінат металопродукції» не має належної системи заохочення працівників, або політика стимулювання керівника неправильна. Неefективне використання людських ресурсів може призвести до зниження продуктивності, недостатнього прибутку та зниження конкурентоспроможності підприємства.

Ключовим фактором успішного вирішення цієї проблеми є мотивація співробітників компанії до ефективної роботи.

Тому для успішного розвитку підприємств потрібні кваліфіковані працівники. Часто більшість бар'єрів на шляху розвитку ринкових відносин пов'язані з працівниками, які не вміють працювати по-новому, організаціями, які не збігають особисті цілі з цілями організації, опір інноваціям, а також відсутність мотивації чи управління.

Всі ці питання потрібно вирішувати в першу чергу. Ця вимога також виникає через те, що працівники не можуть безкоштовно отримати другу роботу у віці 20-50 років у жодному навчальному закладі, оскільки потрібно заробляти і зарплату, і навчання.

2.2. Сучасний стан підготовки кваліфікованих кадрів

Найважливішим чинником продуктивності та основним джерелом економічного розвитку є люди, тобто кваліфікація, освіта, навчання, мотивація. Тому необхідно розглядати не тільки взаємозв'язок між кількісними та якісними характеристиками підприємств, але, що важливіше, їх потенціал для забезпечення довгострокового розвитку. Ця сукупність компетенцій і здібностей людей відображається в кадровому потенціалі, який необхідно правильно

використовувати для досягнення цілей і завдань компанії, зайняти високу позицію на ринку та заслужити довіру споживачів.

Вважається, що до складу робочої сили, до якої входять усі працівники з «середньою» працездатністю, до працівників входять лише професійно працездатні, тобто ті, хто має спеціальну підготовку. Отже, величина кількості трудових ресурсів фірми перевищує вартість кожного сегмента «працівників», тобто некваліфікованих і низькокваліфікованих робітників [2, с. 285].

Під потенціалом талантів слід розуміти кваліфікованих працівників з професійною підготовкою та спеціальною освітою. Їхні кількісні та якісні характеристики визначають ефективність виробництва суб'єкта господарювання та ефективність ринкової діяльності.

Але некваліфікованих і низькокваліфікованих працівників не можна виключати з робочої сили, оскільки кваліфікована чи некваліфікована праця є невід'ємною частиною потенціалу робочої сили. Якщо технологічний процес вимагає виконання важкої і некваліфікованої праці, ця частина праці відбудеться, і ігнорувати її неможливо. Будь-яка класифікація працівників включає всі категорії, від професіоналів і студентів до некваліфікованих працівників. Отже, виключення таких працівників із трудового колективу може призвести до неправильної оцінки людських ресурсів і, таким чином, до відповідної помилки у визначенні вартості підприємства, для чого необхідна наявність усіх необхідних категорій працівників для забезпечення функціонування технічних процесів. є конкуренцією важливою складовою сили [2, с 285].

Особливо важливими стають питання мобільності, конкурентоспроможності та рівня кваліфікації працівників. Їхня підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації мають бути адаптовані до зростаючих вимог сучасного виробництва та корпоративної діяльності.

Однією з причин, чому вітчизняні компанії відмовляються від внутрішнього навчання, можна вважати відсутність власних коштів. У той же час постійна ротація кадрів змушує керівників виходити на ринок праці, щоб

наймати якісних працівників. Дослідження основних питань розвитку професійної підготовки людей на виробництві дозволило зробити наступні висновки:

- складні, тривалі та дорогі процедури отримання дозволів на навчання на робочому місці;- Роботодавці недостатньо зацікавлені в інвестиціях у професійне навчання, оскільки не мають механізму повернення у разі звільнення;

- Відсутність інтересу до інвестування в професійне навчання через відсутність достатнього матеріального стимулювання;

- Неадекватне використання сучасних методик професійного навчання [11, с 51-54].

На сьогоднішній день ПрАТ «Дружківський комбінат металевих виробів» у Дружківці є одним із найбільших промислових підприємств, які потребують спеціалістів різних галузей. На відміну від інших фабрик, менш спеціалізованих на виробництві продукції, виробнича структура заводу з металопродукції є дуже складною і включає кілька різних галузей: ковальську, гальванотехнічну, машинобудівну та термічну обробку металу.

На заводі в рамках технічного ремонту відбувається заміна морально і фізично зношеного обладнання, для якого закуплено високопродуктивну виробничу лінію: преси FXP - 54L та різьбонарізні верстати XPT - HS National Machinery. Завершено та запущено у виробництво лінію з виробництва кріпильних виробів з термічної обробки німецької компанії KOHNLE. Їх послуги вимагають досвідчених фахівців. Маючи хорошу матеріально-технічну та освітню базу, високоосвічені спеціалісти, підприємства мають можливість підвищити кваліфікацію працівників та перепідготувати тих спеціалістів, які були звільнені з роботи, не звільняючи їх з виробництва, що сьогодні дуже важливо. Крім того, не потрібен період адаптації.

На основі аналізу кількості працюючих пенсіонерів та прогнозів щодо виходу на пенсію літніх працівників протягом наступних п'яти років, ці групи показують, скільки працівників необхідно навчити упорядкованим професіям.

У світлі вищевикладеного свого часу компаніям було рекомендовано отримати ліцензію на проведення професійного навчання працівників на виробництві.

Витрати на навчання ПрАТ «Дружківський комбінат металевих виробів» несе підприємство. Працівникам, направленим на навчання в українські навчальні центри або на підприємства, що припиняються, оплата здійснюється відповідно до середнього заробітку. Вони зберігають робочі місця та гарантують соціальний захист, передбачений чинним законодавством, статутом підприємства.

Основним завданням Бюро підготовки кадрів є організація навчально-методичного керівництва виробничим навчанням робітників та навчання персоналу підприємства.

Навчальний офіс проводить професійну підготовку співробітників у різноманітних формах навчання зі звільненням або без нього. Співробітники Управління з підготовки кадрів забезпечують якість та рівень професійної кваліфікації тих, хто закінчує повний курс навчання за програмою підготовки.

З метою якісної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників різних професій або професійних груп у Бюро створено навчальні кабінети «спецтехніка» та «охорона праці», обладнані необхідними засобами навчання, а також бібліотеки, адміністрація та інші місця.. Усі кабінети обладнані дошками, навчальними меблями, наочними посібниками, операційним обладнанням, зразками технічного обладнання (токарні циліндри, перехідні втулки, шліфувальні оправки, мітчики, плашки), готовими тримачами, наборами технічного інструменту, технічної з матеріалознавчою картою.

Планування та облік навчально-виховної роботи здійснюється в порядку, встановленому Міністерством освіти України. Знання учнів оцінюються за п'ятибальною шкалою. Строк проведення екзаменаційної, екзаменаційної та кваліфікаційної (пробної) роботи встановлюється Бюро підготовки кадрів відповідно до навчального плану.

Трудовий потенціал працівників можна підвищити шляхом саморозвитку та зовнішнього впливу. Саморозвиток співробітників відбувається через самовдосконалення їх особистості. Оскільки темпи розвитку STP значно прискорилися, співробітники тепер змушені активно навчатися та навчатися, щоб підтримувати та вдосконалювати свої навички частіше, ніж їхні старші колеги. З огляду на те, що в Україні велика кількість власників бізнесу не хоче витратити гроші на розвиток співробітників і фактично перекладає витрати на них, цей напрямок збільшення потенціалу трудової сили співробітників є найважливішим, навіть обов'язковим у сучасних умовах. Зовнішнім впливом є: сім'я працівника, держава та органи самоврядування [39].

Використовуючи метод коефіцієнтів, описаний у розділі 1, та відповідні формули, можна оцінити трудовий потенціал окремого працівника на основі коефіцієнта професійного розвитку. При цьому оцінювалася кваліфікація менеджера з персоналу ПрАТ «Дружківський завод металопродукції»:

2. Коефіцієнт освіти (Косв):

$$K_{осв} = A / 60, \quad (2.3)$$

де:

A – тривалість роботи працівника за спеціальністю, визначеною в дипломі (за аналізований період), місяців.

60 – максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, визначеною у дипломі про вищу освіту, місяців.

Тривалість роботи менеджера з кадрів за спеціальністю „Управління персоналом та економіка праці” становить 51 місяць (в рамках максимальної нормативної тривалості 60 місяців). Підставивши значення у формулу, отримаємо:

$$K_{осв} = 51 / 60 = 0,85.$$

3. Коефіцієнт посадового досвіду (Кдосв):

$$K_{досв} = B / 60, \quad (2.4)$$

де:

B – досвід роботи на певній посаді, місяців;

60 – максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді, місяців.

Досвід роботи менеджера з кадрів на своїй посаді у даному підприємстві становить 27 місяців (в рамках максимальної нормативної тривалості 60 місяців).

Підставивши значення, отримаємо:

$$K_{\text{досв}} = 27 / 60 = 0,45.$$

7. Коефіцієнт підвищення кваліфікації ($K_{\text{квал}}$):

$$K_{\text{квал}} = Н / ПН, \quad (2.5)$$

де:

Н – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю, місяців;

ПН – нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця), місяців.

Тривалість навчання менеджера з кадрів за аналізований період становить 1,6 місяця. Враховуючи, що весь період роботи за спеціальністю складає 51 місяць, що становить 4,25 роки, нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації буде дорівнювати: $4,25 \times 0,5 = 2,13$ місяці. Підставивши значення у формулу, отримаємо:

$$K_{\text{квал}} = 1,6 / 2,13 = 0,75.$$

8. Інтегрований коефіцієнт професійної компетентності:

$$IK_{\text{проф}} = \sqrt[3]{K_{\text{осв}} * K_{\text{досв}} * K_{\text{квал}}}, \quad (2.6)$$

Підставимо отримані значення коефіцієнтів у загальну формулу:

$$IK_{\text{проф}} = \sqrt[3]{0,85 * 0,45 * 0,75} = 0,66$$

Таким чином, згідно з коефіцієнтом, рівень професійної компетентності працівника становить 0,66 (або 66%). Це досить непоганий результат, але ця величина є умовною. Вона надалі може використовуватись у порівняльних оцінках, або для більш комплексного аналізу, в якості додаткового множника.

Для ширшого аналізу кваліфікаційного рівня персоналу підприємства слід побудувати таблицю (табл. 2.3), що зазначала б співвідношення кількості

працівників за стажем роботи та за кваліфікаційною категорією. У даному випадку проаналізовано керівний склад підприємства.

Таблиця 2.3

**Аналіз кваліфікаційного рівня керівного складу підприємства
(на 1.01.2022 р.)**

Посада	Стаж роботи за фахом			Кваліфікаційні категорії		
	5-10 р.	10-20 р.	понад 20 р.	Вища	I кат.	II кат.
Управлінські кадри	12	24	7	23	12	8
Заступники	21	25	3	13	20	16
Всього	33	49	10	36	32	24

Ці дані свідчать про те, що керівник та його заступник мають достатній досвід. За рівнем кваліфікації 36 осіб (близько 40%) мають вищий рівень, 32 особи – I категорію, 24 – II категорію.

В рамках реалізації потенціалу своїх співробітників ПрАТ «Дружківський комбінат металевих виробів» обіцяє:

1. Забезпечити повну зайнятість працівників відповідно до їх посад, професій та кваліфікації. У разі тимчасової відсутності за професійною чи відповідною кваліфікацією працівнику пропонується інша відповідна робота (за згодою працівника) та оплачується виконана робота.

2. У кадрових і виробничих потребах надавати допомогу працівникам, які бажають підвищити рівень перепідготовки або отримати інші професійні навички. На базі Бюро кадрів Департаменту кадрів здійснюються такі види професійної підготовки персоналу на виробництві:

- Професійна первинна підготовка робітників;
- навчання та перепідготовка робітників;
- Освоєння другої професії;
- Підвищення кваліфікації працівників.

3. Передбачити необхідні кошти на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників ПрАТ «Дружківський завод металопродукції», а також розвиток та зміцнення корпоративної навчально-матеріальної бази відповідно до затвердженого кошторису.

4. За категорією посади, штатним розписом та вимогами каталогу професійно-кваліфікаційних характеристик та за рішенням атестаційної комісії розставити працівників.

5. З метою сприяння розвитку кваліфікації, професіоналізму та продуктивності керівників, професіоналів, спеціалістів, робітників і службовців, працівники проходять атестацію згідно з Порядками атестації персоналу ПрАТ «Дружківський метизний завод».

6. Молоді спеціалісти, які приходять на підприємство, якщо їхнє навчання фінансується підприємством, повинні працювати на ПрАТ «Дружківський метизний завод» після не менше визначеного терміну навчання [26, с.5-6].

Компанія використовує підхід, який поділяє виплати на довгострокові інвестиції (створення спеціальних навчальних закладів або програм) і поточні витрати у вигляді заробітної плати, відпускних та непрацевдатності. Відповідно до цього підходу, якщо компанія утримує штатного працівника, вона, як правило, нічого не втрачає, щоб поповнити робочу силу за рахунок ринку праці. Якщо працівники вкладають певну суму грошей (навчання, заохочення, житло, створення особистих умов праці тощо), а вони не встигають виплатити збитки працівнику, це реальна втрата для власника компанії, а не просто очікувана збитку, але прибутку не отримано [2, с 289].

Тому на ПрАТ «Дружківський комбінат металопродукції» працює розвинена система підготовки та перепідготовки кадрів, залучення молодих спеціалістів та створення належних умов. для їх подальшого розвитку. Проте все ще залишаються серйозні проблеми дефіциту кадрів, застарілих методів використання потенціалу людей, що веде до деяких його втрат.

2.3. Аналіз формування та функціонування кадрового потенціалу підприємства ПАТ „Дружківський завод металевих виробів”

Управління персоналом підприємства здійснюється за двома напрямками формування та ефективного використання. На практиці формування та використання людських ресурсів тісно пов'язані між собою.

Формування та використання людських ресурсів є важливою функцією будь-якого бізнесу, і його мета – мінімізувати запас потенційних можливостей через відмінності якостей, трудових здібностей та особистих якостей, які можуть розвиватися в процесі навчання, а також їх можливість використання. Кількісні та якісні уявлення про конкретні види робіт, потенційну та реальну зайнятість.

Економічна основа формування людських ресурсів включає процес задоволення матеріальних, соціальних і культурних потреб працівників. Цей процес безпосередньо пов'язаний зі створенням умов для нормального функціонування працівників та їх розвитку. Споживання матеріальних благ забезпечує працівників життєвою силою для щоденного відтворення, а споживання соціально-культурних послуг створює можливості для їх розвитку.

Сучасні вітчизняні підприємства в основу формування кадрового потенціалу висувають кадрову політику, яка є загальним напрямом людських ресурсів, що характеризується сукупністю принципів, методів, форм та організаційних механізмів визначення цілей, спрямованих на вибір і розгорнути менеджерів, спеціалістів та безпосередніх виконавців виробничо-господарських структур. [29, С. 72].

Кадрова політика компанії має вирішальне значення для розвитку та вдосконалення бізнес-структури. Її об'єктом є таланти підприємства, основним органом є система управління людськими ресурсами, а метою – формування, навчання, розміщення та використання якісних талантів.

За сучасних умов економічного розвитку в Україні процес формування та реалізації кадрової політики на всіх рівнях потребує глибоких змін, а на цій

основі – пошуку резервів і факторів економії праці, пошуку реальних шляхів активізації людської діяльності. фактор.

У процесі формування корпоративної кадрової політики необхідно узгодити кілька аспектів:

- сформулювати загальні принципи кадрової політики та визначити пріоритети цілей;

- організаційно-штатна політика - планування кадрових потреб, формування структур і персоналу, призначення на посади, створення резервів, переміщення;

- Інформаційна політика - Створення та обслуговування систем інформаційної мобільності персоналу;

- Фіскальна політика - формулювання принципів розподілу коштів для забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

- Політика розвитку персоналу - забезпечення планів розвитку, кар'єрного коучингу та адаптації співробітників, планування індивідуального просування, формування команди, навчання та перепідготовка;

- Оцінка ефективності - аналіз кадрової політики та стратегії компанії, виявити проблеми в кадровій роботі та оцінити кадровий потенціал [53].

Наступними параметрами є показники корпоративного персоналу, які впливають на рівень корпоративної стратегії (рисунок 2.1).

Важливе значення для характеристики людських ресурсів мають кількісні характеристики, серед яких: кількість і структура показників, професійний стаж, тривалість та інтенсивність робочого часу. Зокрема, комплексна оцінка людських ресурсів має враховувати такі основні елементи: фізичні, інтелектуальні та професійні, соціальні та гуманістичні.



Рис. 2.1. Показники кадрового потенціалу підприємства

Зміна якісних характеристик кадрів за планом відбувається шляхом навчання, перепідготовки, ротації кадрів. Природні зміни, як правило, негативні і пов'язані з виснаженням ресурсів (старіння знань, втрата навичок, необхідність перенавчання у зв'язку з введенням нового обладнання) або недоліками в системах управління (відсутність мотивації, неправильний розподіл праці, несумісність окремих елементів), конфліктами, ситуації тощо) [10].

У більш детальному вигляді якісна та кількісна складові людських ресурсів виглядають так (рис. 2.2):

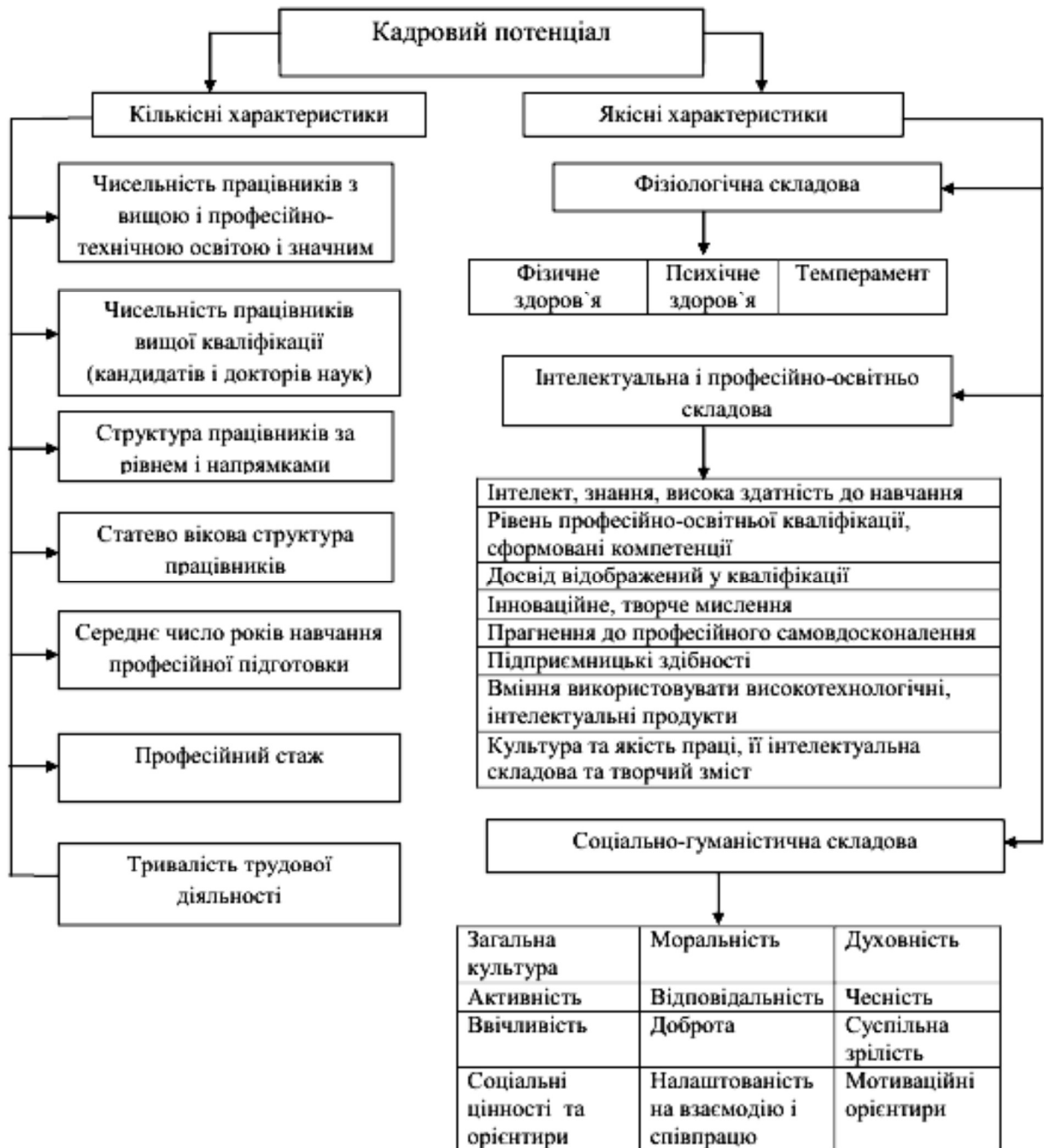


Рис. 2.2. Складові кадрового потенціалу

Планомірний і раціональний розподіл корпоративних людських ресурсів дозволить встановлювати частку працівників з різними професійними та соціально-демографічними характеристиками, що сприятиме досягненню максимальної відповідності робочих структур, посад і співробітників, а також забезпеченню оптимальної роботи для всіх працівників. Розкрийте свій особистий потенціал і підвищте продуктивність [61, С. 302].

Водночас організаційна структура бізнесу також має важливе значення для ефективного розміщення та використання персоналу, узгодження всіх взаємовідносин між працівниками, їх належності до окремих підрозділів, рівнів влади та приналежності. Організаційна структура ПрАТ «Дружківський комбінат металевих виробів» наведена на рисунку 1. 2.3.

Як видно з рисунка (див. рисунок 2.3), на підприємстві ПАТ «Дружківський завод металевих виробів» існує лінійна функціональна організаційна структура, але є деякі нетипові елементи, які наближають його до гібридного типу. зазначив Так, враховуючи сучасні тенденції та потреби великих металообробних підприємств, ця організаційна структура не є оптимальною для заводу. Структура не має гнучкості, оскільки функціонує на основі багатьох принципів і правил. Тягар на генерального директора великий, багато відділів підпорядковуються безпосередньо йому, а рівень повноважень низький. Це також ускладнює координацію операцій між функціями, сповільнюючи процес прийняття та виконання рішень.

Але перевага полягає в тому, що така структура підвищує відповідальність керівника організації за кінцевий результат, сприяє підвищенню ефективності різноманітної праці, створює можливості для кар'єрного розвитку співробітників [8, с. 100-101].

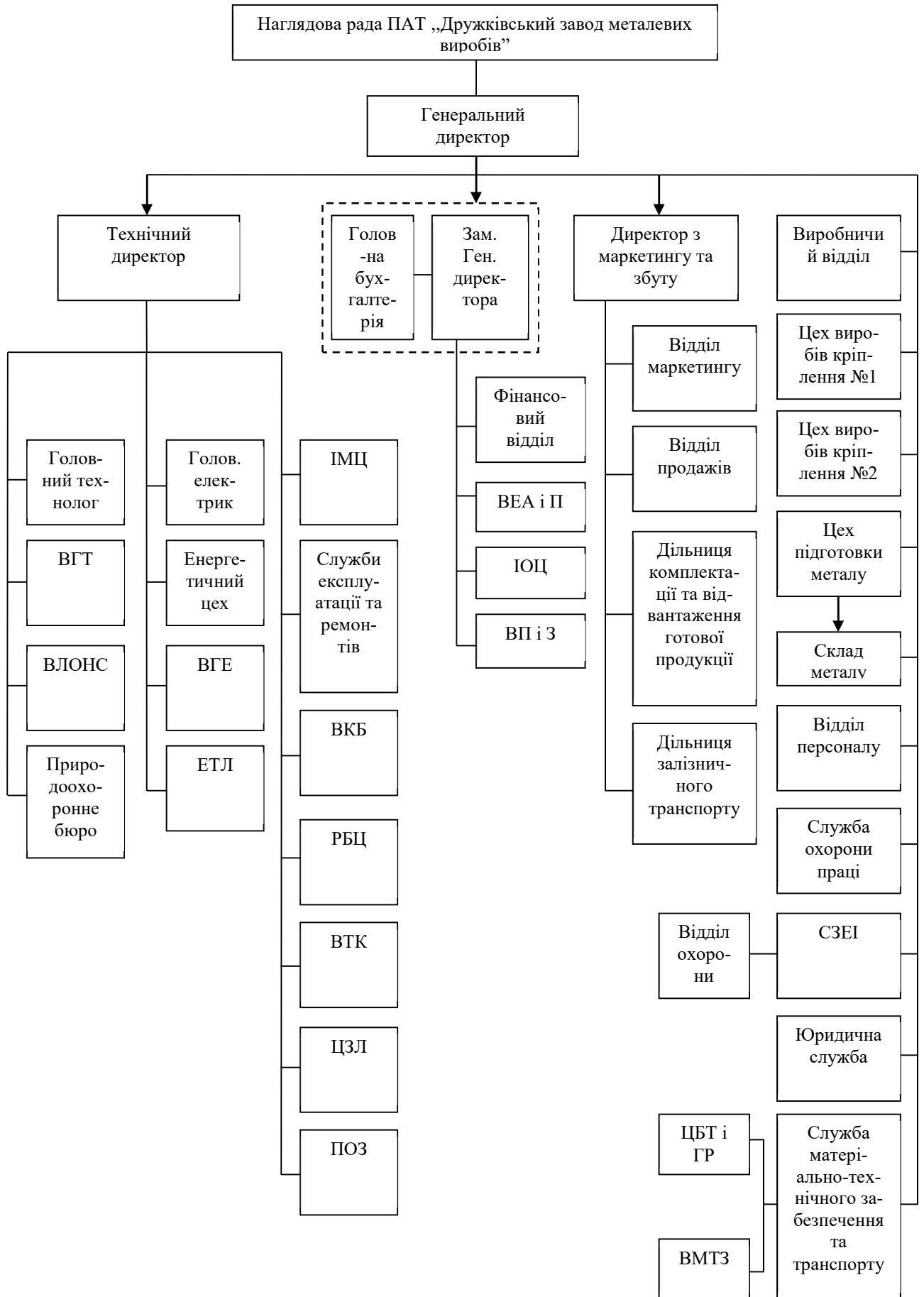


Рис. 2.3. Організаційна структура ПАТ „Дружківський метизний завод”

Пояснення скорочень (див. рис. 2.3):

ВГТ – відділ головного технолога;

ВЛОНС – вимірювальна лабораторія об'єктів навколишнього середовища;

ВГЕ – відділ головного енергетика;

ЕТЛ – електротехнічна лабораторія;

ІМЦ – інструментально-механічний цех;

ВКБ – відділ капітального будівництва;

РБЦ – ремонтно-будівельний цех;

ВТК – відділ технічного контролю;

ЦЗЛ - центральна заводська лабораторія;

ПОЗ – пункт охорони здоров'я;

ВЕА і П - відділ економічного аналізу і прогнозування;

ІОЦ – інформаційно-обчислювальний центр;

ВП і З – відділ праці і заробітної плати;

ЦБТ і ГР – цех безрельсового транспорту і господарських робіт;

ВМТЗ – відділ матеріало-технічного забезпечення;

СЗЕІ – служба захисту економічних інтересів.

За заявкою структурного підрозділу ПАТ «Дружківський завод металургійних виробів» розроблено програму підготовки та перепідготовки робітників, яка потім була доведена до відома голови ради директорів. Нова нормативно-методична документація для вчителів виробничого навчання та інструкторів для впровадження в оперативні наради, ознайомлені з інструктивними листами. На нараді також оцінювалися організація навчального процесу, відвідуваність студентів, їх успішність, освітній статус, методичне забезпечення вчителів та учнів.

Професійно-технічне навчання робітників визначених виробництв безпосередньо на навчальному базі ПрАТ «Дружківський комбінат металопродукції».

Щорічно розробляти та затверджувати план професійної підготовки працівників з урахуванням:

- вимоги українського «Закону про охорону праці»,
- виробництво нової продукції,
- впровадження нових технологій та обладнання,
- Нові вимоги до якості продукції.

Теоретичні курси та галузеве навчання для робітників і спеціалістів підприємств певного віку, професії та галузі.

З метою матеріального та духовного заохочення працівників до систематичного навчання, підвищення кваліфікації та опанування відповідних спеціальностей на підприємстві розроблено та впроваджено заходи соціального забезпечення та заохочення.

Атестація та кваліфікація тих, хто успішно закінчив повний курс навчання, здійснюється шляхом кваліфікаційного іспиту. Для проведення кваліфікаційного іспиту щорічно створюється та затверджується кваліфікаційна комісія наказом про «професійну підготовку» підприємства.

До кваліфікаційного іспиту допускаються ті, хто закінчив повний курс, підсумкові оцінки з усіх предметів, галузеву підготовку та закінчив кваліфікаційну роботу.

Професійна підготовка робітників здійснюється згідно з навчальним планом і програмами, встановленими державним органом «Дніпропетровський інститут розвитку професійно-технічної освіти та освіти», а також стандартами професійно-технічної підготовки.

Професійну підготовку виробничих робітників здійснюють викладачі з числа керівників і експертів підприємств, а серед кваліфікованих робітників підприємства – викладачі галузі.

На заводі діє процедура виплати субсидій на тарифні ставки кваліфікованим працівникам, які мають кілька професій і виконують особливо відповідальні роботи.

Навчальні плани та програми узгоджуються з Науково-методичним центром професійно-технічної освіти, Держнаглядохоронпраці України та затверджуються головним управлінням освіти і науки. Придатні характеристики складаються відповідно до заявленої ліцензованої професії, відповідно до роботи та професії ЕТКД. Є достатня кількість підручників, посібників, нормативної літератури та навчальних матеріалів. Навчально-методичне забезпечення відповідає основним стандартам ліцензування. Бібліотечний фонд ПрАТ «Дружківський завод металевих виробів» використовується для професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Бібліотека забезпечує необхідними підручниками та нормативно-правовими та фаховими документами, а також законодавчо-правовими актами з охорони праці та промислової безпеки.

Високоосвічені молоді спеціалісти є важливим джерелом поповнення організаційно-господарського та інженерного персоналу. Робота з ними налагоджена на кожному етапі навчання студентів, а їх галузеве навчання здійснюється спільно з підприємством, за принципом поєднання навчання з роботою на виробництві та неповним або неповним робочими тижнями.

Існує кілька способів просування молодих спеціалістів: Співробітники зростають як спеціалісти, постійно збільшуючи та поглиблюючи свої знання з обраної спеціальності; працівники можуть виконувати деякі адміністративні функції на певному етапі своєї діяльності як спеціалісти, тим самим переходячи на нижчу групу спеціалістів. керівників (функціональне управління), молоді спеціалісти просуваються на посади лінійних керівників [59, с.113-116].

Порядок організації та роботи з молодими спеціалістами працівниками відділу кадрів ПрАТ «Дружківський завод металопродукції»:

- Визначення потреб молодих спеціалістів на підприємствах (збір заяв від керівників підрозділів, визначення «вакансій», визначення основних вимог та якостей молодих спеціалістів);

- Співпраця з навчальними закладами передбачає такі види діяльності:

а) визначити навчальні заклади нашого регіону, які готують необхідних спеціалістів;

б) організація зустрічей з керівниками навчальних закладів, відбір молодих людей з потенціалом для подальшого професійного розвитку;

в) зустріч з кандидатами, обраними керівником академії як потенційні працівники фабрики (обговорення можливості виробничо-технічного та переддипломного стажування, а також можливого працевлаштування на фабриці);

г) Під час стажування на підприємстві фахівці фабрики відбирають молодих людей з певними здібностями, які можуть бути використані для розвитку фабрики.

- – Після закінчення навчання перспективну молодь запрошують на фабрику. Робота з претендентами (поетапний відбір кандидатів):
- 1. Співбесіда з персоналом відділу кадрів;
- 2. Анкетне опитування та навчання;
- 3. Тест заснований на двох тестах, які визначають різні форми соціальної поведінки на робочому місці, соціальні навички, стилі спілкування, навички роботи в команді – ці речі визначають, як працівники ставляться до інших у команді. Тест зосереджується на відповідності між інтелектом людини та професійною діяльністю.
- 4. Співбесіда з керівником структурного підрозділу.
- - Підбийте підсумки діяльності. Лекції з корпоративної історії, вивчення музеїв та відвідування фабрик.
- - Ознайомлювальна зустріч (керівники структурних підрозділів повідомляють молодим спеціалістам про свої структурні підрозділи, призначені посади, умови та оплату праці, роз'яснюють їхні права та обов'язки). Визначення роботи. Керівник структурного підрозділу спільно з працівниками Бюро підготовки кадрів розробляє навчальний план молодих спеціалістів.

- Крім того, кожен новий співробітник, який претендує на роботу, повинен написати автобіографію в будь-якій формі. Він надає різноманітні дані про освіту, навички, творчість, сімейні стосунки, попередню роботу (ставлення) тощо. Це не дуже об'єктивно, але дозволяє швидко визначити рівень людського потенціалу нового співробітника і запропонувати йому найбільш підходящу роботу з урахуванням його особистих особливостей на роботі.
- З метою успішного формування та використання потенціалу молодих спеціалістів ПрАТ «Дружківський комбінат металургійних виробів» ми обіцяємо:
 - 1) Призначити наставників для молодих робітників і фахівців з числа якісних працівників підприємства.
 - 2) Сформувати з молодих працівників кадровий резерв менеджерів усіх рівнів.
 - 3) Створити умови для поваги та розширення прав та гарантій молоді у кар'єрному розвитку, гідній заробітній платі, розумовому та фізичному розвитку. Надихати молодих працівників творчо підходити до виконання своїх службових обов'язків, винаходів та інновацій. Сприяти розвитку творчих здібностей молоді в різних сферах художньої самодіяльності.
 - 4) Залучення молоді до українських металургійних та шахтарських профспілок шляхом покращення інформації та інтерпретації профспілкової діяльності, організованої основними профспілками на підприємствах.
 - 5) Робити все можливе, щоб залучити молодь до діяльності профспілкових організацій та забезпечити справжнє представництво молоді у виборних профспілкових органах [26, С. 14].
- Крім залучення нових спеціалістів та навчання наявних працівників, система мотивації, яка діє в бізнесі, також дуже важлива для розвитку людських ресурсів. Мотивація як управлінська функція відноситься до сукупності потягів, які стимулюють усіх учасників робочого процесу і які кожен індивід залучає до активної діяльності. Центральне місце в

сучасному розумінні мотивації займає поняття потреби, що визначає зміст і спрямованість людської діяльності, а також соціальний контекст і індивідуальну оцінку його. Потреба, як потреба в будь-якому існуванні і розвитку, є головною умовою мотивації. Потреба в фахівцях у робочому середовищі зводиться до оплати праці, задоволеності роботою, відповідальності, хороших умов праці, статусу в організації. Тому визначення потреб та створення умов, за яких людина зможе задовольнити ці потреби, виконуючи поставлене перед нею завдання, підвищить ефективність. Тому не доцільно повністю задовольняти всі потреби, оскільки немає стимулів для цього.

- З метою заохочення ПАТ «Дружківський метизний завод» щорічно передових працівників і моделей до виконання своїх посадових обов'язків, підвищення продуктивності праці, підвищення якості продукції, інноваційної роботи та інших досягнень у роботі компанії «Кращий у галузі». допоміжні магазини, служби та відділи Робітники, керівники, професіонали, спеціалісти та техніки.
- Згідно з положенням, звання «Кращий у галузі» присвоюється працівникам, які за підсумками роботи за рік досягли у структурному підрозділі найкращих показників за такими показниками:
 - 1) Показники для ключових працівників та бригади:
 - виконання виробничих завдань у межах заданих технічних умов - 5 балів;
 - магістратури – 2 бали;
 - подана інноваційна пропозиція - 1 бал (але не більше 3 балів);
 - Утримання робочого місця у зразковому порядку - 3 бали;
 - не порушує охорону праці;
 - Відсутність зауважень щодо якості продукції, робіт, відсутність порушення технічної дисципліни;
 - Не порушувати трудову та виробничу дисципліни.
 - 1) Показники допоміжних робітників:
 - Якісне та своєчасне виконання завдань – 5 балів

- подана інноваційна пропозиція - 1 бал (але не більше 3 балів);
- Утримання робочого місця у зразковому порядку - 3 бали;
- не порушує охорону праці;
- не коментувати якість роботи і не порушувати технічну дисципліну;
- Не порушувати трудову та виробничу дисципліни.

2) Керівники, професіонали, спеціалісти та технічні працівники, які досягають найкращих результатів за такими показниками:

- Якісне та своєчасне виконання службових обов'язків 5 балів
- Подано раціоналізаторську пропозицію - 1 бал (але не більше 3 балів)
- не порушує охорону праці;
- Не порушувати трудову та виробничу дисципліни.

Оцінку працівників за цими показниками проводить спеціальна комісія та керівники структурних підрозділів.

Працівникам, які здобули звання «Кращий у галузі», в урочистій обстановці вручаються грошові винагороди чи цінні подарунки, видаються почесні посвідчення та записуються в трудову книжку [43].

Метод співбесіди також широко використовується як метод оцінки індивідуального трудового потенціалу працівників ПрАТ «Дружківський комбінат металевих виробів». Відповідно до цього методу трудовий потенціал працівника визначається на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які суб'єктивно судять про правильність чи неточність відповідей на професійні запитання. Інші подібні методи оцінки компетентності в бізнесі не використовуються, незважаючи на їх різноманітність.

Як ще один напрямок оцінки персоналу, ПАТ «Дружківський завод металургійних виробів» може проводити часткову оцінку працездатності працівників. Він визначається різними порушеннями чи відхиленнями в роботі кожного працівника за певний період часу і ретельно контролюється та фіксується. До них належать такі показники, як порушення трудової дисципліни, правил техніки безпеки, невиконання трудових обов'язків, кількість шлюбів

(свідоцтв про шлюб) тощо. На основі цих компонентів складається комплексна оцінка окремого працівника та їх корисності для конкретного підрозділу та підприємства в цілому.

Важливо відзначити, що компанії мають різноманітні соціальні гарантії та пільги, які опосередковано впливають на мотивацію працівників та людські ресурси. Зокрема, ПрАТ «Дружківський метизний завод» зобов'язується:

1. За кожну дитину оплатити послуги, які працівники підприємства надають дитячому дошкільному закладу.

2. Забезпечити надання путівок на оздоровлення дітей заводських працівників у дитячих установах (6-16 років) у розмірі 15% від повної вартості путівок, що оплачуються профспілковим комітетом.

3. Виділити 20 000 грн на придбання будинків престарілих та путівок на відпочинок. 4. Забезпечити доставку працівників ПАТ «Дружківський метзавод» у вечірній час на підприємства та додому за затвердженим маршрутом. Подбайте про те, щоб працівників, які проживають у Донецьку, направляли на роботу та додому відповідно до робочого графіка.

5. Для управління коштами Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності створено постійну комісію із соціального страхування [26, с.12-13].

Аналіз кадрового потенціалу цієї промислової компанії показує, що статус-кво в секторі праці фактично вийшов з-під контролю. Як і у більшості вітчизняних фірм, погіршуються як якісні, так і кількісні характеристики, а також якість людських ресурсів. Ці фірми фактично не займаються питаннями людських ресурсів [15].

Тому на ПрАТ «Дружківський завод металевих виробів» широко впроваджується внутрішня система навчання та перепідготовки кадрів. Для мотивації працівників використовуються деякі методи (матеріальні та моральні), але враховуючи розміри та особливості фабрики (досить важкі умови праці, монотонна робота, шкідливість для здоров'я тощо), цього недостатньо. При цьому на підприємстві не проводиться експертиза психолого-фізичних

особливостей працівників (крім планових медоглядів), немає штатного психіатра. Організаційна структура та система управління заводу недостатньо сприяють розвитку людських ресурсів. Враховуючи наявні переваги та можливості підприємства, а також наявні недоліки, сформувалися окремі проблеми, вирішення яких дозволить покращити формування та функціонування системи кадрів.

Висновки до розділу 2

Таким чином, людські ресурси – це можливості досягнення довгострокових цілей розвитку, які створюються кількісними та якісними характеристиками людей, які є в організації в даний момент часу. Основними напрямками вирішення проблеми вдосконалення управління людськими ресурсами є: пошук шляхів формування необхідних людських ресурсів; аналіз і використання наявних людських ресурсів, розвиток людських ресурсів під впливом змін зовнішнього середовища, розробка загального управління формуванням людських ресурсів та ідея розвитку.

Формування та використання людських ресурсів справді є невід'ємною частиною та важливою функцією підприємства. На його формування впливає багато факторів, одним із найважливіших факторів є освіта, яка є найкращим розподілом капіталу для окремих осіб, сімей, підприємств та суспільства, і є одним із основних факторів, що впливають на якість людських ресурсів. Кваліфікація працівників формується на основі освіти, яка використовується за конкретній професією. Кваліфіковані кадри та їх відповідна підготовка становлять основу кадрового потенціалу підприємства та суттєво впливають на подальший розвиток та можливості підприємства.

Щоб мати висококваліфікованих експертів як основну частину бізнесу, щоб мотивувати їх до ефективної роботи, менеджери змушені використовувати

системи управління людськими ресурсами. Тільки при певному розвитку, відносинах, напруженості та зосередженні на певній суспільно важливій меті можна більш-менш сформулювати нові можливості для розвитку бізнесу. Усі ці складові необхідно враховувати при функціонуванні структур управління бізнесом, систем організації праці та стимулювання працівників, що створить умови для оптимального використання їх якісної та кількісної складових.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
ПАТ „ДРУЖКІВСЬКИЙ ЗАВОД МЕТАЛЕВИХ ВИРОБІВ”

3.1. Модель формування кадрового потенціалу на підприємстві ПАТ „Дружківський завод металевих виробів”

Людський фактор відіграє провідну роль у системі заходів, спрямованих на сприяння соціально-економічному зростанню, тому процес підвищення ефективності всієї системи управління тісно пов'язаний із принциповим вирішенням проблеми відбору, навчання та раціонального використання таланти. персонал.

Особливого значення набула проблема реорганізації управління в умовах сучасного соціально-культурного розвитку. Це пов'язано з інтенсифікацією виробництва, розвитком науково-технічного прогресу, зміною структури економіки.

Особливого значення набуває питання розвитку людських ресурсів. Людські ресурси відіграють величезну роль у підвищенні ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства.

Процес формування людських ресурсів включає дві найважливіші складові - модель формування та метод формування. Під моделями формування розуміють абстрактні системи формування людського потенціалу, як моделі в реальній роботі з працівниками. Режим формування визначається відповідно до найважливіших характеристик персоналу, мети діяльності підприємства (організації), особливостей керівників та функції керівництва. Крім того, він визначає ефективні способи корекції діяльності співробітників. Ефективна модель повинна бути гармонійною, тобто її елементи повинні повністю узгоджуватися один з одним.

Зважаючи на багато способів формування концепцій управління персоналом, важливо визначити чотири методологічні принципи для створення ефективної моделі розвитку людських ресурсів.

По-перше, кожне підприємство залучає необхідні людські ресурси для досягнення своїх цілей, а саме відбір та ранжирування працівників.

По-друге, компанії без винятку навчають своїх співробітників пояснювати природу поставлених перед ними завдань і співставляти свої навички та здібності до завдань.

По-третє, компанія оцінює участь кожного співробітника у досягненні існуючих цілей компанії, наприклад щорічної атестації.

По-четверте, кожна компанія винагороджує своїх співробітників у тій чи іншій формі, тобто компенсуючи час, зусилля, інтелектуальні витрати на досягнення корпоративних цілей [25, с 58-60].

Тому управління формуванням і розвитком людських ресурсів підприємства потребує побудови базової моделі, як показано на рисунку 1. 3.1. Основними етапами процесу формування людських ресурсів за моделлю є [4, с. 31-33]:

- аналіз людських ресурсів підприємства;
- Вибір цілей корпоративного управління людськими ресурсами;
- Визначити стратегію управління людськими ресурсами відповідно до пріоритетів підприємства;
- створити умови для реалізації стратегії;
- Впроваджувати стратегії розвитку людських ресурсів;
- Моніторинг та оцінка реалізації стратегії.

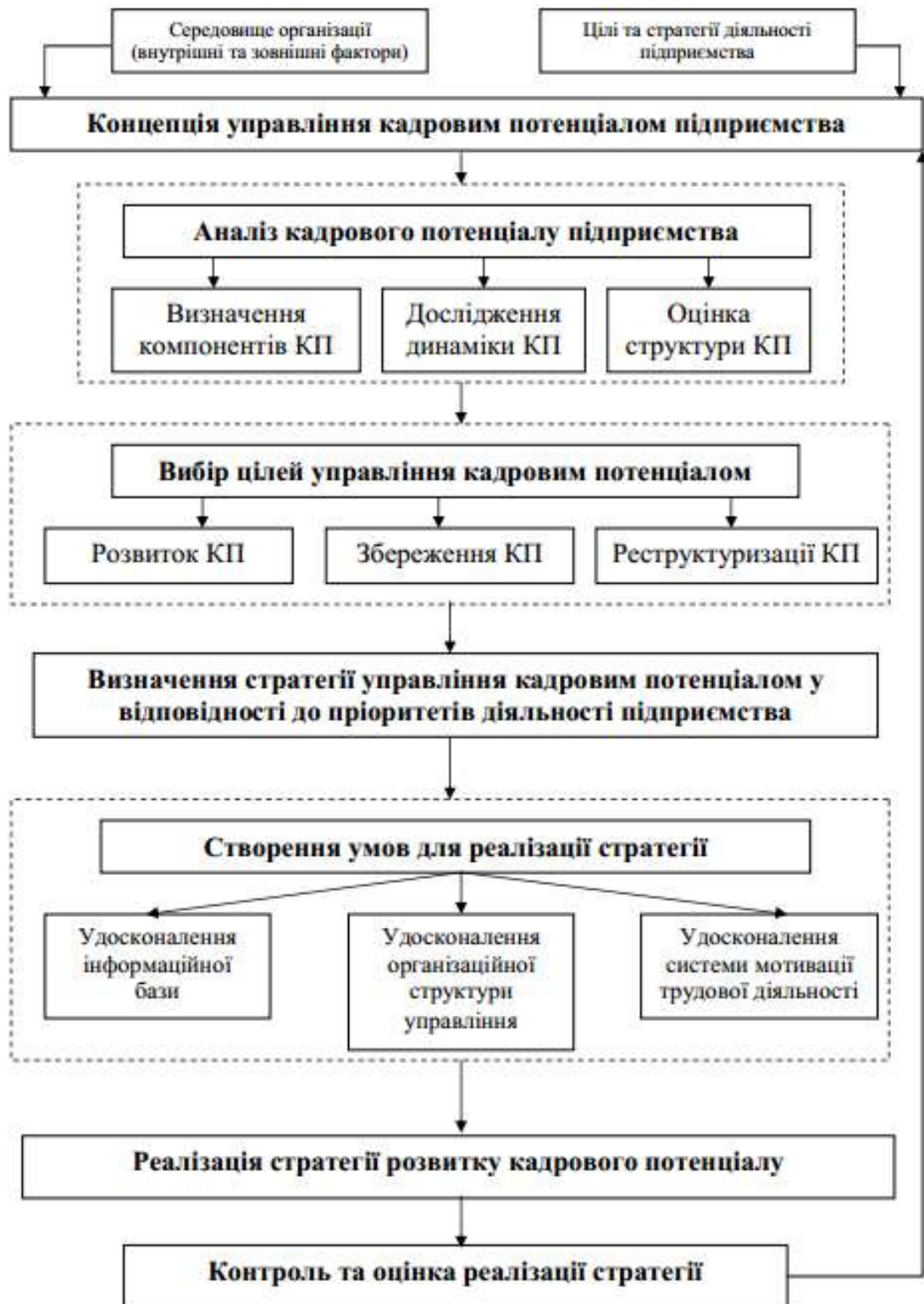


Рис. 3.1. Принципова модель формування кадрового потенціалу підприємства

Реалізація стратегій управління людськими ресурсами вимагає відповідних важелів впливу. Такими важелями в запропонованій моделі є:

- Система мотиваційного забезпечення, яка визначає пріоритетність мотиваційного комплексу внутрішніх мотиваційних, зовнішніх позитивних мотиваційних і реакційних мотиваційних факторів.

- Система організаційного забезпечення, згідно з якою стратегія управління людськими ресурсами потребує організаційного забезпечення та визначає впливовий зв'язок людських ресурсів з усією системою управління підприємством.

- Система інформаційного забезпечення, що дозволяє керівництву виконувати функції контролю та коригування в процесі управління людськими ресурсами. Ця функція включає постановку цілей, поточний збір і обробку інформації для прийняття управлінських рішень, контроль відхилень від фактичних показників від оптимальних або запланованих, а також підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень [4, с. 37-38].

Слід також зазначити, що найбільший негативний вплив на формування та використання людських ресурсів на підприємствах мають внутрішні та зовнішні фактори зовнішнього середовища. До зовнішніх факторів, що негативно впливають на формування кадрового потенціалу, належать: населення (народжуваність, смертність, статеві-вікова структура, щільність населення тощо), соціально-економічні (ринкова кон'юнктура, безробіття, імміграція) заробітна плата переробної промисловості порівняно з рівнем інших галузей економіки. , тощо).

Найбільший вплив на формування кадрового потенціалу мають внутрішні фактори: фінансово-економічний стан підприємства, слабкі механізми стимулювання, кадрові втрати, недостатній розвиток соціальної інфраструктури.

Виходячи з відмітних особливостей великих металообробних підприємств, таких як ПАТ «Дружківський завод металевих виробів», можна сказати, що вони мають певні особливості побудови моделей формування кадрів підприємства, які передбачають:

- Потребує довгострокового планування людських ресурсів;
- поява нових функцій управління персоналом;
- Гармонізація та формалізація методів управління персоналом;
- Високе почуття соціальної відповідальності;
- наявність усталеної, але гнучкої корпоративної культури через географічне розташування бізнесу, кількість працівників та значний вплив на бізнес-середовище (соціальне, економічне, екологічне, політичне тощо);
- роль і вимоги відділу управління персоналом;
- підвищення значення інформаційних технологій в управлінні персоналом;
- Характеристика працівників великих металообробних підприємств (вузька професіоналізація та освіченість робітників; великий розрив між робітниками та керівниками; переважання серед робітників чоловіків молодого та середнього віку; Велика кількість людей; праця пов'язана з великою кількістю матеріальної цінності та сировини).

Враховуючи вищенаведені конкретні обставини, модель формування таланту підприємства ПАТ «Дружківський комбінат металевих виробів» буде показано на рисунку 3.2.

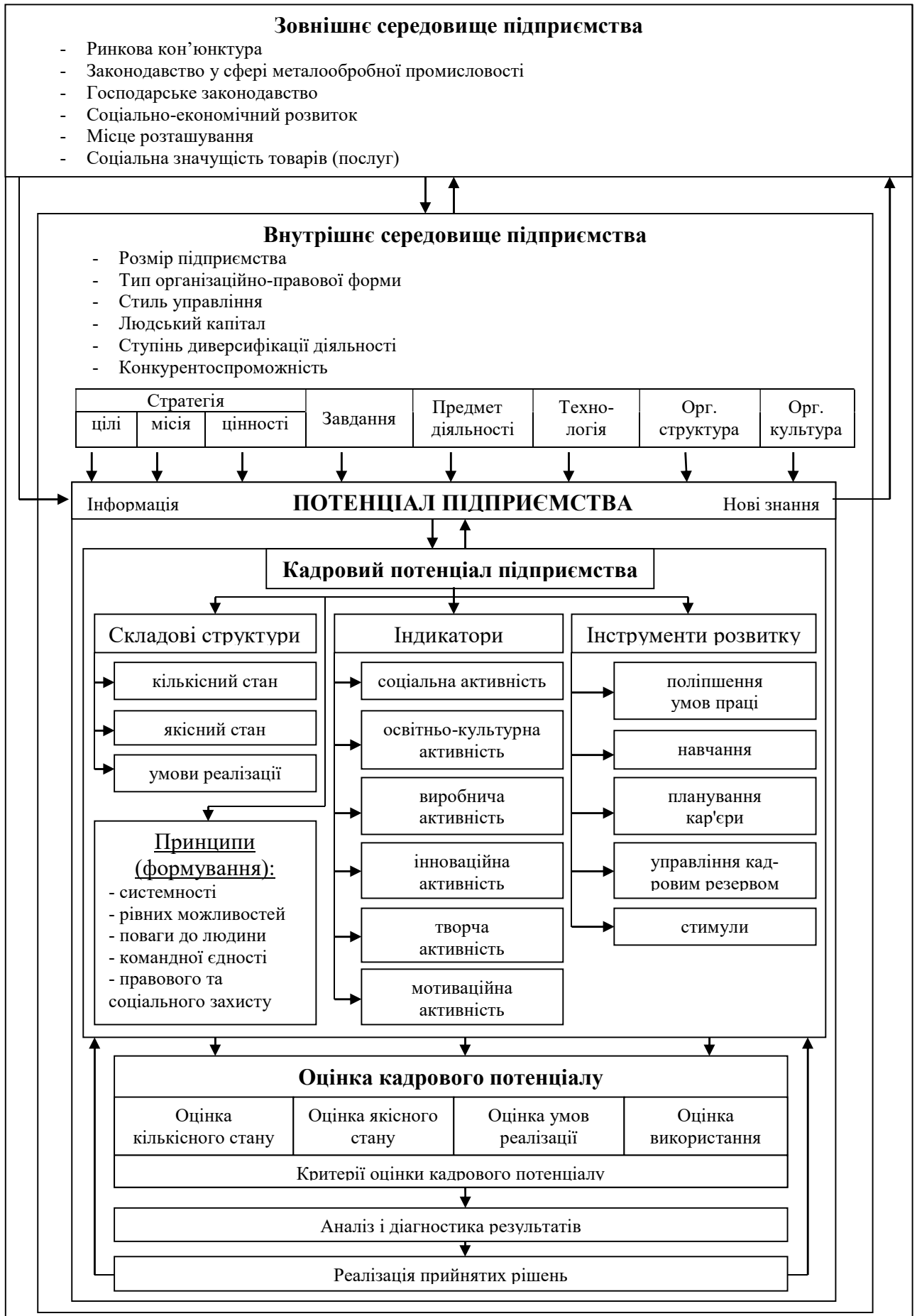


Рис. 3.2. Модель формування кадрового потенціалу підприємства

Запропонована модель містить такі основні елементи:

1. Стратегія, яка включає цілі, місію та цінності.
2. Структура кадрів, показники кадрів, інструменти розвитку людських ресурсів.

3. Основні принципи формування людських ресурсів: системність, рівні можливості, повага до людей, згуртованість колективу, правовий та соціальний захист [38, С. 125-132].

- Принцип систематизації: людські ресурси – це цілісна взаємозалежна динамічна система, що охоплює всі категорії працівників, призначена для формування та ефективного використання людського капіталу підприємства.

- Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, що виникають у суспільно-політичному та економічному житті країни.

- Принцип поваги до людей виражається в тому, що всі працівники підприємства (організації) мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності, зберігають свою незалежність та самобутність [31].

- Принципи правового та соціального захисту: неухильно дотримуватися норм законів, правових актів, адміністративного, цивільного, трудового та господарського права.

4. Фактори середовища – це середовище, в якому формуються людські ресурси. До них належать:

- економічні фактори: зростання (або скорочення) виробництва (робіт) залежить від задоволення власного попиту на робочу силу, необхідну для відтворення, рівень життя, розвиток освіти;

- Національні нормативні акти у сфері трудових відносин: трудове законодавство про правовий захист найманих працівників, компенсації по безробіттю та різниці в доходах, рівень безробіття в країні;

- технічний прогрес;

- техніко-економічні фактори;

- Демографічні фактори.

Крім того, до факторів навколишнього середовища на мікрорівні слід віднести [61, с. 305]: кадрова політика фірм-конкурентів, географічні фактори, фактори середовища, конкурентоспроможність подібних фірм, наявність кваліфікованих експертів конкурентів.

5. Внутрішні фактори середовища як середовище, в якому формуються людські ресурси. До них належать:

- кадрова політика підприємства;
- Фірмовий імідж;
- Механіко-технічна, виробнича та організація праці;
- фінансово-економічна спроможність підприємства;
- Маркетингова діяльність;

6. Організаційна інфраструктура, включаючи організаційні та функціональні структури управління, процеси та системи управління, а також системи ключових показників ефективності.

7. Організаційна культура як середовище розвитку людських ресурсів.

8. Оцінка людських ресурсів, аналіз результатів та прийняття рішень.

Відтворення і зростання людських ресурсів і відповідний рівень ефективності залежать не стільки від якогось одного фактора, скільки від їх інтеграції та збалансованості різних типів працівників. Слід пам'ятати, що навіть найпростіші групи – бригади, профспілка працівників вимагає: підбору персоналу за професіями та кваліфікацією відповідно до технічних процесів виробництва, маркетингу, управління підприємством; підбору працівників за статтю відповідно до умов праці. ; Психологічно сумісні актори підбираються відповідно до вимог злагодженості трудового процесу; кількісна цілісність, за мінливістю роботи, кількістю робочих місць, необхідністю дублювання функцій; включені в систему оплати праці, навчання та перенавчання для забезпечення умов праці на виробництві, соціального забезпечення та розваг тощо [2, с 286].

Будучи об'єктом стратегічного управління людьми, людські ресурси можуть суттєво впливати на результати діяльності бізнесу за умови дотримання всіх компонентів технології, які працюють з працівниками - підбору, підбору,

адаптації, кар'єрного розвитку, оцінки ефективності, сучасних форм мотивації та організації праці. , Об'єднання їх у загальну програму є невід'ємною частиною стратегії управління персоналом компанії. Реалізація такого підходу забезпечить підприємству стратегічну перевагу на ринку праці.

Результат аналізу та оцінки людських ресурсів підприємства є основою для демонстрації розвитку кадрової стратегії. Такий ракурс дає змогу врахувати довгострокові та прогнозовані потреби процесу розвитку людського ресурсу в моделі управління формуванням кадрів [4, С. 33].

Слід зазначити, що запропонована модель (див. рисунок 3.2) застосовна лише до великих металообробних підприємств, таких як публічне акціонерне товариство «Дружківський завод металевих виробів».

Це пов'язано з низкою причин, що пояснюють відмінності в методах формування людських ресурсів між великими і малими фірмами металообробної галузі. Ці причини включають:

1. Цілі та завдання підприємств великого та малого. Ключові характеристики великого бізнесу: довговічність; висока незалежність і зосередженість на найкращих технологіях; ширший асортимент продукції та більша продуктивність; понад 1000 співробітників; великий грошовий потік.

2. Концепція управління персоналом. У малих підприємствах функції управління багатьма людьми в основному виконуються лінійними керівниками. Великі компанії утворюють самостійні структурні підрозділи з управління персоналом. Формування організаційної культури особливо важливо для великих корпорацій, оскільки на практиці важко керувати такою кількістю співробітників. Крім того, сильна, комфортна корпоративна культура може підвищити лояльність співробітників до організації та загальну ефективність управління. Тому філософія управління персоналом великих металообробних підприємств ґрунтується на: ролі зростаючого працівника, знанні його мотиваційної установки, вмінні формувати та спрямовувати їх відповідно до корпоративних цілей. При виборі співробітників враховуйте ціннісні орієнтації майбутніх співробітників. Для малих підприємств найбільшою особливістю є те,

що вимоги до персоналу (особливо до керівників) нижчі, а функціональна універсальність більша. При цьому рівень фінансування соціальних програм низький (нижче середнього).

3. Стандартизація процесів і поведінки. Великі металообробні підприємства чітко визначають єдині стандарти виробничих операцій, поведінки співробітників і корпоративної культури, тим самим покращуючи якість продукції та уникаючи відхилень. Наявність великої кількості працівників вимагає великої кадрової документації. На малих підприємствах кадрові документи часто майже не ведуться, що впливає на виконавську дисципліну працівників, що знижує рівень їх відповідальності.

4. Порівняно з малими металообробними підприємствами, великі металообробні підприємства мають очевидну спеціалізацію та поділ праці, уточнюють особливості конкретних функцій чи операцій. Для малого бізнесу характерна складність діяльності та централізація всіх процесів.

5. Однією із специфічних характеристик характеру праці на великих заводах є можливість ротації персоналу, можливість безперервного розвитку та перспективи кар'єрного зростання. Відсутність багаторівневої організаційної структури в малих підприємствах змушує співробітників сприймати кар'єру як розширені та складні функціональні обов'язки, а не як підвищення по службі. Незважаючи на широкий спектр обов'язків та різноманітний характер роботи, спеціалісти малого бізнесу закриті для професійного розвитку, не мають можливості для підвищення кваліфікації та регулярного навчання.

6. На великих підприємствах зросла роль навчання як інструменту ознайомлення персоналу зі стандартами всієї трудової діяльності на фабриці. Для таких підприємств характерна внутрішня корпоративна система навчання організації. Це також пов'язано з відсутністю спеціалістів для окремих видів діяльності, які не викладаються в навчальних закладах області. Ця особливість роботи на великих металургійних заводах вимагає додаткового витрати на навчання працівників, організацію навчання, навчальну відпустку. Малий бізнес рідко організовує навчання. Це пов'язано з низкою причин: недооцінкою

потреби у навчанні керівниками компаній, браком фінансування, невизначеністю перспектив компанії.

Тому всебічні здібності працівників, як складова ядра кадрової професії, відіграють важливу роль у діяльності підприємств, виявляючи їх атрибути.

Оскільки метод формування кадрового потенціалу підприємства базується на засадах, передбачених законодавством та стандартами управління персоналом, систематизація принципів використання людських ресурсів підприємства дає можливість визначити умови формування ефективних талантів. система управління.

Принцип розвитку людських ресурсів з урахуванням стратегічних аспектів управління бізнесом у поєднанні з механізмом формування кадрів дає змогу формувати та використовувати кадрові ресурси металообробної промисловості.

3.2. Основні напрями вдосконалення кадрового потенціалу на підприємстві ПАТ „Дружківський завод металевих виробів”

Сьогодні формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства базується на активному використанні можливостей ринку праці, формуванні кадрової політики, удосконаленні механізмів інновацій та розвитку технологій управління персоналом організації. При цьому інноваційний метод розвитку організаційних кадрів базується на засадах правових норм і формулюванні стандартів управління персоналом.

У цій роботі запропоновано комплексний підхід до вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, визначення найбільш актуальної кадрової політики та основних напрямів розвитку людських ресурсів для конкретного підприємства, діяльність якого обумовлена специфічними зовнішніми та внутрішніми факторами. Поєднання цих напрямків розвитку створить належні

умови для створення міцної та стійкої системи формування та управління людськими ресурсами.

Кадровий потенціал ПрАТ «Дружківський завод металопродукції» включає всіх працівників, як залучених, так і не залучених до виробничого процесу. До останніх належать ті працівники, які за своєю освітою, досвідом та кваліфікацією можуть виконувати певні функції, але не задіяні у виробничій системі чи беруть участь з різних причин, але не відповідають освіті та кваліфікації.

У цьому контексті важливим є визначення показників якості професійного кадрового забезпечення та рівня раціонального використання персоналу, що покращує якість планування кадрів, визначає додаткові потреби у спеціалістах, є основою для розробки та впровадження основних заходів щодо підвищення кваліфікації та Кадрове забезпечення. Регулярний аналіз відображає динаміку якості кадрового забезпечення, розстановки та використання фахівців і є важливою умовою правильного розстановки персоналу. Цей аналіз повинен враховувати використання високоосвічених спеціалістів на робочих місцях та вжити необхідних заходів для переведення їх на посади, що відповідають їх професійно-кваліфікаційному профілю. Робочими документами для цієї роботи є назви посад, які замінюються експертами [59, с. 111].

Основні показники для позицій у найменуванні вакансій:

1. Функціональний опис роботи або діяльності на робочому місці;
2. Визначити рівень освіти працівників, необхідний для виконання функцій за посадою;
3. Професія або професії, необхідні для успішного виконання обов'язків;
4. Досвід роботи або професійний досвід, необхідний для виконання цих робіт.

Ці показники визначають структуру вимог до робочого місця і, таким чином, необхідну професійно-кваліфікаційну структуру персоналу. Тому для визначення рівня відповідності працівників вимогам робочого місця необхідно розробити назви посад, Це визначає нормативні вимоги до кожної посади.

Після формування співробітників компанія повинна розвиватися разом з працівниками. Сьогодні розвиток людських ресурсів включає навчальні програми, але з особливим акцентом на розвиток інтелектуального капіталу шляхом організаційного та індивідуального навчання.

Щоб ефективно використовувати людські ресурси, компанії повинні [51, с. 20]:

- атестувати робочі місця, визначити їх необхідну кількість та спростувати неефективні робочі місця;
- покращити організацію праці працівників;
- Регулярна оцінка особистісного потенціалу співробітників;
- Проводити постійний процес ротації персоналу.

Тільки сформувавши чітку кадрову політику, можна вирішити проблему формування та ефективного використання людських ресурсів на підприємстві. Схеми реалізації різних видів кадрової політики підприємства щодо формування, використання, розвитку та збереження людських ресурсів наведено на рисунку 1. 3.3.

Згідно з аналізом підприємства, вдосконалення кадрового потенціалу в сучасних умовах ПАТ «Дружківський комбінат металоконструкцій» можливе лише шляхом поступового переходу від пасивної кадрової політики до активної з орієнтацією на раціональне використання людських ресурсів.

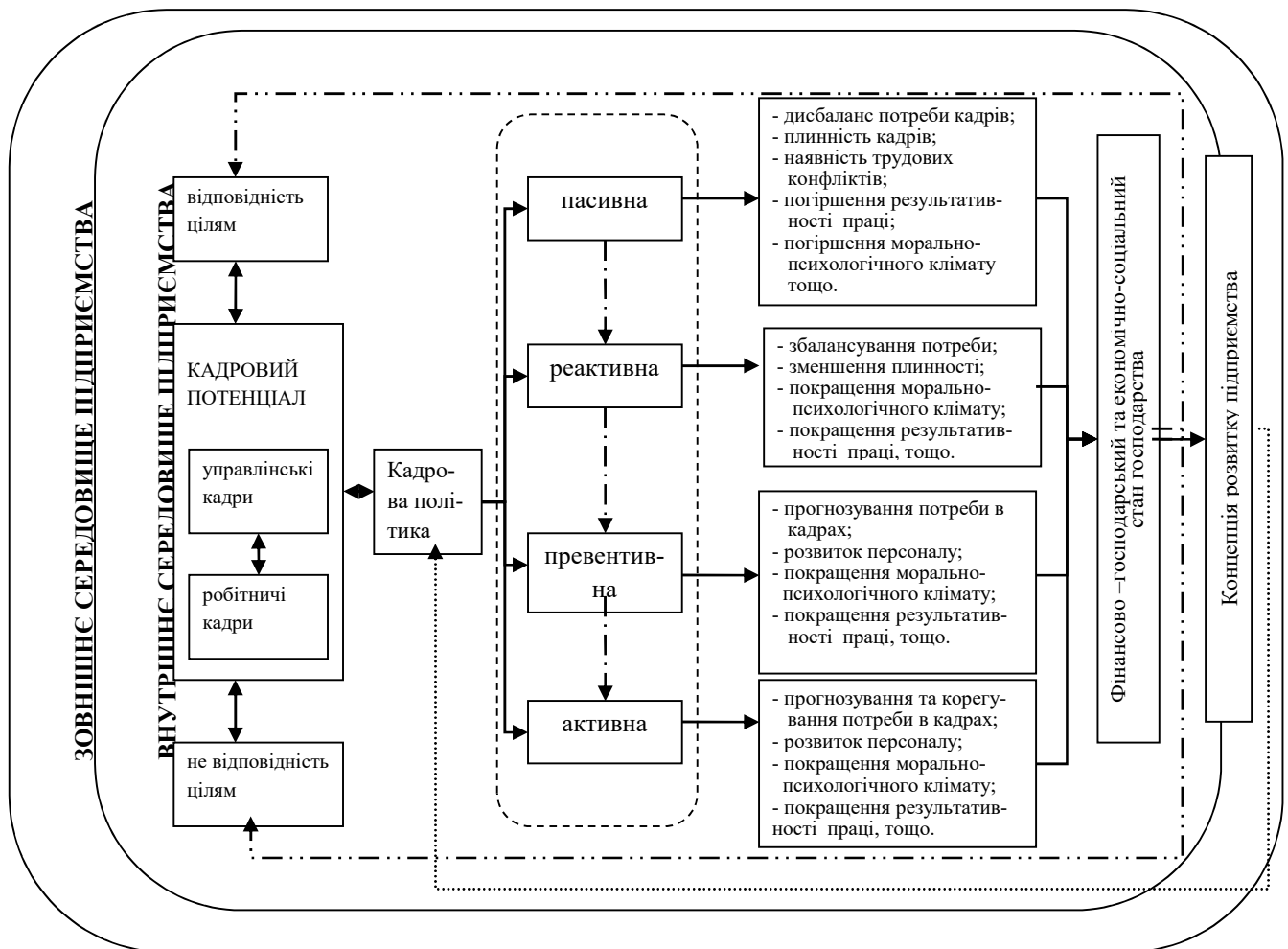


Рис.3.3. Алгоритм формування кадрової політики на великих металообробних підприємствах

Лише дотримуючись принципів інноваційності та розвитку людських ресурсів підприємства, можлива така поступова трансформація. До них належать такі принципи: сталий організаційно-економічний розвиток; системна взаємодія із зовнішнім середовищем, яке в свою чергу включає макро- та мікросередовища; відповідальність і самодисципліна; комплексне використання сучасних інформаційних технологій; своєчасне та адекватне використання ресурсів; соціальний захист та принципи отримання максимуму від використання інноваційних програм управління.

Одним із основних напрямків забезпечення якості систем управління підприємством є покращення взаємодії систем управління та контролю в межах

обраної стратегії розвитку. За таких умов необхідно визначити основні принципи якості кадрового забезпечення в системі управління підприємством.

Пріоритетними напрямками оптимізації процесу управління людськими ресурсами є:

- покращення психологічного клімату підприємства, аналіз і, можливо, усунення причин конфліктних ситуацій;
- проаналізувати причини бажання звільнити працівників з підприємства та розробити заходи щодо усунення цих причин;
- Покращувати здоров'я працівників, охорону здоров'я та відпочинок;
- аналізувати причини порушень трудової дисципліни та розробляти заходи протидії;
- Стимулювати підприємницькі здібності працівників, спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства;
- Виявити працівників з творчим потенціалом та вжити заходів для підвищення їхнього інтересу до роботи в компанії [4, С. 86].

Одним із гнучких методів управління персоналом підприємств має бути розвиток і постійне вдосконалення професійних профілів, тобто визначення ряду якостей, якими повинні володіти працівники, претендуючи на конкретну посаду [7]. Це дозволить швидко визначити відповідність особистості діяльності та функціям, які вона виконуватиме на новому робочому місці, а також потребу в співробітниках зі специфічними навичками та якостями, що допоможе оптимізувати роботу із загалом якісними працівниками.

Основними напрямками підвищення якості керівників і спеціалістів та створення загальної управлінської команди є:

1. Організація профорієнтації та професійного відбору управлінського персоналу, проведення поглиблених досліджень особистісних і професійних якостей працівників на основі наукової оцінки здібностей та результатів діяльності працівників;

2. Організувати цільове професійне навчання керівників у складі номінаційного резерву для систематичного підвищення ділової кваліфікації та загальноосвітнього рівня кожного працівника;

3. Оптимальний розподіл управлінського персоналу відповідно до сучасних форм і методів кадрової роботи (проведення Конкурс проектів та іспити на посаду, дослідження громадської думки, розвиток кар'єри в організаційних системах, підвищення ефективності процедури висування керівників тощо);

4. Удосконалити виховну роботу керівників, а також належним чином організувати їх виробничу та соціальну адаптацію [59, с. 112-113].

Проблема багатьох сучасних управлінських структур полягає в тому, що працівники перебувають на керівних посадах завдяки тривалому стажу. Незважаючи на досвід роботи, кваліфікацію та досвід, часто трапляється, що вони значною мірою втратили нову ідеологію та ентузіазм до своєї роботи. У свою чергу, нових молодих співробітників не пускають на ці посади, в основному через недосвідченість, але їм не вистачає того факту, що вони мають свіжий погляд на речі, а також велику стійкість і здатність пристосовуватися до змін у внутрішніх і зовнішніх обставинах, спроможна організація. Отже, виходить, що всі основні творчі та ідеологічні «сили», ентузіазм і «свіжі ідеї» знаходяться на нижчому рівні і з часом втрачаються, оскільки ніхто не використовує їх як потенційний ресурс для організаційного розвитку. У той же час компанією керує досить консервативна меритократія із застарілою концепцією порядку речей, яка фактично гальмує роботу всієї організації надмірною стабільністю та жорсткістю.

В основному такі проблеми має ПАТ «Дружківський комбінат металопродукції». Очевидно, було б нерозумно поставити когось без досвіду та відповідних навичок на керівну посаду. Але слід подбати про те, щоб нові молоді працівники мали більший доступ до допоміжних посад у вищому керівництві, де вони могли б, так би мовити, отримати відповідну управлінську підготовку. І від цього їх не завадять роки служби, які знищить весь їхній ентузіазм. У цьому

контексті дуже важливою є також децентралізація та децентралізація організаційної структури ПрАТ «Дружківський комбінат металопродукції».

Сьогодні розвиваються і стають все більш актуальними для бізнесу нові організаційні структури, які відрізняються від традиційних організаційних структур і призначені для збільшення робочої сили, інновацій і особливо творчого потенціалу організації. Такі організації називають «органічними». Основними характеристиками цієї нової структури є:

- широка участь експертів у прийнятті рішень (на відміну від централізованої структури);
- Пряма комунікація всередині групи без видачі розпоряджень;
- Взаємна довіра, а не управління як інтегруюча сила організації;
- Безпосередній керівник виступає як помічник для внутрішньогрупового та міжгрупового спілкування, а не як представник влади.

Ефективне використання часу важливо для реалізації потенціалу співробітників. Три причини збільшення перевантаженості працівників [6, с. 369]:

- 1) Ступінь децентралізації відповідальності низький;
- 2) Неправильно обраний пріоритет;
- 3) Щоденні турботи занадто глибокі.

Для того, щоб оптимізувати використання часу та не відволікати співробітників від виконання функцій, які їм погано вміють, необхідно створити оптимальне співвідношення між працівниками різного стажу. Під час проведення досліджень оптимальне співвідношення між техніками та інженерами становить 0,3/1, а при виконанні DCR оптимальне співвідношення 1,7/1. Загалом середній має бути 1/2 [6, С. 370].

Крім того, слід правильно спланувати організацію та режим роботи робочого місця (робочої зони та робочого місця). Все це можна гарантувати завдяки злагодженій, раціональній та науковій роботі кадрової служби.

Удосконалення діяльності кадрових служб і підвищення їх ролі в кадровому забезпеченні організації має вирішальне значення в діяльності

організації. Причина відносно низької організаційної ролі відділу кадрів полягає в тому, що його співробітники не мають достатніх знань у галузях теорії та передового досвіду в галузі кадрів, організації наукової праці, соціальної психології, трудового та цивільного права, сучасного діловодства тощо. (Малюнок 3.4).

Діяльність щодо покращення кадрового обслуговування передбачає вирішення наступних завдань розвитку людських ресурсів організації:

- Розробити та запровадити нормативно-правову базу.
- Створення кадрової інформаційної бази.

—Покращити умови обслуговування персоналу, оптимізувати структуру кадрової служби та підвищити якість кадрових служб.

- Надавати організаційну, науково-методичну допомогу кадровим службам.



Рис. 3.4. Права і обов'язки керівника кадрової служби [14, с. 108-109]

Крім організаційних, аналітичних та нормативних питань, HR має приділяти пильну увагу розробці та впровадженню різноманітних заходів для мотивації працівників.

Ефективність і результативність мотиваційного процесу, тобто мотиваційних факторів до розробки та застосування, значною мірою залежить від наявності повної та достовірної інформації про потреби, інтереси та мотивації сфери роботи. Для доступу до цих даних потрібен моніторинг мотивації – система, яка безперервно відстежує та контролює мотивацію праці з метою швидкої діагностики та оцінки її динаміки та прийняття кваліфікованих управлінських рішень для підвищення продуктивності.

Одним із найпростіших і найефективніших способів проведення дослідження в цій галузі є соціологічний метод анкетування. Це визначає не лише перелік мотивацій та стимулів працівників, а й їх значення та структуру [4, с 118].

Підсумовуючи всі напрямки розгляду щодо вдосконалення людських ресурсів у бізнесі, можна відзначити, що найбільш розумним і здійсненним варіантом є застосування цих рекомендацій до конкретного підходу до управління персоналом.

Вивчення зарубіжного досвіду управління розвитком людських ресурсів для визначення ймовірності його використання у вітчизняній практиці свідчить про те, що найбільш доцільним підходом є зміна американо-європейського підходу до управління персоналом. Його характеристики такі:

1. Найм висококваліфікованої робочої сили на іноземних ринках праці з використанням стійких систем відбору;
2. Прагнення побудувати життєздатну систему розвитку державних управлінців усіх рівнів;
3. Систематично виявляти проблеми у трудових відносинах і залучати до їх вирішення лінійних керівників
4. Організація безперервного навчання персоналу (особливо виробничого) у внутрішніх і зовнішніх навчальних центрах [44].

Навчання суттєво впливає на якість досягнення організаційних цілей. В Україні достатня кількість консалтингових фірм пишуть програми навчання для своїх співробітників. 1,5-денне навчання є дуже поширеним явищем і допомагає розвинути навички та компетенції, необхідні працівникам [60].

Щодо використання людських ресурсів (навичок і компетенцій кваліфікованих працівників) із зовнішніх джерел, слід зазначити, що практика аутсорсингу бізнесу стала звичним з кінця 1980-х років. Він визначає послідовність прийняття організаційних рішень, а його суть полягає в передачі функцій, раніше виконуваних самостійно компанією, зовнішніми підрядниками або службами постачальника.

Співпраця з організацією, яка надає послуги аутсорсингу, вигідна клієнтам з наступних причин:

- 1) Економія на одиницю штату;
- 2) Можливість перенесення витрат на статті витрат на послуги;
- 3) Виконавець порушує обов'язки виконуваних функцій;
- 4) Досвідчені працівники виконують певну функцію підприємства відповідно до норм і стандартів;
- 5) Можливість зосередитися на основній діяльності компанії.

Тому важливо бачити різноманітні шляхи та прийоми підвищення професіоналізму працівників ПАТ «Дружківський завод металевих виробів» та їх раціонального позиціонування, що має бути досягнуто за наступних умов:

- а) створити нову систему найму працівників і пред'явити на цьому етапі певні вимоги до працівників;
- б) запровадження нових критеріїв оцінки якості персоналу, послідовності професійного збагачення працівників у процесі просування, сприяння підвищенню кваліфікації в процесі їх атестації;
- в) Удосконалити систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Ефективність управління людськими ресурсами можна підвищити лише шляхом поступового відбору талантів та застосування принципів відбору:

системності, рівних можливостей, поваги до людей, згуртованості колективу, правової та соціальної безпеки.

Будучи об'єктом стратегічного управління персоналом, людські ресурси можуть суттєво впливати на результативність бізнесу за умови, що всі інструменти стратегії управління персоналом — набір, відбір, адаптація, розвиток кар'єри, оцінка та мотивація персоналу — об'єднані в цілісна програма та компанія Важлива частина стратегії управління людьми.

Висновки до розділу 3

Основна відмінність концепції сучасного управління людськими ресурсами полягає в тому, що галузь належить до однієї з основних складових стратегії управління бізнесом. Дослідження дозволяє сформулювати модель формування та управління людськими ресурсами підприємства, основними елементами якої є: вплив зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; аналіз кадрової ситуації підприємства; вибір показників та інструментів для розвитку людських ресурсів підприємства, визначення управління персоналом відповідно до стратегій пріоритетів підприємства, створення умов та впровадження стратегій розвитку людських ресурсів, моніторинг та оцінка виконання стратегій.

Знання та вміння використовувати особливості функціонування та існування великого металообробного підприємства можуть істотно підвищити ефективність використання конкретних інструментів і моделей людських ресурсів, що в свою чергу впливає на загальні результати діяльності підприємства. Крім того, наявність корпоративної культури, залучення високоякісних співробітників, усвідомлення HR цінності компанії та використання відповідних інструментів розвитку персоналу допоможуть покращити Підвищення продуктивності без інтенсивного використання додаткових ресурсів і збільшення витрат.

ВИСНОВКИ

Підприємство – це не тільки організаційна, технічна, інформаційна, але й економічна та соціальна система, найважливішим елементом якої є людина, якій властиві як переваги так і недоліки. Управління людьми, їхньою поведінкою, міжособистісними та груповими відносинами – це специфічний вид діяльності в системі управління розвитком підприємства.

Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найбільш важливих сфер створення конкурентних переваг. Таким чином, в сучасних умовах саме персонал перетворюється на стратегічний ресурс підприємства. При цьому можливість досягнення стратегічних цілей підприємства визначається не стільки самою наявністю персоналу як такого, а сукупністю професійних та особистісних якостей, інтелектуальних і творчих здібностей працівників, які власно і складають кадровий потенціал підприємства. Таким чином, формування кадрового потенціалу підприємства і його ефективне використання є найважливішим стратегічним напрямом управління персоналом підприємства.

Зміна величини кадрового потенціалу відбувається за рахунок руху кадрів, зміни кваліфікації, зміни мотивації працівників, створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника, виникнення конфліктних ситуацій у колективі тощо. При оцінюванні рівня кадрового потенціалу слід враховувати, що найбільшу цінність має не кількісний ріст, а якісна зміна роботи з персоналом. Якщо підприємство націлене на довгострокову перспективу, то його головним стратегічним ресурсом будуть виступати співробітники, які мають можливість творчо проявляти себе в роботі. Ефективність використання кадрового потенціалу можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної), до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями.

Формування і розвиток кадрового потенціалу підприємства включає: визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, його відбір, складання посадових інструкцій робітників, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації співробітників підприємства, мотивацію персоналу. Головною метою при цьому є зведення до мінімуму резерву потенційних можливостей, який обумовлений розбіжностями якостей працівників (особистих та тих, що сформувалися в процесі навчання та роботи).

Проблема формування кадрового потенціалу сама по собі має методологічний характер, оскільки є базою, першоосновою організації його розвитку. Основні причини, що перешкоджають розвитку кадрового потенціалу – це низький кваліфікаційний, мотиваційний, моральний і творчий рівень персоналу; нерозуміння керівниками потреби вкладання капіталу у працівників; всеохоплюючий контроль і недовіра до співробітників; низький рівень організації праці; неготовність до змін; демографічні особливості; плинність кадрів та ін. На досліджуваному підприємстві ПАТ „Дружківський завод металевих виробів” також мають місце всі ці проблеми і потребують вирішення.

Варто зазначити, що на заводі частково проводяться заходи з формування і розвитку кадрового потенціалу, зокрема це внутрішньофірмове навчання персоналу, деякі соціальні гарантії (надбавки, подарунки, путівки і т.д.), заохочення кращих працівників, проведення роботи з молодими спеціалістами. Підприємство має ліцензію з професійно-технічного навчання робітників на виробництві. Це непогана основа для формування потужного кадрового потенціалу, але цього замало. На ПАТ „Дружківський завод металевих виробів” все рівно існує значна проблема нестачі кваліфікованих кадрів а також застарілі методи використання потенціалу персоналу і, як наслідок – його часткова втрата.

Основою формування кадрового потенціалу на підприємстві є кадрова політика, яка являє собою генеральний напрям кадрової роботи. В рамках цього, на ПАТ „Дружківський завод металевих виробів” згідно з заявками структурних підрозділів складається план підготовки та підвищення кваліфікації робітників, також проводяться заходи з їх підбору та мотивації. Основним джерелом

поповнення керівних та інженерно-технічних кадрів підприємства є молоді фахівці з вищою освітою. При цьому для ефективної розстановки і використання кадрів важливе значення має організаційна структура, що узгоджує всі зв'язки між співробітниками, їхню приналежність до певних підрозділів, рівень повноважень та підпорядкування. Таким чином, ПАТ „Дружківський завод металевих виробів” досить широко використовує систему внутрішнього навчання та перепідготовки кадрів. Застосовуються деякі методи з мотивації персоналу (як матеріальні, так і моральні), але цього недостатньо з огляду на розміри і особливості діяльності заводу.

Принципи розвитку кадрового потенціалу, які враховують стратегічні аспекти управління підприємством, у поєднанні з механізмами формування кадрового потенціалу дають можливість розробити модель формування та використання кадрового потенціалу. Ґрунтуючись на тому, що великі металообробні підприємства, як ПАТ „Дружківський завод металевих виробів” мають свої відмінні ознаки, можна стверджувати, що для них є певна специфіка побудови моделі формування кадрового потенціалу (довгострокове планування, висока соціальна відповідальність, наявність встановленої корпоративної культури, особливості праці та ін.). При цьому варто враховувати, що сукупні здібності працівників, як складові професійного ядра кадрового потенціалу, розкриваючи свої властивості, відіграють вирішальну роль у діяльності підприємства.

Для вирішення проблем, що виникли у рамках функціонування та розвитку кадрового потенціалу на ПАТ „Дружківський завод металевих виробів” доцільно використовувати комплексний підхід, що передбачає виокремлення найбільш суттєвих напрямків управління персоналом для даного підприємства. В першу чергу це вдосконалення системи відбору та підготовки працівників, їх оптимальна розстановка (відповідно до кваліфікації, здібностей, моральних та фізичних характеристик), підвищення рівня організаційної культури та мотивації. Крім того, особливого значення набуває підвищення статусу кадрової служби і її ролі у системі управління персоналом. Управління організацією

вимагає глибокої його демократизації та гуманізації, а отже, забезпечення високої організаційної управлінської культури та професійної підготовки менеджерів. Для успішного розв'язання цих завдань необхідно забезпечити швидке, цілеспрямоване, поетапне формування висококваліфікованої управлінської еліти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Тернопіль: Лілія, 1997. – 292 с.
2. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. пос. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 400 с.
3. Беззубко Л. В. Трудовий і кадровий потенціал: монографія /Л. В. Беззубко, Л. О. Гончарова, Б. Г. Беззубко. – Донецьк: Норд Пресс, 2008. – 201 с.
4. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. – 174 с.
5. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах / Д. Богиня // Україна: аспекти праці. - 2007. - №3. – С. 3-10.
6. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько; За редакцією В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
7. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки НАУ. – Київ, 2010. – № 5 – С. 52-59.
8. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.
9. Гогіташвілі Г.Г. Системи управління охороною праці: Навчальний посібник. – Львів: «Афіша», 2002. – 320 с.
10. Гончаров В. Н. Управление трудовыми процессами и их влияние на потенциал хозяйствующего субъекта в условиях трансформации финансовых отношений / В. Н. Гончаров, В. В. Тищенко, Е. Н. Щапан // Вісник Східноукраїнського національного університету. – 2001. - № 1(35). - С. 82-84.

11. Горбунков В.М. Управління соціальним розвитком трудового колективу / В.М. Горбунков. – К.: МАУП, 1998. – 80 с.
12. Дафт Р. Организации: Учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. - СПб.: Прайм-Еврознак, 2001. - 352 с.
13. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. - М.: Издательство „Академия Естествознания”, 2009.– 484 с., с. 107-108
14. Дейнека. А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. — 292 с.
15. Диба М. І. Регулювання відтворення робочої сили в перехідній економіці / М. І. Диба: Міжвід. наук. зб. „Проблеми формування ринкової економіки”. Спец. вип.: Управління людськими ресурсами: Проблеми теорії та практики. – К., 2007. – С. 201-203.
16. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства: Навч. посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 362 с.
17. ДСН 3.3.6.037-99 Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку: МОЗ України, Постанова №37 від 01.12.99 р.
18. ДСН 3.3.6.042-99 Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень: МОЗ України, Постанова № 42: від 01.12.1999 р.
19. ДСТУ ISO 6309:2007 Протипожежний захист. Знаки безпеки. Форма та колір / Держспоживстандарт України (наказ від 30 березня 2007 р. № 71) з 01.10. 2007 р.
20. Дубова І. П. Удосконалення системи мотивації працівників споживчої кооперації // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – Львів.: Держ. ун-т “Львівська політехніка”, 1997. – С. 57-61.
21. Ефимов А. Элитные группы, их возникновение и эволюция / А. Ефимов // Знание - Сила. — 1988.—№ 1. — С. 56–64.
22. Закон України „Про пенсійне забезпечення” / Верховна рада України // Закони України. – К., 1996. –Т.2. – С. 254–285.

23. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання [Електронний ресурс] /С. Б. Іваницька, Н. В. Анісова, А. О. Петрова // Електронне наукове фахове видання „Ефективна економіка”. – 2021. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
24. Інструкція №9 З охорони праці для всіх працівників з електробезпеки ПАТ „Дружківський завод металевих виробів” / затверджена Головою правління (наказ № 90 від 15.02.2021 р.). – м. Дружківка, 2021.
25. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. / О.А. Кириченко. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
26. Колективний договір ПАТ „Дружківський метизний завод” / ухвалений конференцією трудового колективу (діє від 01.01.2022 року). – Дружківка, 2022. – 33 с.
27. Колтунович О.С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства / О.С. Колтунович // Україна: аспекти праці. – 2007. - №5. – С. 42-47.
28. Куприянова З. Два опроса населения о мотивах трудовой деятельности / З. Куприянова // Вопросы экономики. – 1991. - №1. – С. 77-78.
29. Малік М. Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект / М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк. - К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2005. - 368 с.
30. Мамаєва Т. О. Конспект лекцій з курсу „Потенціал підприємства: формування та оцінювання”. / Укл. Мамаєва Т. О., Торкатюк В. І., Золотова Н. М., Пан М. П. - Харків: ХНАМГ, 2007 - 154 с.
31. Мартиросян А. Какие таланты нужны руководителю / А. Мартиросян // Человек и труд. — 1999. — № 3. — С. 84—86.
32. Методичні рекомендації до написання розділу „Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях” у дипломних роботах спеціалістів і магістрів для студентів економічного факультету / Мельник Б. К., Голубник О. Р. – Львів:

Малий видавничий центр економічного факультету ЛНУ імені Івана Франка, 2021. – 47 с.

33. Мешкова–Кравченко Н. В. Опорний конспект лекцій з дисципліни „Потенціал підприємства: Формування та оцінювання” / Н.В. Мешкова–Кравченко. - Херсон: ХНТУ, 2007. – 74с.

34. Моисеев Н. Теория организации и практика перестройки / Н. Моисеев // Знание - Сила. — 1988. —№ 1. — С. 65–68.

35. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – №3(20) – С. 165 – 170.

36. НАПБ Б.ОЗ.002-2007 „Норми визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою”. Наказ МНС України від 03.12.2007№ 833.

37. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. — СПб.: Питер, 2000. – 448 с.

38. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. — М.: Издательство «Альфа- Пресс», 2006. — 560 с.

39. Ольшанська О. П.. Економічна сутність трудового потенціалу регіону, його трудового капіталу та регіонального менеджменту в цій сфері / О. П. Ольшанська // Економіка і регіон. – 2008.- №3. – С. 153-157.

40. Основи охорони праці: Навч. посіб. / В.В. Березуцький, Т.С. Бондаренко, Г.Г. Валенко та ін.; За заг. ред. В.В.Березуцького. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Х.: Факт, 2007. – 480 с.

41. Петрова І. Л. Управління змінами. Посібник для слухача / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький – К.:Міжнародна громадська організація „Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ”, 2007. – 123 с.

42. Про охорону праці: Закон України: станом на 26 квітня 2022 року / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

43. Про присвоєння звання „Кращий за професією”: Положення ПАТ „Дружківський метизний завод” / затверджене генеральним директором: від 01.12.2021 року.
44. Пучкова С.І. Про доцільність використання закордонного досвіду в менеджменті персоналу вітчизняних підприємств / С.І. Пучкова, В.О. Кравченко // Вісник соціально-економічних досліджень. Збірник наукових праць. Випуск 9. - Одеса: ОДЕУ - АТЗТ ІРЕНТТ. – 2001. - С. 293-299.
45. Савельєва, В. С. Управління персоналом [Текст]: навчальний посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. - К. : ВД "Професіонал", 2005. - 336 с.
46. Скоробогатов И. Б. Совершенствование организации работы с кадрами в народном хозяйстве. / И. Б. Скоробогатов. — М.: Экономика, 1982. – 176 с.
47. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2008. – №5. – С. 96 – 99.
48. Статут Публічного акціонерного товариства „Дружківський завод металевих виробів” (нова редакція) / затверджений Загальними зборами акціонерів (протокол № 1/21 від 19.04.2021 р.). - м. Дружківка, 2021. – 39 с.
49. Тебенко В.М. Кадрове забезпечення АПК / В.М. Тебенко // Науковий вісник НАУ. Вип.41, К. -2001. - С.305-311.
50. Ткаліч Т.І. Кадровий потенціал менеджменту освіти: проблеми формування, використання і управління / Т.І. Ткаліч // Економічний вісник НГУ. – 2007. - № 3. – С. 105-106.
51. Третьякова Е. С. Управління персоналом. Навчальний посібник / Е. С. Третьякова. – Мінськ: БНТУ, 2019. – 51с.
52. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. Посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с.
53. Філіпова Т.І. Система підвищення кваліфікації кадрів, як складова кадрової політики / Т.І. Філіпова // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Вип.10. – Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2009. – С. 79-88.

54. Хоер В. Как делать бизнес в Европе. / В. Хоер. – М.: Прогресс, 1992. – 253 с.
55. Шевченко О. О. Дослідження проблем формування кадрового потенціалу промислового підприємства / О. О. Шевченко, І. С. Павлюченко // Вісник Київського національного університету технології та дизайну (КНУТД): збірник наукових праць. – 2009. – № 1. – С. 137–140.
56. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посібн. / А. В. Шегда. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. – 583 с.
57. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. Посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
58. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: Учеб. Пособие / Г. В. Широкова. — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. — 432 с.
59. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Г. В. Щёкин. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2004. — 280 с.
60. Щур С. О. Персонал як чинник конкурентоспроможності підприємства на ринку / С. О. Щур // Проблеми формування ринкової економіки: Міжнародний науковий збірник. Заснов. У 1992 р. Вип. 7 / Відп. ред. С.Ф. Покропович. – К.: КНЕУ, 1999. – С. 149-152.
61. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації / М.М. Якуба // Науковий вісник НЛТУ України - 2009. - №7. - С. 302-305.