

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Аналіз системи розвитку персоналу на підприємстві
(на прикладі "АТ Дніпровагонрембуд")»**

Виконав: студент 4 курсу, групи М-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Данило ЗЯБІН



Керівник: к.е.н., доц. Ганна РЕКУН



Рецензент: Начальник відділу майстрів технічного персоналу АТ «Дніпровагонрембуд»,
Филлипович Є.С.

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри



підпис

Вікторія ТРЕТЯК

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Зябіну Данилу Олексійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Аналіз системи розвитку персоналу на підприємстві (на прикладі "АТ Дніпровагонрембуд")

Керівник роботи: Рекун Ганна Петрівна, к.е.н, доцент

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

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

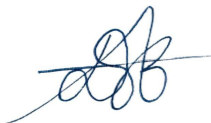
3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність та роль управління розвитком персоналу на підприємстві; узагальнити складові системи розвитку персоналу на підприємстві; обґрунтувати методичні підходи до аналізу та оцінки системи розвитку персоналу; проаналізувати організаційно-економічну характеристику АТ «Дніпровагонрембуд» та особливості його розвитку; проаналізувати стан системи управління персоналом в АТ «Дніпровагонрембуд» і визначити її сильні та слабкі сторони; провести діагностику системи розвитку персоналу на підприємстві; визначити та обґрунтувати напрями удосконалення системи розвитку персоналу АТ «Дніпровагонрембуд».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
6	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент


підпис

Данило ЗЯБІН
ім'я, Прізвище

Керівник роботи


підпис

Ганна РЕКУН
ім'я, Прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність управління розвитком персоналу.....	8
1.2 Складові системи розвитку персоналу на підприємстві.....	14
1.3 Методичні підходи до аналізу та оцінки системи розвитку персоналу .	25
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ «ДНІПРОВАГОНРЕМБУД».....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Дніпровагонрембуд» та особливості його розвитку.....	32
2.2 Аналіз стану системи управління персоналом в АТ «Дніпровагонрембуд».....	45
2.3 Діагностика системи розвитку персоналу на підприємстві	48
2.4 Напрями удосконалення системи розвитку персоналу АТ «Дніпровагонрембуд»	58
Висновки до другого розділу	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми дослідження полягає у необхідності розвитку та навчання персоналу підприємства з метою підвищення ефективності виробничої діяльності, оскільки кадрові ресурси, а саме їх інтелект, креативність та здатність створювати нове, є одним з основних факторів зростання підприємств.

Ефективна система розвитку персоналу сприяє підвищенню кваліфікації працівників, що дозволяє швидше і ефективніше впроваджувати нові технології та процеси. З розвитком технологій змінюються вимоги до навичок та знань працівників. Підприємства повинні інвестувати у навчання та розвиток персоналу, щоб відповідати сучасним стандартам та вимогам ринку, а також це буде підвищувати лояльність персоналу та знижувати рівень плинності. Освічений та кваліфікований персонал здатен виконувати свої обов'язки більш ефективно, що безпосередньо впливає на продуктивність підприємства. Аналіз системи розвитку персоналу дозволяє визначити слабкі місця та розробити стратегії для їхнього покращення.

Враховуючи ці фактори, аналіз системи розвитку персоналу є важливим інструментом для підприємств, які прагнуть досягти довгострокового успіху та стабільного розвитку.

Ступінь розробки проблеми. Серед провідних українських вчених та дослідників, які займалися проблемами управління персоналом, менеджменту та використання сучасних підходів і методів до процесів управління на підприємствах, можна назвати таких осіб: Глущенко Л.[7], Блохін П.[2], Верещагіна Л.[3], Грузіна І.[9], Козирєва О.[15], Колот А.[16], Корсаков Д.[18], Крушельницька О.[20], Кузьмін О.[21], Новікова М.[26], Нємцов В.[23] та інші.

Мета дослідження: метою є проведення комплексного аналізу системи управління розвитком персоналу у діяльності сучасних підприємств.

Задачі дослідження:

- визначити сутність та роль управління розвитком персоналу на підприємстві;
- узагальнити складові системи розвитку персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати методичні підходи до аналізу та оцінки системи розвитку персоналу;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику АТ «Дніпровагонрембуд» та особливості його розвитку;
- проаналізувати стан системи управління персоналом в АТ «Дніпровагонрембуд» і визначити її сильні та слабкі сторони;
- провести діагностику системи розвитку персоналу на підприємстві;
- визначити та обґрунтувати напрями удосконалення системи розвитку персоналу АТ «Дніпровагонрембуд».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі використано економічний розрахунок, загальнонаукові методи дослідження, експертний аналіз, статистично-порівняльний метод. Поставлені завдання вирішувалися за допомогою наступних методів: діалектичного – при вивченні системності та розвитку управління персоналом; статистичних – при здійсненні аналізу стану використання персоналу та управління ним; системного підходу – при розробці системи управління розвитком персоналу. На основі використаних методів були сформовано власні висновки за темою дослідження та сформовані практичний аналіз з основними елементами системи управління персоналом в діяльності сучасних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці пропозицій щодо впровадження сучасних технологій розвитку персоналу підприємства.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Робота складається з 74 сторінок. Робота містить 17 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел включає 51 роботу вітчизняних та зарубіжних вчених.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність управління розвитком персоналу

Управління персоналом - це процес отримання максимальної віддачі від працівників для досягнення організаційних та особистих цілей

Це складна процедура, яка потребує вирішення цілої низки питань, включаючи підбір персоналу, управління та вдосконалення усталених практик.

Якості співробітників і те, як вони підходять до своєї роботи, є найважливішими елементами конкурентоспроможності, життєздатності та корпоративної цінності.

Система управління персоналом - це процес реалізації набору концепцій, стратегій і форм впливу на працівників з метою максимізації їхнього внеску у виробничу діяльність. Тому дуже важливо, щоб системи управління персоналом могли адаптуватися до нових співробітників і нових потреб бізнесу.

Тобто це сукупність теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів, методів та організаційно-практичних підходів до управління персоналом.

Система управління персоналом складається з низки підсистем. Найважливішими з них є маркетингові системи, системи управління персоналом, а також системи контролю.

Управління персоналом зазнає значних змін, що є прямим наслідком зростаючого динамізму та швидкості ринку. Сьогодні акцент робиться не тільки на забезпеченні окремих працівників високими професійними

якостями, а й на створенні цілих креативних команд, здатних швидко вирішувати ситуативні завдання, які виникають кожного дня під час робочого процесу[5].

При системному підході менеджери думають про те, як різні частини проблеми пов'язані між собою і як найкраще їх вирішити, а потім будують структуру управління, яка змушує все працювати. HRM (управління персоналом) постійно розвивається і стає більш ефективним. На кожному етапі розвитку суспільства необхідні корективи в різних його складових для того, щоб вони ставали більш ефективними.

Управління персоналом організації у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників є розвитком персоналу.

Також управління персоналом розвивається паралельно з глобальною цивілізацією. Участь працівників у процесі управління працею широко поширена в різних формах. Таким чином, людські фактори стали стратегічним елементом у розвитку підприємств у сучасному нестабільному ринковому середовищі [13].

В умовах ринкової економіки управління персоналом має бути системним і комплексним шляхом вирішення кадрових проблем та впровадження нових форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає врахування організаційних, економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їх сукупності та взаємозв'язку, з особливою увагою до соціально-економічних факторів.

Управління персоналом є важливим елементом загальної системи управління і водночас воно виступає і як об'єкт управління. У цьому полягає сама сутність управління персоналом. Метою є ефективне використання людських ресурсів та досягнення цілей компанії та працівників за допомогою навчання, оцінки, освіти та мотивації [4].

Насамперед воно включає такі поняття, як трудові групи, персонал, кадри, людські ресурси та людський потенціал.

Трудові ресурси - це фізично розвинене населення, яке має знання та розумові здібності до економічної діяльності [15].

Кадровий потенціал підприємства визначає максимальну участь працівників у діяльності підприємства з урахуванням їх здібностей, психофізичних особливостей та мотивації,

Трудові колективи бувають соціально організовані (адміністративно-правові структури) та соціальні (зв'язки між індивідами, наприклад, малі групові структури, соціальні групи).

Працівники підприємства - це сукупність працівників, включаючи постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих працівників, які працюють на підприємстві за наймом і перебувають у трудових відносинах з роботодавцем.

У розвинених капіталістичних країнах термін "персонал" почав замінюватися терміном "кадри", а пізніше - терміном "людські ресурси". Це відображає усвідомлення економічної доцільності інвестування в людські ресурси та розвиток їхніх навичок і компетенцій.

Основною метою системи управління персоналом є підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення соціальної ефективності трудового колективу, формування позитивного іміджу підприємства на ринку [5].

Методи управління персоналом використовуються для координації діяльності команд та окремих працівників на підприємстві. Ці методи поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

До загальних принципів управління персоналом належать: плановість, комплексність (системність), безперервність і нормативність, ефективність, зацікавленість і відповідальність [7].

До часткових принципів управління персоналом належать: адаптація функцій управління до цілей виробництва, індивідуалізація кадрової роботи,

інформатизація кадрових завдань, підбір персоналу з урахуванням психологічної сумісності.

У сучасних умовах важливим принципом управління персоналом є підбір і розстановка кадрів на основі особистісних і професійних якостей. Цей принцип передбачає постійний розвиток ділових якостей персоналу, чітке визначення прав і обов'язків працівників та ротацію кадрів. Це поєднання професійного просування та кар'єрного зростання на основі об'єктивної оцінки результатів діяльності та особистих якостей працівника, а також довіри та контролю.

Управління персоналом є важливим елементом діяльності будь-якої організації, оскільки правильний підбір, розвиток і утримання людських ресурсів визначає ефективність і конкурентоспроможність цієї організації.

Основними підходами до управління людськими ресурсами є:

1. Програмно-цільовий підхід. У цьому випадку управління персоналом зосереджується на плануванні, контролі та управлінні процесами, які дозволяють організації досягати своїх цілей.

2. Підхід, орієнтований на людину. Цей підхід базується на підтримці та розвитку, мотивації та стимулюванні людських ресурсів для досягнення високих результатів.

3. Підхід, заснований на компетенціях. У цьому випадку основна увага приділяється визначенню компетенцій, необхідних працівникам для досягнення високого рівня компетентності.

Управління персоналом також включає в себе такі функції, як планування роботи, підбір та найм персоналу, оцінювання результатів діяльності та розвиток людських ресурсів, забезпечення здоров'я та безпеки на робочому місці та управління відносинами з працівниками.

Для забезпечення ефективного управління персоналом компанії повинні мати чітко визначену кадрову стратегію та планувати майбутній розвиток. Крім того, необхідно використовувати сучасні методи та підходи до управління персоналом.

Розвиток персоналу - це процес, спрямований на досягнення максимальних показників якостей працівників й узгоджений зі стратегією розвитку організації. У цьому сенсі розвиток персоналу є фундаментальною складовою всього процесу управління людськими ресурсами і є ключовим елементом розвитку організації.

Він також є фундаментальною складовою всього процесу управління персоналом і нерозривно пов'язаний з розвитком організації та формуванням професійної кар'єри працівника. Саме розвиток персоналу інтегрований з формуванням професійної кар'єри працівників.

В свою чергу управління розвитком персоналу - це розробка та реалізація заходів щодо досягнення показників професійної компетентності працівників відповідно до стратегії розвитку організації.

Розвиток і навчання персоналу включає в себе організацію безперервного навчання та професійного розвитку працівників.

Щодо підвищення кваліфікації – то це навчання, спрямоване на розвиток і вдосконалення знань, умінь і навичок у певній сфері діяльності.

Натомість перепідготовка - це нове професійне навчання, зумовлене науково-технічним прогресом або потребами суспільного розвитку.

Організація розвитку персоналу забезпечує оновлення знань цього ж персоналу. Відомо, що з плином часу набуті компетенції та знання мають властивість старіти і у майбутньому взагалі можуть стати неактуальними. За даними науковців, знання, отримані в навчальних закладах, застарівають вже через кілька років.

Тобто якщо людина пропрацювала в компанії певний час і не зростала через професійний розвиток, відповідно вона втрачає свої знання. Якщо казати іншими словами, то людський капітал з часом знецінюється.

У процесі науково-технічного прогресу базова освіта втрачає своє значення. Тому відповідні навчальні заклади перекваліфікують свій персонал на нові спеціальності, яких вимагає ринок праці.

Основним інструментом розбудови потенціалу (розвитку персоналу) є управління кар'єрою, навчання та професійний розвиток працівників, управління організаційною мобільністю та структуризація праці. Нормативні вимоги до необхідного досвіду роботи викладені в Довіднику кваліфікацій.

Тому наступним завданням є навчання та розвиток працівників компанії. Організація професійного розвитку є однією з основних функцій управління персоналом. Навчання та підготовка працівників повинні бути безперервними і гарантувати необхідний професійний розвиток.

Розвиток персоналу дозволяє реалізувати інтереси організації (підвищення ефективності та якості праці) і вирішити основні завдання з точки зору управління співробітниками.

Навчання персоналу може вирішити основні проблеми, як в інтересах організації - підвищення ефективності та якості праці, так і в інтересах людини - підвищення рівня життя та створення можливостей для реалізації свого власного потенціалу. Конкурентоспроможність працівників на ринку праці залежить від рівня освіти, який є одним з трьох показників, що формують Індекс людського розвитку, разом з очікуваною тривалістю життя та доходом на душу населення.

Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої та специфічної системи професійного навчання, орієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Тому насамперед освіта та навчання відіграють надважливу та водночас об'єднуючу роль у досягненні поставлених цілей. Не випадково управління професійним розвитком посідає вагоме місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре обізнані з рівнем знань, компетенцій та навичок своїх підлеглих. Через це саме лінійні менеджери та HR-менеджери розробляють програми розвитку персоналу.

Управління професійним розвитком в компанії полягає у:

- Забезпеченні відповідності професійного рівня працівників вимогам робочого місця та посади;

- створенні умов для мобільності працівників як передумови раціонального працевлаштування та використання працівників;
- можливості для працівників розвивати свою кар'єру як на професійних, так і на службових посадах.

Тож, застосовуючи систему безперервного навчання, компанії можуть забезпечити найбільш повну відповідність між структурою робочої сили та структурою робочого місця, водночас враховуючи усі вищезазначені вимоги до своїх працівників.

1.2 Складові системи розвитку персоналу на підприємстві

Ефективне функціонування будь-якої організації визначається в першу чергу ступенем розвитку персоналу. У сучасних умовах, коли теоретичні знання, навички та практичні вміння швидко втрачають свою актуальність, здатність організації постійно підвищувати професійний рівень своїх співробітників є одним з найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності на ринку, оновлення та збільшення обсягів своєї продукції та послуг.

Розвиток персоналу - багатогранне і складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних питань. Для з'ясування його сутності необхідно визначити зміст таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток людини.

Почнемо з особистості - це усталена система соціально значущих властивостей, яка всебічно характеризує індивіда. Тобто особистість є продуктом суспільного розвитку та інтеграції індивіда в систему суспільних відносин через активну предметну діяльність і спілкування. Формування особистості відбувається в процесі соціалізації індивіда та цілеспрямованого

виховання, в результаті якого соціальні норми і функції засвоюються через оволодіння різними видами і формами діяльності.

Щодо гармонійного розвитку особистості - це багатогранний процес набуття і вдосконалення фізичних, психологічних, моральних та економічних якостей таким чином, щоб вони були пропорційними та органічно поєднаними між собою. Гармонійний розвиток особистості означає всебічний розвиток людини як соціальної істоти, що володіє свідомістю (розумом), активної, здатної до ефективної і продуктивної праці.

В свою чергу професійний розвиток особистості - це підготовка та адаптація до роботи за певною професією або спеціальністю. Це поняття більш вузькопрофільне, ніж поняття "гармонійний розвиток особистості". Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до певного виду праці та охоплює набуття необхідних теоретичних знань, навичок, практичних умінь, соціальних норм поведінки, системи моральних цінностей та економічних якостей [23].

Про важливість таких професійних моральних цінностей свідчить, наприклад, існування спеціальних кодексів професійної моралі, таких як Клятва Гіппократа для майбутніх лікарів та Військова присяга для курсантів, для фахівців з вищою освітою медичних та військових професій [20].

Порівняно з поняттям "гармонійний розвиток особистості", поняття "розвиток персоналу" є вужчим. Тобто поняття "професійне зростання особистості" і "зростання персоналу" також не є тотожними. Розглянемо останнє трохи докладніше в цьому аспекті.

Н. Том розуміє систему розвитку людських ресурсів як сукупність цілей інформаційних, освітніх та пов'язаних з роботою елементів, які сприяють професійному розвитку працівників даної компанії, залежно від цілей розвитку самої компанії та потенціалу і спрямованості її працівників

Вітчизняні вчені, зокрема О. Дяків[13], розглядають поняття дещо ширше. На його думку, розвиток персоналу - це комплекс організаційно-економічних заходів служб управління персоналом у сфері підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації. Ці заходи включають професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, безперервну періодичну оцінку персоналу, планування ділової кар'єри та просування по службі, роботу з кадровим резервом.

Таким чином, можна дійти висновку, що розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників з метою підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, підвищення професійної компетентності та кваліфікації, формування управлінських резервів і вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінкою персоналу з метою виробничої адаптації та акредитації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку людських ресурсів тощо.

Складові процесу розвитку персоналу організації проілюстровано нижче на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Компоненти процесу розвитку персоналу організації

*Складено автором за даними [13]

Розвиток персоналу значною мірою залежить від того, як здійснюється профорієнтаційна робота в навчальних закладах і безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідлива та інноваційна робота працівників. Водночас розвиток персоналу вимагає, щоб організація мала відповідну систему стимулювання, як матеріального, так і морального.

Якщо розвиток персоналу відбувається переважно всередині організації або з ініціативи організації поза межами виробничої діяльності, то професійний розвиток окремих осіб виходить за межі їхньої зайнятості в організації і може відбуватися за рахунок коштів організації, а також за рахунок бюджетів громадян та особистих коштів [15].

Професійний розвиток осіб в організації описується поняттям "професійний розвиток персоналу". Професійний розвиток персоналу - це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників через професійне навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності вироблених або наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці та надання можливості працівникам виконувати нові, більш складні завдання з урахуванням їхніх здібностей і потенціалу. Тобто це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників через професійне навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою надання їм можливості максимально використовувати свій потенціал і виконувати нові та більш складні завдання [9].

Розвиток персоналу взаємопов'язаний з поняттями освіти, професійного навчання персоналу та професійно-кваліфікаційного просування персоналу.

Освіта - це процес і результат набуття особою систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для професійного навчання, підготовки до трудової діяльності та інтеграції в суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти визначається вимогами виробництва, станом науково-технічного, інженерно-технічного і культурного розвитку і суспільних відносин.

Професійне навчання персоналу - це процес, спрямований на озброєння персоналу організації теоретичними знаннями, навичками та практичними компетенціями з використанням спеціальних методів і форматів, необхідних нинішнім або майбутнім працівникам. Метою є забезпечення трудової самореалізації особистості, розвиток поглиблених професійних знань, умінь і навичок, набуття перших або нових професій чи спеціалізацій на основі наявного рівня освіти та попереднього досвіду роботи, а також сприяння підвищенню конкурентоспроможності людських ресурсів в умовах ринкової економіки.

В організації професійне навчання персоналу включає первинну професійну підготовку працівників, перепідготовку або підвищення кваліфікації працівників та підготовку фахівців з вищою освітою.

Первинна професійна підготовка працівників - це професійне навчання осіб, які раніше не працювали, і забезпечує їм відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної роботи в організації.

Перепідготовка персоналу - це професійно-технічна або вища освіта для працівників, які вже отримали первинну професійну підготовку у професійно-технічному або вищому навчальному закладі, або для фахівців з вищою освітою, з метою набуття іншої професії (спеціальності).

Підвищення кваліфікації персоналу - це професійно-технічна або вища освіта робітників або фахівців з вищою освітою, яка дає змогу працівникам розширити та поглибити раніше набуті знання, уміння та практичні компетенції відповідно до вимог сучасного виробництва або сфери послуг.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу - це процес, за допомогою якого робітники та фахівці з вищою освітою в організації переміщуються між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу у результаті набуття нових знань, навичок та досвіду роботи.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу людини, підвищує її соціальну та професійну мобільність, є засобом запобігання масовому безробіттю та відіграє важливу

роль у підготовці працівників для структурно-технічної перебудови галузей економіки. Все це позитивно впливає на збільшення обсягів та асортименту продукції і послуг та покращує фінансові результати діяльності організації. У цьому контексті розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів для раціонального функціонування будь-якої організації та її конкурентоспроможності на ринку [15].

У той же час розвиток персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників на ринку праці. Підвищення кваліфікаційного рівня через набуття нових знань, навичок і компетенцій або освоєння нових професій і спеціалізацій може надати працівникам нові можливості для планування своєї кар'єри в організації та за її межами. У разі безробіття після звільнення з компанії, навчена людина може швидше знайти нову роботу або легше відкрити власний бізнес, забезпечуючи тим самим зайнятість для інших громадян.

Розвиток персоналу підвищує загальний інтелектуальний рівень людей, розширює їхню ерудицію та коло спілкування. Це пов'язано з тим, що освічені люди краще орієнтуються в сучасному і технологічному світі, та як правило краще взаємодіють з людьми. Як наслідок, покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, лояльність до цілей та стратегічних завдань компанії, забезпечується спадкоємність керівництва та зменшується плинність кадрів.

Це являється ще одним доказом того, що професійний розвиток особистості та навчання персоналу є одним з ключових показників прогресивності суспільства та необхідною умовою науково-технічного прогресу. Тому все більше підприємств у країнах з розвинутою ринковою економікою беруть на себе ініціативу щодо подальшого розвитку свого персоналу. Планування та організація розвитку персоналу стає важливою функцією відділу управління персоналом. Наслідування цього прикладу є

необхідною умовою для України для забезпечення сталого економічного зростання в країні [31].

Тепер перейдемо до форми навчання персоналу – це організована взаємодія між студентами та слухачами в межах навчальної групи, між окремими студентами та слухачами або між викладачами в межах певного типу занять. Вона характеризується систематичністю і завершеністю, саморозвитком, особистісним і активним характером, постійністю учасників і певними способами поведінки.

Існуючі форми професійного навчання персоналу організації можна поділити на дві групи, які наведені нижче (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Форми професійного навчання персоналу організації

Навчання з відривом від виробництва	Навчання без відриву від виробництва
• Інструктаж • Учніство (копіювання) • Ротація • Наставництво	• Комплексні методи роботи • Лекція • Розгляд практичних ситуацій (кейсів) • Ділові ігри • Моделювання • Тренінг чутливості • Рольові ігри • Самостійне навчання • Відкрите навчання тощо.

*Складено автором за даними [13]

Для навчання з відривом від виробництва характерне безпосереднє залучення студентів та стажерів до звичайних виробничих операцій на виробництві. Особливістю такого навчання є те, що воно організовується спеціально для організації і виключно для її співробітників. Навчання в організації також може проводитися викладачами в навчальних закладах [33].

Навчання передбачає пояснення та демонстрацію методів роботи безпосередньо на робочому місці. Це можуть робити як працівники, які мають відповідну кваліфікацію для виконання цих функцій, так і інструктори, які проводять навчання на робочому місці. Характерною особливістю інструктажу є те, що період навчання є коротким і спрямований на набуття

конкретного завдання або навички, які є частиною професійних обов'язків учня або стажиста.

Якщо казати про учнівство (імітація) – то це традиційна форма професійного навчання, за якої працівник опановує професію шляхом імітації її виконання під час роботи під керівництвом майстра або кваліфікованого фахівця. Ця форма навчання і сьогодні використовується для підготовки професіоналів (наприклад, лікарів, менеджерів), а також звичайних робітників у різних сферах.

Щодо ротації - це форма самостійного навчання, при якій працівники тимчасово переводяться на нову роботу або посаду з метою набуття нових знань, навичок і компетенцій та розширення свого кругозору. Ротації характеризуються короткими періодами навчання і використовуються для підготовки спеціалістів широкого профілю з декількома посадами.

Переходячи до терміну наставництва – він являє собою заняття між досвідченими працівниками та молодими працівниками або спеціалістами в їхній повсякденній роботі. Наставники допомагають студентам здобути професійні навички та поради щодо найкращих практик, а також залучають молодь до технічної творчості. В Україні традиція наставництва була несправедливо забута під час економічної кризи 1990-1999 років, тоді як, з іншого боку, американські транснаціональні компанії, наприклад, призначають наставників з числа своїх топ-менеджерів для випускників бізнес-шкіл. Це сприяє розвитку талановитих людей.

В свою чергу просунуті завдання - це спеціальні програми робочої діяльності, структуровані за ступенем важливості, що розширюють обсяг і підвищують складність роботи. Наприкінці етапу навчання студенти та стажери здатні самостійно виконувати виробничі завдання [15].

Навчання на робочому місці є більш ефективним для розвитку знань, навичок і компетенцій, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, якщо зміст навчання можна адаптувати до потреб компанії. Наставництво також є економічно ефективним, якщо в організації є достатня

кількість працівників, кваліфікованих викладачів, майстрів та інструкторів-учнів, які потребують однакової підготовки.

Однак потрібно зазначити, що навчання без відриву від виробництва часто є принципово неефективним у розвитку нових знань. Це пов'язано з тим, що воно не дозволяє працівникам абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці і вийти за межі усталеної робочої поведінки. Крім того, навчання з відривом від виробництва може проводитися висококваліфікованими викладачами, які є тільки в навчальних закладах, з використанням матеріалів, недоступних на підприємстві. За таких обставин таке навчання є більш прийнятним.

Лекції є традиційною формою навчання і передбачають монолог між викладачем та аудиторією, яка слухає і розуміє безпосередньо на слух. У сучасних умовах лекції можна записувати на відео і показувати великій аудиторії. Це допомагає зменшити витрати та оптимізувати навчальний процес. Лекції є ефективним засобом викладання великого обсягу теоретичного матеріалу за відносно короткий час. За одне заняття можна розробити і запропонувати низку нових ідей та зосередитися на актуальних питаннях.

Водночас лекції мають обмежені можливості через те, що студенти є пасивними учасниками навчального процесу. Лекції не вимагають активних дій з боку студента, а роль студента в основному зводиться до усвідомлення та самостійного засвоєння матеріалу. Як наслідок, лекції характеризуються відсутністю ефективного зворотного зв'язку між лектором та аудиторією. Це знижує рівень засвоєння матеріалу і не дозволяє лектору своєчасно коригувати навчальний процес. Недоліки лекційного викладання матеріалу можна певною мірою подолати шляхом проведення проблемних лекцій та перевірки практичних ситуацій [16].

Кейс-стаді - це форма навчання, що передбачає аналіз та групове обговорення конкретних виробничих ситуацій, які можуть бути представлені у вигляді пояснень або відеоматеріалів. Кейс-стаді передбачають дискусії та

групові обговорення виробничих проблем, в яких студенти відіграють активну роль, а викладач керує та контролює навчальний процес. Кейс-стаді дозволяють студентам дізнатися про досвід інших організацій (зміст конкретних ситуацій) і розвинути навички та практичні компетенції, такі як прийняття управлінських рішень і формулювання управлінських стратегій.

Ефективне використання кейс-методів вимагає певного рівня досвіду та теоретичних знань. Їх слід здобувати на робочому місці або за допомогою інших методів навчання.

Ділові ігри - це комп'ютерні групові ігри, в яких аналізується матеріал. У процесі навчання учасники гри беруть на себе ролі в бізнес-ситуації та досліджують наслідки управлінських рішень. Такий метод навчання максимально наближений до реальної виробничої діяльності учнів. Перевагами ділових ігор є те, що вони є моделями реальних організацій, дозволяють значно скоротити робочий цикл і, таким чином, продемонструвати можливі наслідки рішень і дій учнів. Ділові ігри можуть бути глобальними (управління організацією) або локальними (ділові переговори, розробка бізнес-плану). Ділові ігри ефективні для розвитку навичок і практичних компетенцій (наприклад, планування, проведення зустрічей, ведення переговорів), а також для зміцнення поведінкових навичок, таких як задоволеність клієнтів і співпраця. Водночас, ділові ігри менш ефективні, коли потрібні теоретичні знання або набуття нових навичок. Розробка ділових ігор потребує значного фінансування та значного аудиторного часу для проведення самих ігор. Ефективне впровадження ділових ігор також вимагає наявності спеціально підготовлених для цього викладачів [15].

Симуляція - це форма навчання, в якій використовуються тренажери та моделі для відтворення реальних ситуацій на робочому місці.

Тренінг чутливості - форма навчання, в якій слухачі беруть участь у груповій роботі з метою підвищення людської чутливості та покращення їхньої здатності взаємодіяти з іншими. Проводиться за участю практикуючих психологів та професійних консультантів.

У рольових іграх (моделюванні рольової поведінки) слухачі ставлять себе на місце інших, щоб отримати практичний досвід (переважно в міжособистісному спілкуванні) і підтвердити (зазвичай за допомогою фільмів) правильність власної поведінки.

На сьогоднішній день самонавчання є найдоступнішим методом навчання для персоналу організації. Тут немає ні вчителя, ні аудиторії, немає необхідності встановлювати час навчання, і учасники навчаються на власний розсуд, у зручному для них місці і в зручний для них час. З іншого боку, компанії можуть отримати значну вигоду від самостійного навчання персоналу, якщо вони розроблять і забезпечать своїх слухачів сучасними навчальними інструментами, такими як аудіо-відео матеріали, комп'ютерна техніка, підручники, посібники тощо.

Модульне навчання та відкрите навчання є перспективними формами навчання персоналу організації.

Впровадження модульних систем навчання передбачає форму навчання, яку можна розглядати як блок уроків, без чіткого визначення тривалості навчання. Ці заняття включають такі етапи: самостійне вивчення матеріалу слухачами за індивідуальним планом; самостійне відпрацювання професійних навичок за задокументованим матеріалом; іспит для перевірки рівня засвоєння теоретичних знань, умінь та практичних навичок.

Відкрите навчання - це форма навчання, за якої студенти та викладачі/консультанти розділені в часі та просторі, а інтерактивний навчальний контакт відбувається переважно за допомогою інформаційно-комунікаційних систем. Воно дозволяє студентам опановувати навчальну програму в результаті самоосвіти, незалежно від віку, місця проживання, семестру або тривалості навчання. Основною складовою пізнавальної діяльності студентів є їхня автономія у визначенні змісту, формату, методів і форм навчання. Дистанційне навчання є перспективним видом відкритого навчання для персоналу організації.

Дистанційне навчання є найбільш динамічно розвиваючим видом професійного навчання. Дистанційне навчання- це навчання, при якому навчальний матеріал надається слухачеві на відстані з використанням ефективних інформаційно-комунікаційних засобів. Воно відрізняється характером пізнавальної діяльності того, хто навчається, і базується на самонавчанні. Дистанційне навчання проводиться з урахуванням інтересів студента, з акцентом на забезпечення максимальної доступності та зручності. Його розвиток дає можливість студентам отримати доступ до міжнародних стандартів професійної кваліфікації.

До основних методів теоретичного навчання персоналу на робочому місці належать:

- Словесні методи (усні інструктажі, розповіді, пояснення, бесіди); робота учнів і слухачів з книгою тощо;
- практичні методи (вправи, дослідницька діяльність, лабораторні та практичні роботи);
- наочні методи (використання натуральних та образотворчих наочних посібників).

Найпоширенішими методами виробничого навчання на підприємствах є демонстрація трудових рухів, самостійні спостереження учнів і слухачів, вправи, письмовий інструктаж та методи навчання високопродуктивним прийомам і методам праці.

1.3 Методичні підходи до аналізу та оцінки системи розвитку персоналу

Переходячи до визначення оцінки персоналу - це діяльність, під час якої уповноважені на її проведення особи (представники адміністрації, колективу, кадрової служби або зовнішні професійні організації) визначають ступінь придатності, продуктивності та кваліфікації особи, необхідної для виконання

певної роботи. Правильна оцінка кваліфікації особи можлива лише за умови, що вимоги до неї чітко сформульовані і розгорнуті висококваліфікованим експертом з розвитку людських ресурсів. Однак особа, яку оцінюють, також повинна бути залучена до цього процесу, оскільки вона добре знає свої компетенції [15].

Існує два типи елементів оцінки: основні та додаткові. До перших належать ті, без яких неможливо було б дізнатися про суб'єкта, а до других - ті, що допомагають розкрити більше про суб'єкта. В якості основних елементів оцінки персоналу використовуються елементи, перераховані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні фактори оцінки персоналу

Фактори	Характеристика
Діяльність та її результати	Складність, якість і результативність роботи, якісні та кількісні характеристики індивідуальних результатів, внесок у результати роботи підрозділу та організації в цілому, знання роботи, складність, масштаб і труднощі виконуваної роботи, творчий підхід до роботи
Професійні якості працівника	Акуратність, виконання завдань у встановлені терміни, готовність до виконання додаткових завдань, здатність долати труднощі та доводити завдання до кінця, ставлення до навчання та самовдосконалення, ініціативність, здатність до прийняття рішень, вміння раціонально використовувати час, кількість помилок, особливості поведінки в конфліктних ситуаціях (співпраця, компроміс, конфронтація, орієнтація на вирішення конфлікту будь-якими засобами) орієнтація), організаторські здібності, потенціал для професійного та кар'єрного зростання, комунікабельність, комунікативні навички, стиль опіки
Професіоналізм (здатність і схильність до ефективного виконання певної діяльності)	Рівень інтелектуального розвитку (виявлений за допомогою тестів інтелекту, спеціальних тестів на обдарованість), здатність до аналізу та узагальнення, володіння теоретичними та професійними знаннями, навичками та вміннями, логічність, чіткість мислення
Моральні якості	Працьовитість, порядність, чесність, відповідальність, сумлінність, самокритичність, працелюбність
Потенціал (характеризує здатність до виконання певних видів діяльності), компетентність, особистісні якості, необхідні для виконання посадових обов'язків	Концентрація, увага, позитивність, емоційна та нервово-психічна стійкість, самостійність, рішучість, самовладання, тривожність, рухливість або врівноваженість нервових процесів, швидкість реакції тощо

Складено автором за даними [13]

Аналізуючи таблицю 1.2, можна зробити висновок, що на якість управління персоналом впливає багато факторів. Оцінка персоналу завжди індивідуалізована, є основою для розвитку компетенцій та одним з найважливіших завдань кадрової політики компанії. Під оцінкою персоналу розуміють систематичну, строго формалізовану і стандартизовану оцінку працівників на певній посаді як членів організації. Систематична оцінка персоналу є важливим інструментом розвитку людських ресурсів. Його правильне використання може допомогти вирішити виробничі проблеми та конфліктні ситуації в компанії[22].

Водночас важливо пам'ятати, що оцінка персоналу - це дуже важливий процес. Такі поняття, як мотивація, планування кар'єри, професійний розвиток і регулювання персоналу тісно пов'язані з системою оцінки персоналу.

Оцінювання персоналу можна розділити на дві складові:

1. оцінка результатів діяльності.
2. атестація персоналу.

Оцінка праці - це показник, який оцінює зміст, якість, кількість та інтенсивність фактичної роботи кожного працівника порівняно із запланованою роботою. Оцінка праці дозволяє оцінити кількість, якість та інтенсивність роботи. Оцінка персоналу - це процес визначення того, які завдання і в якому обсязі здатен виконувати працівник, встановлення потенційного рівня його компетентності, оцінка потенціалу його зростання та розробка кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики.

Існує кілька способів, за допомогою яких можна оцінити персонал. Методи, що використовуються для оцінки результатів діяльності, професійних і особистих якостей персоналу, можна розділити на три основні групи

- персональні методи оцінки, призначені для оцінки окремого працівника.
- групові методи оцінки, призначені для оцінки команди і визначення важливості кожного співробітника в команді;

- технічні методи оцінки використовуються разом з індивідуальними та груповими методами оцінки і призначені для збору та обробки об'єктивної інформації про персонал [21].

При цьому всі методи оцінки персоналу можна розділити на дві групи: традиційні та нетрадиційні (нові) методи оцінки персоналу. До найбільш поширених традиційних методів оцінки персоналу належать:

1. Оцінка за діловими якостями (бальна або не бальна, тобто оцінка, заснована на виборі якостей, які найкраще відповідають особистості оцінюваного).

2. Оцінка за результатами діяльності, зокрема, оцінка за ступенем виконання роботи з урахуванням її важливості.

3. Оцінювання за допомогою "системи управління за цілями" (спільна постановка цілей керівництвом і працівниками, спільний вибір засобів і етапів досягнення цілей, безперервне періодичне оцінювання та підсумкове оцінювання шляхом обговорення).

До нетрадиційних методів оцінювання відносяться:

1. Використання систем тестування, спрямованих на виявлення психологічних особливостей працівників та оцінку їхніх інтелектуальних здібностей, креативності, пам'яті тощо

2. Використання опитувань, які можуть надати інформацію про мотивацію працівників, конфлікти, оцінку працівниками адміністративної політики тощо [16].

Всі види показників ефективності роботи персоналу можна розділити на три групи:

- Продуктивність праці
- Професійна поведінка
- Особисті якості.

При оцінці продуктивності праці можна розрізняти об'єктивні та суб'єктивні показники.

Об'єктивні показники легко виміряти, і вони, як правило, охоплюються

інформаційними системами компанії.

Суб'єктивні показники використовуються для оцінки роботи підрозділів, де важко встановити числові критерії ефективності.

Індикатори професійної поведінки охоплюють такі аспекти роботи, як готовність до співпраці, незалежність у прийнятті рішень і готовність брати на себе додаткові обов'язки. Індикатори, що стосуються особистих якостей, визначити найскладніше. Це пов'язано з тим, що, по-перше, з усього розмаїття особистісних якостей необхідно відібрати ті, які мають найбільший вплив на результат професійної діяльності, а по-друге, особистісні якості неможливо безпосередньо спостерігати або виміряти. При побудові системи індикаторів слід враховувати наступні моменти:

- всі три групи індикаторів однаково важливі для оцінювання діяльності. Надання пріоритету одній групі показників над іншою неминуче призведе до того, що працівники будуть нехтувати іншими видами діяльності;

- система показників повинна, з одного боку, охоплювати всі суттєві аспекти трудової діяльності, а з іншого - не бути настільки громіздкою, щоб на її оцінку витрачалось багато часу, а разом з ним і фінансових витрат [17].

Деякі методи оцінки ефективності управління людськими ресурсами на підприємствах включають:

- продуктивність праці;
- трудомісткість;
- рентабельність персоналу [21].

Продуктивність праці характеризує результативність певної корисної праці та визначає ступінь ефективності доцільної діяльності працівника за певний період часу. Продуктивність праці може оцінювати ефективність як окремих працівників, так і колективів підприємств. Продуктивність праці виражається в показниках середньорічного виробітку, середньоденного виробітку та середньо годинного виробітку. Наявність або відсутність цих трьох показників дуже важлива для аналізу ступеня використання робочого часу. Якщо є розриви у зростанні годинної, денної та річної продуктивності,

необхідно визначити причини внутрішніх змінних, таких як простої та прогули, і розробити заходи для покращення використання робочого часу.

На продуктивність праці впливає низка факторів. Оцінка їх впливу на величину продуктивності праці встановлюється відповідним розрахунком. Середньорічний виробіток продукції одним працюючим залежить від наступних чинників: частки робітників у загальній чисельності персоналу; кількості днів, відпрацьованих одним робітником за рік; середній тривалості робочого дня і годинного виробітку одного робітника.

Висновки до розділу 1

У розділі було визначено сутність управління персоналом та його важливість для бізнесу.

Також було визначено складові системи розвитку персоналу, разом із основними підходами до професійного навчання персоналу.

На основі проаналізованої інформації, можна зробити висновок, що процес управління розвитком персоналу є надзвичайно складним і важливим процесом, який впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Оцінка персоналу є не тільки конструктивним інструментом для аналізу результатів діяльності працівників та їх винагороди, але й для спрямування працівників на професійний розвиток та вдосконалення. Існують різні типи оцінок персоналу, включаючи щорічні оцінки, що охоплюють календарний рік, оцінки для нових працівників перед закінченням випробувального терміну, а також спеціальні оцінки, що проводяться менеджерами під керівництвом або за дорученням HR-менеджера.

Ще одним заключенням являється те, що саме мотивовані працівники є одним з найсильніших активів організації, що в свою чергу веде до більшого

успіху та прибутковості. Мотивація та винагорода - це два інструменти позитивного підкріплення, які загалом досить сильно впливають на поведінку та продуктивність людей. Тому доволі закономірно, що саме ці інструменти найбільше мотивують працівників до досягнення поставлених цілей організації.

Разом із цим, у розділі було визначено фактори, які впливають на продуктивність праці. Рівень їхнього впливу визначається за допомогою відповідних розрахунків: співвідношенням робітників до загальної чисельності працівників, кількістю робочих днів на рік на одного працівника, середньою кількістю робочих днів на одного працівника та виробітком за годину.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ «ДНІПРОВАГОНРЕМБУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Дніпровагонрембуд» та особливості його розвитку

Дніпропетровський вагоноремонтний і будівельний завод - одне з найстаріших підприємств у галузі українського вагонобудування та вагоноремонту. У 1898 році на лівому березі Дніпра була побудована головна вагонна майстерня на той час ще Катерининської (нині Придніпровської) залізниці. В 1926 році дана майстерня була перетворена на Нижньодніпровський вагоноремонтний завод, що спеціалізувався на ремонті, обслуговуванні та будівництві нових пасажирських і вантажних вагонів.

Наприкінці 1998 року Дніпропетровський вагоноремонтний завод було реорганізовано у Відкрите акціонерне товариство з ремонту та будівництва пасажирських вагонів (Дніпровагонрембуд), приватизація якого розпочалася у 1999 році, яка тривала майже рік і завершилася у 2000 році.

У 1998-1999 роках на замовлення Фонду державного майна України були випущені прості акції, що становили 100% статутного капіталу компанії, з метою перетворення компанії з державного підприємства на публічне акціонерне товариство.

Приблизно 5% від загальної кількості акцій було продано працівникам компанії в обмін на індивідуальні приватизаційні та компенсаційні сертифікати у розмірі, передбаченому чинним законодавством України. Решта акцій була виставлена на аукціон і продана юридичним особам, які виконали умови конкурсу та зобов'язання.

Завдяки розвитку виробництва, компетентній управлінській команді та інвесторам в особі акціонерів, зацікавлених у залученні необхідних коштів,

було налагоджено постачання матеріалів, комплектуючих та енергоносіїв, обсяг виробництва у 2020 році збільшився на 120,5% порівняно з 2018 роком.

Продукція заводу користується попитом не лише в Україні, а й закордоном, зокрема у таких країнах, як Польща та Казахстан.

Наразі АТ "Дніпровагонрембуд" знову впевнено займає лідируючі позиції у вагоноремонтній галузі України, ремонтуючи всі типи пасажирського залізничного транспорту та освоюючи нові технології. Основним завданням на найближчу перспективу є розгортання виробничих потужностей для нового рухомого складу європейського класу.

Щодо загальні зборів акціонерів АТ "Дніпровагонрембуд", то саме вони визначають основні напрямки діяльності. Призначають органи управління компанії - Наглядову раду, Правління та Ревізійну комісію. Приймають рішення про порядок і розмір виплати дивідендів, а також затверджують звіт про результати діяльності АТ.

Наглядова рада - виконує функцію управління ключовими стратегічними процесами АТ. Разом з цим, наглядова рада здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю компанії. В свою чергу Голова Правління - керує діяльністю Правління компанії та несе безпосередньо відповідальність перед Загальними зборами акціонерів, Ревізійною комісією та Наглядовою радою за результати діяльності компанії в усіх сферах.

Керівник відділу по роботі з державними та громадськими організаціями - відповідає за взаємодію з місцевими адміністраціями та зв'язки з органами державної влади. Головний бухгалтер - член Правління - відповідає за роботу бухгалтерії, ведення бухгалтерського обліку та звітності, дотримання податкового законодавства та фінансових зобов'язань.

Казначейство - виконує функцію управління платежами компанії та взаємодіє з банківським сектором. Заступник казначея — безпосередньо відповідає за виробничий облік.

Головна бухгалтерія - виконує функції виробничого обліку. Відділ заробітної плати - виконує функції розрахунку заробітної плати. Відділ обліку

матеріалів - виконує функцію обліку матеріальних ресурсів на підприємстві. Відділ 1 - надає консультації та підтримку з питань безпеки.

Головний інженер, заступник голови ради директорів, відповідає за всі питання, що стосуються технічної політики компанії, технічної готовності виробництва та експлуатації обладнання. Відділ координації перспективного розвитку відповідає за технічний і технологічний розвиток у перспективних сферах діяльності компанії.

Відділ головного механіка відповідає за експлуатацію технологічного обладнання та підйомно-транспортного устаткування. Ремонтно-механічний цех відповідає за ремонт технологічного обладнання. Відділ головного енергетика відповідає за експлуатацію енергетичного обладнання. Енергетичний цех - відповідає за роботу всіх енергетичних систем на підприємстві, а також за ремонт і обслуговування енергетичного обладнання. Бюро нестандартного обладнання - відповідає за засоби малої механізації, технічну допомогу та розробку нестандартного обладнання. Служба пожежної охорони - відповідає за пожежну безпеку. Відділ головного конструктора - відповідає за конструкторську та технічну документацію. Відділ головного технолога - відповідає за розробку технологічних процесів. Інструментальний завод - відповідає за виготовлення нестандартного інструменту та обладнання.

Відділ технічного менеджменту - відповідає за технічний менеджмент, технічну відповідність та контроль якості продукції. Центральна заводська лабораторія - обслуговування контрольно-вимірювального обладнання, хімічний аналіз сировини та витратних матеріалів. Відділ капітального будівництва - відповідає за ремонт і обслуговування об'єктів та підготовку документації з капітального будівництва. Ремонтно-будівельне управління - відповідає за ремонт та обслуговування будівель. Відділ охорони праці та промислової безпеки - відповідає за забезпечення дотримання вимог охорони праці та промислової безпеки. Відділ контролю якості відповідає за підтримання системи управління якістю на підприємстві та проведення аудитів відповідно до системи ISO. Директор з виробництва, який є першим

заступником голови правління, відповідає за організацію виробництва та контроль технологічних процесів. Заступник директора з виробництва відповідає за управління технічними процесами. Виробничо-диспетчерський відділ - відповідає за оперативне управління виробництвом.

Відділ підготовки виробництва - готує та видає документи. Візково-колісний цех - здійснює ремонт візків пасажирських вагонів, колісних пар, амортизаційних та гальмівних пристроїв. Розбиральний цех - готує пасажирські вагони до ремонту. Ковальсько-механічний цех - виготовляє металеві деталі та напівфабрикати. Автоскладальний цех 1 - ремонтує кузови пасажирських вагонів, системи опалення та водопостачання Механічний цех 2 - виробляє віконні блоки для пасажирських вагонів. Складальний цех 2 - збирає пасажирські вагони. Ливарно-механічний цех - виробляє та обробляє автомобільні деталі та компоненти. Ливарна дільниця - відливає деталі рухомого складу з чорних і кольорових металів. Ремонтно-відновлювальні цехи - ремонт кузовів вагонів, виготовлення конструкційних та інтер'єрних деталей, складання рухомого складу після капітального або відновлювального ремонту. Електроремонтні цехи - ремонт електрообладнання пасажирських вагонів. Ремонтно-заготівельні цехи - виготовлення деталей та вузлів пасажирських вагонів. Деревообробні цехи - ремонт та виготовлення дерев'яних деталей та вузлів для пасажирських вагонів

Канцелярія - реєстрація та супровід вхідних та вихідних відправлень. Віце-президент з економіки, маркетингу та фінансів - координує роботу економічної служби компанії, займається бюджетуванням та управляє фінансовими витратами компанії. Відділ економіки та маркетингу - дослідження ринку, контракти, ціноутворення та економічний аналіз. Відділ праці та заробітної плати - нормування праці, організація систем мотивації та оплати праці. Відділ автоматизованих систем управління підприємством - організовує програмне забезпечення та інформаційні системи для управління виробництвом. Відділ інтелектуальної власності та правового забезпечення - організовує патентну роботу, займається питаннями авторського права та

інтелектуальної власності, а також здійснює юридичний супровід діяльності компанії. Департамент економічного аналізу - займається економічним аналізом. Віце-президент з адміністративних питань - координує роботу компанії з господарських, кадрових та загальних питань. Департамент по роботі з персоналом - здійснює підбір, укомплектування штату, навчання та професійний розвиток персоналу. Служба безпеки - організовує економічну безпеку компанії. Відділ охорони заводу - забезпечує безпеку та правопорядок на підприємстві. Адміністративно-господарський відділ - забезпечує чистоту території, збір та вивіз сміття, карантин, боротьбу з наслідками природних стихій тощо. Інші підрозділи, які забезпечують важливу життєдіяльність працівників підприємства (медпункти, спортивні комплекси, дитячі табори, бази відпочинку, клуби, гуртожитки, теплиці, дошкільні навчальні заклади, редакція заводської газети, фольклорний музеї) (Додаток А).

Вся ця структура організаційно-економічної ієрархії, що була перелічена вище, активно складалася, удосконалювалася та видозмінювалася на підприємстві «Дніпровагонрембуд» протягом десяти останніх років. Пройшовши значні зміни, частка з яких відбувається і по цей день, так як являє собою доволі багатогранний процес, який потребує багато часу та ресурсів в першу чергу з боку керівництва заводу, сформувалася саме така вертикаль управління підприємством «Дніпровагонрембуд», яка безпосередньо функціонує сьогодні і потрібно зазначити, що доволі успішно, враховуючи економічну кризу в Україні та військові дії на сході та півдні нашої держави.

Переходячи до фінансово-економічної діяльності, то на АТ «Дніпровагонрембуд» вона відіграє важливу роль у житті підприємства та визначає його фінансову стійкість та успішність на ринку. Ця діяльність охоплює широкий спектр аспектів, включаючи фінансове планування, бухгалтерський облік, фінансовий аналіз, управління оборотними коштами та інвестиціями, фінансове управління ризиками, митну та податкову стратегію, а також представлення фінансової звітності перед акціонерами.

Прибуток є якісним показником, оскільки його величина відображає

зміну доходів підприємства, обсяг витрат, рівень використання ресурсів, пов'язаних з його діяльністю. Таким чином, прибуток синтезує всі аспекти діяльності підприємства й відображає її ефективність.

Експрес-аналіз фінансових результатів діяльності підприємства здійснюється за даними форми № 2 «Звіт про фінансові результати» з використанням абсолютних та відносних показників. У структурі аналізу даних звіту про фінансові результати виділяють наступні абсолютні показники: чистий дохід від реалізації продукції; валовий прибуток (збиток); фінансовий результат від операційної діяльності; фінансовий результат до оподаткування; чистий фінансовий результат.

В якості відносних виступають темпи приросту абсолютних показників.

Виконання експрес-аналізу фінансових результатів діяльності підприємства передбачає заповнення табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансові результати діяльності АТ «Дніпровагонрембуд» у 2021 – 2023 роках

Показник	2021 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	Темп приросту, %	2023 рік, тис. грн.	Темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12975836	14926236	15,03 %	15753027	5,54%
Валовий прибуток (збиток)	5411047	6996311	29,30%	7053570	0,82%
Фінансовий результат від операційної діяльності	3174758	4438409	39,80%	4189407	-5,61%
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	2772526	3455867	24,65%	4194976	21,39%
Чистий прибуток (збиток)	2195250	2574502	17,28%	3387067	31,56%

Джерело: розраховано автором на основі[29]

Як ми можемо спостерігати, абсолютні показники фінансових результатів підприємства за аналізований період зросли.

За аналізований період спостерігається стабільна прибутковість підприємства. У 2022 році прибуток збільшився 17,28% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році – на 31,56% в порівнянні з 2022 роком. Наявність у підприємства чистого прибутку свідчить про наявність можливості поповнення оборотних коштів для ведення нормальної господарської діяльності.

Інформаційним забезпеченням аналізу ліквідності підприємства є форма № 1 «Баланс». Аналіз ліквідності балансу передбачає поетапне співставлення груп активів підприємства, виділених відповідно до ступеню їх ліквідності з групами пасивів, сформованими згідно строку їх виконання.

Таблиця 2.2 – Розрахунок показників ліквідності АТ «Дніпровагонрембуд» у 2021-2023 рр

Показник	Нормати вне значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
					2021 рік	2022 рік	2023 рік
1.Коеф.поточної ліквідності	1,5 - 2	0,78	0,66	1,08	-0,27	-0,11	0,41
2.Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5 - 1	0,76	0,65	1,07	-0,26	-0,11	0,41
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,35	3,72	3,16	7,95	2,41	-0,56	4,79
4. Власні обор.кошти	0	-1470253	-2308457	176206,00	1552407	-838204	
5.Коеф. забезпеч.власними обор. кошт.	збільшенн я	-0,41	0,54	0,03	-0,44	-0,13	
6.Коеф.печеності запасів і витрат власними обор.кошт.	0,5	24,11	39,74	3,48	-26,29	-15,63	
7.Коеф. маневреності власних обор.коштів	збільшенн я	-1,24	0,73	18,84	9,06	,51	9,57
8.Коеф. покриття запасів	1	2,42	-14,02	35,65	16,11	16,45	9,67

Джерело: розраховано автором на основі[29]

Коефіцієнт поточної ліквідності на підприємстві у 2020, 2021, 2022, 2023 роках має значення 1,04, 0,78, 0,66 та 1,8 відповідно. Тобто 1,04, 0,78, 0,66 та 1,8 одиниць оборотних активів припадає на 1 грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Нормативне значення даного показника від 1,5 до 2. Тому можна сказати, що на даному підприємстві досить низька поточна ліквідність. А це означає, що у підприємства не достатньо оборотних активів для погашення своїх боргів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за наведеними розрахунками складає у 2021-2023 рр. 1,03, 0,76, 0,65 та 1,07 відповідно. Це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 1,03 грн, у 2021 р., 0,65 грн у 2022 р та 1,07 грн у 2023 р. високоліквідних оборотних активів. Оскільки ці показники входять у межі нормативних значень (0,5-1), то таке значення вказує на те, що у підприємства досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має такі показники у 2021, 2022 та 2023 роках – 3,72, 3,16 та 7,95 відповідно. Дані показники досить сильно відрізняються від нормативного значення (0,2 - 0,35). Наведений показник визначає, яка частина короткострокової заборгованості може бути у випадку необхідності погашена негайно за рахунок найбільш ліквідних активів. Оскільки в нашому випадку показники не входять у межі нормативних значень, то підприємство не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Показник власних оборотних коштів характеризує ту частину власного капіталу підприємства, яка є джерелом покриття його поточних активів. Оскільки на підприємстві даний показник має від'ємні значення в період 2021-2023 р., то це вказує на високу ступінь залежності підприємства від позичкового та залученого капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами у 2021-2023 р. становить -24,11, -39,74 та 3,42 відповідно. Загалом, цей показник визначає, яка частина матеріальних запасів фінансується за

рахунок власних коштів підприємства. Оскільки у нашому випадку це взагалі від'ємні показники, можна сказати, що деяким частинам матеріальних запасів не вистачає фінансування або ж вони сильно залежать від позичкового капіталу.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів за розглянутий період дорівнює -1,24, -0,73 та 18,84. Загалом, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Від'ємне значення показника свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це в свою чергу веде до зниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт покриття запасів показує співвідношення величини «нормальних» джерел покриття запасів до величини запасів, тобто цей показник – це своєрідний індикатор фінансової стійкості, який демонструє достатність джерел фінансування для створення виробничих і інших запасів. У період 2021-2023 р. даний показник має значення 2,42, -14,02 та 35,65. Спостерігається тенденція до збільшення, так у 2023 році порівняно з 2022 роком показник збільшився на 49,67, тобто підвищення значення показника є позитивним, що свідчить про підвищення фінансової стійкості.

Навчання та розвиток персоналу відіграють важливу роль у підвищенні кваліфікації робітників та роблять робочі процеси більш ефективними. Залучення працівників до процесу оптимізації сприяє виявленню нових ідей та підходів до покращення робочих процесів.

Моніторинг та аналіз даних про виробничі процеси допомагають виявити слабкі місця та можливості для оптимізації. Використання цих методів та стратегій дозволить АТ «Дніпровагонрембуд» підвищити ефективність своєї виробничої діяльності, знизити витрати та забезпечити високу якість послуг та продуктів для своїх клієнтів.

Доцільно проаналізувати показники заробітної плати персоналу АТ «Дніпровагонрембуд» із середньою зарплатою по регіону та в цілому по Україні (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Порівняння показників середньої заробітної плати із загальноукраїнськими та регіональними

Показник	2021	2022	2023
Середня з/п ПАТ «Дніпровагонрембуд»	11327	13348	15291
Середня з/п у галузі машинобудування	13128	13687	15385
Середня з/п по регіону	13275	14479	16848
Середня з/п по Україні	13423	14577	16500

Джерело: [12, 35]

Для більшої наочності наведемо ці цифри у графічному вигляді (рис. 2.1)

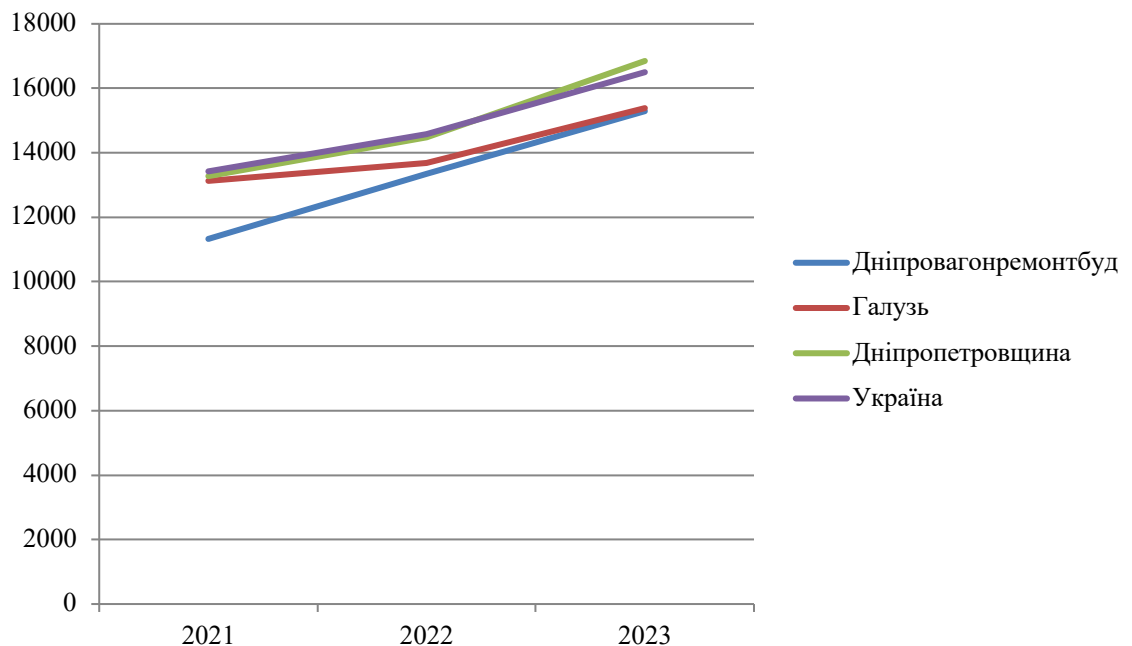


Рисунок 2.1 – діаграма порівняння середньої з/п у АТ «Дніпровагонрембуд» із показниками по області, галузі та в цілому по Україні.

Складено автором за даними [12, 35]

З наведеної діаграми зрозуміло, що середня заробітна плата на підприємстві найнижча за аналізовані показники, хоча й має позитивний загальний тренд до зростання. Це свідчить не тільки про несприятливість

зовнішніх факторів, але й про неефективне управління персоналом підприємства та недостатність рівня мотивації, що буде детальніше розглянуто далі.

Склад та структуру персоналу наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад і структура чисельності працюючих на підприємстві, 2023 р.

№ п/п	Категорії працюючих	Склад, чол.	Структура, %
1	2	3	4
1.	Основні робітники (всього), в тому числі:	360	71
	А) відрядники;	330	65
	Б) почасовики.	30	6
2.	Допоміжні працівники (всього), в тому числі:	108	21
	А) слюсар - ремонтник;	78	15
	Б) електромонтери;	12	2
	В)прибиральники;	4	0,8
	Г) комірники;	2	0,3
	Д) МОП (двірники).	2	0,3
3.	Службовці (всього), в тому числі:	21	4
	А) бухгалтера;	11	2
	Б) диспетчера;	6	1,3
	В) касир.	4	0,8
4.	Спеціалісти (всього), в тому числі:	11	2
	А) технологи;	6	1,3
	Б) конструктори;	5	1,2
5.	Керівництво (всього), в тому числі:	7	1,4
	А) директор;	1	0,2
	Б) начальники відділів;	6	1,1
	РАЗОМ (загальна чисельність)	507	100

Складено автором за даними [29]

Виходячи з аналізу персоналу можна сказати, що основна частка працівників – це виробничий персонал на відрядній оплаті праці, що свідчить про те, що на підприємстві здебільшого відбуваються виробничі та ремонтні процеси.

Кількісний та якісний персоналу склад показав, що на комбінаті працює понад 49,1% дипломованих фахівців, від всього відсотка всіх працівників за 2023 рік. Як видно з таблиці 2.6 багато осіб, що мають повну вищу освіту, працюють на робітничих професіях, не реалізуючи власні

навички та знання за фахом, їх частка складає 16,6% від середньої чисельності штатних працівників. Тому, саме на таку категорію робітників необхідно звертати увагу під час навчання, адже вони мають в собі скритий потенціал до розвитку та реалізацію поставлених цілей підприємства. Щороку, на підприємстві, проходить навчання понад 250 робітників.

Таблиця 2.5 – Кількість випадків навчання робітників підприємства за 2021-2023 рр.

Рік	2021	2022	2023	Відхилення +,-			% співвідношення		
				2022р. до 2021р.	2023р. до 2021р.	2023р. до 2021р.	2022р. до 2021р.	2023р. до 2021р.	2023р. до 2021р.
Робітники	200	280	196	80	-84	-4	140%	70%	98%
Керів.+спеціалісти (ІТР)	35	36	38	1	2	3	103%	106%	109%
Всього	235	316	234	81	-82	-1	134%	74%	100%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [29]

Тобто, лише половина персоналу у середньому має доступ до різних процесів навчання.

На рисунку 2.2 зображена діаграма з кількістю фактів навчання робітників підприємства АТ «Дніпровагонрембуд».

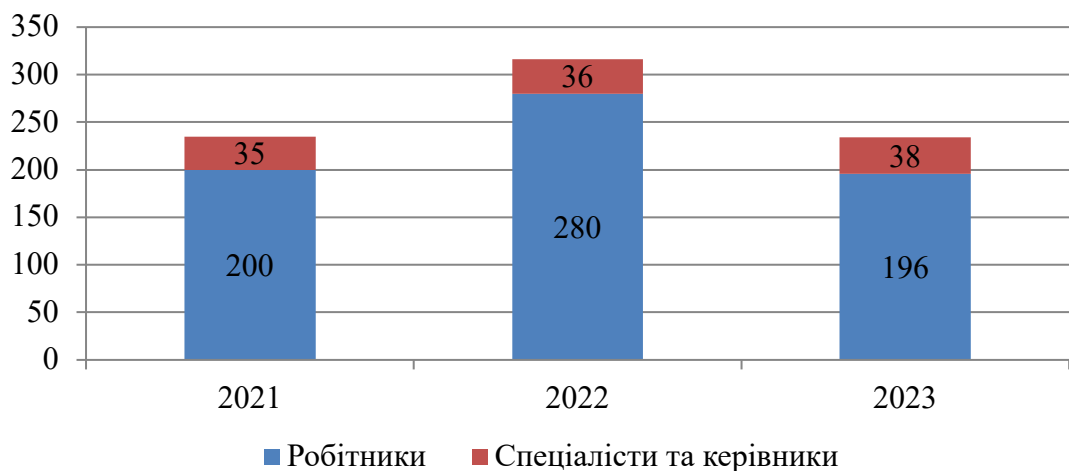


Рисунок 2.2 – Кількість фактів навчання робітників АТ «Дніпровагонрембуд», 2021-2023 рр.

Складено автором за даними [29]

Проаналізувавши вищезазначені дані, можна зробити висновок:

- щороку кількість фактів навчань збільшується, внаслідок модернізації підприємства та впровадження нових технологій, через це виникає необхідність навчання робітників новим технологіям;
- збільшення кількості фактів навчання ІТР спричинене впровадженням нових семінарів та тренінгів, а також обов’язковим навчанням робітників, які відповідальні за роботи в небезпечних місцях;
- зниження кількості навчання робітників характеризується виведенням структурних підрозділів з підприємства та плинністю кадрів.

Якщо аналізувати статистичні дані (табл. 2.6) за кожним видом навчання, то можна побачити, що найбільше робітники навчаються на підвищенні кваліфікації (курси цільового призначення, тренінги).

Таблиця 2.6 – Навчання персоналу АТ «Дніпровагонрембуд»

Вид навчання	Кількість фактів			%		
	2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.	2023р. до 2021р.	2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.	2023р. до 2021р.
Навчання персоналу, всього	235	316	234	134%	74%	100%
Навчання персоналу:	200	280	196	140%	70%	98%
Навчання робітників в структурних підрозділах	149	160	140	107%	88%	94%
підготовка, перепідготовка	33	41	28	124%	68%	85%
Підвищення кваліфікацій робітників, в т.ч.						
виробничо-технічні курси	1	3	1	300%	33%	100%
курси цільового призначення	63	87	42	138%	48%	67%
тренінги	70	95	86	136%	91%	123%
самостійне навчання	1	3	1	300%	33%	100%
Навчання робітників в учбових центрах	5	6	20	120%	333%	400%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [25]

На курсах цільового призначення робітників навчають правилам роботи: в небезпечних місцях, з новим устаткуванням, новою технологією виробництва [27]. Перепідготовка спеціалістів є дуже важливим явищем для підприємства, особливо оволодіння суміжною професією. Завдяки таким навчанням, робітники можуть виконувати роботи не тільки за своєю основною

кваліфікацію, а й за допоміжною [28].

Така ситуація виникає внаслідок того, що політика підприємства в області навчання персоналу спрямована на отримання другої або суміжної професії та підвищення кваліфікації робітників.

В сукупності, зниження кількості навчань робітників в 2023 році в порівнянні з 2021 та 2022 роком виникло внаслідок плинності кадрів через військові дії на території України.

2.2 Аналіз стану системи управління персоналом в АТ «Дніпровагонрембуд»

Персонал АТ «Дніпровагонрембуд» характеризується технологічним консерватизмом, колективізмом, високим рівнем як формального, так і неформального авторитету, заміною конкуренції між працівниками певними організаційними механізмами.

Склад та структура персоналу АТ «Дніпровагонрембуд» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз складу та структури персоналу АТ «Дніпровагонрембуд» за віком та статтю

Групи персоналу	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
Структура персоналу за статтю						
Чоловіки	411	58	421	61,5	408	80,5
Жінки	298	42	263	38,5	99	19,5
Разом	709	100	684	100	507	100
Структура персоналу за віком						
До 20 років	18	2,5	21	3	26	5,1
20-30 років	109	15	36	5,2	42	8,3
30-40 років	368	51,9	298	43,5	271	53,4
40-50 років	209	29,5	327	47,8	163	32,1
50-60 років	5	1,1	2	0,5	3	0,6
Більше 60	-	-	-	-	2	0,5
Разом:	709	100	684	100	507	100

З наведеної таблиці можна зробити висновок, що основну чисельність персоналу заводу складають чоловіки. Функціональну діяльність щодо реалізації цілей і завдань здійснюють її співробітники у кількості 507 штатних одиниць.

Щодо середнього віку співробітників у АТ «Дніпровагонрембуд», то цей показник у 2023 році становив: чоловіки – 45 років; жінки – 37 років.

Таблиця 2.9 - Структура персоналу за стажем роботи

Групи персоналу	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
До 1 року	-	-	-	-	-	-
Від 1 року до 5 років	84	12	109	16	91	18
Від 6 до 10 років	194	27	172	25	168	33
Від 11 до 15 років	399	56	376	55	221	43
Понад 15 років	32	5	27	4	27	5
Разом:	709	100	684	100	507	100

Складено автором за даними [29]

Кількість службовців із стажем роботи понад 5 років становить 33%, від 1 до 5 років 18 %, а понад 10 років 43%.

Таблиця 2.10 – Структура освітнього рівня персоналу

Групи персоналу	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
Неповна вища освіта (молодші спеціалісти)	94	13	108	15	116	22
Базова вища освіта	308	43	354	51	338	66
Повна вища освіта	307	44	222	34	53	12
Разом:	709	100	684	100	507	100

Складено автором за даними [29]

На сьогоднішній день у АТ «Дніпровагонрембуд» спостерігається часткове оновлення персоналу, тому що питома вага молоді збільшується, а частка у більш старших вікових категоріях відповідно зменшується. Тому вкрай важливо підтримувати належним чином процеси комунікації та співпраці між різними поколіннями працівників, щоб якомога швидше, а головне ефективніше використовувати їхні колективні знання та досвід на користь підприємства.

Позитивним фактором можна назвати те, що лєвова частина працівників знаходиться у віці до 40 років, що в свою чергу може сприяти більш швидкій адаптації робочого персоналу до нових технологій та сучасних методів роботи. Така динаміка також створює сприятливі умови для інновацій та впровадження сучасних підходів до управління персоналом в цілому.

Таким чином, за останні роки відбулось значне зменшення персоналу АТ «Дніпровагонрембуд». Здебільшого це відбулось внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну та подальших бойових дій на всій території країни. Крім того, частка працівників були добровільно мобілізовані до лав Збройних сил України. А частка була вимушена виїхати за кордон з метою збереження власних життів.

Тому зараз у АТ «Дніпровагонрембуд» переважна кількість працівників – жінки. Більшість персоналу мають базову вищу освіту.

Із метою зниження плинності кадрів, посилення стабільності колективу пропонуються такі заходи:

- розширити кількість персоналу за допомогою залучення молоді;
- сформувати резерв на заміщення керівних посад, розробити індивідуальні плани кар'єри спеціалістів і керівників;
- посилити відповідальність безпосередніх керівників підрозділів за дотримання правил внутрішнього розпорядку.

2.3 Діагностика системи розвитку персоналу на підприємстві

Персонал АТ «Дніпровагонрембуд» характеризується технологічним консерватизмом, колективізмом, високим рівнем як формального, так і неформального авторитету, заміною конкуренції між працівниками певними організаційними механізмами.

В АТ «Дніпровагонрембуд» використовуються наступні організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом: в таблиці 2.11 наведені основні аспекти цих методів управління персоналом.

Таким чином, організаційно-адміністративний метод управління системи АТ «Дніпровагонрембуд» - розробка посадових інструкцій, встановлення санкцій і заохочень, видача замовлень, підбор персоналу, відповідальність за розвиток цього методу покладається на керівника, його представників, керівників відділів і служб. Економічні методи управління персоналом включають аналіз, ціноутворення і планування, і ці обов'язки покладені на співробітників бухгалтерського і фінансового відділів АТ «Дніпровагонрембуд».

Таблиця 2.11 - Методи управління персоналом АТ «Дніпровагонрембуд» та їх характеристика

Група методів	Метод	Особливості
Організаційно-управлінські	формування структури управління	Структура управління і персонал (штатний розклад) формуються директором
	Видання наказів	Директор з організаційної роботи
	організаційний вплив	підбір і розстановка кадрів здійснюються відділом Управління персоналом
	Організаційний розподіл	Розробка посадових інструкцій, положень і стандартів здійснює відділ управління персоналом під керівництвом директора
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм виробітку та продуктивності праці

Продовження табл. 2.11

Економічні	Підвищення мотивації	Мотивація працівників АТ «Дніпровагонрембуд» безпосередньо залежить від результатів роботи, складається місячний план роботи, в кінці кожного місяця підбиваються підсумки і призначаються співробітники.
	Соціальні потреби та інтереси	співробітники відділу управління персоналом проводять індивідуальні опитування співробітників про соціальні інтереси і потреби, і на основі результатів цього опитування розробляється ряд заходів для співробітників.
	Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	кваліфікація співробітників безпосередньо залежить від кар'єрного росту. Співробітникам, які добре справилися зі своєю роботою, пропонується професійний розвиток і просування по службі.
	Запобігання конфліктних ситуацій	проводиться соціальний брифінг на тему "дружний колектив - плідна та якісна робота підприємства".

Соціально-психологічні методи забезпечують аналіз і створення сприятливого клімату в колективі, стимулюючого ініціативу. Цей метод використовується керівником, безпосередньо працівниками колективу даного підприємства. Робота керівника з колективом будується на наступних принципах:

1. Оплата праці ґрунтується на результатах роботи кожної людини (окремого співробітника) і результатах роботи всього співробітника підприємства в цілому. Прикладами оплати праці на підприємстві АТ «Дніпровагонрембуд» є премії, доплати за стаж роботи на даному підприємстві та інші стимулюючі виплати.

2. Гнучкість-означає адаптацію керівника АТ «Дніпровагонрембуд» до мінливих цілей колективу, умов праці. Цей принцип проявляється в тому, що молодші менеджери (керівники виробничих баз і відділів) при виконанні своїх основних функцій виявляють гнучкість (лояльність) до співробітників, командним цілям і умовам праці, що необхідно для більш ефективної роботи підприємства.

3. Комфорт. Управління персоналом компанії забезпечує максимальну зручність для творчого процесу співробітників. Наприклад, співробітники вносять розумні та водночас актуальні пропозиції щодо організації своєї роботи (обов'язковою умовою є не тільки полегшення умов праці, а й підвищення ефективності підприємства).

В АТ «Дніпровагонрембуд» членами команди є люди з різним рівнем кваліфікації. Велика увага приділяється молодим спеціалістам. Для забезпечення ефективної системи управління процесом адаптації молоді були створені Рада молодих фахівців та Інститут наставництва. Крім того, було організовано навчання і розвиток молодих співробітників, що створило умови для кар'єрного зростання.

Плануючи свій подальший розвиток, АТ «Дніпровагонрембуд» прагне залучати молодих талановитих співробітників, і компанія, яка вже сьогодні піклується про тих, хто буде працювати через п'ять-десять років, створила програму довузівської підготовки в рамках професійного "класу".

АТ «Дніпровагонрембуд», відповідно до сучасних вимог, постійно вдосконалює освітню, методичну та матеріально-технічну базу університетів-партнерів, надає спонсорську допомогу та забезпечує інфраструктуру для професорсько-викладацького складу корпоративних вищих навчальних закладів.

На підприємстві діє система корпоративних і соціальних стипендій, які сприяють формуванню резерву майбутніх фахівців. Минулого року стипендії отримали 8 студентів вищих навчальних закладів. Найбільш перспективні студенти і випускники спочатку запрошуються на стажування, а потім на постійну роботу в структурні підрозділи.

Тому АТ «Дніпровагонрембуд» прагне підтримувати своїх співробітників не тільки на робочому місці, але і в суспільстві, якщо вони отримують високу віддачу від своїх співробітників (потенційних співробітників). Продумані інвестиції в людські ресурси (потенційні таланти)

і їх навчання принесуть максимальну віддачу. Аналіз системи управління персоналом показує, що в організації є як позитивні, так і негативні сторони.

Проблема системи управління персоналом АТ «Дніпровагонрембуд» полягає в тому, що співробітники незадоволені роботою в цій організації. В результаті опитування (Додаток Б), проведеного серед співробітників компанії (з використанням спеціально розроблених анкет), було встановлено, що на початку 2023 року кількість співробітників, які були повністю задоволені своєю роботою, становила всього 52,6%. Це досить низький результат для АТ «Дніпровагонрембуд». В опитування приймали участь 494 людини, анкетування проводилося протягом березня 2023 року відділом управління персоналом.

Таблиця 2.12 – Показники для аналізу системи управління персоналом на підприємстві АТ «Дніпровагонрембуд» (первинне опитування співробітників)

Показники задоволеності роботою	% задоволених працівників
Задоволеність змістом роботи	60,4
Задоволеність системою праці	25,7
Задоволеність умовами праці	61,3
Задоволеність доходами	56,7
Задоволеність різноманітністю роботи	33,1
Задоволеність незалежністю в роботі	52,4
Задоволеність гігієнічними умовами праці	56,3
Задоволеність рівнем організації праці	57,9
Задоволеність відносинами з колегами	44,0
Задоволеність системою управління	81,6
в середньому	52,6

Джерело: розраховано автором на основі анкетних даних підприємства

Розглянемо показники і виявимо причини незадоволеності співробітників компанії діючою системою управління персоналом. Задоволеність співробітників змістом роботи на підприємстві АТ «Дніпровагонрембуд» досягла 60,4%, і більше половини трудового колективу задоволені змістом роботи, а саме виконуваними обов'язками, властивою їм

формою відповідальності і т.д. у той же час, тільки 25,7% всіх співробітників підприємства задоволені режимом роботи підприємства АТ «Дніпровагонрембуд», але така ситуація пояснюється тим, що підприємство іноді працює 7 днів на тиждень.

Деякі виробничі бази підприємства працюють 24 години на добу. Умови праці відповідають вимогам на 61,3%. Тобто більше половини всіх співробітників компанії задоволені умовами праці (утримання робочого місця, режим роботи і відпочинку, 48 годин тощо). Однак лише 56,7% працівників задоволені заробітною платою, яку вони отримують за виконання своїх обов'язків (у той час як 43,3% не задоволені своєю роботою).

Питаннями кадрового діловодства на підприємстві може займатися самостійний структурний підрозділ підприємства – відділ кадрів – або окрема особа, призначена наказом керівника. Основним завданням кадрової служби є задоволення попиту підприємства на працівників в якісному і в кількісному відношенні, а також оформлення документації щодо особового складу: накази про приймання, переведення, звільнення працівників, надання відпусток тощо [31].

На АТ «Дніпровагонрембуд» відділ кадрів (сектор персоналу) є самостійним структурним підрозділом, яке знаходиться під керівництвом директора підприємства.

Згідно штатного розкладу у відділі кадрів значиться 22 працівника: начальник відділу кадрів та спеціалісти.

Робоче місце кожного працівника кадрової служби організоване так, що його розумові та фізичні зусилля повною мірою спрямовані на виконання безпосередніх функціональних обов'язків. Зручне розташування до робочих комп'ютерів та іншого обладнання, швидкий доступ до усієї необхідної інформації допомагають зберегти високий рівень продуктивності протягом всього робочого дня у відділі. Постійне оновлення програмного забезпечення сприяє вдосконаленню робочих процесів і водночас забезпечує високу якість роботи кадрової служби, тим самим зменшуючи робочий час працівників.

Крім того, важливою складовою є також психологічний комфорт персоналу, тому робоче місце організоване з урахуванням його індивідуальних потреб і переваг.

Відділ кадрів на підприємстві «Дніпровагонрембуд» поділяється на відповідні зони, що зображено нижче (рис. 2.3).

Зони відповідальності відділу кадрів на підприємстві	управління (робоче приміщення начальника відділу кадрів, окремий кабінет);
	роботи з відвідувачами (об'єднує зону робочого місця спеціаліста з кадрів і зону відвідувача);
	приймальня (відвідувачі чекають прийому і одночасно можуть отримати первинну інформацію про підприємство і, в разі потреби, заповнити формуляри кадрових документів);
	роботи з документами;
	приймальня (відвідувачі чекають прийому і одночасно можуть отримати первинну інформацію про підприємство і, в разі потреби, заповнити формуляри кадрових документів);
	кодування і зберігання документів (зберігаються картотеки, особові справи, звіти, а трудові книжки працівників зберігаються в окремому сейфі).

Рисунок 2.3 -Зони відповідальності відділу кадрів на підприємстві

За своїм статусом положення про структурний підрозділ є внутрішнім нормативним документом, на підставі якого організовують повсякденну діяльність структурного підрозділу, оцінюють результати роботи, складають посадові інструкції, визначають завдання, функції, права та обов'язки, а головне – відповідальність працівників.

Положення про відділ кадрів підприємства розроблено керівником відділу кадрів та затверджено директором підприємства.

Після затвердження один примірник положення зберігається в керівника відділу, другий – у кадровій службі.

Головна мета управління персоналом на підприємстві полягає в забезпеченні підприємства працівниками, які відповідають вимогам даного підприємства, а також їхньої професійної та соціальної адаптації.

Процес підбору кандидатів, що здійснюється на підприємстві АТ «Дніпровагонрембуд» і визначення їх відповідності функціональним обов'язкам наведено на рис. 2.4.

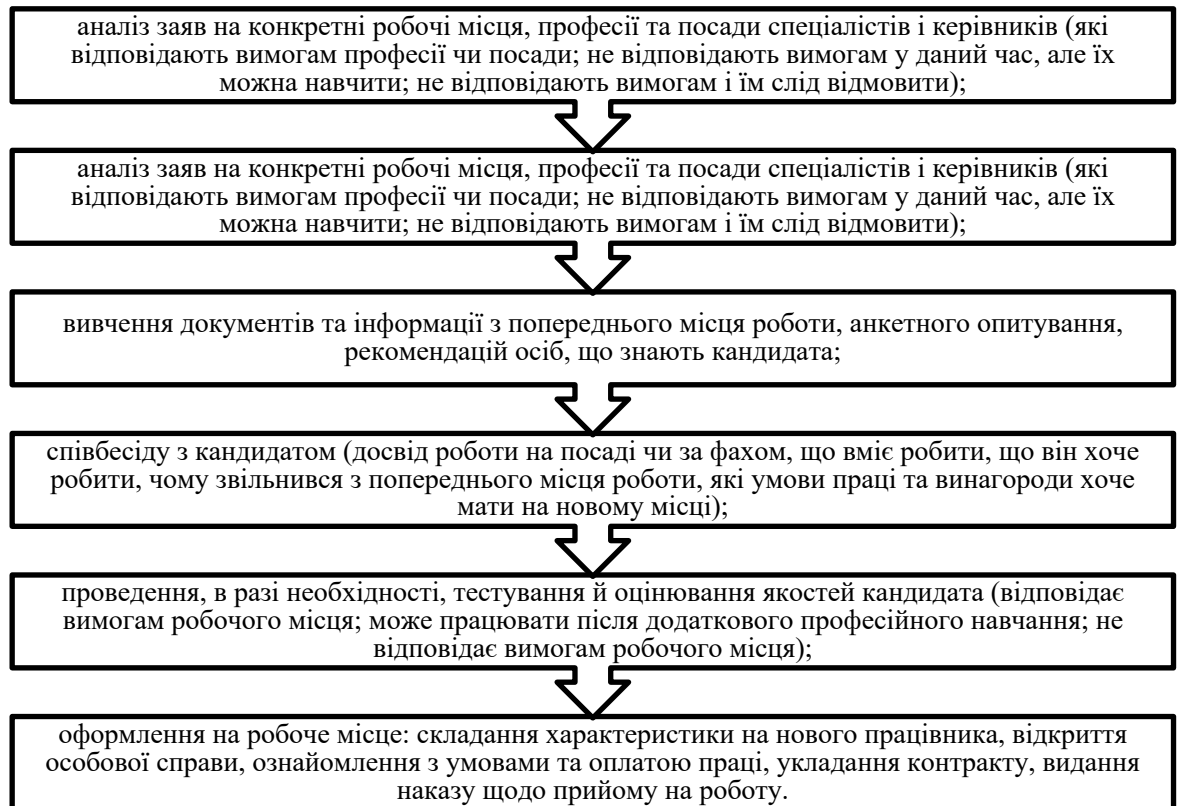


Рисунок 2.4 – Процес підбору кандидатів, що здійснюється на підприємстві АТ «Дніпровагонрембуд»

Тож на підприємстві АТ «Дніпровагонрембуд» набір персоналу здійснює відділ по управлінню персоналом, зокрема, спеціалізований сектор по набору на роботу (відділ кадрів). Саме цей відділ є головним у даному напрямленні та несе безпосередньо повну відповідальність за якість набраного особового складу та кількість цього робочого персоналу, тим самим мінімізуючи наявну та вже сталу плінність кадрів на підприємстві.

Проте також слід зазначити, що запити на підбір фахівців можуть поступати і від лінійних менеджерів (ЛМ), які обізнані в сильних і слабких сторонах наявного робочого персоналу і знають, які саме нові кадри їм перш за все потрібно залучити на даний момент задля ефективної роботи. Важливо, що при проектуванні процедур прийому і здійсненні самого набору менеджери

по персоналу працюють в тісному контакті та взаємодіють з лінійними менеджерами. Такі дії менеджерів наочно проілюстровано на наступній таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Процедури прийому і здійснення набору персоналу АТ «Дніпровагонрембуд»

Процедури набору на роботу	Дії лінійного менеджера (ЛМ)	Дії менеджера з персоналу (МП)
Постановка завдань прийому на роботу	Постановка завдань і консультація у МП	Консультація ЛМ за станом ринку робочої сили
Рішення про джерела набору і встановлення політики компанії відносно набору	Ухвалення рішення про політику набору, консультація у МП	Консультація ЛМ про можливий статус кандидата на підприємстві у разі його прийому на роботу
Рішення про методи набору	Консультація МП по методах набору	Визначення методів набору і консультація у ЛМ
Набір претендентів з коледжів	Іноді випускників коледжів	Набором службовців з коледжів
Вивчення ефективності набору	Аналіз витрат і вигод набору	Аналіз витрат і вигод набору

В свою чергу відділ кадрів у своїй роботі стежить за наступними відношеннями, що характеризують структуру робочого персоналу на підприємстві «Дніпровагонрембуд»:

- кількість промислово-виробничого персоналу на одного працівника з непромислової групи: це обчислюється як відношення кількості працівників, які зайняті у виробництві продукції, до кількості працівників непромислової групи;
- кількість виробничого персоналу на одного адміністративного працівника: що обчислюється як відношення працівників, зайнятих у виробництві, до адміністративного персоналу;
- доля адміністративного персоналу в основній чисельності робітників: що обчислюється як відношення кількості адміністративного персоналу до загальної кількості працівників на підприємстві [33].

Аналіз результатів тестування дозволяє ще під час курсів вплинути на успішність навчання фахівців, а після них – провести ефективні кадрові ротації, розробити траєкторію кар'єри для цінних співробітників і вирішити, в яких напрямках розвивати персонал далі.

Для оцінювання ефективності навчання робітників на підприємстві використовуються тестування, анкети та чек-листи, які в подальшому аналізуються та впроваджуються заходи, щодо покращення організації навчання.

Використання тестування, як методу оцінки ефективності передбачає складання тесту професійних знань і навичок по кожній професії.

На підприємстві метод тестування співробітників використовують лише під час навчання за модульними професіями при професійній підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації. Тестування проводять до початку навчання, аби виявити наявні в робітника знання, та за допомогою них скоротити тривалість навчання, а також в кінці навчання, для оцінки ефективності набутих знань та вмінь [31].

Робітник може оцінити, як викладача теоретичного навчання, так і інструктора виробничого навчання. Керівник учня також оцінює ефективність проведеного навчання підлеглого за допомогою чек-листа (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Критерії оцінювання викладача теоретичного навчання та інструктора виробничого навчання

Оцінка якості викладання				
№	Дії викладача	Не виконує	Виконує рідко	Виконує регулярно
1. Теоретичне навчання				
1	Кожне заняття проводить інструктаж з техніки безпеки	1	2	3
2	Озвучує теми і план заняття	1	2	3
3	Роз'яснює нові терміни і поняття	1	2	3
4	Повно і змістовно викладає тему заняття	1	2	3
5	Наводить практичні приклади зі свого досвіду	1	2	3
6	На занятті використовує дошку, макети, плакати, схеми	1	2	3

Продовження таблиці 2.14

7	Проводить контрольне опитування	1	2	3
8	Роз'яснює погано засвоєний матеріал	1	2	3
9	Дає завдання для самостійного виконання	1	2	3
10	Дає рекомендації щодо практичного застосування отриманих навичок	1	2	3
11	Розповідає про зв'язок навчання з перспективою професійного росту	1	2	3
12	Спілкується з повагою	1	2	3
2. Виробниче навчання				
1	Кожне заняття проводить інструктаж з техніки безпеки	1	2	3
2	Перевіряє знання з теорії за темою практичного заняття, роз'яснює матеріал, вразі незадовільних знань	1	2	3
3	Повно і змістовно викладає тему практичного заняття	1	2	3
4	Проводить огляд устаткування та інструментів перед практичною роботою	1	2	3
5	Озвучує завдання та мету практичної роботи, перевіряє розуміння завдання	1	2	3
6	Розповідає порядок дій при виконанні практичної роботи, демонструє її виконання	1	2	3
7	Спостерігає за ходом виконання практичної роботи, вказує, що може бути покращено	1	2	3
8	У разі небезпечних/помилкових дій, зупиняє роботу, пояснює наслідки таких дій	1	2	3
9	Дає оцінку виконання завдання, звертає увагу на помилки	1	2	3
10	Підводить підсумки кожного заняття, дає рекомендації щодо практичного застосування отриманих навичок	1	2	3
11	Розповідає про зв'язок навчання з перспективою професійного росту	1	2	3
12	Спілкується з повагою	1	2	3

Вочевидь підприємство піклується не лише про існуючих робітників, а й про майбутніх. Активно проводиться профорієнтаційна робота в ВУЗах, школах. Щороку, ознайомчі екскурсії з підприємством, відвідують більше 400 студентів, проводять виробничі, переддипломні та ознайомчі практики – більше 200 студентів.

Внаслідок впровадження такої профорієнтаційної роботи, щороку більше 20 випускників влаштовуються працювати за фахом.

2.4 Напрями удосконалення системи розвитку персоналу АТ «Дніпровагонрембуд»

З метою удосконалення існуючої системи управління персоналом в АТ «Дніпровагонрембуд» було запропоновано здійснити наступні кроки:

1. Розробка програми мотивації персоналу. Для цього потрібно правильно побудувати систему мотивації, яка дозволить ефективно використовувати кадри. Дуже необхідно об'єднати колектив, надихнувши його спільним задумом. У то же час, для ефективної роботи мотиваційної програми, потрібно розглядати кожного співробітника з індивідуальної точки зору, враховуючи його прагнення, потреби та бажаннями. Наразі відомо безліч мотиваційних заходів, які носять як матеріальний, так і нематеріальний характер, отже й, загальний результат такої програми буде залежати від правильного використання й поєднання таких методів мотивації.

2. Розробка системи адаптації персоналу АТ «Дніпровагонрембуд». Адаптація персоналу полягає у пристосуванні нового члена колективу до існуючих у колективі умов та соціальних норм. Її не можна розглядати лише як спосіб опановування нової роботи. Новим співробітникам потрібно розуміти усе про місце роботи, його посадові обов'язки, вимоги, крім того, потрібно познайомитись з колективом, документообігом, розподілом обов'язків по вертикалі. Все це дізнатися без допомоги трудового колективу неможливо. Закріплення функцій адаптивного управління проводять за кількома напрямками:

- визначення відповідальної за адаптацію в службі управління персоналом особи.
- у самостійних відділах та управліннях розподілення фахівців, які будуть безпосередньо займатися управлінням адаптацією.
- розвиток процесу наставництва.

3. Удосконалення системи підвищення кваліфікації кадрового складу АТ «Дніпровагонрембуд».

Для якісного та результативного підвищення кваліфікації пропонується:

- розглянути можливість впровадження програми навчання адміністративно-виробничого персоналу із залученням сучасних інформаційних технологій.
- запровадити періодичну практичну підготовку для керівників, які вперше посіли посаду АТ «Дніпровагонрембуд».
- час від часу здійснювати оцінку потреб у темах та формах проведення навчання.
- здійснення навчання персоналу за темами вузької спеціалізації.
- надати можливість Центрам підвищення кваліфікації персоналу здійснювати навчання із виїздом, що дасть змогу підвищити свій кваліфікаційний рівень більшій кількості посадових осіб.

4. Модернізація проведення атестації співробітників АТ «Дніпровагонрембуд». Головною метою атестації персоналу повинно бути: оцінювання результатів роботи й своєчасне виявлення недоліків у різні рівні підготовки, визначення відповідності займаній посаді, покращення управління персоналом, перевірка сумісності особи із колективом, підвищення дисципліни та відповідальності кадрів, оздоровлення психологічного та соціального клімату у організації. Метою атестації кадрів не може виступати особиста антипатія та бажання звільнити «небажаних» працівників.

5. Зміцнення корпоративного духу команди. Чим більший колектив, тим складніше у ньому працювати та налагоджувати стосунки для спілкування. Особистості індивідуальні, тому у великих колективах часто складно знайти спільні інтереси для обговорення, крім робочих моментів.

У будь-якому разі колеги по роботі мають шукати компроміси, проговорювати суперечливі питання та мати терпіння один до одного.

Коли в колективі несприятливий психологічний стан, ефективність праці значно зменшується, в стресових умовах складно зосереджуватися на роботі та робити її якісно. Тому керівник має приділяти багато уваги таким особливостям, щоб у колективі панувало взаєморозуміння.

Одним із варіантів досягнення взаємної злагоди в колективі виступає Тимбілдинг (з англ. – побудова команди). Це заходи та ігри для кадрового персоналу, що дозволяють кожному впоратися із особистим стресом, подивитися на себе зі сторони, залишати особистісні проблеми за межами місця роботи.

Окрім цього тимбілдинг дозволяє співробітникам краще пізнати один одного, налагодити горизонтальну комунікацію у колективі. Сучасні ігри на згуртування дозволяють усім працівникам дійсно розслабитися й налагодити навички співпраці та взаємної допомоги. Атмосфера відпочинку та азарту, яка зазвичай існує в подібних іграх, дає людям натхнення, бо усі зусилля спрямовані на вирішення конкретних завдань, що постають у процесі гри, між колегами часто виникають дружні відносини.

Також для зміцнення корпоративного духу команди не зайвим буде проведення заходів за спільними інтересами – загальних «корпоративів», екскурсій тощо.

Сучасне спрямування інновацій в кадровому управлінні пов'язано із вирішенням таких завдань:

- 1) покращення якості життя колективу;
- 2) стимулювання для здійснення креативних ідей;
- 3) згуртованість та лояльність співробітників;
- 4) підвищення рівня продуктивності праці;
- 5) розвиток та ефективне навчання персоналу;
- 6) звільнення керівників від рутинних функцій управління, використання творчих здібностей працівників;
- 7) забезпечення рівноваги між інтересами компанії та особистості співробітника;
- 8) створення сприятливого середовища для творчості;
- 9) підвищення адаптованості персоналу до інновацій [41].

В сучасній практиці для здійснення поставлених перед управлінням персоналом завдань використовують наступні інноваційні інструменти:

мотивація, аутстафінг, коучинг, менторство і запровадження віртуального офісу. Розглянемо поняття більш детально.

Аутстафінг — це тимчасовий набір працівників для здійснення різного виду робіт, працівників оформлюють у окремий штат, який належить компанії аутстаффу.

Менторство або ще називають наставництвом — процес навчання персоналу, під час якого практична передача професійних знань і навичок здійснюються за допомогою особистого прикладу ментора або наставника, тобто від старшого до молодшого, від досвідченішого до менш досвідченого [42].

Коучинг — система принципів та дій, що сприяють розвитку потенціалу особистості працівника, забезпечує ефективну реалізацію та максимальне відкриття цього прихованого потенціалу. Основною метою коучингу є сприяння реалізації працівником усвідомлених та відповідальних рішень з будь-яких проблематичних питань [40].

Віртуальний офіс — ресурс, що використовують для людей, що живуть у різних країнах, а також працюють у різних організаціях. За допомогою віртуального офісу вони можуть разом брати участь в розробці та впровадженні будь-якого проекту, або кількох проектів. Найважливішими перевагами віртуального офісу є: спільний робочий простір, особистісна мобільність, контроль, безпека у мережі, збереження даних, простота доступу й гарна фінансова ефективність [43].

Одним із головних напрямів удосконалення системи кадрового управління в АТ «Дніпровагонрембуд» є підтримка й актуалізація етикету управлінської діяльності. Це пов'язано з тим, що основу робочого (ділового) етикету складають чітко встановлені принципи, які можуть адаптуватися до системи, тому що вони забезпечують гармонізацію, слідування дисципліні і ефективній організації діяльності держслужбовців задля досягнення головної мети — служіння народів України.

Використання норм та правил сучасного ділового етикету засновано на таких базових принципах [38]:

- гуманізму та людяності (ввічливість, тактовність, скромність та точність);
- доцільності, тобто етикет сприяє розумній поведінці людини, є простим і зручним інструментом для неї особисто та для її оточення;
- естетичної привабливості людської поведінки;
- поваги до усталених звичаїв та традицій тієї країни, в якій перебуває та спілкується особистість.

Ще одним із важливих понять професійної етики є поняття професійного обов'язку, де чітко й детально встановлюються обов'язки спеціалістів будь-якої галузі професійної діяльності. Усвідомлення власного професійного обов'язку допомагає багатьом фахівцям виконувати свою роботу професійно і з найбільшою відповідальністю, орієнтуватися не на особисті, а на державні та суспільні інтереси [1].

Оскільки плинність кадрів та загальне зменшення персоналу АТ «Дніпровагонрембуд» викликані здебільшого зовнішніми факторами, то необхідно звернути увагу на молодих працівників, які можуть проходити практику в АТ «Дніпровагонрембуд» й паралельно працювати на відрядній оплаті праці та працівників здебільшого старшого віку, які мають великий досвід та практику роботи у аналогічних структурах.

Таблиця 2.15 – Перспективи залучення працівників різних груп з метою зменшення плинності кадрів в АТ «Дніпровагонрембуд»

Категорія працівників	Переваги	Недоліки
Студенти-практиканти	Жага знань, бажання заробляти, можливість отримати досвід до завершення навчання	Неповна зайнятість, недостатня кваліфікація, брак часу на навчання нових співробітників, можливість втрати співробітника через мобілізацію до лав ЗСУ

Продовження таблиці 2.15

Жінки	Повноцінний персонал за умови наявності відповідної освіти та досвіду	Додаткове навчання, курси, підвищення кваліфікації
Чоловіки та жінки поважного віку	Наявність досвіду та відповідної освіти, немає загрози мобілізації до лав ЗСУ	Підвищення кваліфікації, навчання користування сучасними засобами комунікації

Тому для АТ «Дніпровагонрембуд» пропонуються такі категорії працівників, які зможуть працювати та не будуть знаходитися під постійною загрозою мобілізації до лав ЗСУ, оскільки завод не може бронювати своїх співробітників для особистих потреб, так як на даний момент не має відповідної ліцензії та статус критично важливого підприємства.

Висновки до другого розділу

У ході аналізу було розглянуто особливості управління робочим персоналом та їх вплив на результати діяльності організації, визначено завдання, ролі й відповідальність фахівців з управління персоналом, а також роль керівників у системі управління співробітниками.

У процесі проведення аналізу діяльності АТ «Дніпровагонрембуд» було розглянуто основні організаційно показники діяльності компанії та проведено аналіз стану системи управління персоналом. У результаті було визначено, що ефективність роботи із персоналом знаходиться високому рівні.

Плинність кадрів в АТ «Дніпровагонрембуд» викликана зовнішніми факторами, які не залежать від підприємства. Тому було запропоновано шляхи залучення персоналу тих категорій, які зможуть виконувати наявну роботу й не будуть мобілізовані до лав Збройних Сил України.

Одним із перших кроків, які необхідно зробити, є зосередження зусиль на ретельному підборі та відборі кадрів, щоб переконатися, що люди, які

приєднуються до компанії, мають високий потенціал, щоб зробити свій внесок і розвиватися разом з організацією. Крім того, постійні інвестиції у розвиток співробітників є ключовим фактором для формування сильної та конкурентоспроможної команди.

Підсумовуючи, можна сказати, що, послідовно і стабільно впроваджуючи ці стратегії, АТ «Дніпровагонрембуд» може створити міцний фундамент для досягнення довготривалих конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Відповідно до встановлених у дипломній роботі задач, можна зробити наступні висновки.

1. У сучасних умовах важливим принципом управління персоналом є підбір і розстановка кадрів на основі особистісних і професійних якостей. Цей принцип передбачає постійний розвиток ділових якостей персоналу, чітке визначення прав і обов'язків працівників та ротацію кадрів. Це поєднання професійного просування та кар'єрного зростання на основі об'єктивної оцінки результатів діяльності та особистих якостей працівника, а також довіри та контролю.

Розвиток персоналу - багатогранне і складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних питань. Для з'ясування його сутності необхідно визначити зміст таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток людини.

2. Розвиток персоналу значною мірою залежить від того, як здійснюється профорієнтаційна робота в навчальних закладах і безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідлива та інноваційна робота працівників. Водночас розвиток персоналу вимагає, щоб організація мала відповідну систему стимулювання, як матеріального, так і морального.

Професійний розвиток персоналу - це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників через професійне навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності вироблених або наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці та надання можливості працівникам виконувати нові, більш складні завдання з урахуванням їхніх здібностей і потенціалу. Тобто це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників через професійне

навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою надання їм можливості максимально використовувати свій потенціал і виконувати нові та більш складні завдання [9].

Розвиток персоналу взаємопов'язаний з поняттями освіти, професійного навчання персоналу та професійно-кваліфікаційного просування персоналу.

3. Оцінка персоналу є не тільки конструктивним інструментом для аналізу результатів діяльності працівників та їх винагороди, але й для спрямування працівників на професійний розвиток та вдосконалення. Існують різні типи оцінок персоналу, включаючи щорічні оцінки, що охоплюють календарний рік, оцінки для нових працівників перед закінченням випробувального терміну, а також спеціальні оцінки, що проводяться менеджерами під керівництвом або за дорученням HR-менеджера.

4. Дніпропетровський вагоноремонтний і будівельний завод - одне з найстаріших підприємств у галузі українського вагонобудування та вагоноремонту. У 1898 році на лівому березі Дніпра була побудована головна вагонна майстерня на той час ще Катерининської (нині Придніпровської) залізниці. В 1926 році дана майстерня була перетворена на Нижньодніпровський вагоноремонтний завод, що спеціалізувався на ремонті, обслуговуванні та будівництві нових пасажирських і вантажних вагонів.

Наразі АТ "Дніпровагонрембуд" знову впевнено займає лідируючі позиції у вагоноремонтній галузі України, ремонтує всі типи пасажирського залізничного транспорту та освоює нові технології. Основним завданням на найближчу перспективу є розгортання виробничих потужностей для нового рухомого складу європейського класу.

5. Персонал АТ «Дніпровагонрембуд» характеризується технологічним консерватизмом, колективізмом, високим рівнем як формального, так і неформального авторитету, заміною конкуренції між працівниками певними організаційними механізмами.

В АТ «Дніпровагонрембуд» членами команди є люди з різним рівнем кваліфікації. Велика увага приділяється молодим спеціалістам. Для

забезпечення ефективної системи управління процесом адаптації молоді були створені Рада молодих фахівців та Інститут наставництва. Крім того, було організовано навчання і розвиток молодих співробітників, що створило умови для кар'єрного зростання.

Плануючи свій подальший розвиток, АТ «Дніпровагонрембуд» прагне залучати молодих талановитих співробітників, і компанія, яка вже сьогодні піклується про тих, хто буде працювати через п'ять-десять років, створила програму довузівської підготовки в рамках професійного "класу".

6. АТ «Дніпровагонрембуд», відповідно до сучасних вимог, постійно вдосконалює освітню, методичну та матеріально-технічну базу університетів-партнерів, надає спонсорську допомогу та забезпечує інфраструктуру для професорсько-викладацького складу корпоративних вищих навчальних закладів.

7. З метою удосконалення існуючої системи управління персоналом в АТ «Дніпровагонрембуд» було запропоновано здійснити наступні кроки:

1). Розробка програми мотивації персоналу.

2). Розробка системи адаптації персоналу. Закріплення функцій адаптивного управління проводять за кількома напрямками:

- визначення відповідальної за адаптацію в службі управління персоналом особи.

- у самостійних відділах та управліннях розподілення фахівців, які будуть безпосередньо займатися управлінням адаптацією.

- розвиток процесу наставництва.

3). Удосконалення системи підвищення кваліфікації кадрового складу АТ «Дніпровагонрембуд». Для якісного та результативного підвищення кваліфікації пропонується:

- розглянути можливість впровадження програми навчання адміністративно-виробничого персоналу із залученням сучасних інформаційних технологій.

- запровадити періодичну практичну підготовку для керівників, які вперше посіли посаду АТ «Дніпровагонрембуд».

- час від часу здійснювати оцінку потреб у темах та формах проведення навчання.

- здійснення навчання персоналу за темами вузької спеціалізації.

- надати можливість Центрам підвищення кваліфікації персоналу здійснювати навчання із виїздом, що дасть змогу підвищити свій кваліфікаційний рівень більшій кількості посадових осіб.

4). Модернізація проведення атестації співробітників АТ «Дніпровагонрембуд».

5). Зміцнення корпоративного духу команди. Чим більший колектив, тим складніше у ньому працювати та налагоджувати стосунки для спілкування. Особистості індивідуальні, тому у великих колективах часто складно знайти спільні інтереси для обговорення, крім робочих моментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батирєв М. Складні підлеглі. Практика керівників
Видавництво: "Фабула", 2021, 224 с.
2. Блохін П. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці К.: МУФ, 2018, 9с. URL: iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/confe...onferenceiuf2018.pdf. (дата звернення 11.04.2024)
3. Васюткіна, Н., Самітов, Р., & Колісник, М. (2023). Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. Сталий розвиток економіки, 1(46), 31-37. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4> (дата звернення 11.04.2024)
4. Верещагіна Л. А., Кареліна І. М.: Психологія потреб і мотивація персоналу. Харків: Гуманітарний центр, 2002. 232 с.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М.: Менеджмент в організації»; Київ, «Кондор», 2004. 654 с.
6. Вілкінсон М., Секрети фасилітації. SMART-посібник із результативної роботи в групі. Видавництво: "Фабула", — 2021. 512 с.
7. Гавловська Н. Рудніченко Є., Кривдик М., Балабуст Д., Гарбузюк О. Роль менеджера-інноватора в управлінській та проєктній діяльності // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 4. С. 179-184.
8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство Випуск 35/181 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення 21.04.2024)

9. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
10. Гурман, О., Лукашук, А. (2023). Дослідження впливу персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. Трансформаційна економіка, 2 (02), 16-22. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-3> (дата звернення 11.05.2024)
11. Деніел Койл. Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді. Видавництво: "Наш Формат", 2023, 208 с.
12. Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна статистика URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm (дата звернення 13.04 2024)
13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. З початку війни середня зарплата в Україні зросла майже на третину URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/02/29/710583/> (дата звернення 21.04.2024)
15. Козирєва О. В. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник / Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. – Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 238с.
16. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник / Київ. нац. екон. ун-т. 2012. 337 с
17. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі. Стенлі Маккрістал, Тантум Коллінз, Девід Сильверман, Кріс Фасселл Видавництво: "Моноліт-Bizz", — 2018. 412 с.
18. Корещук В., Маценко І. (2023). Оцінка, добір та розвиток персоналу соціальної організації на засадах професійної надійності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота», 2(53),

67–70. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2023.53.67-70> (дата звернення 11.04.2024)

19. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. Бібліотечний вісник. 2011. №4. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/porta>. (дата звернення 10.04.2024)

20. Крушельницька О.В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: навч. посіб. Житомир. інж.-технол. ін-т. Житомир, 2005. 308 с.

21. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник Київ.: Академвидав, 2013. 416 с.

22. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

23. Нємцов В.Д. та ін. Менеджмент організацій: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] Київ.: ЕксОб, 2012. 654 с.

24. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2011. 560 с.

25. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. - К.: КНЕУ, 2013. 948 с.

26. Новікова М., Швед А. Сучасні тенденції розвитку HR -менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки; Харків Вид.4, 2021, С. 127-133. URL: DOI:10.32983/2222-0712-2021-4-127-133 (дата звернення 24.04.2024)

27. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ.: Кондор, 2015, 366 с.

28. Остапйовський І.Є. Актуальність ідей Анрі Файоля в умовах сьогодення / І.Є. Остапйовський, Т.П. Остапйовська // Формування професійної культури керівника навчального закладу в сучасному освітньому середовищі : зб. матеріалів / укл. М. О. Сташенко. - Луцьк : ВІППО, 2015. – С. 82 - 86

29. Офіційний сайт ПАТ «Дніпровагоремонтбуд»
<https://www.dvrb.com.ua/>
30. П'єр Гіє де Монт. Арт-фірма. Естетичне управління та метафізичний маркетинг. Видавництво: "ArtHuss", — 2020, 384 с.
31. Прийняття управлінських рішень М.О. Кравченко НТУУ «Київський Політехнічний Інститут». - 2022. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49833/1/Pryiniattia_upravlinskykh_rishen.pdf (дата звернення 15.04.2024)
32. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей Колектив авторів HBR, Видавництво: "КМ-Букс", — 2018, 256 с.
33. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303–307.
34. Семикіна, М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання / Ін-т економіки НАН України; [Відп. ред. Богиня Д.П.]. — Кіровоград: ПіК, 2003. 426 с.
35. Середня зарплата в Україні. Індокси. Мінфін. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/>(дата звернення 14.05.2024)
36. Ситник, Й., Пригарний, С., & Дмитришин, З. (2023). Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78> (дата звернення 11.04.2024)
37. Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок. Джулі Чжо Видавництво: "Форс", 2020. 352 с.
38. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
39. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

40. Федоришина, Л., Герасимчук, Л. (2023). Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 189–196. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25> (дата звернення 11.04.2024)

41. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (48). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>(дата звернення 11.04.2024)

42. Чудаєва І. Б., Миленський В. Д., Погребняк В. П., Шарапов В. М.: Управління персоналом (Кадровий менеджмент): Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Черкаський держ. технологічний ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2014, 119 с..

43. Швець Г. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Приазовський державний технічний університет*, м. Маріуполь, №37, 2019 URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.190769> (дата звернення 04.04.2024)

44. Adamovic M. The cultural influence on employees' preferences for reward allocation rules: A two-wave survey study in 28 countries. *Human Resources Management Journal* Volume 33, Issue 1. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12486> (дата звернення 04.04.2024)

45. Farndale E, Bonache J., McDonnell A., Kwon B. Positioning context front and center in international human resource management research *Human Resource Management Journal* Volume 33, Issue 1. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12483> (дата звернення 04.04.2024)

46. How to Manage: The definitive guide to effective management, 5th edition – Jo Owen (2018, 304 pages, FT Press).

47. Kilroy J., Dundon T., Townsend K. Embedding reciprocity in human resource management: A social exchange theory of the role of frontline managers *Human Resource Management Journal* Early View First published: 04 September 2022. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12468> (дата звернення 04.04.2024)

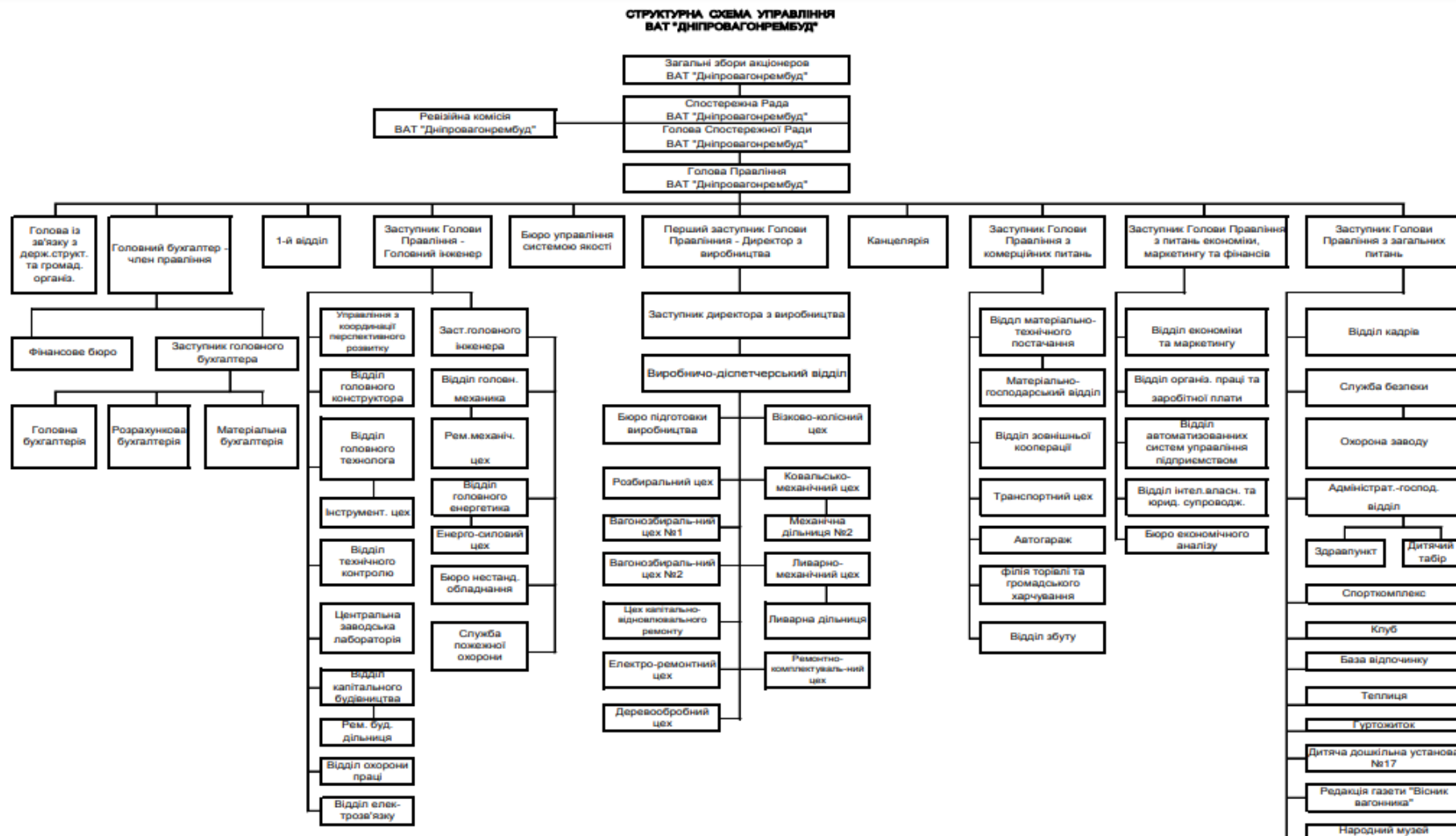
48. Lee B.Y., Kim T-Y., Liu Zh., Wang Y. Socially responsible human resource management and employee performance: The roles of perceived external prestige and employee human resource attributions *Human Resource Management Journal* Early View First published: 30 October 2022. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12481> (дата звернення 04.04.2024)

49. Pak J. Capturing variability of high-performance work systems within organisations: The role of team manager's person-HRM fit and climate for HR implementation and subsequent implementation behaviour *Human Resource Management Journal* Volume 32, Issue 4, 09 August 2022. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12467> (дата звернення 04.04.2024)

50. Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system O. Illiashenko, O. Zhehus, L. Matviychuk, V. Lopatovskyi, Y. Rudnichenko, N. Havlovska. *International Journal of Scientific & Technology Research* 2020. Vol.9, Issue 4. P. 105-110.

51. Innovative Approach to Assessing Safety Culture in Enterprise Personnel Management System / N. Havlovska, S. Matiukh, L. Mykhalchyshyna, Y. Stavska, Y. Rudnichenko, V. Prytys // *TEM JOURNAL Technology, Education, Management, Informatics*. 2022. Vol. 11(3). P.1083-1092.

ДОДАТКИ



Анкета оцінки задоволеності працівників

1. Наскільки ви згодні з наступними твердженнями?

	Абсолютно згодний (-а)	Згодний (-а)	Бажко відповісти	Незгодний (-а)	Абсолютно незгодний (-а)
До працівників ставляться як до особистостей.	☐	☐	☐	☐	☐
"НАЗВА КОМПАНІЇ" поважав сімейні обов'язки працівників.	☐	☐	☐	☐	☐
Я добре розумію, як можу отримати підвищення.	☐	☐	☐	☐	☐
Я вільно спілкуюся зі своїми колегами.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Чи піддавалися ви наступним видам переслідування або дискримінації під час роботи в "НАЗВА КОМПАНІЇ":

- ☐ Вікова дискримінація
- ☐ Сексуальне домагання
- ☐ Расова дискримінація
- ☐ Статева дискримінація
- ☐ Дискримінація за ознакою сексуальної орієнтації
- ☐ Ніщо з вищевизначеного

3. Наскільки ви згодні з наступними твердженнями?

	Абсолютно згодний (-а)	Згодний (-а)	Бажко відповісти	Незгодний (-а)	Абсолютно незгодний (-а)
"НАЗВА КОМПАНІЇ" чітко пояснила мені свої цілі та стратегії.	☐	☐	☐	☐	☐
Міні трудові обов'язки чітко визначені.	☐	☐	☐	☐	☐
У мене є мотивація допомогти "НАЗВА КОМПАНІЇ" досягти успіху.	☐	☐	☐	☐	☐
Я б порекомендував (-ла) своєму другу податися на роботу в "НАЗВА КОМПАНІЇ".	☐	☐	☐	☐	☐

4. Який з наведених варіантів найкраще описує кількість вимог до вашої посади?

- ☐ Занадто
- ☐ Помірно
- ☐ Замало

5. Оцініть свого керівника за наступними критеріями:

	Незадовільно	Задовільно	Добре	Дуже добре	Відмінно
Лідерські якості	☐	☐	☐	☐	☐
Планування	☐	☐	☐	☐	☐
Комунікативні навички	☐	☐	☐	☐	☐
Знання, необхідні на його/її посаді	☐	☐	☐	☐	☐

6. Оцініть "НАЗВА КОМПАНІЇ" за наступними критеріями:

	Незадовільно	Задовільно	Добре	Дуже добре	Відмінно
Медичне страхування	☐	☐	☐	☐	☐
Пенсійна програма	☐	☐	☐	☐	☐
Оплачувана відпустка	☐	☐	☐	☐	☐
Зарплата	☐	☐	☐	☐	☐

7. Який з перелічених напрямків діяльності найкраще описує роботу вашого відділу?

- ☐ Обслуговування клієнтів
- ☐ Фінанси/бухгалтерський облік
- ☐ Інформаційна система управління
- ☐ Продажі/маркетинг
- ☐ Корпоративний маркетинг
- ☐ Управління кадрами

8. Який з наступних варіантів найкраще описує вашу посаду в "НАЗВА КОМПАНІЇ"?

- ☐ Обслуговуючий персонал
- ☐ Фахівець
- ☐ Керівна посада
- ☐ Бухгалтер
- ☐ Менеджер проєктів
- ☐ Інше (будь ласка, вкажіть)

9. Як довго ви працюєте у "НАЗВА КОМПАНІЇ"?

- ☐ Менше місяця
- ☐ 1-6 місяців
- ☐ 6-12 місяців
- ☐ 1-3 роки
- ☐ Більше 3 років

10. Наскільки ви задоволені своєю посадою в "НАЗВА КОМПАНІЇ"?

- ☐ Надзвичайно задоволений (-а)
- ☐ Задоволений (-а)
- ☐ Бажко відповісти
- ☐ Незадоволений (-а)
- ☐ Надзвичайно незадоволений (-а)