

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві»

Виконав: студент 2 курсу, групи М-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Антон ГОНЧАРОВСЬКИЙ



Керівник: д.е.н., проф.

Юлія ЛАЗЕБНИК



Рецензент: д.е.н., проф., завідувач кафедри
міжнародної економіки і менеджменту
Харківського національного економічного
університету імені С. Кузнеця

Надія ПРОСКУРНІНА

Харків – 2023

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) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри



Володимир РОДЧЕНКО

підпис

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“30” червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гончаровському Антону Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві»

Керівник роботи: д.е.н., професор Лазебник Юлія Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) Теоретико-методичні засади дослідження кадрового менеджменту.

2) Аналіз кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт».

3) Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт».

4. План роботи

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

5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент


підпис

Антон ГОНЧАРОВСЬКИЙ

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Юлія ЛАЗЕБНИК

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	9
1.1 Сутність кадрового менеджменту, основні поняття та категорії.....	9
1.2 Принципи, типи та цілі управління персоналом у сучасних умовах	13
1.3 Сучасні методи оцінки персоналу та аналізу кадрового менеджменту	19
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДНІПРОПРОМЛІТ».....	34
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Дніпропромліт»	34
2.2 Аналіз кадрового складу ТОВ «Дніпропромліт».....	39
2.3 Оцінювання персоналу та аналіз кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт»	46
Висновки за розділом 2.....	56
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДНІПРОПРОМЛІТ»	57
3.1 Визначення впливу мотиваційних чинників на продуктивність праці на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт».....	57
3.2 Визначення узагальнених факторів підвищення продуктивності праці для удосконалення кадрового менеджменту.....	61
3.3 Розробка рекомендацій щодо удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт».....	75
Висновки за розділом 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

В умовах сучасного бізнес-середовища, яке дуже швидко розвивається, де конкуренція на ринку посилюється, а технологічні інновації змінюють сферу діяльності підприємств, дослідження з питань ефективного управління людським капіталом стає надзвичайно важливим. Однією з ключових проблем для сучасних організацій є забезпечення належного рівня кваліфікації та мотивації персоналу.

В контексті швидкого розвитку технологій, важливо досліджувати, як кадровий менеджмент може відповідати потребам ринку праці та забезпечити компетентність працівників у високотехнологічних секторах. Також, з урахуванням глобального характеру бізнесу, розглядання аспектів міжкультурного менеджменту та вивчення того, як управління персоналом може впливати на ефективність команд у різних культурних контекстах, стає додатковою проблематикою. Крім того, у світлі нестабільності економічних умов, важливо досліджувати, як оптимізувати процеси рекрутингу та утримання персоналу, щоб забезпечити гнучкість підприємства та його стійкість до змін. Таке дослідження може надати конкретні рекомендації щодо стратегій управління людськими ресурсами, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства.

Питанням дослідження організації управління персоналом займалися зарубіжні вчені, а саме: М. Армстронг, А. Єгоршин, М. Мескон, А. Файоль та багато інших [4]. Вагомий внесок у розробку сучасної теорії оцінки персоналу, проблем ефективного використання трудового потенціалу, мотивації діяльності персоналу, підвищення ефективності управління персоналом внесли українські вчені: Л. Балабанова [2], Н. Войнаренко [6], В. Гриньова [10], Б. Ігумнов [17], А. Турецький [34] та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених, на сьогодні необхідним є вдосконалення механізму ефективного управління персоналом на основі сучасних технологій.

Подальше поглиблення теоретичних і методичних досліджень пов'язане з обґрунтуванням структури і складу системи кадрового менеджменту організації, розробкою рекомендацій щодо підвищення компетентності персоналу тощо. Наукова і практична актуальність зазначених питань зумовила вибір теми наукової роботи, визначила мету і задачі дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність кадрового менеджменту та визначити основні поняття, категорії й цілі;
- систематизувати принципи, типи та методи кадрового менеджменту в сучасних умовах;
- розглянути сучасні методи оцінки персоналу й аналізу кадрового менеджменту та визначити найбільш ефективні з них;
- надати загальну характеристику підприємства ТОВ «Дніпропромліт» та визначити особливості структури й діяльності;
- проаналізувати кадровий склад підприємства ТОВ «Дніпропромліт» і виявити особливості та недоліки;
- оцінити персонал та проаналізувати ефективність кадрового менеджменту ТОВ «Дніпропромліт»;
- визначити вплив мотиваційних чинників на продуктивність праці на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт» та встановити найбільш впливові;
- виявити та проаналізувати узагальнені фактори підвищення продуктивності праці для удосконалення кадрового менеджменту;
- розробити рекомендації щодо удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів щодо удосконалення механізму управління персоналом (кадрового менеджменту) в організації.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців у сфері організації управління персоналом в умовах ринкових відносин. Для досягнення мети дослідження і розв'язання поставлених завдань використовувався комплекс таких методів: теоретичне узагальнення – для розкриття змісту і сутності визначення понять «кадровий менеджмент» та «механізми кадрового менеджменту»; індукція, дедукція, аналіз, синтез, формальна логіка та абстрагування – для визначення й уточнення економічної суті та змісту понятійного апарату; таблично-графічний метод – для наочного зображення та порівняння емпіричних даних, обґрунтування низки завдань щодо удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві; економіко-статистичні методи, зокрема: групування, порівняння, вибіркоче обстеження, анкетування тощо – для збору та опрацювання статистичних даних, аналізу показників, що характеризують досліджувані процеси, а також дослідження кількісного та якісного складу персоналу; формалізації та економіко-математичного моделювання – для визначення впливу мотиваційних чинників на продуктивність праці (кореляційно-регресійний аналіз), для визначення узагальнених факторів підвищення продуктивності праці (факторний аналіз).

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробленні теоретико-методичних засад та інструментарію забезпечення ефективності кадрового менеджменту в організації, а саме запропоновано методичний підхід до визначення основних мотиваційних чинників та їхнього впливу на продуктивність праці (на основі кореляційно-регресійного аналізу) та удосконалено методику визначення узагальнених факторів підвищення продуктивності праці (із застосуванням факторного аналізу).

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що запропоновані та обґрунтовані у роботі підходи до удосконалення кадрового менеджменту можуть бути впроваджені в практичну діяльність підприємств в Україні.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження пройшли попередню апробацію на міжнародній науково-практичній конференції: «Визначення факторів підвищення продуктивності праці для формування інноваційної моделі управління трудовими ресурсами в Україні» на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (27-28 жовтня 2023 р.).

Публікації. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи опубліковано у 3 наукових працях, у тому числі: 1 стаття – у фаховому науковому виданні України категорії Б, що включене до міжнародних наукометричних баз даних; 2 праці – в інших виданнях (тези доповідей на конференціях) [8, 9].

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складаються зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 111 сторінок, з яких 93 сторінки основного тексту. Робота містить 9 таблиць, 19 рисунків і 8 формул. Список використаних джерел нараховує 64 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність кадрового менеджменту, основні поняття та категорії

Кадровий менеджмент – багатогранний і виключно складний процес, що має специфічні особливості та закономірності. Знання їх вкрай необхідне керівникам та спеціалістам сучасного підприємства, працівникам кадрових служб та соціального розвитку для постійного підвищення якості роботи та продуктивності праці.

Кадровий менеджмент зазнав безліч змін за останні двадцять років. У минулому HRM (Human Resource Management) означало обробку платіжних відомостей, відправку подарунків на день народження співробітникам, організацію відвідувань компанії та перевірки правильності заповнення форм – іншими словами це була більшою мірою адміністративна роль. На сучасному підприємстві управління персоналом надають більш стратегічну роль. На даний момент існує багато тлумачень цього терміну:

– Едвін Б. Фліппо визначає кадровий менеджмент як «процес працевлаштування людей, їх навчання, адаптації та розробки політики щодо стратегії їх збереження». [55]

– На думку Михайліченко М.В. та Рудик Я.М. «кадровий менеджмент – це цілеспрямована діяльність керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, включно з розробкою концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом» [31].

– За твердженням Дашко І.М. «кадровий менеджмент – багатогранний процес цілеспрямованого впливу суб'єктів кадрової роботи, спрямований на

формування і розвиток персоналу заради його ефективного використання на благо організації і персоналу» [12].

В сучасному світі жодна організація не може досягти успіху без акценту на свої людські ресурси, оскільки ці ресурси є робочою силою організації та найважливішою складовою інших виробничих елементів, таких як механізми, кошти, технології, обладнання та інші. Досягнення загальних та конкретних цілей організації можливе лише за участі людських ресурсів. Таким чином, відсутність людських ресурсів перешкоджає досягненню будь-якого результату, незважаючи на наявність будівель, обладнання та інших ресурсів [3].

Зацікавлені у цій галузі визнають важливість людських ресурсів та їхню роль в організації. Було проведено численні дослідження і виявлено різні погляди, особливо щодо управління відповідальним за людські ресурси в організації, існуючи дві різні точки зору: традиційна та сучасна. [46] Прихильники традиційного підходу вважають, що функція управління людськими ресурсами обмежується реєстрацією відсутності та присутності працівників, визначенням відпусток, а також зберіганням файлів, записів та інших пов'язаних аспектів.

Щодо сучасного підходу, управління людськими ресурсами має багато функцій, найважливіші з яких – це виробництво, маркетинг, облік, фінанси і т.д. Його прихильники також вважають, що управління людськими ресурсами є ключовою функцією організації, так само як і інші функції в організації, через важливість ролі людських ресурсів в ній. Через його роль, роботу та завдання, які він виконує в організації та управління соціальними науками, його вважають мистецтвом, діяльністю та практикою, і ця наука розвивалася в етапи. Відділ людських ресурсів, який є системою управління людськими ресурсами, є одним з факторів, що впливає на адаптацію організації до змін в її бізнес-середовищі і, отже, на її здатність досягти конкретних цілей. Управління людськими ресурсами займається рядом функцій, включаючи аналіз і характеристику роботи, відбір та найм людських ресурсів та їх розвиток через

навчання та збереження цих ресурсів, а також планування і просування людських ресурсів за допомогою систем оплати та стимулювання. Цей відділ в своїй сучасній формі є результатом багатьох змін і розвитку та має кілька назв від управління особами до управління персоналом до управління людськими ресурсами.

Таким чином, сутність кадрового менеджменту підприємства являє собою цілеспрямований вплив за допомогою тісно пов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів на процеси формування, розподілу та перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створення умов для ефективного використання трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та активного розвитку співробітників [7].

Основним елементом системи управління є кадри, які одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Робітники підприємства є об'єктом управління, оскільки вони грають роль виробничої сили, яка є головною складовою будь-якого виробництва. Отже, планування, формування, розподіл та раціональне використання кадрових ресурсів на підприємстві розглядається аналогічно управлінню матеріальними елементами виробництва [14].

Натомість кадри, в свою чергу, це насамперед люди, котрих характеризують індивідуальними якостями та особливостями, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Здатність кадрів одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління є головною специфічною особливістю управління кадрами.

Найм кваліфікованих, талановитих та мотивованих працівників є важливою частиною управління персоналом. Утримання компетентних людей також важливо для організації. Якщо кваліфіковані працівники регулярно залишають компанію, то виникає необхідність постійного пошуку нових кадрів, що коштує великих грошей і часу. Це також свідчить про значні проблеми у трудових умовах працівників та на підприємстві в цілому [15].

Протилежність утримання – це звільнення, неприємна частина роботи будь-якого керівника. Іноді деяких співробітників доводиться звільняти за порушення правил, дисципліни, неналежне виконання роботи або через вимушене скорочення робочих місць.

Розвиток людських ресурсів передбачає навчання, оцінку та підготовку персоналу до нинішньої чи майбутньої роботи. Ці заходи важливі для матеріального та психологічного зростання працівників. Неможливо задовольнити потребу в персоналі в організації, якщо вона не має активної програми розвитку співробітників.

Отже, мета кадрового менеджменту – задоволення потреби підприємства у кваліфікованих кадрах та ефективного використання їх з урахуванням можливостей самореалізації кожного працівника в рамках цього підприємства. У філософії управління людськими ресурсами співробітники є активами підприємства, найбільш цінним капіталом, який необхідно берегти і примножувати [24].

Управління персоналом досить багатогранний і складний процес, що складається з декількох взаємопов'язаних етапів:

- відбір та підготовка кваліфікованих фахівців, розробка та формування оптимальної структури служби управління персоналом;
- розробка та реалізація власної кадрової політики, основних принципів та методів стратегічного та оперативного управління кадровим складом підприємства;
- адаптація та навчання персоналу, розробка та реалізація програм професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Адаптація персоналу є важливим етапом як для працівника, так і для підприємства. Це сприяє швидкому професійному становленню працівника, формуванню взаємовідносин між працівниками підприємства.
- оцінка працівників та їх трудової діяльності. Передбачає створення кадрового резерву, розробку методики оцінки персоналу та проведення регулярних атестацій.

- управління діловою кар'єрою робітників підприємства, що полягає у розробці та реалізації програм, спрямованих на розвиток здібностей та підвищення ефективності праці менеджерів та спеціалістів;
- управління дисципліною та плинністю кадрів. Для цього мають бути розроблені структура заробітної плати, система пільг, програми ротації та внутрішньої мобільності, процедури найму, переведення та звільнення працівників [27].

Неправильна і невчасна увага до кадрових проблем може призводити до виникнення в колективі непорозумінь, конфліктів, агресивного суперництва тощо. Для запобігання подібних проблем необхідна поточна оцінка професійної діяльності кожного працівника. З цією метою менеджери підприємства повинні проводити регулярні наради зі співробітниками, обговорюючи та оцінюючи їхню попередню професійну діяльність, нинішні можливості, а також плани на майбутнє. Подібний процес дозволяє активізувати та мотивувати персонал. Результатом оцінки роботи співробітника стає або винагорода, або вжиття заходів щодо навчання та підвищення його кваліфікації [29].

1.2 Принципи, типи та цілі управління персоналом у сучасних умовах

Якість, продуктивність, прибутковість, задоволеність клієнтів і імідж підприємства багато в чому залежать від навчання, координації та мотивації її персоналу. Щоб компанія функціонувала належним чином, необхідно, щоб робітники знали, хотіли та вміли працювати належним чином.

Неадекватне управління людьми може призвести до безлічі проблем, які заважають діяльності організації:

- відсутність мотивації;
- невизначені обов'язки;
- відсутність внутрішньої комунікації;

- відмова від співпраці;
- відсутність координації;
- конфлікт інтересів.

Принципи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, яких повинні дотримуватися керівники у процесі управління персоналом. Дотримання цих принципів призведе до максимально ефективного управління кадрами та комунікації з ними, що в свою чергу значно вплине на успішність підприємства. До основних принципів управління персоналом можна віднести наступні. [33]

1. Принцип максимального індивідуального розвитку наголошує на розвитку кожної особистості. Оскільки кожна людина відрізняється за своєю природою та характером, менеджер з персоналу повинен визначати потенційні характеристики кожного працівника та надавати можливості для розвитку цих характеристик для найкращого використання їх в організації.

2. Принцип наукового відбору. Оскільки менеджмент полягає в тому, щоб роботу виконували люди, тому необхідно, щоб їх відбір також відбувався на науковій основі. Повинна бути належна координація між людиною і роботою. На потрібну роботу потрібно вибрати правильну людину. Робітник буде ефективно працювати на тій роботі, в якій він найбільше зацікавлений, інакше може знизитись якість продукції, задоволеність працею, а відповідно й прибуток підприємства.

3. Принцип високої моралі. Для досягнення основних цілей управління персоналом дуже необхідно підтримувати моральний дух працівників на високому рівні. Їх слід наполегливо і послідовно мотивувати задля досягнення спільної мети. Існують матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні стимули – запровадження конкурентної системи оплати праці, надання премій та винагород. Нематеріальні – кращі умови праці, можливості для навчання та кар'єрного зростання, соціальне забезпечення, корпоративні заходи, похвала тощо.

4. Принцип ефективної комунікації. Повинна існувати ефективна система комунікації вгору і вниз, щоб повідомлення (новини, ідеї, наставлення та думки) могли передаватися від керівництва до працівників і навпаки. Якщо повідомлення було незрозуміле стороні, для якої воно призначене, мета спілкування не може бути виконана і може створити непорозуміння, а також розвинути недисциплінованість серед працівників.

5. Принцип гідності праці: в організації слід приділяти належну увагу праці. У робітників має розвиватися відчуття, що їх робота є важливою. Його роботу потрібно хвалити, щоб його було задоволено.

6. Принцип співпраці. Співпраця є ключем до всіх успіхів. Філософія промислової демократії отримала широке визнання в промисловій сфері для покращення відносин з управлінням працею. Відповідно до цього принципу працівникам надається належна участь в управлінні підприємством, щоб вони могли усвідомити, що вони є партнерами для процвітання організації, а їхні інтереси та інтереси керівництва збігаються. Управління персоналом має створити атмосферу для участі працівників в управлінні. Працівники повинні усвідомити, що їхня робота в команді допомагає досягти основних цілей організації.

7. Принцип справедливої винагороди. Важливо, щоб працівники отримували належну винагороду за свою працю. Підприємство не може розраховувати на продуктивні виробничі відносини без надання робітникам справедливої винагороди за їх роботу. Тому обов'язок керівництва персоналу – забезпечити справедливую заробітну плату працівникам, щоб їх потреби були задоволені, і вони могли ефективно працювати без будь-яких проблем. [43]

У цілому, успішне управління персоналом на підприємстві вимагає індивідуального підходу, справедливості та ефективного взаємодії між всіма рівнями працівників.

Управління персоналом також має декілька типів. Серед них можна виділити такі основні, як: стратегічне, тактичне та оперативне управління.

Стратегічне управління персоналом зосереджується на плануванні того, як найкраще підтримувати співробітників. Це включає в себе поточні та майбутні стратегії, такі як керування плинністю кадрів, визначення політики найму та збереження задоволеності працівників. Стратегічне управління персоналом також має на меті забезпечити постійне навчання, щоб допомогти співробітникам розвиватися всередині організації, заохочуючи довголіття та задоволення від роботи.

Тактичне управління персоналом передбачає адміністративне планування. Це включає визначення того, як планувати поточних співробітників. Він також включає прогнозування кількості персоналу, необхідного для заповнення посад у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Тактичне управління персоналом зосереджується на наборі найбільш кваліфікованих кандидатів за допомогою спеціального процесу відбору. Цей тип управління також займається навчанням і адаптацією нових співробітників. Іноді його організують на три частини кадрових ресурсів, включаючи технічну, функціональну та органічну. [21]

Оперативне управління персоналом відноситься до щоденних функцій людських ресурсів у відносинах з працівниками. Допоміжний персонал у відділі кадрів використовує оперативне управління персоналом, щоб задовольняти основні потреби нових співробітників, як-от надання обладнання та паролів для технологічних платформ компанії. Ця сфера управління персоналом також бере участь в організації того, як працівники отримують виплати та постійну підтримку. [49]

Управління персоналом можна розбити на кілька елементів:

- Аналіз роботи: ця функція управління персоналом визначає, як посада вписується в загальну структуру компанії. Це міра ролі, а не працівника.
- Стратегічне кадрове планування: також називається стратегічним кадровим плануванням, цей елемент передбачає наймання найбільш кваліфікованої особи, яка відповідатиме необхідній ролі в організації. Це гарантує, що процеси найму є послідовними, справедливими та ефективними.

– Оцінка продуктивності: визначення того, як оцінюють працівників, є функцією цього елемента управління персоналом. Використовуючи цей елемент, професіонали з управління персоналом вирішують, як часто оцінювати співробітників і які методи використовувати для оцінки ефективності співробітників.

– Координація вигод: визначення типу виплат, які отримують працівники, і планування їх розподілу є важливою частиною управління персоналом. Цей елемент також передбачає вибір таких планів, як особисті медичні виплати.

– Безперервна освіта: щоб залучити персонал до розвитку своєї кар'єри та інвестувати в своє робоче місце, управління персоналом контролює розвиток співробітників шляхом безперервного навчання. Це може включати пропозицію семінарів, навчальні обіди або організацію відвідування персоналом професійних конференцій.

– Розподіл заробітної плати: іншою частиною операційної діяльності персоналу з управління персоналом є забезпечення правильного розрахунку заробітної плати співробітників. Це також може включати встановлення шкали оплати праці або рівня посади.

– Присутність і відпустка: керівництво персоналом також означає нагляд за відпусткою через хворобу та особисті дні. Ця функція також передбачає відпустки або короткочасну втрату працездатності. [1]

Маючи загальну мету створити комфортне та стимулююче середовище для працівників, цілі управління персоналом зосереджуються на певних проблемах на робочому місці. В ході проведеного дослідження було виділено такі основні цілі управління персоналом: утримання персоналу, забезпечення персоналу та залучення персоналу.

Утримання персоналу. Плинність кадрів викликає серйозне занепокоєння для багатьох підприємств, і управління персоналом працює над тим, щоб утримувати низьку кількість кадрів. Створення стратегічного процесу найму є одним із способів мінімізувати високу плинність кадрів. Надаючи прозору

інформацію про посадові ролі та очікування на робочому місці, команди управління персоналом працюють над тим, щоб персонал залишався задоволеним після вступу на роботу та після нього. Стимули, такі як конкурентоспроможна зарплата та пакети пільг, також є способами, якими менеджери з персоналу планують утримати працівників.

Забезпечення персоналу. Забезпечення того, щоб співробітники мали інструменти, необхідні для виконання своєї роботи якнайкраще, є ключовою турботою для членів команди управління персоналом. Забезпечення відповідної безперервної освіти може бути важливим елементом для забезпечення персоналу ресурсами та знаннями для виконання своїх ролей. Управління персоналом прагне створити культуру навчання, де співробітники відчувають, що мають необхідну підготовку для виконання своїх посадових обов'язків.

Залучення персоналу. Допомогти персоналу працювати продуктивніше – головна мета служб управління персоналом. Усунення непотрібних операцій для максимізації робочого процесу — це ще одна сфера, яку фахівці з управління персоналом намагаються вдосконалити. Залучення співробітників за допомогою інших можливостей, наприклад соціальних заходів, також може сприяти залученню персоналу. [5]

Отже, кадровий менеджмент є важливою складовою бізнесу. З його допомогою формується сприятливе середовище, в якому можливо реалізовувати трудовий потенціал робітників, розвивати їх здібності; люди можуть одержувати задоволення від виконаної роботи та суспільного визнання своїх досягнень. Тому в галузі управління персоналом поступово відбувається зміщення акцентів в бік системного підходу, фундаментом якого є довготривалий розвиток трудового потенціалу працівників.

Зміни, що відбуваються в економіці, перетворюють підходи в галузі управління кадровими ресурсами, з'являються керівники нового типу, мислення та стиль роботи яких певною мірою відповідає новим завданням та умовам розвитку організацій.

1.3 Сучасні методи оцінки персоналу та аналізу кадрового менеджменту

Вивчення методів оцінки персоналу є важливим етапом досліджень, пов'язаних із кадровим менеджментом. Це допомагає компаніям визначити, наскільки добре їхні співробітники виконують свої обов'язки та як можна покращити ці результати.

Регулярні оцінювання працівників допомагають ідентифікувати, які співробітники працюють добре, а які можуть покращити свою роботу. Це дозволяє компанії спрямувати зусилля на покращення роботи свого персоналу та збільшення загальної продуктивності. Оцінка персоналу також дає співробітникам об'єктивний огляд їхньої роботи. Якщо вони бачать, що їхні зусилля оцінюються і їм надається можливість покращити свою роботу, це може підвищити їхню мотивацію та залученість. [16] Якщо компанія може чітко визначити та нагородити талановитих співробітників, вони більше схильні залишатися в організації та приносити їй користь. З іншого боку, оцінка персоналу допомагає компаніям розуміти, де найкраще витратити свої ресурси та де можливі покращення. Це допомагає ефективніше управляти фінансами та іншими ресурсами.

На сьогодні розроблено, методично обґрунтовано та застосовано у вітчизняній та світовій практиці значну кількість систем і методів оцінки персоналу, які можна класифікувати за різними критеріями [56]. Ця класифікація може бути заснована на різних підставах і критеріях, які дозволяють групувати всі існуючі методи, способи і прийоми оцінки персоналу в нематеріальній сфері для цілей управлінського аналізу відповідно до цілей і напрямків цієї оцінки, об'єктів оцінювання та суб'єктів, що здійснюють оцінювання, періодів оцінювання, використання результатів оцінювання в процесі управління персоналом організації.

Ефективна оцінка персоналу відіграє величезну роль в управлінні персоналом, будучи основою багатьох процедур, які можуть бути використані як основа для класифікації методів оцінки для обґрунтування таких управлінських рішень, як: прийом на роботу, внутрішні переміщення, звільнення, переведення до складу резервів для заохочення, матеріального та морального заохочення, застосування стягнень, перепідготовки та підвищення кваліфікації, кадрового контролю, удосконалення організації праці, способів і методів роботи, удосконалення структури організації.

Вибір методів аналізу та оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним процесом. Завдання вибору методів аналізу й оцінки персоналу може вирішити лише сама керуюча підсистема організації в рамках управлінського аналізу. Система оцінки та аналізу персоналу повинна враховувати та відображати такі основні фактори: стратегічні цілі організації, стан її зовнішнього та внутрішнього середовища, структуру та організаційну культуру, традиції організації, категорії та характеристики працівників.

Кожна із систем оцінки персоналу, які сьогодні використовуються в управлінському аналізі, має переваги та недоліки.

Оскільки оцінка персоналу за своєю природою є багатоцільовою, то при виборі методів оцінки персоналу слід чітко знати мету її проведення.

Можна виділити три групи цілей, за якими здійснюється це оцінювання: управлінські, інформаційні та мотиваційні.

Управлінська мета досягається шляхом прийняття обґрунтованого адміністративного рішення (підвищення або пониження в посаді, переведення на іншу роботу, направлення на навчання, звільнення) за результатами оцінки персоналу.

Інформаційна мета полягає в тому, що як працівники, так і керівники мають можливість отримати достовірну інформацію про діяльність. Така інформація надзвичайно важлива для працівників з точки зору вдосконалення їх діяльності та дає можливість керівникам прийняти правильне рішення.

Мотиваційна мета полягає в тому, що сама оцінка є найважливішим засобом мотивації поведінки людей, оскільки адекватно оцінені затрати праці забезпечать подальше підвищення продуктивності праці працівників, але тільки за умови, що праця людини оцінювати відповідно до його чи її очікувань. [22]

Найчастіше на практиці оцінка персоналу має такі цілі:

- 1) створення інформаційної бази для прийняття рішень у сфері кадрової політики та планування людських ресурсів;
- 2) аналіз та оцінка результатів діяльності працівників та їх відповідності займаній посаді;
- 3) обґрунтування рішень у сфері оплати праці та матеріального стимулювання за результатами роботи;
- 4) оцінка кандидатів у процесі конкурсного відбору;
- 5) визначення перспективних працівників для просування та навчання;
- 6) як засіб визначення робочих завдань і обов'язків тощо.

Відповідно до викладених цілей та етапів процесу управління персоналом методи оцінки персоналу можна згрупувати в дві великі групи. До першої групи належать методи оцінки праці, до другої – безпосередньо оцінка персоналу.

Систематизацію методів і способів аналізу та оцінки персоналу в даному випадку доцільно проводити шляхом застосування класифікації. Класифікацію методів оцінки персоналу можна здійснити за такими основними критеріями:

- за предметом оцінювання (оцінка діяльності за критеріями складності, ефективності та якості; досягнення мети; якісний і кількісний результат; індивідуальний внесок і внесок у загальні результати діяльності структурних підрозділів і організації в цілому; особистісні якості працівника, ступінь їх вираженості);
- за джерелом даних, які є основою оцінювання (документи, звіти, результати співбесід, дані загального та спеціального тестування, анкетування, участь у дискусіях тощо);

- за стандартами та критеріями, за якими здійснюється оцінка персоналу та вибирається найкращий або найгірший показник;
- за рівнем охоплення контингенту;
- за періодом (регулярністю) оцінювання (регулярне, періодичне та епізодичне). [20]

Основна перевага розглянутої класифікації полягає в тому, що вона не тільки дозволяє легко розпізнати приналежність будь-якого методу до певної класифікаційної групи, але й забезпечує оптимальний вибір методів оцінки з урахуванням потреб та інтересів організації.

За спрямованістю вимірювань методи оцінювання можна в свою чергу поділити на дві групи: індивідуальні та групові (порівняльні). До першої групи належать методи, які допомагають оцінити результати діяльності працівника в індивідуальному порядку за встановленими критеріями, нормативами, цілями тощо. Використання порівняльних методів передбачає порівняння діяльності кількох працівників, які виконують однакову або схожу роботу за функціональними можливостями характеристики.

Загалом оцінка персоналу, відповідно до перерахованих підходів, може бути як частковою, спрямованою на оцінку окремих видів діяльності чи елементів, так і комплексною, коли оцінюються як особистісні якості та трудова поведінка, так і продуктивність праці.

Методи оцінювання також відрізняються залежно від суб'єкта, який проводить оцінювання. Оцінку роботи можуть здійснювати безпосередньо керівники оцінюваних співробітників, інші керівники, колеги, підлеглі, спеціалісти кадрової служби, сторонні консультанти та суб'єкт оцінювання (самооцінювання). [40] Кожен із перелічених суб'єктів оцінювання використовуватиме певний методичний апарат, надаватиме перевагу певному набору методів оцінювання. Тут необхідно враховувати той факт, що можна зіткнутися з таким недоліком, як суб'єктивність.

Сучасні соціально-економічні зміни потягли за собою трансформацію методів оцінки персоналу.

Еволюція розвитку методів оцінки, пов'язана з пошуком і винаходом більш точних методів і прийомів вимірювання, дає можливість розділити всі відомі методи на традиційні, що застосовувалися на перших етапах розвитку оцінки, і сучасні. Використання традиційних методів передбачає високий рівень суб'єктивності в оцінюванні, а сучасні методики забезпечують більш об'єктивну оцінку діяльності персоналу.

Методи оцінювання, при яких співробітників оцінює їх безпосередній керівник, традиційні для більшості сучасних організацій. Такі методи ефективні у великих ієрархічних організаціях. У той же час традиційні методи мають низку недоліків, які роблять їх неадекватними для сучасних динамічних організацій, що працюють у висококонкурентному середовищі:

- традиційні методи орієнтовані на окремого працівника і дозволяють оцінювати його поза організаційним контекстом;
- ґрунтуються виключно на оцінці працівника безпосереднім керівником, а при їх використанні повністю ігнорується думка інших контрагентів оцінюваного працівника – колег, підлеглих, керівників вищого рівня, інших роботодавців тощо;
- орієнтовані на минуле і не враховують довгострокові перспективи розвитку організації та працівників.

У розвитку більш сучасних нетрадиційних методів оцінки персоналу можна виділити кілька напрямків:

- нові методи оцінювання розглядають робочу групу (відділ, циклову комісію, тимчасову команду) як основну організаційну одиницю, а також підкреслюють оцінку співробітників колегами та вміння працювати в команді;
- оцінка результатів діяльності окремого працівника і робочої групи здійснюється з урахуванням результатів роботи всієї організації;
- особлива увага приділяється не стільки успішному виконанню сьогоденних функцій, скільки здатності професійно розвиватися та оволодівати новими вміннями та навичками.

Цільові, планові та поточні оцінки більшості вчених і фахівців умовно виділяють три групи методів: якісні, кількісні та комбіновані.

До групи якісних методів (їх ще називають описовими) зазвичай входять методи біографічного опису, ділової характеристики, конкретного словесного коментаря, посилання, оціночних завдань, кругового зворотного зв'язку, а також оцінювання на основі обговорення. Іншими словами, ці оцінки завжди відповідають певному набору атрибутів.

До кількісних методів належать усі методи з чисельною оцінкою якості працівників. Серед них найпростішими та найефективнішими методами є метод коефіцієнтів, ранговий метод, бальний метод, вибіркового метод тощо. Кількісні методи вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати оцінки фіксуються в цифрах. Ці методи досить прості та відкриті, вони дозволяють практично будь-якій людині розрахувати «свої коефіцієнти» або «бали» за власною досить прозорою методикою, а потім оцінити ефективність своєї роботи.

Комбіновані методи — це поєднання описових методів із кількісними аспектами. До цієї групи відносяться широко поширені й різноманітні методи експертної оцінки частоти окремих якостей, спеціальні тести, метод суми оцінок, система груп і деякі інші поєднання якісних і кількісних методів. [34]

Усі ці методи мають суттєвий недолік – вони допомагають ефективно оцінити лише певний аспект діяльності людини та її соціально-психологічні характеристики. Вузкість перерахованих методів може бути усунена універсальним комплексним методом, званим методом центрів оцінки. Цей метод поєднує в собі елементи багатьох методів і дозволяє проводити досить об'єктивний аналіз персоналу. Методика центрів оцінки включає різноманітні критерії, за якими оцінюється особа. Вони включають в себе здатність вчитися і робити узагальнення в усній і письмовій формі, здатність до спілкування, сприйняття думок інших, гнучкість у поведінці, внутрішні стандарти, творчі характеристики, самооцінка, потреба в схваленні начальства та колег, кар'єристські мотиви, реальність думок, надійність, різноманітність інтересів,

стійкість до стресових ситуацій, енергійність, організованість, організаторські та управлінські здібності.

Узагальнена схема щодо групування методів оцінки персоналу, які доцільно використовувати для аналізу кадрового менеджменту представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Методи оцінки персоналу за основними групами

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Для того, щоб інформація, яка служить основою для аналізу та прийняття управлінських рішень, була точною, необхідно точно та об'єктивно визначити показники, які слід використовувати для проведення оцінки. [58] Для цього необхідно встановити чіткі та продумані критерії оцінки персоналу. Ці критерії можна охарактеризувати як спільні моменти, еквівалентні всім працівникам організації, так і конкретні норми праці та поведінки для конкретної роботи чи конкретної посади.

Можна виділити чотири основні групи критеріїв: професійні, ділові, морально-психологічні та суто людські (специфічні) – рис. 1.2. Всі ці критерії використовуються в будь-якій організації, але з деякими поправками.

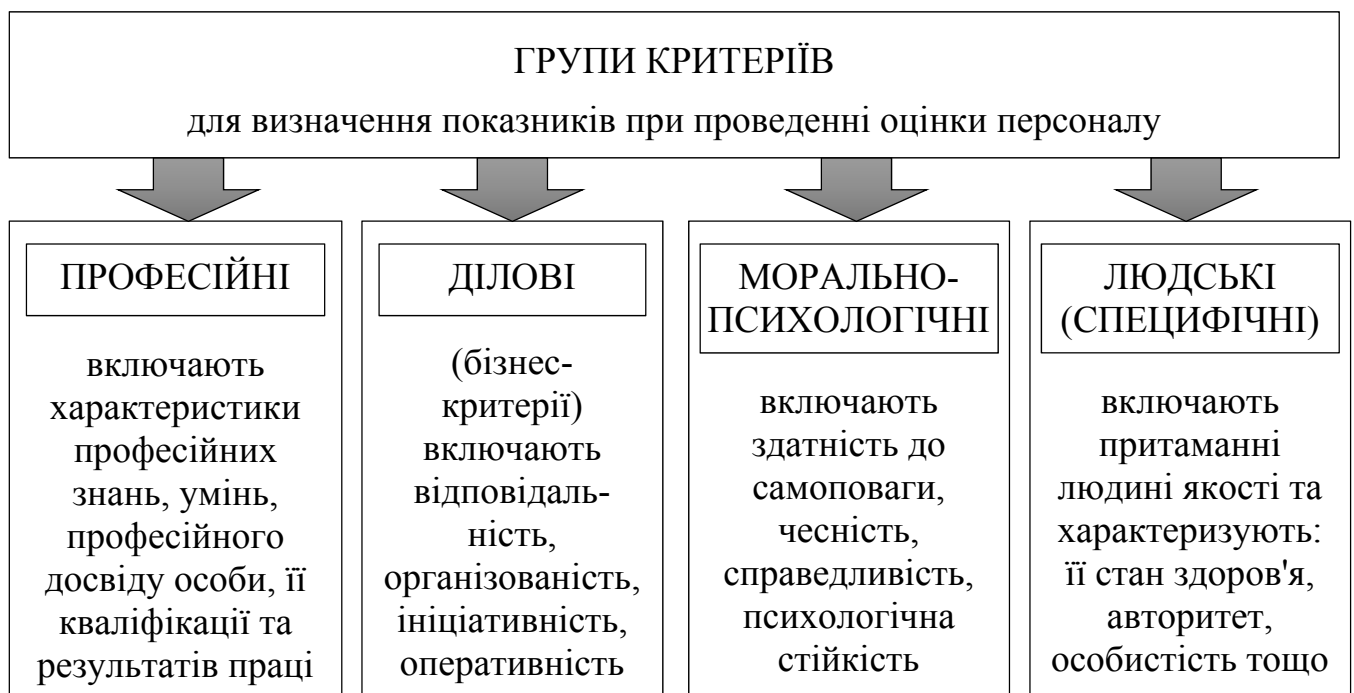


Рисунок 1.2 – Групи критеріїв для визначення показників щодо проведення оцінки персоналу на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Професійні критерії оцінки персоналу включають характеристики професійних знань, умінь, професійного досвіду особи, її кваліфікації та результатів праці. До групи бізнес-критеріїв або ділових критеріїв слід віднести відповідальність, організованість, ініціативність, оперативність. [52] До

морально-психологічних критеріїв відносяться здатність до самоповаги, чесність, справедливість, психологічна стійкість.

Конкретні критерії оцінки персоналу формуються на основі притаманних людині якостей і характеризують: її стан здоров'я, авторитет, особистість тощо.

Процес оцінки витрат і результатів праці чи особистісних і професійних якостей працівника може включати як окремих критерій, так і сукупність незалежних критеріїв, або складений (комплексний) критерій. Практичне застосування кожного з можливих критеріальних підходів має свої плюси і мінуси.

Застосування єдиного критерію спрощує процес оцінювання, однак однієї характеристики, як правило, недостатньо для здійснення повної та правильної оцінки результатів діяльності працівника. Таким чином, найбільш відповідним варіантом оцінки буде оцінка, яка виконується з використанням набору незалежних критеріїв. [50]

Комбінація кількох критеріїв розширює можливості оцінки, але має свої межі. Зокрема, оцінка за незалежними критеріями не дозволяє порівнювати працівників щодо прийняття рішень щодо просування по службі, винагород тощо.

Інтегральний (зведений) критерій може бути отриманий шляхом зважування та підсумовування (або перемноження) окремих незалежних підкритеріїв і повністю усуває зазначений недолік. Частка підкритеріїв може бути рівною або різною залежно від їх важливості. Важливість і значущість підкритеріїв можна здійснити за допомогою експертної оцінки та методів факторного та кореляційно-регресійного аналізу. Кількісне вимірювання підкритеріїв може бути виражене натуральними одиницями, балами або коефіцієнтами, що дає можливість формалізувати, параметризувати та оцінити будь-які якісні характеристики об'єкта оцінки, навіть не маючи натуральних вимірювачів. Оцінка підкритеріїв здійснюється за заздалегідь встановленою шкалою, градація якої може бути єдиною для всіх підкритеріїв або різною для кожного з них. Застосування коефіцієнтів передбачає порівняння фактичного значення підкритерію із заданим нормативним (плановим) рівнем. [24]

Використання композитного критерію та можливість ранжування працівників з його використанням також має певний недолік. Зведений критерій, виражений сумою балів або одним коефіцієнтом, маскує сильні і слабкі сторони діяльності співробітників, а неоптимальний набір підкритеріїв або помилки у визначенні їх важливості (частки) спотворюють точність вимірювань. Незважаючи на ці труднощі, переваги використання комплексного критерію оцінки діяльності всіх категорій працівників освітніх організацій значно перевищують описані недоліки, що пояснює необхідність його широкого застосування в методиках оцінювання. [48]

Для проведення оцінки ефективності та вдосконалення управління персоналом доцільним є застосування певних **методів аналізу** кадрового менеджменту, таких як: SWOT-аналіз, аналіз компетенцій (competency analysis), аналіз структури організації, аналіз даних про працівників, аналіз задоволеності та мотивації співробітників, бенчмаркінг (рис. 1.3).

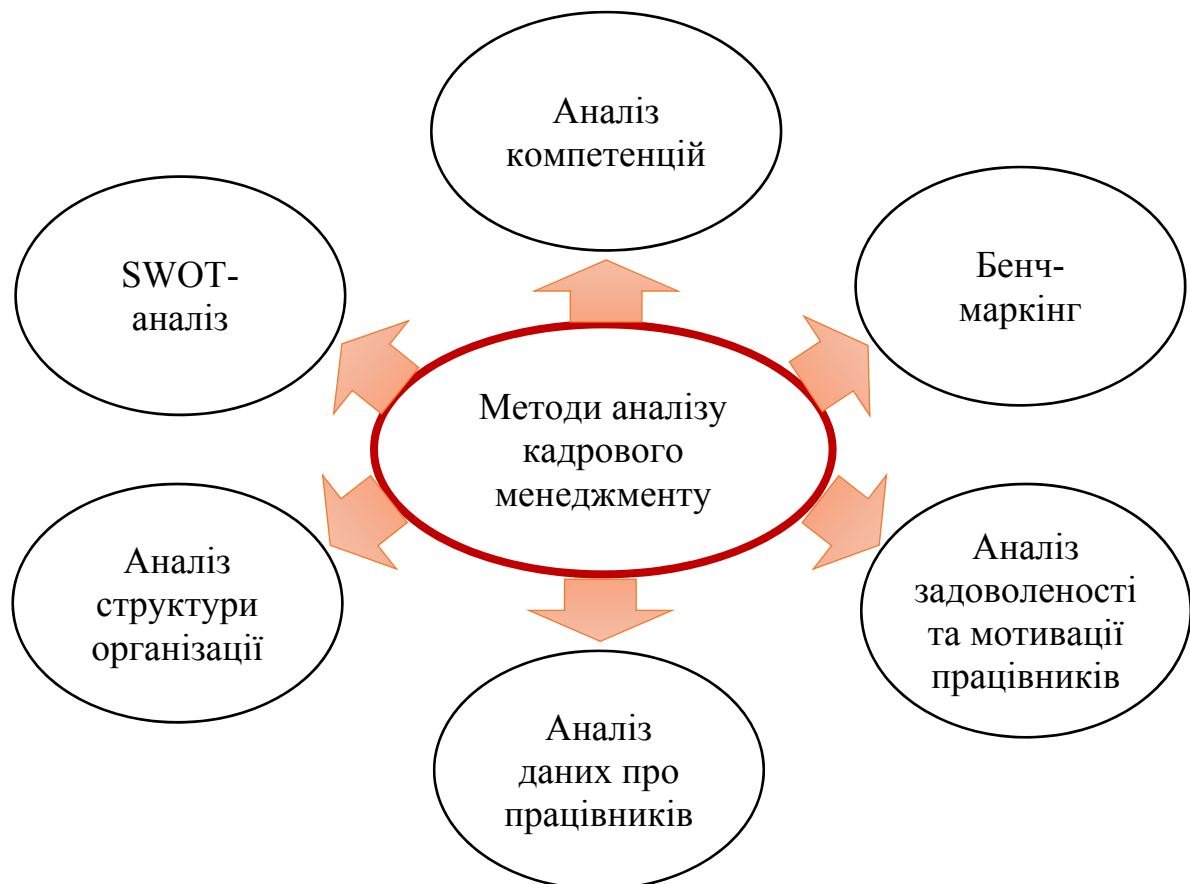


Рисунок 1.3 – Обрані для дослідження методи аналізу кадрового менеджменту

Джерело: побудовано автором.

1. SWOT-аналіз:

SWOT аналіз допомагає ідентифікувати внутрішні (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони) та зовнішні (Opportunities – можливості, Threats – загрози) аспекти кадрового менеджменту.

Сильні сторони і слабкі сторони відображають внутрішні фактори, такі як навички співробітників, культура організації, а також проблеми та недоліки в управлінні персоналом. [57]

Можливості і загрози відображають зовнішні фактори, такі як зміни на ринку праці, конкуренція, законодавство і т. д.

2. Аналіз компетенцій (Competency Analysis):

Цей метод допомагає визначити ключові навички та компетенції, необхідні для ефективної роботи на підприємстві.

Аналіз компетенцій включає ідентифікацію компетенцій для кожної посади, оцінку та порівняння навичок співробітників з вимогами роботодавця.

3. Аналіз структури організації:

Цей метод допомагає визначити ефективність організаційної структури і ланцюга командування.

Аналізується розподіл обов'язків та відповідальностей, можливість займатися надмірною бюрократією, а також можливості удосконалення комунікації в організації.

4. Аналіз даних про працівників:

Включає збір та аналіз даних про співробітників, такі як досвід роботи, освіта, рейтинги, результати оцінок тощо.

Цей аналіз може допомогти визначити сильні та слабкі сторони персоналу, ідентифікувати можливості для розвитку та підвищення ефективності.

5. Аналіз задоволеності та мотивації співробітників:

Оцінка ступеня задоволеності та мотивації персоналу може допомогти виявити проблеми та можливості для покращення управління персоналом.

Використання опитувань, інтерв'ю та інших методів для визначення факторів, які впливають на задоволеність та мотивацію працівників.

6. Бенчмаркінг:

Цей метод включає порівняння показників кадрового менеджменту організації з аналогічними показниками у конкурентів або лідерах галузі.

Бенчмаркінг дозволяє визначити недоліки та можливості для покращення, орієнтуючись на успішні практики інших компаній.

Ці методи можна комбінувати та адаптувати відповідно до конкретних потреб і цілей організації.

Виділені методи були застосовані в ході даного дослідження для подальшого аналізу кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт» з метою розроблення конкретних стратегій і дій для покращення кадрового менеджменту на підприємстві.

Також, для розроблення рекомендацій щодо удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт» були вивчені сучасні світові підходи, інструменти та методи кадрового менеджменту.

Серед найбільш ефективних інструментів та методів кадрового менеджменту, які можуть значно покращити результати та продуктивність організації, у світовій практиці виділяють наступні: рекрутинг і компетентний підбір кадрів, оцінка та розвиток персоналу, управління талантами, мотивація та збереження персоналу, застосування систем оцінки роботи, управління конфліктами та врегулювання суперечок, використання сучасних технологій у кадровому менеджменті, диверсифікація методів роботи. [44]

1. Рекрутинг і компетентний підбір: Сучасні підходи до рекрутингу включають в себе використання онлайн-платформ, соціальних мереж, внутрішніх баз даних та співпрацю з рекрутинговими агентствами. Важливо проводити компетентний підбір, враховуючи потреби організації та відповідність навичок та компетенцій кандидатів вимогам посади. [53]

2. Оцінка та розвиток персоналу: Методи оцінки включають в себе 360-градусну оцінку, асесмент-центри, тестування та інші інструменти. Розвиток

персоналу передбачає тренінги, курси, менторство та інші методи підвищення навичок та компетенцій співробітників.

3. Управління талантами: Модель управління талантами включає в себе ідентифікацію, розвиток та утримання ключових працівників. Важливо визначити талановитих працівників та створити плани для їхнього розвитку та кар'єрного зростання.

4. Мотивація та збереження персоналу: Ефективні методи мотивації включають в себе фінансові стимули, навчання та розвиток, можливості кар'єрного зростання, а також створення комфортного робочого середовища. Програми збереження працівників можуть включати гнучкий графік роботи, бенефіси, спеціальні програми для батьків тощо.

5. Системи оцінки роботи: Використання систем оцінки роботи допомагає визначити результативність та внести корективи у роботу співробітників. Оцінка роботи може базуватися на ключових показниках продуктивності, цілях та об'єктивах, які співробітник повинен досягти.

6. Управління конфліктами та врегулювання суперечок: Ефективне управління конфліктами передбачає розробку стратегій врегулювання суперечок та сприяння побудові конструктивних відносин в колективі. Методи можуть включати тренінги з комунікації та конфліктології, а також впровадження медіації.

7. Сучасні технології у кадровому менеджменті: Використання кадрових інформаційних систем (HRIS) та програмного забезпечення для управління персоналом дозволяє ефективно вести облік працівників, автоматизувати процеси та аналізувати дані.

8. Диверсифікація методів роботи: Захід, спрямований на впровадження різних методів роботи, таких як телеробота, гнучкий графік роботи та інші, може зробити організацію більш привабливою для різних типів співробітників.

Ці інструменти та методи можуть бути ефективними в залежності від конкретних потреб організації. Важливо забезпечити адаптацію та розвиток цих практик, щоб вони відповідали часто змінюваним потребам та викликам сучасної компанії.

Висновки за розділом 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи були розглянуті ключові аспекти сучасного кадрового менеджменту. На основі проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

1. Визначено, що сутність кадрового менеджменту полягає в комплексному управлінні персоналом організації з метою досягнення її стратегічних цілей. Кадровий менеджмент включає в себе планування, найм, розвиток, мотивацію, оцінку та управління відпустками та звільненням персоналу.

2. Встановлено, що важливість кадрового менеджменту підтверджується тим, що сучасний бізнес зосереджується на людських ресурсах як на стратегічному активі. Персонал вважається одним з найцінніших ресурсів, що визначає конкурентоспроможність компанії.

3. Обґрунтовано, що управління персоналом в сучасних умовах передбачає врахування принципів, типів та цілей, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей компанії. Принципи включають в себе прозорість, справедливість, інновації, гнучкість та інші. Різні типи управління персоналом, такі як управління ризиками, управління розвитком, управління конфліктами, вимагають відповідних стратегій.

4. Обґрунтовано, що сучасні методи оцінки персоналу та аналізу кадрового менеджменту є важливим інструментарієм для забезпечення ефективного управління персоналом. Вони допомагають визначити сильні та

слабкі сторони персоналу, залучити талановитих співробітників, покращити продуктивність та мотивацію працівників.

Таким чином, у першому розділі роботи було відзначено важливість кадрового менеджменту як складової стратегічного успіху компанії. Дослідження сучасних методів оцінки та аналізу дозволить розкрити можливості покращення управління персоналом на підприємстві та сприяти досягненню поставлених стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДНІПРОПРОМЛІТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Дніпропромліт»

Проведене ґрунтовне вивчення теоретико-методичних засад кадрового менеджменту, зокрема, основних принципів, типів та цілей управління персоналом у сучасних умовах, сучасних методів оцінки персоналу та аналізу кадрового менеджменту, дозволило сформувавши достатнє теоретико-методичне підґрунтя для проведення аналізу кадрового менеджменту на обраному підприємстві. В якості такого підприємства обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Дніпропромліт».

ТОВ «Дніпропромліт» – це багатопрофільне ливарне виробництво європейського рівня технологічного забезпечення, яке володіє як власними технологіями в ливарній галузі, так і власним парком ливарного обладнання.

Як один із лідерів ливарної галузі України, компанія прагне збільшувати продуктивність та технологічність виробництва виробів із високоміцного чавуна з кульовидним графітом, жаростійких, зносостійких, спеціальних та сортових сталей. Встановлене на підприємстві обладнання для піщано-глинистої формування (ПГС-процес), а також автоматична лінія вакуумно-плівкового формування (V-процес), у поєднанні з власним виробництвом ливарних валиків за технологіями Shell-процес та Resol-CO2-процес дозволяють компанії виготовляти та постачати кінцевому замовнику широкий асортимент відливок з різними розмірами та ваговими характеристиками (від 0,3 до 1000 кг).

Загальна характеристика підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства

Повна назва юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Дніпропромліт»
Код ЄДРПОУ	21866376
Дата реєстрації	13.11.1998 (24 роки 11 місяців)
Уповноважена особа	Свіріда Дмитро Олександрович
Розмір статутного капіталу	4 400 000 грн.
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	24.52 Лиття сталі 24.51 Лиття чавуну 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами 38.31 Демонтаж (розбирання) машин і устаткування 38.32 Відновлення відсортованих відходів
Місце розташування	52005, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, селище міського типу Слобожанський, вул. Виробнича, будинок 13. тел. +38 067 483 22 97

Джерело: складено автором за даними [42].

Особливою гордістю підприємства є високопродуктивна ділянка виробництва ливарних валиків. Основними технологіями виробництва ливарних валиків на потужностях ТОВ «Дніпропромліт» є технології Shell-процес та Resol-CO₂-процес, які дозволяють у короткі терміни освоювати та запускати в виробництво складні багатополюсні деталі. Ділянка обертового піску дозволяє забезпечити всі проектні потужності необхідними для безперервного процесу матеріалами. Виробництво відбувається повністю в замкнутому циклі, а якість виконаних валиків і відливок належним чином оцінена широким колом закордонних та вітчизняних партнерів.

Висока продуктивність ліній піщано-глинистої формовки Heinrich Wagner Sinto, встановлених підприємстві, досягається за рахунок застосування ефективних методик ущільнення піщано-глинистої суміші та відсутності потреби в додатковій обробці форм. Процес виробництва форми максимально

спрощений і високотехнологічний. Процеси твердіння суміші, на відміну від інших схожих процесів, відбуваються досить швидко, в повністю автоматичному режимі. Процес піщано-глинистої формовки є швидким, простим, технологічним та продуктивним.

На підприємстві створено високопродуктивний розділ обертового піску та розділ заливки, необхідні для забезпечення проектної потужності лінії на основі HWS FBO-II і HWS FDNX. Весь технологічний процес автоматизований, включаючи підготовку формувальної суміші, формування, встановлення та зняття вантажів, вибивку відливок. [35]

Підприємство спеціалізується на випуску запасних частин і вузлів для сільськогосподарської техніки (комбайнів, жниварок, тракторів), автомобілів (ЗАЗ, Газель, Chevrolet, Daewoo, Isuzu), компресорів (ПК-5, КТ-6), залізнична галузі, гірничодобувна промисловість, лінії електропередач та будівельної галузі. Асортимент виробленої продукції становить понад 1 тис. найменувань виробів.

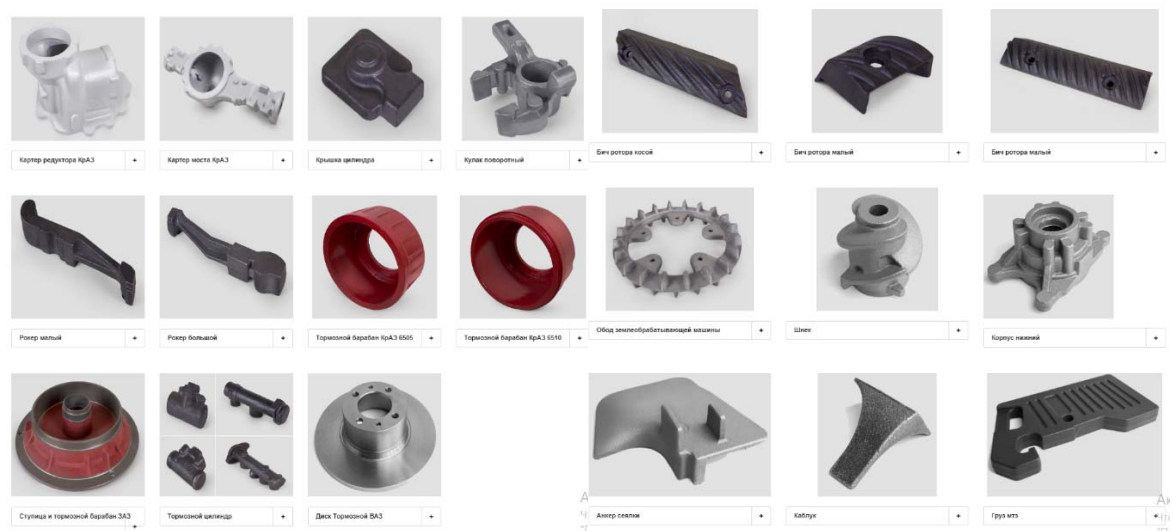


Рисунок 2.1 – Приклад продукції, що виготовляється на ТОВ «Дніпропромліт»
Джерело: офіційний сайт ТОВ «Дніпропромліт» [35].

Загалом дніпровський завод здійснює поставки продукції вже більше ніж в 100 компаній по всьому світу.

Потужність ливарного виробництва становить до 500 тонн виробів на місяць вагою від 0.1 до 1000 кг. Основними видами продукції є виливки з чавуну різних марок (СЧ, ВЧ). Використання сучасної індукційної системи плавки, формування, обробки та використання тільки якісної сировини дозволяє досягти високої якості продукції та розмірної точності. Для забезпечення контролю технологічного процесу та якості продукції, підприємство має атестовану лабораторію, оснащену комплексом контрольно-вимірювального обладнання, що дозволяє визначити хімічний склад, механічні характеристики та мікроструктуру виливків, що виготовляються. На підприємстві впроваджено систему управління якістю ISO 9001.



Рисунок 2.2 – Сертифікат якості ISO 9001

Джерело: офіційний сайт ТОВ «Дніпропромліт» [35].

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною (рис. 2.3). Це дозволяє здійснити управління за схемою «директор – начальник цеху – майстер». Загальна кількість співробітників складає 103 особи.

Лінійно-функціональна структура ідеально вписується в реалії підприємства тому що вона забезпечує чітке розділення виробничих функцій для кожного відділу. Але водночас вона має декілька значних недоліків:

- чітке сегментування відділів викликає їх надмірну замкнутість, що в свою чергу ускладнює функціонування підприємства як єдиної системи;
- через централізований характер структури, навантаження на керівників вищої ланки досить велике;
- створюються обмеження при підготовці керівників вищої ланки.

Укрупнена організаційна структура підприємства ТОВ «Дніпропромліт» представлена на рис. 2.3, у повному вигляді організаційна структура підприємства міститься в додатку А.

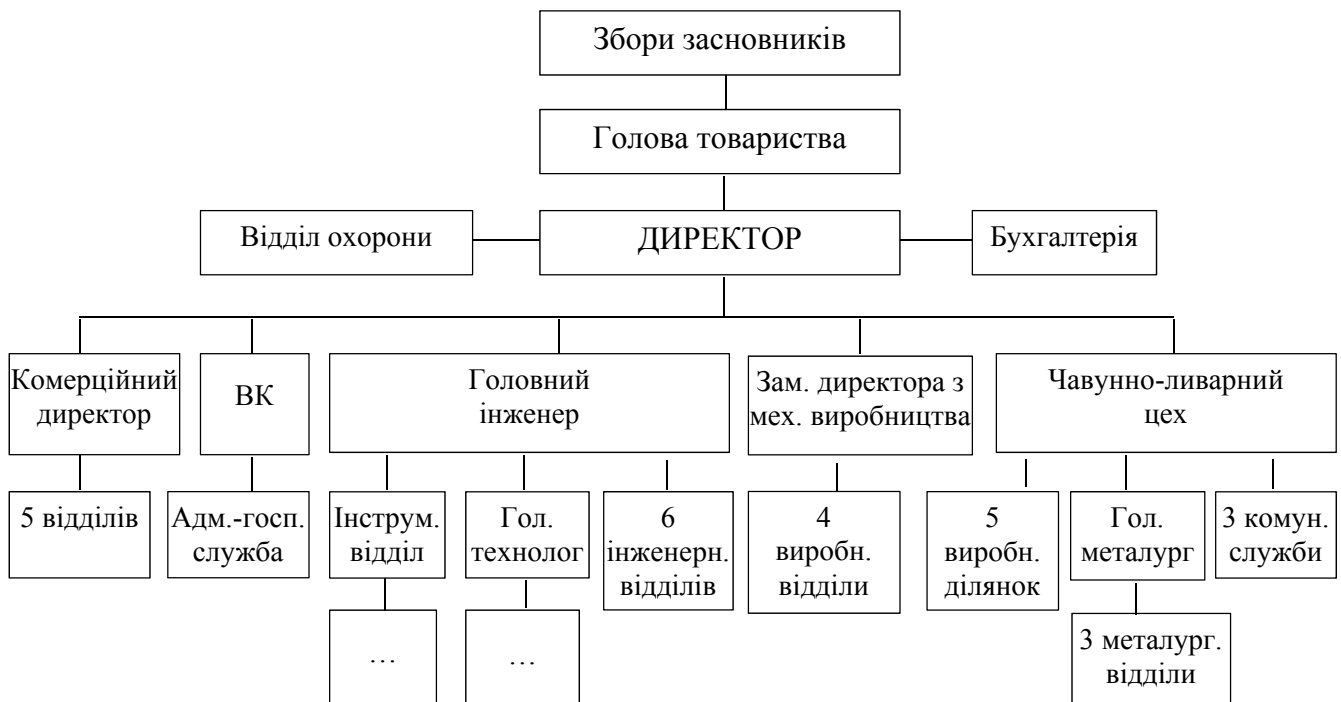


Рисунок 2.3 – Укрупнена організаційна структура підприємства ТОВ

«Дніпропромліт»

Джерело: визначено автором на основі власних досліджень.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Дніпропромліт» – зріле утворення, яке має сформовану працюючу організаційну структуру, власну торгову марку, авторитет серед конкурентів та

сформовану базу постачальників та клієнтів по всьому світу. Загалом, ТОВ «Дніпропромліт» відзначається стабільністю, високим рівнем технологічності та активною роллю на ринку ливарних виробів, що робить його значущим учасником галузі.

2.2 Аналіз структури та кадрового складу ТОВ «Дніпропромліт»

Рівень забезпеченості підприємства робітниками в професійному і кваліфікаційному складі значною мірою впливає на обсяг виробленої продукції, її якість, собівартість, реалізацію, а також ефективність використання обладнання тощо.

На підприємстві ТОВ «Дніпропромліт» працює 103 працівника (станом на вересень 2023 р.):

- 45 особи у чавунно-ливарному цеху;
- 20 осіб у механічному цеху;
- 7 осіб у інструментальному цеху;
- 3 особи у ремонтному відділі;
- 5 осіб у транспортному відділі;
- 11 спеціалістів (економісти, бухгалтера, постачання, маркетингологи);
- 12 осіб зайняті у невиробничій сфері (охоронці, прибиральниці тощо).

Найбільше людей працює в чавунно-ливарному цеху, та цеху механічної обробки. На рис 2.4 проілюстровано поділ персоналу по сферам діяльності.

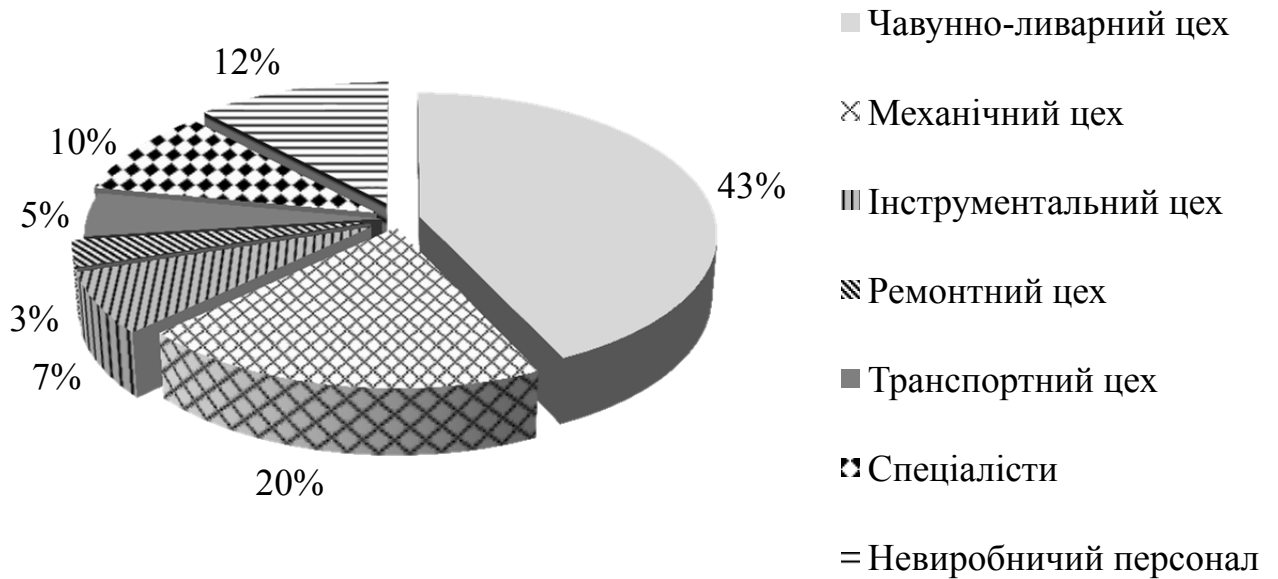


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ТОВ «Дніпропромліт» за сферами діяльності

Джерело: визначено автором на основі власних досліджень.

Важливу роль в сучасних умовах господарювання набуває аналіз складу працюючих. Розгляд інформації про робітників за гендером, віком, стажем праці за декілька років дає змогу виявити закономірності в зміні складу робітників на підприємстві. Структура персоналу за сферою діяльності за 2020-2022 роки представлена в табл. 2.2.

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок що кординальних змін у кадровій структурі підприємства за останні 3 роки не відбувалось. Можна побачити тенденцію зростання працівників чавуно-ливарного цеху, механічного цеху та невиробничої сфери. Це пов'язано з впевненим зростанням обсягів виробництва та продажу продукції. Підприємство активно бере участь у всеукраїнських та світових виставках, що в свою чергу призводить до зростання замовлень.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ТОВ «Дніпропромліт» за сферою діяльності у 2019-2021 рр.

Сфера діяльності (відділ/цех)	2020, ос.	Частка, %	2021, ос.	Частка, %	2022, ос.	Частка, %	Темп росту 2021 р. до 2020 р., %	Темп росту 2022 р. до 2021 р., %
Чавунно-ливарний цех	33	40,7	40	40,8	45	44	21,2	12,5
Механічний цех	15	18,5	19	19,4	20	19	26,7	5,3
Інструментальний цех	8	9,9	8	8,2	7	7	0,0	-12,5
Ремонтний цех	2	2,5	3	3,1	3	3	50,0	0,0
Транспортний цех	5	6,2	5	5,1	5	5	0,0	0,0
Спеціалісти	10	12,3	10	10,2	11	11	0,0	10,0
Невиробничий персонал	8	9,9	10	10,2	12	12	25,0	20,0
Всього	81	100	98	100	103	100	21,1	5,0

Джерело: визначено автором на основі власних досліджень.

Регулярне проведення аналізу вікової структури кадрів дуже важливе оскільки значне відхилення від норми може негативно впливати на психологічний клімат всередині підприємства і створювати серйозні проблеми при наймі та адаптації кадрів. Структура персоналу за віком проілюстрована в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Вікова структура персоналу підприємства ТОВ «Дніпропромліт»

Вік працівників підприємства	Чисельність, осіб	Частка, %
До 30 р.	18	17,5
Від 31 р. до 40 р.	50	48,5
Від 41 р. до 50 р.	23	22,3
Від 50 р.	12	11,7
Всього	103	100,0

Джерело: визначено автором на основі власних досліджень

Можна зробити висновок, що основна маса працівників дніпровського заводу належить до вікової категорії від 31 до 40 років. Це свідчить про те, що молодь не охоче йде заробляти гроші важкою працею. Більш зрілі працівники розуміють чого від них хоче керівництво, тому виконують свою роботу вчасно та сумлінно, і як результат отримують «стабільність». Але водночас з цим, через низьку долю молодих спеціалістів, на підприємстві можуть виникати проблеми з адаптацією випускників учбових закладів через різність поколінь.

Також важливою характеристикою персоналу підприємства є аналіз статевої структури. Результати аналізу представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Статева структура персоналу підприємства ТОВ «Дніпропромліт»

Сфера діяльності	Кількість робітників	Чоловіки	Частка, %	Жінки	Частка, %
Чавунно-ливарний цех	45	38	84,4	7	15,6
Механічний цех	20	16	80,0	4	20,0
Інструментальний цех	7	7	100,0	0	0,0
Ремонтний цех	3	3	100,0	0	0,0
Транспортний цех	5	5	100,0	0	0,0
Спеціалісти	11	6	54,5	5	45,5
Невиробничий персонал	12	8	66,7	4	33,3
Всього	103	83	80,6	20	19,4

Джерело: визначено автором на основі власних досліджень.

Чисельність чоловіків, зайнятих на ТОВ «Дніпропромліт», значно перевищує чисельність жінок. Це пов'язано з надто важкими умовами праці, які витримає не кожний чоловік. Жінки працюють на посадах, котрі не потребують великої фізичної підготовки та не занадто виснажливі.

В ході кадрового аналізу підприємства було визначено рівень освіти працівників. Результати представлені на рисунку 2.5.

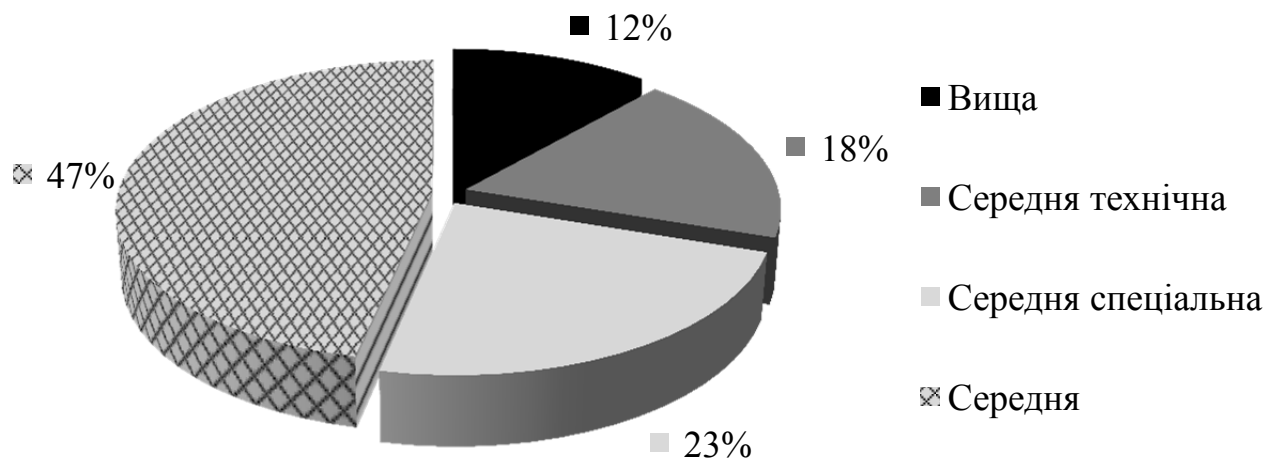


Рисунок 2.5 – Структура персоналу за освітою

Джерело: визначено автором на основі власних досліджень.

Було встановлено, що 46% працівників заводу мають тільки середню освіту, 24 % середню спеціалізовану, 18% середню технічну і тільки 12% мають вищу освіту. Це пов'язано з переважаючою фізичною працею, для котрої не потрібен високий рівень освіти, а основні навички для кар'єрного зростання можна отримати з часом роботи на даному підприємстві.

Ще одним важливим фактором дослідження кадрової структури промислового підприємства є важкість праці та шкідливі умови праці. Показники стану умов праці на підприємстві представлено в табл. 2.5.

Аналізуючи таблицю можна зробити висновок, що більше половини робітників працюють у шкідливих умовах. Робітники, які працюють у найшкідливіших умовах отримують стаж по першому пільговому списку та починають отримувати пенсію при досягненні 50 років (жінки 45 р.).

Таблиця 2.5 – Стан умов праці на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт» у 2022 р.

Показники	Фактичні значення звітнього року	
	осіб	%
Чисельність працівників на кінець року, всього	103	100
із них працівників, які зайняті в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам	60	58,3
із них працюють в умовах перевищення гранично допустимих рівнів та концентрації шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, а саме:		
- шкідливих хімічних речовин	6	5,8
- пилу	32	31,1
- важкості праці	14	13,6
- напруженості праці	8	7,8

Джерело: визначено автором на основі власних досліджень

Наявність стабільного колективу працівників є ключовим фактором для поліпшення фінансових показників та загальної ефективності організації. Однак слід бути готовим до постійного руху робочої сили, який є необхідною реальністю сучасного бізнесу. Для ефективного відстеження кадрової політики та виявлення можливих проблем проведено аналіз показників руху робочої сили на підприємстві (табл. 2.6).

Показники руху робочої сили на підприємстві були розраховані за наступними формулами:

1) Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому:

$$K1 = \frac{\text{Прийнято працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.1)$$

2) Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття:

$$K2 = \frac{\text{Вибуло працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.2)$$

3) Коефіцієнт загального обороту робочої сили:

$$K3 = \frac{\text{Прийнято працівників} + \text{Вибуло працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.3)$$

4) Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K4 = \frac{\text{Вибуло працівників за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.4)$$

Таблиця 2.6 – Показники руху робочої сили ТОВ «Дніпропромліт» у 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	81	98	103	17	5
Прийнято працівників, осіб	30	22	27	-8	5
Вибуло працівників, всього, осіб	13	17	18	4	1
- з них вибуло працівників за власним бажанням	10	14	16	4	2
Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому	0,37	0,22	0,26	-0,15	0,04
Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття	0,16	0,17	0,17	0,01	0,00
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,53	0,40	0,44	-0,13	0,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,12	0,14	0,16	0,02	0,01

Джерело: визначено автором на основі власних досліджень.

Аналіз наведених в табл. 2.6 даних показав, що показники руху робочої сили достатньо високі. Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому вже третій рік поспіль майже в 2 рази перевищує коефіцієнт обороту робочої сили з

вибуття, що свідчить про збільшення темпів зростання кількості персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів зростає із року в рік та є досить високим. У 2021 році він складає 13%, що на 3% вище, ніж минулого року. Причиною такого динамічного росту є значне омолодження кадрового складу організації, а у багатьох це одне з перших місць роботи, тому вони ще не прагнуть до отримання постійного місця працевлаштування.

Загалом, кадровий аналіз показав, що основна частина персоналу працює в чавуно-ливарному та механічному цехах. Абсолютна більшість робітників підприємства – чоловіки, а жінки працюють у сферах, не потребуючих важкої фізичної праці. Кількість працівників підприємства стабільно збільшується через постійне зростання обсягів виробництва та продажу продукції. Віковий аналіз показав, що основна маса працівників заводу належить до вікової категорії від 31 до 40 років, а більшість працівників мають середню та середню спеціальну освіту.

2.3 Оцінювання персоналу та аналіз кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт»

Планування потреби в персоналі (за кількісним та професійним складом) залежить від виробничого плану, введення у виробництво нового обладнання, звільненням пенсіонерів, або порушників дисципліни тощо.

Водночас з цим, на досліджуваному підприємстві, вихід на пенсію не означає звільнення робочого місця. До цього призводить пільговий вихід працівників на пенсію через шкідливі умови праці у 50 років для чоловіків, та у 45 років для жінок. Підприємству це також вигідно, оскільки такі працівники, зазвичай, мають найвищий професійний рівень.

Планування необхідної чисельності з кожної категорії персоналу спочатку здійснюється виходячи з нормативу трудомісткості по кожному виду

устаткування, або робіт. Надалі під час експлуатації устаткування норматив коригується у бік збільшення. Можна відзначити, що на практиці підприємства нормативи трудомісткості робіт з основного виробництва зазвичай збільшуються, що призводить до зростання потреби в основному персоналі.

Процес підбору персоналу у ТОВ «Дніпропромліт» проходить за допомогою стандартних методів та форм оцінки ділових та професійних якостей претендентів на вакантні посади. Керівництво компанії вважає, що відсутність повного переліку професійних знань для конкретної посади у претендента не є причиною відмови у наданні йому вакантної посади у разі наявності у претендента високого потенціалу розвитку, а також необхідних особистісних та ділових якостей для роботи на даній посаді. При ухваленні рішення про прийом працівників на роботу кадровим керівником також враховуються досягнення та рекомендації з минулих місць роботи.

Конкурсний відбір кандидатів, як правило, відбувається у 4 етапи:

- Етап попередньої співбесіди – знайомства (на підставі резюме та анкети кандидата).
- Етап основного відбору (бесіда – інтерв'ю та спеціальні тести на оцінку професійних знань та навичок, перевірка рекомендацій та послужного списку).
- Етап випробувального терміну (повністю оплачувані 2 тижні роботи, перед кінцевим рішенням);
- Етап ухвалення рішення (на заключній співбесіді з керівником організації приймається рішення про запрошення кандидата на роботу в організацію або відхилення кандидатури).

Основна мета відбірної співбесіди на даному підприємстві полягає в тому, щоб визначити, чи зацікавлений претендент у запропонованій роботі та чи достатньо він компетентний для її виконання. При цьому у лінійного керівника виникає необхідність не лише порівняти кількох кандидатів, а й

насамперед порівняти рівень підготовленості кожного кандидата з вимогами до виконавця аналізованої роботи.

Для розмови з кожним кандидатом відводиться достатньо часу, щоб обидві сторони могли зрозуміти один одного. Також менеджери, відповідальні за найм, намагаються не зустрічатися із занадто великою кількістю кандидатів за день, тому що проведення співбесіди – досить стомлююче заняття, і зустріч в один день із декількома кандидатами може впливати на об'єктивність їх оцінювання.

В основному, на цьому підприємстві персонал відбирають за двома критеріями:

- Освіта кандидатів. При рівних показниках керівникам до вподоби кандидат з більшим високим рівнем освіти. Але ці показники пов'язують з успіхами на роботі, і критерій освіченості обов'язково порівнюється з вимогами до пропонуємої роботи.

- Практичний досвід. Цей критерій є найважливішим при відборі кандидатів. Тому велика вірогідність найму саме досвідченого працівника, ніж освіченого.

Після закінчення співбесіди керівник проводить оцінку отриманих результатів та приймає рішення. Якщо кандидат підходить, то з ним підписується трудова угода на випробувальний термін (від двох тижнів до місяця), і якщо кандидат пройде успішно цей випробувальний термін, його приймають на роботу, і підписується трудовий контракт.

Значною проблемою є велика плинність кандидатів під час випробувального терміну. Іноді працівники можуть піти після першого дня роботи. Це можна пов'язати з важкістю та шкідливістю умов праці, особливо на перших сходинках кар'єри на підприємстві. Причинами такого явища можуть бути як кандидати, які недооцінюють важкість праці та переоцінюють власні сили, так і робота кадрового менеджера, котрий може недосконало описувати умови

праці, що в свою чергу може призводити до невиправданих очікувань від роботи у кандидатів.

Також на підприємстві існують проблеми з адаптацією нових робітників. Весь процес адаптації на заводі полягає у знайомстві з наставником, який скаже що робити, та до якого можна звертатись, коли щось незрозуміло. Кандидат, якому не комфортно починати та вести розмову з незнайомими людьми, буде почувати себе зайвим. Також значною проблемою є те, що робітника, до якого потрібно звертатися, ніяк не винагороджують за таке наставництво і, як результат, у нього немає ніякого стимулу допомагати новачку.

Для формування інформаційної бази дослідження щодо оцінювання персоналу та аналізу кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт» автором було розроблено структуровану анкету, яка складається з кількох блоків (Додаток Б). Дизайн анкети дозволяє збирати інформацію щодо індивідуальних характеристик (персональних даних) працівників (1 блок), рівня задоволеності умовами праці за різними аспектами (2 блок) та важливістю різних видів мотивації (3 блок), що надасть можливість сформувати інформаційну базу для оцінювання ефективності кадрового менеджменту на підприємстві.

Кожен пункт другого та третього блоку анкети вимірює задоволеність умовами праці та важливість мотиваційного чинника за 5-бальною шкалою Лайкерта – психометрична шкала, яка досить часто використовується в опитуваннях і анкетних дослідженнях (розроблена Ренсісом Лайкертом у 1932 році) [65]. В процесі роботи зі шкалою респондент оцінює ступінь своєї згоди з кожним судженням за 5-бальною шкалою насиченості. Загальна сума оцінок щодо кожного окремого судження дозволяє виявити відношення респондента щодо певного питання (явища або процесу). Передбачається, що відношення до досліджуваного предмета засновані на простих несуперечливих судженнях і являють собою діапазон від однієї критичної точки до протилежної.

Анкетування проводилось серед працівників підприємства ТОВ «Дніпропромліт» із використанням розробленої гугл-форми приблизно впродовж одного місяця. Обстеження було проведено на основі вибіркового методу, а саме, стратифікованого відбору.

Для визначення мінімально необхідної чисельності вибірки використано формулу для неповторної випадкової вибірки:

$$n = \frac{t^2 \sigma^2 N}{\Delta_{\bar{x}}^2 N + t^2 \sigma^2}, \quad (2.5)$$

де t – коефіцієнт довіри;

Δ – гранична похибка вибірки;

σ^2 – дисперсія;

N – обсяг генеральної сукупності (загальна кількість працівників на підприємстві – 103 особи).

За результатами проведених розрахунків необхідний обсяг вибірки склав 30 працівників.

Анкета складалася з 20 питань: 7 питань у першому блоці, 8 питань у другому блоці та 5 питань у третьому блоці. В результаті анкетування було отримано 30 відповідей.

Структура розробленої анкети наведена в табл. 2.7. Повна анкета представлена в додатку Б.

Для аналізу результатів опитування визначені середньо-арифметичні оцінки для кожного досліджуваного параметру (ознаки).

Таблиця 2.7 – Структура розробленої анкети для оцінювання персоналу та аналізу кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт»

№	Питання (показник)	Тип відповіді
БЛОК 1: Індивідуальні характеристики (персональні дані) працівників		
1	Ваш вік	Закриті відповіді (з варіантами відповідей)
2	Ваша стать	
3	Ваша освіта	
4	Спеціальність за освітою	
5	Сімейний стан	
6	Трудовий стаж	
7	Сфера діяльності на підприємстві (відділ, підрозділ)	
БЛОК 2: Рівень задоволеності умовами праці		
8	На скільки Вам цікаво працювати?	Шкала Лайкерта від 1 до 5
9	Чи задовільні ви відносинами зі співробітниками?	
10	Чи задовільні ви відносинами з керівництвом?	
11	Чи задовольняють Вас умови праці?	
12	Чи задоволені Ви зарплатою?	
13	На скільки ви оцінюєте можливість кар'єрного зростання на підприємстві?	
14	На скільки ви оцінюєте рівень адаптації нових працівників?	
15	Чи хотіли би ви змінити місце роботи? (1 – так, 5 – ні)	
БЛОК 3: Мотиваційні чинники		
Наскільки важливими для вас є		
16	– фінансові стимули	Шкала Лайкерта від 1 до 5
17	– навчання та розвиток особистості	
18	– можливості кар'єрного зростання	
19	– створення комфортного робочого середовища	
20	– гнучкий графік роботи, спеціальні програми для батьків	

Джерело: розроблено автором.

На рис. 2.6 приведено результати відповідей на питання щодо задоволеності працівників підприємства відносинами зі співробітниками.

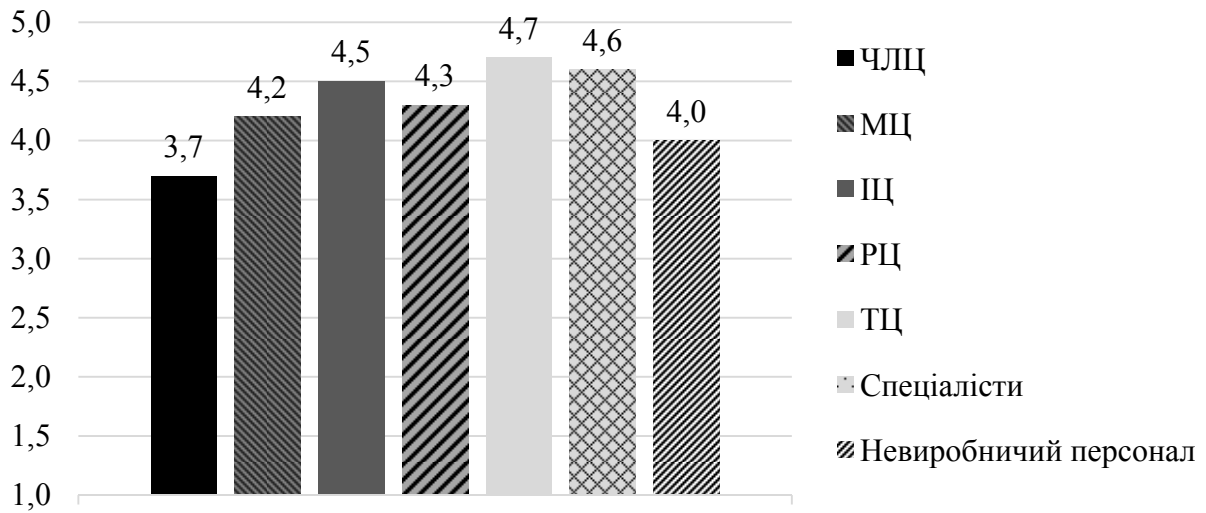


Рисунок 2.6 – Результати відповідей на питання «На скільки ви задоволені відносинами зі співробітниками?»

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Загалом рівень задоволення відносинами зі співробітниками по всіх цехах знаходиться на рівні, вищому за середній, що в свою чергу свідчить про задовільний рівень соціальної атмосфери на заводі. Відносини у колективі це ціла екосистема, і коли якась ланка дає збої, то вся система починає працювати нестабільно.

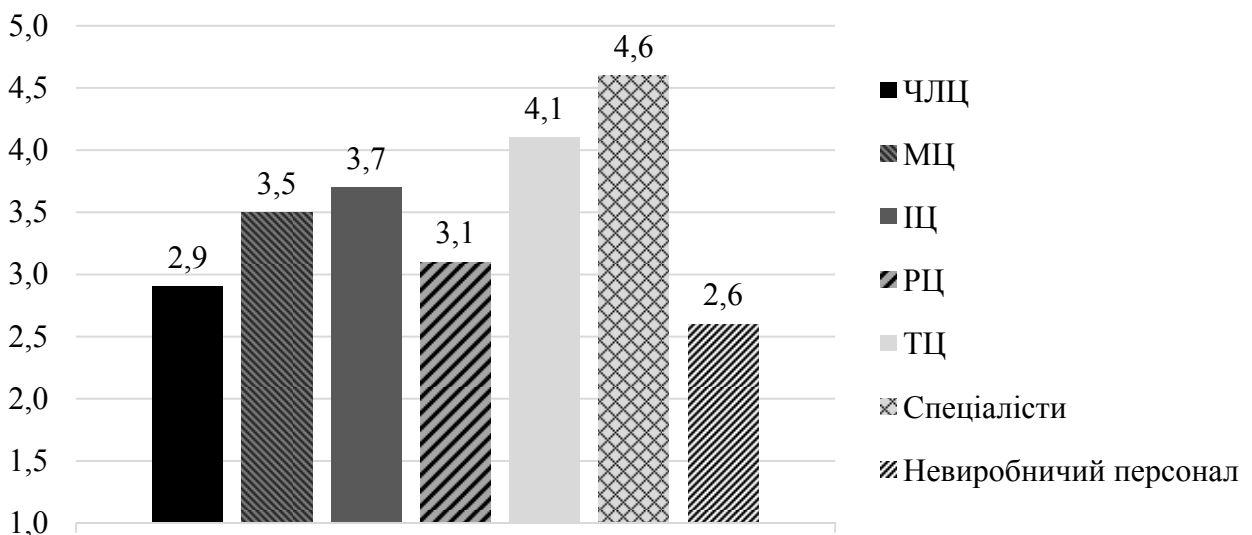


Рисунок 2.7 – Результати відповідей на питання «На скільки ви задоволені відносинами з керівництвом?»

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Рівень відносин працівників з керівництвом теж знаходиться на високому рівні, що в свою чергу свідчить про професіоналізм управлінського персоналу. Дуже важливо вміти чути своїх робітників. Це може мотивувати робітників працювати, адже вони знають що їх думка чогось варта.

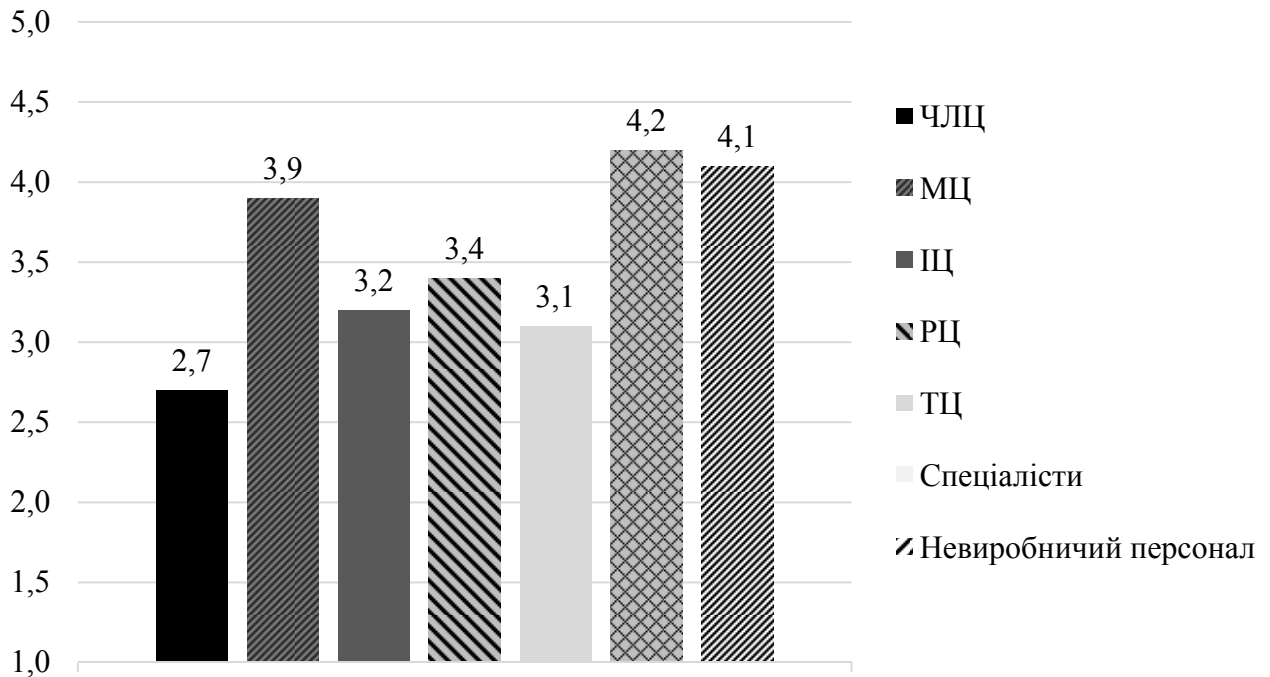


Рисунок 2.8 – Результати відповідей на питання «На скільки ви задоволені умовами праці?»

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Найбільше невдоволення умовами праці спостерігається в чавуноливарному цеху. Це по'язано з віжкістю праці, шкідливістю для здоров'я та фізичним ізнуренням. Варто передивитися графік змін, або залучити додаткових робітників на посади з підвищеним рівнем важкості праці. В інших цехах робітники задоволені умовами праці, але слід пам'ятати що їх регулярно варто вдосконалювати, щоб працівники відчували себе потрібними та важливими.

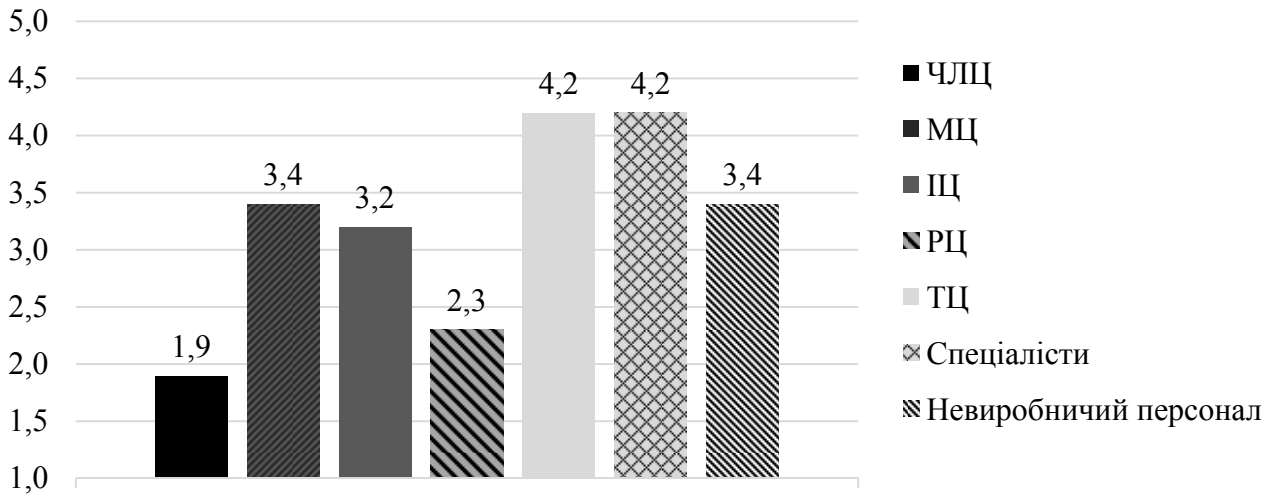


Рисунок 2.9 – Результати відповідей на питання «На скільки ви мотивовані працювати?»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Значною проблемою на підприємстві є низький рівень мотивації робітників. Мотивовані співробітники роблять набагато більше того, чого вимагають від них посадові інструкції, а це означає, що підприємство отримує набагато більший результат за ті самі гроші. Співробітники з низьким рівнем мотивації мало того, що працюють неефективно, так ще й тягнуть за собою весь колектив, тим самим знижуючи моральний дух команди.

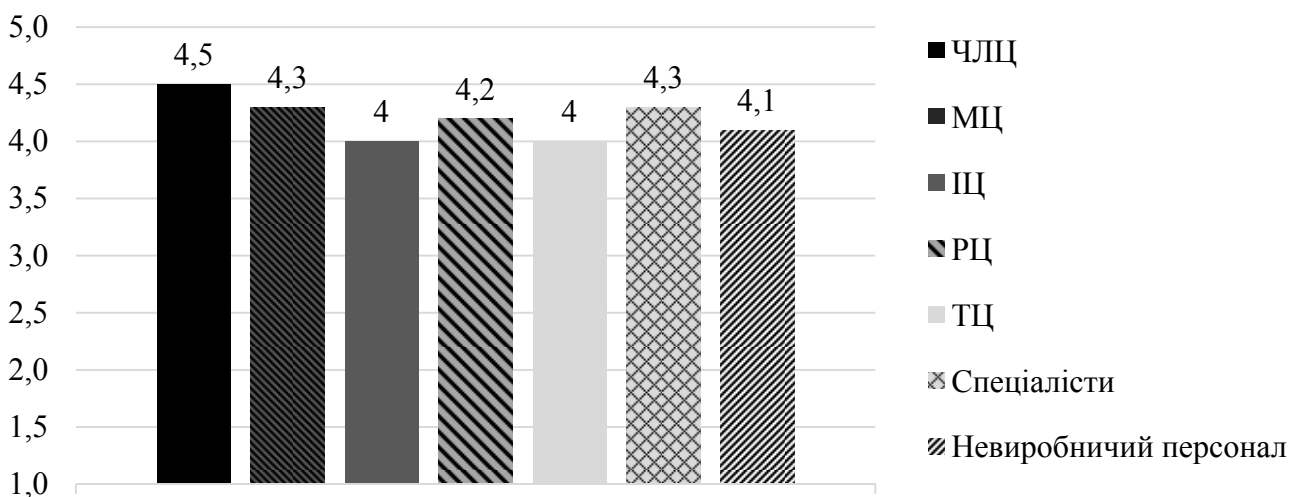


Рисунок 2.10 – Результати відповідей на питання «На скільки ви задоволені заробітною платою?»

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Не дивлячись на невдоволення умовами праці в чавуно-ливарному цеху, рівень зарплати влаштовує абсолютно усіх робочих. Це свідчить про відповідність заробітної плати виконаній роботі.

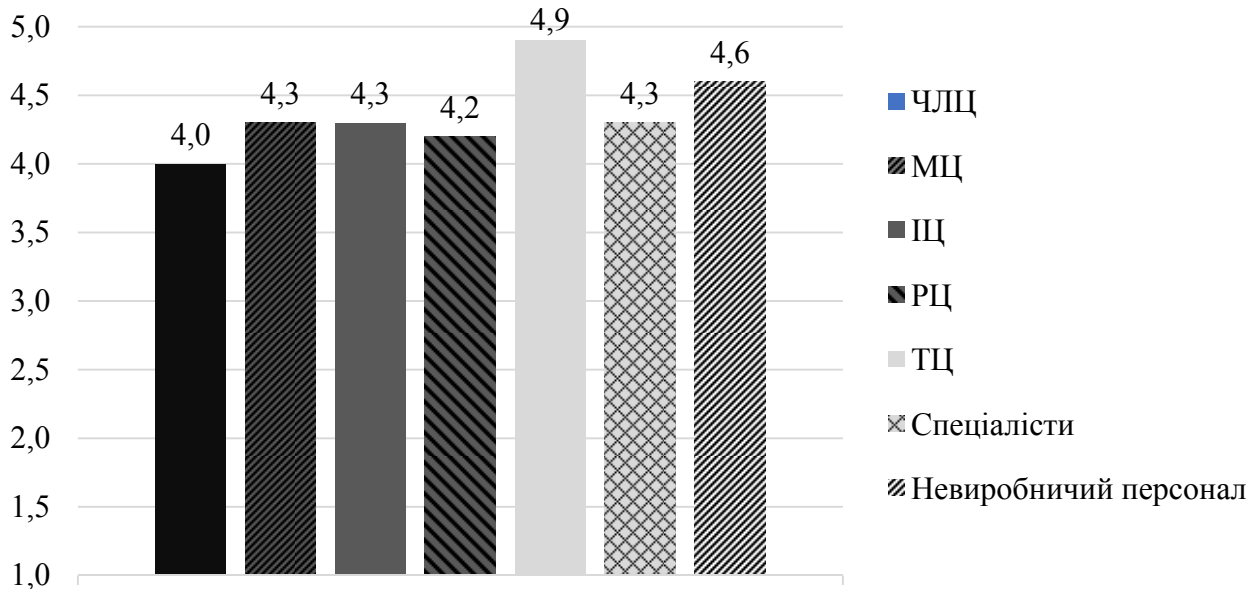


Рисунок 2.11 – Результати відповідей на питання «Чи хотіли би ви змінити місце роботи?»

Джерело: складено автором за результатами опитування.

За шкалою вимірювання, що використовувалась при опитуванні, оцінка 1 може бути проінтерпретована, що людина бажає змінити місце роботи, а оцінка 5 – навпаки. В результаті проведеного аналізу результатів анкетування можна відзначити, що більшість робітників задоволені своїм місцем роботи та не бажають його змінювати.

Отже, можна зробити висновок, що рівень задоволення роботою персоналу ТОВ «Дніпропромліт» досить високий. Із мінусів управління персоналом можна виділити погану адаптацію новачків, що призводить до високої плинності кандидатів під час випробувального терміну. Також на підприємстві досить низький рівень мотивації робітників, переважає матеріальна стимуляція. Слід переглянути відношення до цих аспектів.

Висновки за розділом 2

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвяченого аналізу кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт», зокрема, надана загальна характеристика підприємства ТОВ «Дніпропромліт», проаналізовано структуру та кадровий склад ТОВ «Дніпропромліт», здійснена оцінка працівників та проведений аналіз кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт». На основі проведеного аналізу зроблено наступні висновки.

1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Дніпропромліт» показала, що ця організація є стабільним учасником ринку та має важливе значення у своїй галузі. Вона спеціалізується на побутових та промислових приладах і має розвинуту дистрибуційну мережу.

2. Аналіз структури та кадрового складу ТОВ «Дніпропромліт» вказав на те, що компанія має велику кількість співробітників та впроваджує матричну структуру управління. Значна частина персоналу має великий досвід роботи в організації, що сприяє стабільності та ефективності процесів.

3. Оцінка працівників та аналіз кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт» показала наявність певних позитивних практик, але також виявила області, які потребують удосконалення. Важливим аспектом є розвиток та навчання персоналу, а також вдосконалення системи мотивації.

Так, аналіз кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт» свідчить про важливість управління персоналом для забезпечення стабільності та ефективності організації. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку та покращення кадрового менеджменту з метою досягнення стратегічних цілей. У подальших розділах роботи рекомендується розглянути можливі шляхи удосконалення кадрового менеджменту та впровадити відповідні заходи для досягнення більшого успіху в діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДНІПРОПРОМЛІТ»

3.1 Визначення впливу мотиваційних чинників на продуктивність праці на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт»

Ефективний кадровий менеджмент включає в себе багато аспектів, які впливають на успішність організації. Одним із важливих завдань кадрового менеджменту є підвищення продуктивності праці. Ефективний кадровий менеджмент допомагає створити баланс між підвищенням продуктивності та задоволенням співробітників. Якщо працівники відчують себе перевантаженими або незадоволеними, це може вплинути на їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Отже, збільшення продуктивності може бути наслідком ефективного управління персоналом, включаючи правильний підбір співробітників, їх навчання та розвиток, а також створення стимулюючих умов для роботи. Проте це не завжди означає максимальне використання ресурсів, оскільки може призвести до стресу та вигорання. Успішна організація має балансувати між продуктивністю та якістю. Зменшення якості роботи на користь лише збільшення обсягу виробництва може призвести до незадоволеності клієнтів та втрати репутації.

Таким чином, ефективна мотивація працівників є ключовим чинником у підвищенні продуктивності праці в організації. Це може проявлятися наступним чином: [45]

– Збільшення працьовитості: Мотивовані працівники ставлять більше зусиль у виконання своїх обов'язків. Вони віддають перевагу розв'язанню завдань та досягненню цілей, що сприяє підвищенню продуктивності.

- Зменшення відсутності на роботі та звільнень: Мотивовані співробітники менше схильні до відсутності на роботі і звільнень. Вони відчують залученість до компанії та більше задоволені своєю роботою.

- Покращення якості роботи: Мотивовані працівники схильні більше уваги приділяти якості виконаної роботи. Вони більш відповідальні та вимогливі до результатів своєї діяльності.

- Зниження витрат: Збільшення продуктивності праці завдяки мотивації дозволяє компаніям зменшити витрати, оскільки потрібна менше робочого часу для досягнення тих самих результатів.

- Залучення талановитих співробітників: Мотивація працівників допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників, які можуть внести значний внесок у розвиток організації.

- Покращення організаційної культури: Мотивовані працівники сприяють створенню позитивної організаційної культури, в якій домінує співробітництво, інновації та ефективність.

- Підвищення задоволеності споживачів: Збільшена продуктивність праці може призвести до покращення якості продуктів або послуг, що користується попитом у споживачів та сприяє залученню та утриманню клієнтів.

Отже, мотивація працівників грає важливу роль у підвищенні продуктивності праці та досягненні успіху організації. Вона стимулює працівників до вищих результатів, покращує організаційну ефективність та сприяє забезпеченню стійкого розвитку бізнесу. [38]

Для виявлення мотиваційних чинників, які є найбільш ефективними інструментами кадрового менеджменту з точки зору підвищення продуктивності праці працівників на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт», в рамках даної роботи була проведена оцінка індивідуальної продуктивності, та визначено характер і ступінь впливу мотиваційних чинників на продуктивність праці працівників.

Інформаційною базою дослідження є первинні дані – результати анкетування, описаного в підрозділі 2.3, а саме, відповіді на питання третього блоку анкети (табл. 2.7, Додаток Б).

Проведення аналізу виконано із застосуванням методу регресійного аналізу з використанням MS Excel.

Факторними змінними обрано 5 показників мотивації (X_i): фінансові стимули, навчання та розвиток особистості, можливості кар'єрного зростання, комфортне робоче середовище, гнучкий графік роботи та спеціальні програми для батьків.

Результуючим показником обрано індивідуальну продуктивність праці (Y). Даний показник був визначений для обстежуваних працівників підприємства на основі даних, наданих керівництвом підприємства, щодо середньоденної виробітки кожного працівника за травень-червень 2023 р.

Результати застосування регресійного аналізу наведені на рис. 3.1.

Регресійна статистика				
Множинний R	0,9956			
R-квадрат	0,9913			
Нормований R-квадрат	0,9695			
Стандартна помилка	3,0463			
Спостереження	30			
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>
Y-перетин	-37,64020	33,88393	-1,110860	0,382286
X1	19,50467	3,534045	5,519079	0,031297
X2	0,327103	1,908603	0,171383	0,879694
X3	8,126168	3,834208	2,119386	0,168183
X4	2,897196	3,558502	0,814162	0,501074
X5	0,953271	2,318925	0,411083	0,720874

Рисунок 3.1 – Результати регресійного аналізу впливу мотиваційних чинників на продуктивність праці із застосуванням MS Excel

Джерело: розраховано автором на основі даних власного обстеження.

В ході аналізу була використана лінійна щодо параметрів модель рівняння регресії [18]:

$$Y = b_0 + \sum_{i=1}^m b_i F_i, \quad (3.1)$$

де b_0 – вільний член рівняння;

b_i – коефіцієнт регресії;

F_i – факторні показники мотивації;

Основним показником впливу F_i на Y у регресійній моделі є коефіцієнт регресії b_i , який ще називають «ефектом впливу», він показує як в середньому змінюється Y зі зміною F_i на одиницю виміру за відповідною шкалою вимірювання при умові незмінності інших включених в модель факторів і за інших рівних умов.

На основі отриманих результатів аналізу побудована регресійна модель впливу мотиваційних чинників на продуктивність праці:

$$Y = -37,6 + 19,5X_1 + 0,3X_2 + 8,1X_3 + 2,9X_4 + 0,9X_5 \quad (3.2)$$

де Y – продуктивність праці;

X_1 – фінансові стимули;

X_2 – навчання та розвиток особистості;

X_3 – можливості кар'єрного зростання;

X_4 – комфортне робоче середовище;

X_5 – гнучкий графік роботи та спеціальні програми для батьків.

Коефіцієнт множинної детермінації даної моделі R^2 дорівнює 0,991, тобто включені у модель фактори пояснюють 99,1% варіації продуктивності праці. Це підтверджує високу адекватність побудованої моделі.

Згідно зі значеннями коефіцієнту регресії b_i найвагомійший вплив на продуктивність праці працівників на даному підприємстві мають фінансові стимули, також досить значний вплив мають можливості кар'єрного зростання та комфортне робоче середовище. Найменший вплив мають навчання та розвиток особистості, а також гнучкий графік роботи і спеціальні програми для батьків.

3.2 Визначення узагальнених факторів підвищення продуктивності праці для удосконалення кадрового менеджменту

У сучасних кризових умовах функціонування економіки України однією з важливих довгострокових переваг будь-якого підприємства чи організації є ефективне використання кадрового потенціалу. Сьогодні, як ніколи раніше, досягнення належної ефективності управління залежить від раціонального використання обмежених трудових ресурсів. Якісно новий рівень розвитку виробничих відносин, що впливає на ефективність управління персоналом, досягається за рахунок використання перспективних технологій інноваційного менеджменту. Почали з'являтися принципово нові механізми управління, розвиватися зовсім інші соціальні зв'язки і форми суспільних відносин у виробництві.

Відаючи належне досягненням класичної теорії менеджменту, слід зазначити, що виникнення якісно нових соціально-економічних відносин потребує іншого методологічного обґрунтування методів впливу на ефективність управління персоналом. Поки що в сучасній практиці управління персоналом механізми факторного управління людськими ресурсами ще не до кінця вивчені. Низький середній рівень розвитку соціально-трудова відносин, а також однобічне зміщення акцентів на отримання економічних результатів,

спрямованих лише на високі прибутки, за рахунок скорочення витрат на персонал, негативно позначається на ефективності управління персоналом.

У зв'язку з необхідністю підвищення конкурентоспроможності національної економіки в післявоєнний період особливої актуальності набуває проблема забезпечення зростання продуктивності праці. Продуктивність праці визначає рівень і якість суспільного життя, оскільки зростання продуктивності праці впливає на рівень заробітної плати, соціальних виплат, пенсій, співвідношення цін і витрат, контроль інфляції тощо. Вона також визначає конкурентоспроможність продукції на міжнародному та національному рівнях, забезпечує можливість структурного реформування економіки на новітній інноваційно-технологічній основі. Чим вищий рівень продуктивності праці, тим сильніше економічний потенціал країни. Чим багатше суспільство, тим більше можливостей для зростання добробуту людей. Від рівня продуктивності праці залежить стабільність економіки, подолання наслідків кризи, перехід до економічного зростання.

Існують чинники, що впливають на підвищення продуктивності праці, які потребують вивчення. Однією з ключових проблем залишається оцінка продуктивності праці та виявлення резервів її зростання.

Українські дослідники, трактували продуктивність праці як «ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг». З точки зору О. Грішнєвої та ін. [11], продуктивність праці — «загальний показник використання робочої сили, який, як і всі показники ефективності, характеризує співвідношення результатів і витрат, у даному випадку — результатів і витрат праці».

Відповідно до Р. Севастьянова та С. Ткаченко [41], продуктивність праці є «важливим показником, що характеризує здатність економічної системи функціонувати з належною ефективністю».

Фактори, що впливають на продуктивність праці, дослідники також класифікують по-різному.

У Т. Лепейко [30] наведено класифікацію, яка передбачає поділ факторів зростання продуктивності праці на шість груп: зміна номенклатури та асортименту продукції; підвищення технічного рівня виробництва; організаційні фактори; зміна обсягу виробництва; і природні фактори. Ці фактори актуальні в основному для сільського господарства та туризму. І. Петрова [37] поділила чинники, що впливають на рівень продуктивності праці, на групи: техніко-організаційні, соціально-економічні та природно-кліматичні. Деякі дослідники виділяють лише три групи факторів: природні умови; суб'єктивні фактори та економічні фактори.

З питань підвищення продуктивності праці в ЄС було проведено багато досліджень. Так, Е. Мареллі і М. Синьореллі [61] визначили основні моделі зростання для країн ЄС, зосередивши увагу на відносинах зайнятість–продуктивність і основних детермінантах продуктивності. Висновок полягає в тому, що високі темпи зростання зайнятості, ймовірно, призведуть до уповільнення зростання продуктивності, причому основними детермінантами продуктивності є освіта, індекс переходу, деякі структурні показники та те, що автори назвали проксі «тіньовою економікою» [61].

А. Кутан і Т. Їгіт [59] оцінили детермінанти зростання продуктивності праці з наголосом на вплив глобалізації та інтеграційних зусиль ЄС на зростання продуктивності праці. Стосовно внутрішніх змінних, людський капітал вважається найбільш релевантним для виправдання зростання продуктивності праці в нових державах-членах, і також існує значний ефект «наздоганяння», а отже, реальна конвергенція.

Р. Парібоні і П. Трідіко [63] пояснили причини динаміки зростання продуктивності праці в процесі змін: швидкість інвестицій, які включають інновації; швидкість досліджень і розробок, що уможливує появу нових ідей, показуючи динамізм суспільства; дерегуляція ринків праці та збільшення використання тимчасової зайнятості; і напрямок, визначений самими структурними змінами.

Аналіз наукових досліджень показав, що ще не сформовано єдиної точки зору щодо визначення факторів, які мають найбільший вплив на продуктивність праці. Головним чином, немає загально визнаного методичного підходу до виявлення резервів зростання продуктивності праці на різних рівнях економіки. Питання, пов'язані із системними дослідженнями основних чинників та пошуком резервів формування нових концептуальних підходів і методів підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективного управління соціально-економічними процесами на різних рівнях економіки України, залишаються недостатньо вивченими.

Продуктивність праці є головним критерієм ефективності економіки, одночасно формуючи економічну основу підвищення рівня життя населення. Підвищення продуктивності праці є надзвичайно важливим для досягнення визнаних світовою спільнотою соціально-економічних стандартів життя суспільства, оскільки саме продуктивність праці є фундаментальною основою економічного зростання.

Важливість підвищення продуктивності праці була обґрунтована в Декларації тисячоліття ООН, схваленій 189 країнами у 2000 р. на Саміті тисячоліття ООН. Саме тоді була проголошена мета: до 2015 року світове співтовариство має досягти результатів у тих сферах, де нерівномірність глобального людського розвитку виявилася найбільш гострою. Проте проблема визначення більш чітких орієнтирів світового розвитку після досягнення Цілей розвитку тисячоліття у 2015 році поступово набувала актуальності.

Прийняті Генеральною Асамблеєю ООН 17 цілей сталого розвитку (ЦСР) на період до 2030 року дали новий поштовх глобальним зусиллям щодо досягнення сталого розвитку. ЄС відіграє активну роль у сприянні максимізації прогресу на шляху до ЦСР. Заохочення сталого економічного зростання шляхом досягнення вищих рівнів продуктивності за допомогою технологічних інновацій є однією з найважливіших цілей сталого розвитку [64].

Порядок денний сталого розвитку до 2030 року та його 17 ЦСР, прийняті Генеральною Асамблеєю ООН у вересні 2015 року, дали новий поштовх

глобальним зусиллям для досягнення сталого розвитку. ЄС повністю відданий відігравати активну роль у сприянні максимізації прогресу на шляху до ЦСР (Моніторинговий звіт про прогрес у досягненні ЦСР у контексті ЄС, Сталий розвиток в Європейському Союзі 2022) [62, 64].

Продуктивність праці, як економічна та соціальна категорія, є важливою при аналізі розвитку країн, що відображає рівень життя населення, темпи економічного зростання та стан конкурентоспроможності національної економіки. [26] При цьому одним із пріоритетів розвитку економіки на інноваційній основі має стати підвищення продуктивності праці за умов активного впровадження у виробництво сучасних науково-технічних досягнень та інтенсивного формування сектору високотехнологічних технологій, інтелектуальних послуг, здатних забезпечити високий рівень доданої вартості, доходів населення, інвестицій, стимулювання людського розвитку та процес формування високих соціальних стандартів.

Підвищення продуктивності праці є одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки індустріально розвинутих країн, орієнтованих, насамперед, на використання кваліфікованої робочої сили, що базується на новітніх знаннях, досягненнях науки і техніки, використанні механізації, автоматизації, комп'ютеризації та ін.

Продуктивність є одним із показників конкурентоспроможності економіки та здатності забезпечити добробут громадян. Технологічні та організаційні інновації, а також підвищення кваліфікації працівників є одними з основних факторів, що забезпечують зростання продуктивності.

У наш час дуже актуальним є питання визначення факторів та вивчення їхнього впливу на рівень продуктивності праці. Серед таких факторів часто виділяють соціально-економічні, інвестиційні, інноваційні, техніко-технологічні та організаційні фактори.

Однак, і досі не існує єдиного науково обґрунтованого підходу до визначення узагальнених факторів впливу на рівень продуктивності праці.

З метою вирішення цього завдання автором було розроблено методичку

визначення узагальнених факторів та побудови моделі розрахунку рейтингових коефіцієнтів впливу цих факторів на продуктивність праці.

Проведене дослідження сучасних методів оцінки продуктивності праці, в тому числі з урахуванням ресурсного потенціалу, дозволило встановити, що вони визначають лише вплив певних соціально-економічних показників на ефективність використання окремих ресурсів: кореляційний зв'язок, модель множинної лінійної регресії, метод кореляційно-регресійного аналізу, алгоритм Феррара–Глоубера, метод екстраполяції тощо. Проте певна частина теоретичних і практичних питань, що пов'язані з визначенням впливу чинників соціально-економічного розвитку на продуктивність праці, не повністю розкриті. Зокрема, недостатньо вивчені питання визначення узагальнених факторів та побудови рейтингу впливу цих факторів на продуктивність праці на мікрорівні.

Запропонована автором комплексна методика містить два етапи.

На першому етапі з великої кількості соціально-економічних показників, що гіпотетично можуть впливати на продуктивність праці, виділяється невелика кількість узагальнених факторів впливу на продуктивність праці. Вирішення даної задачі відбувається за допомогою використання багатовимірних статистичних методів, зокрема факторного аналізу, а саме, методу головних компонент. Зазначений метод дозволяє на основі дійсно існуючих зв'язків між виділеними показниками виявити узагальнені скриті (неявні) характеристики факторів, що мають вплив на продуктивність праці. Метод головних компонент базується на скороченні багатой кількості досліджуваних ознак до меншої кількості максимально інформативних некорельованих факторів (головних компонент), які зберігають всю інформацію щодо причинно-наслідкових зв'язків явища. Він також дозволяє провести оцінювання та інтерпретацію виділених узагальнених факторів (головних компонент) [18].

На другому етапі визначається характер та ступінь впливу кожної з виділених головних компонент (узагальнених факторів) на продуктивність

праці, що оцінюється за допомогою методу множинної регресії [18].

Цю методику можна використовувати на макро-, мезо- та мікрорівнях.

У даному дослідженні запропонована методика була використана для виявлення узагальнених факторів впливу на продуктивність праці на макрорівні та подальшого вивчення характеру та ступеня їхнього впливу.

Для проведення аналізу було обрано найвпливовіші (гіпотетично) показники соціально-економічного розвитку на макрорівні.

У моделі кожен показник в межах окремої групи факторів впливу отримав позначення X_i .

Для виявлення узагальнених факторів впливу на продуктивність праці ми обрали основні показники соціально-економічного розвитку України за 2015-2022 роки (27 показників), які представлені в Додатку В. Обрані показники представляють кожну із виділених раніше сфер соціально-економічного розвитку, що гіпотетично можуть впливати на продуктивність праці (рис. 3.2).

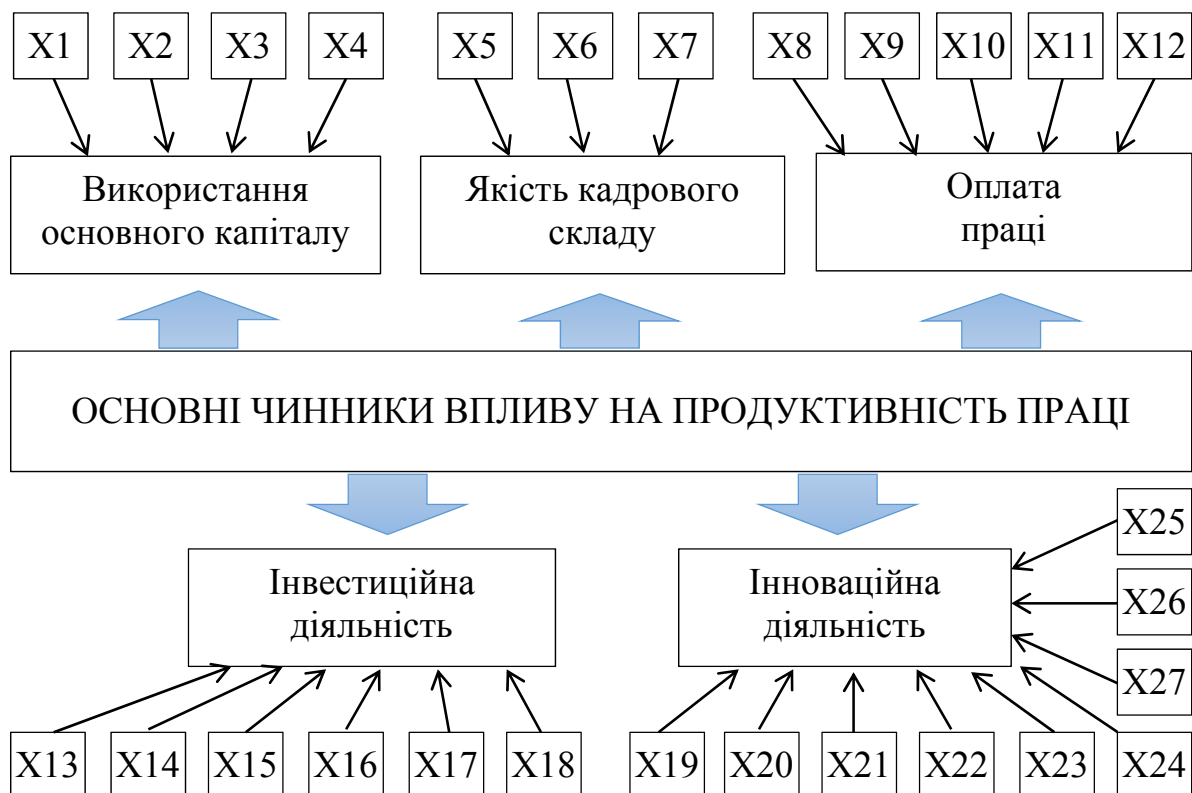


Рисунок 3.2 – Блок-схема групування показників для виділення факторів впливу на продуктивність праці в Україні

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель виділення узагальнених факторів впливу на продуктивність праці може бути доповнена блоком «використання робочого часу» (рис. 3.3), що дозволить розширити її аналітичні можливості та підвищить практичну цінність. Статистичні показники, запропоновані для визначення додаткового чинника (узагальненого фактору впливу), наведені в Додатку В.

Однак, через відсутність офіційних статистичних даних по Україні за додатковими показниками, в рамках даного аналізу ці показники не враховувалися. Але при проведенні досліджень на рівні підприємств у майбутньому доцільно додавати цей блок показників.

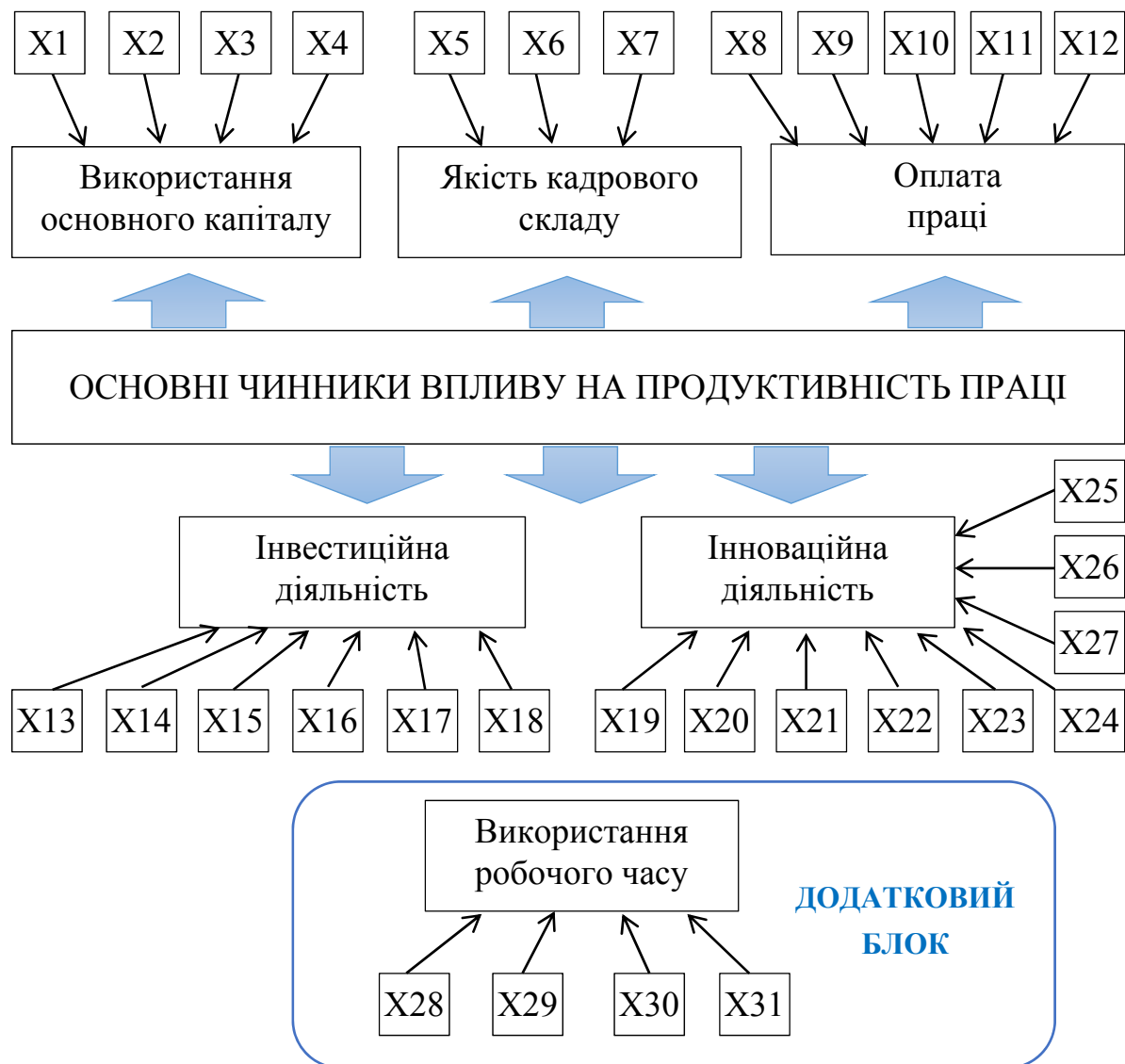


Рисунок 3.3 – Доповнена блок-схема групування показників для виділення факторів впливу на продуктивність праці

Джерело: розроблено автором.

Всі необхідні для проведення аналізу розрахунки проведені в системі обробки даних «*Statistica*» з використанням процедур метода «*Principal components*» (головні компоненти) модуля «*Factor analysis*».

Оскільки майже всі обрані для аналізу показники мають різні одиниці виміру, вони повинні бути представлені в кодованому (безрозмірному) вигляді. З цією метою була застосована процедура статистичного нормування показників відповідно до [18].

Кількість головних компонент, яка є оптимальною для даного набору вихідних даних, встановлена за допомогою графічного критерію «кам'янистий обвал». Результати застосування зазначеної процедури представлені на рис. 3.4. Значення перших п'яти властивих чисел кореляційної матриці є більшими за одиницю, тому доцільно виділити для подальшого аналізу саме п'ять головних компонент (факторів).

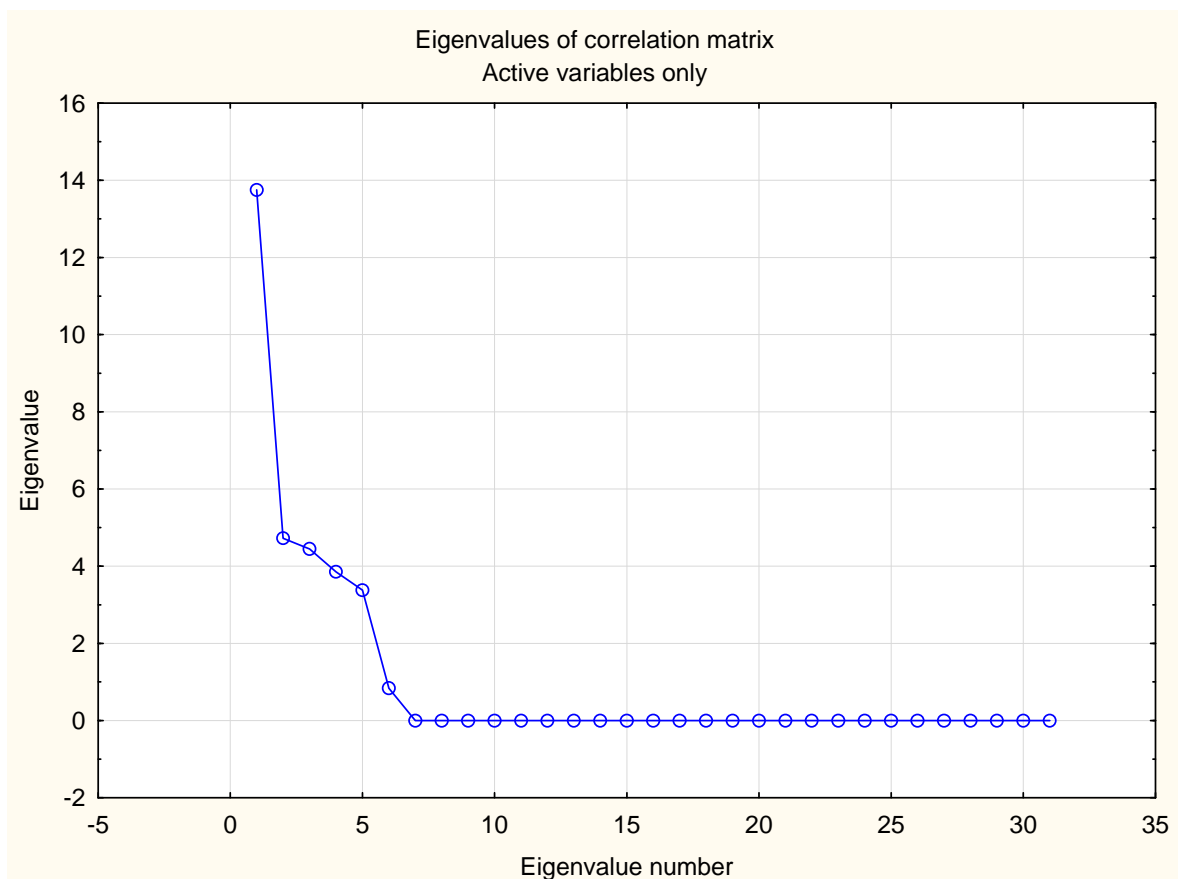


Рисунок 3.4 – Графічне зображення властивих чисел кореляційної матриці для визначення кількості головних компонент за критерієм «кам'янистий обвал»

Джерело: побудовано автором на основі даних [13, 54, 62, 66].

Значення властивих чисел та внесок кожної із них у загальну варіацію ознакової множини, а також їхні накопичені значення наведені в табл. 3.1. Оскільки останній шостий фактор має значення властивого числа менше за одиницю, в подальшому аналізі він не враховувався.

Таблиця 3.1 – Властиві числа виділених головних компонент (факторів) та їх внесок у сумарну варіацію ознакової множини

№ фактора	Властиві числа	Внесок у сумарну варіацію, %	Накопичені значення	
			властивих чисел	внесків у сумарну варіацію
1	13,753	44,365	13,753	44,366
2	4,725	15,244	18,479	59,610
3	4,446	14,343	22,925	73,954
4	3,854	12,432	26,779	86,386
5	3,380	10,904	30,160	97,291
6	0,839	2,709	31,000	100,000

Джерело: розраховано автором на основі даних [13, 54, 62, 66] із застосуванням ПП Statistica.

Для визначення першопричин формування варіації ознак розраховані факторні навантаження головних компонент (факторів), їхні властиві числа та ступінь факторизації. З метою спрощення факторної структури було застосовано процедуру обертання факторів «варімакс нормалізований» (табл. 3.2).

Аналіз табл. 3.2 показав, що найбільший внесок у сумарну дисперсію ознакової множини дає третій фактор – 22,9%, перший – 22,2%, другий – 21,6%, п'ятий – 18,1%, четвертий – 12,5%. Разом – 97,3% сумарної варіації ознак.

У ході подальшого аналізу нами виділено п'ять груп показників (рис. 3.5) в залежності від ступеня їхнього навантаження відповідної головної компоненти. Відповідно до [18] значення факторного навантаження має бути більше ніж 0,7.

Таблиця 3.2 – Коефіцієнти факторних навантажень головних компонент

№	Показники	Головні компоненти (фактори)				
		1	2	3	4	5
1	Основні фонди в господарстві, у факт. цінах	0,156	0,871	0,174	-0,056	0,416
2	Фондоозброєність	0,127	0,868	0,206	-0,042	0,417
3	Коефіцієнт оновлення	0,019	-0,867	0,022	0,033	0,451
4	Коефіцієнт зносу	0,124	0,852	-0,096	-0,098	0,489
5	Капітальні інвестиції, всього	0,935	-0,138	0,064	0,008	-0,310
6	Частка інвестицій в основний капітал	0,978	0,112	-0,126	0,002	-0,087
7	Частка інвестицій у капітальне будівництво	0,917	0,226	-0,173	0,027	0,278
8	Частка інвестицій у машинобудування, обладнання та інвентар	0,319	-0,137	0,068	0,120	-0,627
9	Частка інвестицій на капітальний ремонт	-0,592	-0,321	0,588	-0,188	-0,406
10	Коефіцієнт інтелектуалізації інвестицій в основний капітал	-0,587	-0,497	0,012	-0,245	0,449
11	Кількість впроваджених у виробництво нових технологічних процесів	-0,095	0,113	0,086	0,809	-0,554
12	Кількість впроваджених інноваційних видів продукції за найменуваннями	-0,518	0,295	-0,317	0,484	0,232
13	Витрати на НДДКР—разом	0,083	0,097	0,687	-0,089	0,017
14	Частка витрат на НДДКР у ВВП	0,447	0,447	-0,390	-0,030	0,669
15	Витрати на інноваційну діяльність пром. підпр.	0,209	-0,148	0,040	0,963	0,065
16	Витрати на НДДКР промисл. підприємств	-0,208	0,153	0,899	0,232	0,112
17	Придбання нових технологій	0,442	0,021	-0,226	0,381	0,680
18	Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	0,095	-0,200	-0,050	0,970	0,065
19	Чисельність НДР—всього	-0,378	-0,013	0,114	0,028	0,013
20	Частка основної зарплати у фонді оплати праці	0,453	0,758	-0,442	0,044	0,139
21	Частка додаткової зарплати у фонді оплати праці	-0,437	-0,807	0,392	-0,048	-0,912
22	Частка заохочувальних і компенсаційних виплат у фонді оплати праці	-0,382	-0,256	0,258	-0,008	-0,850
23	Частка оплати за невідпрацьований час у фонді оплати праці	-0,177	0,572	-0,028	0,678	0,414
24	Середньомісячна номінальна заробітна плата одного працівника	-0,301	-0,133	0,595	-0,090	-0,285
25	Частка зайнятого населення з базовою вищою осв.	-0,487	-0,170	0,916	0,002	0,131
26	Частка зайнятого населення з повною вищою осв.	-0,034	-0,857	0,787	0,101	-0,009
27	Частка зайнятого населення з неповною вищою освітою	0,514	0,258	0,009	0,108	0,442
28	Коефіцієнт неповної зайнятості за рахунок навчання, підвищення кваліфікації	-0,130	-0,313	0,676	-0,243	-0,880
29	Коефіцієнт неповної зайнятості за відсутністю основного місця роботи	0,340	0,308	-0,697	0,124	0,513
30	Коефіцієнт неповної зайнятості по відношенню до загальної зайнятості	0,387	0,110	-0,409	0,039	0,173
31	Коефіцієнт зайнятості робочого часу кваліфікованих працівників	0,134	0,449	-0,626	-0,448	0,760
	Властиві числа	6,890	6,706	7,103	3,862	5,599
	Ступінь факторизації	0,222	0,216	0,229	0,125	0,181

Джерело: визначено автором на основі власного дослідження.

Економічна інтерпретація виділених узагальнених факторів проведена на основі тих ознак, які вагомо навантажують відповідний фактор (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Групування показників відповідно до виділених факторів

Джерело: побудовано автором на основі власного дослідження.

Вагомий внесок у навантаженні першого з виділених факторів належить ознакам: капітальні інвестиції, частка інвестицій в основний капітал, частка інвестицій у капітальне будівництво. Цей фактор був інтерпретований як «інвестиційна діяльність».

Показники, що увійшли до другого фактору, характеризують використання основного капіталу, тому другий фактор був інтерпретований як «використання основного капіталу».

Показники третьої групи, які навантажують третій фактор, характеризують процеси формування та використання кадрів, тому третій фактор легко проінтерпретувати як «якість кадрового складу» (або якісний склад кадрів).

Четвертий фактор навантажують показники витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств та придбання машин, обладнання й програмного забезпечення, тому четвертий фактор був інтерпретований як «інноваційна діяльність».

До п'ятого фактору віднесено показники оплати праці та показники використання робочого часу, тому п'ятий фактор був інтерпретований як «Оплата праці та використання робочого часу». Тобто шостий фактор представляє два з виділених раніше чинників впливу на продуктивність праці.

Таким чином, за допомогою методу факторного аналізу, а саме, аналізу головних компонент, серед багатой кількості показників соціально-економічного розвитку країни було виділено п'ять узагальнених факторів та визначено ступінь їхнього впливу на продуктивність праці:

1. Інвестиційна діяльність (вплив – 22,2%);
2. Використання основного капіталу (вплив – 18,1%);
3. Якість кадрового складу (вплив – 22,9%);
4. Інноваційна діяльність (вплив – 12,5%);
5. Оплата праці та використання робочого часу (вплив – 21,6%).

Застосування запропонованої методики дозволило встановити, що найбільший позитивний вплив на продуктивність праці мають такі фактори: «Якість кадрового складу», «Інвестиційна діяльність» та «Оплата праці та використання робочого часу». До факторів, що мають менший вплив, відносяться: «Інноваційна діяльність» і «Використання основного капіталу».

Для визначення впливу окремих вихідних змінних моделі на продуктивність праці введемо поняття коефіцієнта рейтингу фактору, яким може бути коефіцієнт b_i для фактору X_i лінійної моделі:

$$y = b_0 + b_1 \times X_1 + b_2 \times X_2 + \dots + b_i \times X_i + \dots + b_k \times X_k + b_{12} \times X_1 \times X_2 + b_{13} \times X_1 \times X_3 + \dots + b_{ij} \times X_i \times X_j + \dots + b_{n-1,n} \times X_{n-1} \times X_n, (i \neq j) \quad (3.2)$$

де y – продуктивність праці;

X_i – показники соціально-економічного розвитку;

b_i – коефіцієнти рейтингу фактору.

Вплив парних взаємодій ($X_i \times X_j$) не враховується через неможливість управління змінами показників економічного розвитку в заданих інтервалах в реальних виробничих умовах.

У загальноприйнятому форматі залежності $y_i = f(X_i)$, неможливо порівняти коефіцієнти b_i один з одним, оскільки шкали значень змінних X_i різні й залежать від одиниць вимірювання.

Для можливості порівняння критеріїв значущості змінних вони повинні бути представлені в кодованому (безрозмірному) вигляді. Це можливо зробити з використанням процедури статистичного нормування показників.

Значення рейтингового коефіцієнта не свідчить про абсолютний рівень його впливу. Воно використовується для встановлення відносного впливу змінних на працездатність, продуктивність праці (y) та їх рейтинг.

Значення рейтингових коефіцієнтів впливу значущих факторів економічного розвитку на продуктивність праці (y) можуть бути визначені на основі застосування методу множинної регресії.

Таким чином, в ході проведеного дослідження доведено, що управління продуктивністю праці має здійснюватися через його стратегічне планування, моніторинг і контроль. Першочерговим завданням управлінського апарату має стати розробка комплексної програми підвищення продуктивності праці як чинника забезпечення інновацій та людського розвитку.

3.3 Розробка рекомендацій щодо удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт»

Сьогодні конкуренція визначається особливою жорсткістю, і якщо організація хоче успішно вижити та досягти успіху, вона має постійно вдосконалювати свої навички та свої можливості. Багато нових методів впроваджуються в організаціях, щоб мотивувати працівників і допомогти їм працювати з максимальною ефективністю. Використовуючи ці методи, організація намагається зробити робітників і службовців більш компетентними, відданими та вмотивованими для виконання певної роботи.

Удосконалення існуючої системи кадрового менеджменту підприємства позитивно впливає на зростання продуктивності праці, удосконалення професійної майстерності, розвиток технічної культури працівників, зниження плинності кадрів та, як наслідок, покращення трудового потенціалу підприємства та посилення його внутрішніх можливостей щодо стратегічного розвитку.

Як показав проведений аналіз, для підприємства ТОВ «Дніпропромліт» у процесі управління кадрами можливості оптимізації кадрового менеджменту використовуються недостатньо і обмежено.

На підприємстві ТОВ «Дніпропромліт» на сьогоднішній день можливості інтерв'ювання використовуються недостатньо і в основному стосуються професійних якостей та деяких загальних відомостей про особистість кандидата. Питання ж міжособистісних та внутрішньо-організаційних комунікацій залишаються нерозкритими. У той час, як ці аспекти діяльності людини мають сильний вплив на всю його професійну діяльність. Виходячи з цього можна запропонувати впровадити в практику кадрового менеджменту використання опитувань, які не стосуються професійних якостей, а орієнтовані на психологічні та соціальні аспекти трудової діяльності. Такі інтерв'ю

необхідно проводити виключно для всіх кандидатів. Це дозволить більш грамотно використовувати вміння та навички робітників та розвивати їх. [41]

Також важливим елементом кадрового менеджменту є формування кадрового резерву. Метою формування кадрового резерву є пошук найкращих, у професійному плані, співробітників, які підходять для тих чи інших посад. Також потрібно, щоб для всіх ключових посад було визначено кадровий резерв – це забезпечує процес спадкоємності.

Формування кадрового резерву має розпочинатися з визначення ключових посад, які потрібно забезпечити резервом. Список ключових посад, а також бланк рекомендації для керівників та бланк заявки на висування для працівників розподіляється між керівниками відділів та служб. Керівники на основі спостереження за своїми співробітниками рекомендують найкращих у кадровий резерв. Співробітник, рекомендований керівником, заповнює бланк заявки на висування у кадровий резерв, підтверджуючи цим своє бажання рости і розвиватися. Для кожної позиції є перелік вимог, яким має відповідати кандидат. Ухвалюючи рішення про висування свого співробітника, керівник повинен об'єктивно оцінити його професійні якості та вміння. [41]

При цьому зарахування до резерву не є гарантією, що через певний час резервіст обійме певну посаду, про що необхідно інформувати співробітників перед подачею заяви.

Необхідно визначити критерії підбору кандидатів у кадровий резерв. Для оцінки професійних знань потрібно використовувати професійні тести спеціально розроблені для кожної посади.

Крім того, є доцільним використання самовисування. Якщо співробітник хоче потрапити до кадрового резерву, але не відповідає вимогам, то з метою недопущення демотивації таких працівників необхідно прописувати чіткі критерії для кожної посади. Людина, ознайомившись з ними, ясно уявляє, чи може вона претендувати на цю посаду. Таким чином співробітники самі оцінюють свої можливості, та знають, над розвитком яких їм треба

попрацювати, щоб у майбутньому потрапити до кадрового резерву та обійняти бажану посаду.

Більшість працівників розуміють важливість правильного вибору. Незалежно від результатів кожен учасник має отримувати повну інформацію про свої сильні та слабкі сторони та рекомендації щодо їх розвитку. [23, 47]

Таким чином, створення та використання кадрового резерву дозволить отримати ефективний інструмент управління рухом кадрів та сформувавши оптимальну структуру персоналу. Використання кадрового резерву важливо як для підприємства, так і для співробітників.

В результаті дослідження було виявлено, що на підприємстві, адаптація персоналу проходить переважно стихійно, документація з адаптації відсутня і в цілому вона покладена «на плечі» самого новачка, що в принципі неприпустимо.

Як результат, більшість кандидатів звільняються, не відпрацювавши навіть випробувального терміну, що свідчить про те, що діюча система адаптації зовсім не ефективна.

Для того, щоб адаптація нового співробітника проходила ефективно, необхідно максимально регламентувати цю процедуру. Для цього необхідно розробити положення про адаптацію працівників ТОВ «Дніпропромліт».

Адаптація персоналу має розглядатися як процес залучення людини до праці у межах певної професії, включення її у виробничу діяльність, засвоєння умов та досягнення нормативів ефективності праці. Проте адаптацію не можна розглядати лише як оволодіння фахом. Вона передбачає також пристосування новачка до соціальних норм поведінки, що діють у колективі. Тому робота з адаптації співробітників у ТОВ «Дніпропромліт» має вестися одразу в декількох напрямках.

Таким чином, щоб зробити процес адаптації нового співробітника максимально комфортним, слід одночасно працювати в декількох напрямках: навчати кураторів роботі з новачками, підтримувати постійний оперативний зв'язок між керівником і новим співробітником, створювати в колективі дружню, творчу атмосферу. [28]

Виходячи з вищезазначеного, слід розрізнити важливі принципи:

- Якщо під час адаптації працівника не підтримати, це може негативно вплинути на економічні показники компанії.
- Для успішної адаптації слід враховувати обидві функції працівника — пасивну і активну.
- Стрес є невід'ємною і природною частиною процесу адаптації співробітника, хоча рівнем стресу слід керувати.
- Чим швидше працівник зможе адаптуватися на новому місці, тим швидше він зможе виконати всі свої можливості [19].

Щоб адаптація була ефективною та успішною, навантаження на співробітника слід розподілити на чотири етапи:

- Пасивна функція;
- Пасивно-активна функція;
- Активна функція;
- Проактивна функція.

Перший етап адаптації пов'язаний з пасивною функцією і зазвичай триває тиждень — це період емоційного збудження і звикання до стресу. На цьому етапі не слід мати жодних очікувань щодо роботи новачка, а просто дати йому можливість адаптуватися до нового робочого середовища, нового графіка та нових завдань (фізіологічна адаптація). Тут працівник також повинен ознайомитися з виробничими циклами компанії, корпоративними правилами, трудовими нормами та вимогами.

Другий етап адаптації заснований на пасивно-активній функції і зазвичай відбувається протягом другого тижня. Співробітник поступово починає вникати в сферу своєї роботи і вивчає канали взаємодії всередині компанії: до кого звертатися з тих чи інших питань, хто кому підпорядковується, хто є впливовою фігурою, хто є неформальним лідером тощо. На цьому етапі невід'ємну роль відіграє наставництво та спілкування (організаційна адаптація). Починають складатися стосунки з командою та керівництвом, а працівник знайомиться з цінностями компанії та принципами спілкування (психологічна адаптація).

Третій етап адаптації – це поява активної функції, період зазвичай на третьому та четвертому тижні. Зрозумівши обсяг роботи та вимоги, працівник може інтегруватися в системи компанії та оцінити свої можливості та професійні навички з точки зору відповідності новій роботі. На цьому етапі важливо, щоб працівник відповідав цілям команди та розумів свій внесок у спільну справу (професійна адаптація). Цей етап тягне за собою розуміння процесу оплати праці, при якому працівник отримує свої перші виплати (економічна адаптація). На основі досвіду, отриманого протягом перших чотирьох тижнів, робітники вже формують висновок щодо своєї нової роботи (або це не зовсім те, що вони очікували, або це робота їхньої мрії, або це щось середнє).

Четвертий етап адаптації пов'язаний з проактивною функцією. Він характеризується подоланням виробничих і міжособистісних проблем першого місяця та переходом до стабільності. На цьому етапі працівник стає більш ініціативним і сприймається як член команди, а не як новий співробітник (соціальна адаптація). [60]

Таким чином, можна узагальнити, що успішна адаптація має бути добре спланованою і поетапною діяльністю. З самого початку вона повинна бути спрямована на підвищення ефективності співробітників, а також мотивувати та розвивати лояльне ставлення до нового робочого місця. [39]

Також вагомою проблемою на підприємстві було виділено рівень і способи мотивації робітників. Мотивувати працівників на даному підприємстві доцільно такими шляхами:

- Матеріальне (фінансове) стимулювання – є найкращою мотивацією для працівників даного підприємства. Якщо люди знають, що отримують винагороду за добре виконану роботу, у них буде більша мотивація виконати її якісно, та у зазначені терміни.

- Кар'єрне зростання всередині компанії є також величезним стимулом у даному колективі. Коли найкращим співробітникам надаються можливості для зростання, це змінює їхнє мислення з «це лише підробіток» на «це могла б бути повноцінна кар'єра». [25]

– Створення комфортного робочого середовища. Погані взаємовідносини в колективі, а особливо, відносини між працівниками та керівництвом, є однією з головних причин, чому співробітники звільняються. Керівництво повинно поважати своїх робітників, бути з ними чесними, та обов'язково підтримувати їх.

– Визнання за добре виконану роботу. Якщо співробітник витрачав багато часу на роботу, або він зробив все, щоб допомогти колезі, то обов'язково потрібно похвалити його. Співробітники, чиї досягнення були визнані, відчують більший рівень задоволення від роботи, яку вони виконують. Але якщо вони відчують, що їхні довгі години й особисті жертви були марними, навряд чи вони знову це зроблять з такою ж відданістю. [51]

– Налагодження вертикальної комунікації, зворотній зв'язок з керівництвом. Зацікавленість керівництва у думці працівників змушує їх відчувати себе важливими. Робітники більш точно знають чого їм не вистачає, тож якщо приділяти увагу їх пропозиціям, то кожний буде відчувати себе особливим. Набагато приємніше працювати, коли знаєш, що твоя думка важлива для великого підприємства. [32]

Підводячи підсумки проведеного дослідження та обґрунтування вибору найбільш ефективних напрямів та інструментів підвищення ефективності кадрового менеджменту, можна виділити наступні узагальнені рекомендації щодо удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт».

1. Рекомендації керівництву:

1) відмовитися від авторитарного стилю керівництва та перейти до партисипативного стилю керівництва;

2) дотримуватися підходу людських відносин і партнерського підходу до співробітників;

3) заохочувати творчі навички та здібності та винагороджувати ці таланти;

4) змістити акцент із правового та обмеженого правилами підходу до більш гнучкого, ситуаційного та людино орієнтованого.

5) змінити роль менеджерів з персоналу від ролі захисника та контролювача до ролі планувальника та агента змін:

– менеджер з персоналу та окремий керівник має приділяти більше уваги загальному розвитку людських ресурсів;

– функцію управління людськими ресурсами доцільно розширити, щоб охопити планування та розвиток кар'єри, розвиток особистості, організацію комфортного клімату та загальних умов праці, аналіз ролей, справедливу та гнучку політику оплати праці, соціальну справедливість тощо.

2. Рекомендації менеджерам з персоналу складаються в тому, що вони повинні зосередитися на таких сферах:

1) враховувати індивідуальні навички та вміння працівників відповідно до виконуваної роботи або зайнятої посади, щоб досягти максимізації продуктивності праці кожного конкретного працівника;

2) використовувати інноваційні підходи до винагород, які визнають внесок кожного з працівників у підвищення загальної продуктивності;

3) використовувати засоби мотивації працівників, враховуючи особливості різних груп працівників, для підвищення її ефективності;

4) безперервно підвищувати якість праці за допомогою інвестування в кадри, такі як навчання, розвиток, консультування тощо;

5) використовувати людей з відмінними здібностями для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в галузі.

Запропоновані шляхи удосконалення кадрового менеджменту, які були визначені та науково обґрунтовані в результаті проведеного дослідження, мають перспективну орієнтацію та, у разі впровадження, дозволять підвищити ефективність кадрового менеджменту та привести до бажаних результатів розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

Третій розділ кваліфікаційної роботи присвячений удосконаленню кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт». В рамках даного розділу встановлено вплив мотиваційних чинників на продуктивність праці на підприємстві, визначено узагальнені фактори підвищення продуктивності праці та розроблено рекомендації щодо удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. За результатами зроблено наступні висновки.

1. Обґрунтовано, що мотивація працівників суттєво впливає на продуктивність їхньої праці. Використання кореляційно-регресійного аналізу дозволило встановити, які саме мотиваційні чинники мають найбільший вплив на продуктивність праці на ТОВ «Дніпропромліт». Так, найвагоміший вплив на продуктивність праці мають фінансові стимули, кар'єрне зростання та комфортне робоче середовище. З іншого боку, навчання та розвиток особистості, гнучкий графік роботи та спеціальні програми для батьків мають значно менший вплив. Визначені фактори доцільно враховувати при вдосконаленні системи кадрового менеджменту.

2. Встановлено, що підвищення продуктивності праці є однією з ключових цілей кадрового менеджменту. Визначення узагальнених факторів підвищення продуктивності праці, які можуть бути використані для удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві, доцільно проводити на основі розробленої методики із застосуванням факторного аналізу та побудованої моделі розрахунку рейтингових коефіцієнтів. Проведені розрахунки дозволи встановити, що найбільший позитивний вплив на продуктивність мають якість кадрового складу, інвестиційна діяльність, оплата праці та використання робочого часу. Інші фактори, такі як інноваційна діяльність і використання основного капіталу, мають менший вплив.

3. Виявлено, що на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт» існують можливості для оптимізації кадрового менеджменту, але їх використання обмежено. Запропоновані шляхи удосконалення кадрового менеджменту, які були розроблені на основі проведеного в роботі дослідження, мають потенціал для підвищення ефективності управління персоналом та досягнення позитивних результатів для підприємства.

Розроблені рекомендації щодо удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт» включають заходи щодо покращення системи мотивації, розвитку навичок управління та навчання персоналу, а також створення комфортного робочого середовища. Реалізація запропонованих заходів може позитивно вплинути на результативність організації та сприяти її стабільному розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено обґрунтування теоретико-методичних засад кадрового менеджменту, проведено аналіз структури, кадрового складу та кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт». Це дозволило сформулювати теоретичні та науково-практичні висновки і розробити пропозиції щодо удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт». В результаті проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

1. Узагальнено, що сутність кадрового менеджменту підприємства являє собою цілеспрямований вплив за допомогою тісно пов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів на процеси формування, розподілу та перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створення умов для ефективного використання трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та активного розвитку співробітників. Мета кадрового менеджменту – задоволення потреби підприємства у кваліфікованих кадрах та ефективного використання їх з урахуванням можливостей самореалізації кожного працівника в рамках цього підприємства. Недостатня увага та несвоєчасне визначення кадрових проблем може призводити до виникнення в колективі непорозумінь, конфліктів, агресивного суперництва тощо. Для запобігання подібних проблем необхідна регулярна оцінка працівників і аналіз кадрового менеджменту на підприємстві.

2. Обґрунтовано, що адекватне визначення та дотримання принципів управління персоналом призведе до максимально ефективного управління кадрами та комунікації з ними, що в свою чергу позитивно вплине на успішність підприємства.

Встановлено, що цілі управління персоналом зазвичай зосереджуються на певних проблемах на робочому місці. Так, в ході проведеного дослідження

виділено такі основні цілі управління персоналом: утримання персоналу, забезпечення персоналу та залучення персоналу.

3. Виявлено, що регулярне оцінювання працівників допомагає визначити індивідуальні характеристики та особливості працівників та сприяти підвищенню ефективності їх роботи. Ефективна оцінка персоналу відіграє величезну роль в управлінні персоналом, будучи основою для обґрунтування таких управлінських рішень, як: прийом на роботу, внутрішні переміщення, звільнення, переведення до складу резервів для заохочення, матеріального та морального заохочення, застосування стягнень, перепідготовки та підвищення кваліфікації, кадрового контролю, удосконалення організації праці, способів і методів роботи, удосконалення структури організації. Узагальнення існуючих підходів до вибору методів оцінки персоналу дозволило виділити найбільш ефективні, які доцільно використовувати для аналізу кадрового менеджменту.

Обґрунтовано, що для проведення оцінки ефективності та вдосконалення управління персоналом доцільним є застосування таких методів аналізу кадрового менеджменту, як: SWOT-аналіз, аналіз компетенцій (competency analysis), аналіз структури організації, аналіз даних про працівників, аналіз задоволеності та мотивації співробітників, бенчмаркінг.

4. Встановлено, що, як один із лідерів ливарної галузі України, компанія ТОВ «Дніпропромліт» прагне збільшувати продуктивність та технологічність виробництва. Однак, наразі має певні проблеми з кадровим менеджментом, які потребують вирішення, тому розроблення пропозицій щодо удосконалення кадрового менеджменту підприємства, що є метою даного дослідження, є дуже вчасним та актуальним.

5. Виявлено, що основна частина персоналу працює в чавуно-ливарному та механічному цехах; абсолютна більшість робітників підприємства – чоловіки, а жінки працюють у сферах, не потребуючих важкої фізичної праці; кількість працівників підприємства стабільно збільшується через постійне зростання обсягів виробництва та продажу продукції. Віковий аналіз показав,

що основна маса працівників заводу належить до вікової категорії від 31 до 40 років, а більшість працівників мають середню та середню спеціальну освіту.

Аналіз рівня забезпеченості підприємства робітниками в професійному і кваліфікаційному складі, який значною мірою впливає на обсяг виробленої продукції, її якість, собівартість, реалізацію та ефективність використання обладнання, дозволив виявити існуючі проблеми щодо структури та кадрового складу підприємства, що, в свою чергу, доцільно врахувати при проведенні подальшого аналізу та розроблення пропозицій.

6. За результатами проведеного аналізу визначено, що рівень задоволення роботою персоналу ТОВ «Дніпропромліт» досить високий. Із мінусів управління персоналом виділено погану адаптацію новачків, що призводить до високої плинності кандидатів під час випробувального терміну. Також на підприємстві досить низький рівень мотивації робітників, переважає матеріальна стимуляція. Слід переглянути відношення до цих аспектів.

7. Застосування методів кореляційно-регресійного аналізу дозволило визначити вплив мотиваційних чинників на продуктивність праці на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт». Так, найвагоміший вплив на продуктивність праці працівників на даному підприємстві мають фінансові стимули, також досить значний вплив мають можливості кар'єрного зростання та комфортне робоче середовище. Найменший вплив мають навчання та розвиток особистості, а також гнучкий графік роботи і спеціальні програми для батьків. Саме ці чинники потрібно враховувати при удосконаленні системи кадрового менеджменту.

8. Визначено, що підвищення продуктивності праці є одним із важливих завдань кадрового менеджменту.

Обґрунтовано, що при розробленні напрямів удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві доцільним буде врахування впливу узагальнених факторів на підвищення продуктивності праці. З метою вирішення цього завдання в рамках даного дослідження було розроблено методику визначення узагальнених факторів із застосуванням процедур факторного аналізу та

побудови моделі розрахунку рейтингових коефіцієнтів впливу цих факторів на продуктивність праці. Застосування запропонованої методики дозволило встановити, що найбільший позитивний вплив на продуктивність праці мають такі фактори: «Якість кадрового складу», «Інвестиційна діяльність» та «Оплата праці та використання робочого часу». До факторів, що мають менший вплив, відносяться: «Інноваційна діяльність» і «Використання основного капіталу».

9. Як показав проведений аналіз, для підприємства ТОВ «Дніпропромліт» у процесі управління кадрами можливості оптимізації кадрового менеджменту використовуються недостатньо і обмежено. Запропоновані шляхи удосконалення кадрового менеджменту, які були визначені та науково обґрунтовані в результаті проведеного дослідження, мають перспективну орієнтацію та, у разі впровадження, дозволять підвищити ефективність кадрового менеджменту та привести до бажаних результатів розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств // *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №11. С. 95-100.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: підручник*. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Величко Я.І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом // *Економіка транспортного комплексу*. 2018. № 32. С. 123–136.
4. Винагородський М.Д., Винагородська А.М., Шканова О.М. *Управління персоналом 2-ге видання: Навч. посіб.* К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Волинець Н.В. Емпірична модель особистісного психологічного благополуччя персоналу Державної прикордонної служби України // *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. Серія :Психологія. 2018. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadrpn_2018_2_5 (дата звернення: 25.09.2023).
6. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. *Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія*. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.
7. Галич О.А., Вакуленко Ю.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства // *Агросвіт*, 6, 27. 2019. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2843&i=4> (дата звернення: 25.09.2023).
8. Гончаровський А.В. Основні кадрові проблеми під час пандемії Covid-19 та шляхи їх вирішення. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів стейкхолдерів в системі стійкого розвитку територій*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (30 жовтня 2021 р.). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2021 С. 171-173.

9. Гончаровський А.В., Лазебник Ю.О. Визначення факторів підвищення продуктивності праці для формування інноваційної моделі управління трудовими ресурсами в Україні. *Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (27-28 жовтня 2023 р.). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. С. 150-155.

10. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч. посіб. К.: Знання, 2010. 310 с.

11. Грішнова О. А., Дорог О.В., Шурпа С.Я. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2015. 222 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/20890> (дата звернення 20.10.2023).

12. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер.: Міжнародні економічні відносина та світове господарство. Ужгород: Гельветика, 2016. Вип. 9. С. 37–41.

13. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2023).

14. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом // *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.

15. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник* : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10(189). С. 37–50.

16. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок // *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2010. С. 188–193

17. Єгунов Ю.А. Організація виробництва на промисловому підприємстві: навч. посібн. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.

18. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2001. 170 с.
19. Загорський В.С. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві. Кам'янець-Подільський, 2016. 228 с.
20. Калініченко Л.Л. Управління кадровим ризиком на основі застосування когнітивного моделювання // *Ефективна економіка*. № 7. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1275> (дата звернення: 26.09.2023)
21. Касич, А.О., Медвідь, Г.С. (2019). Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів // *Ефективна Економіка*. 2019. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.9> (дата звернення: 26.09.2023)
22. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства // *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2011. № 5. С. 81–85
23. Колот А.М. Мотивація персоналу : підруч. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
24. Компанцієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» // *Залізничний транспорт України*. 2009. №3. С. 42-47.
25. Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238-245
26. Кос В.В. Кадрова безпека. URL: <http://privatbank.ua/ua/business/srednemu-i-krupnomu-biznesu/kadrovaja-bezopasnost/> (дата звернення: 30.09.2023)
27. Криворучко О., Водолажська Т. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства // *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 25. С. 88-98.

28. Кривцова М.С., Сорока О.В. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці // *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2> (дата звернення: 10.10.2023)

29. Кустрич Л.О. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.00.04. Херсон, 2018. 504 с.

30. Лепейко Т. Теоретичні засади вимірювання продуктивності праці в сучасних умовах // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. Вип. 2. С. 120-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2015_2_12 (дата звернення 20.10.2023).

31. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент. Київ, 2017. 298 с.

32. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств // *Актуальні проблеми економіки*: Харків: Еспада. 2014. № 4 (154). С. 238–246

33. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

34. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві // *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2012. №1. С. 134-140.

35. Офіційний сайт ТОВ «Дніпропромліт». URL: <http://dpl-foundry.com/uk/%d0%bf%d1%96%d0%b4%d0%bf%d1%80%d0%b8%d1%94%d0%bc%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%be/> (дата звернення 20.10.2023).

36. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом // *Науковий вісник ЛНАУ*. 2010. № 17. С. 172–180.

37. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.

38. Пономаренко В.С., Журавльова І.В., Латишева І.Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 336 с.

39. Продіус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства // *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 12. С. 188-200. URL: <http://nvisnik.oneu.edu.ua/collections/2015/232/pdf/188-200.pdf>. (дата звернення: 20.10.2023 р.).

40. Романова І.К. *Аналіз методу оцінки персоналу організації на підприємстві*: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив» (24-26 січня 2012 р.) URL: http://intkonf.org/romanova-ik-analiz-metodu-otsinki-personalu_-_organizatsiyina-pidpriemstvi/ (дата звернення: 20.10.2023 р.).

41. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. «Економічний вісник Запорізької інженерної академії», 2016. С.177-187.

42. Сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30641508/ (дата звернення 23.10.2023).

43. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації // *Економічний часопис XXI*. 2012. № 3-4. С. 66-76.

44. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства // *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 303–311. URL: https://www.problecon.com/article/?year=2020&abstract=2020_2_0_303_311 (дата звернення 23.10.2023).

45. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні // *Актуальні проблеми економіки*, Харків: Еспада. 2010. С. 37–41

46. Філіппов В.Ю., Кучинський А.С. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу // *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3 (19). С. 99-103. URL:

<https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/99-103.pdf> (дата звернення 19.10.2023)

47. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах // *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №3. С.134-147.

48. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення // *Економіка і суспільство*, 2017. Вип. 9. С. 712-715.

49. Шитікова Л.В. Розвиток концептуальних підходів до управління трудовими ресурсами з метою підвищення продуктивності підприємства // *Науковий вісник НЛТУ України*, 25(7), С. 126–130. 2015. URL: <https://doi.org/10.15421/40250720> (дата звернення 19.10.2023)

50. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства // *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції, Велико-Тирново, Болгарія. 20 березня 2020 р. С. 257-262.

51. 10 Scientifically Proven Ways to Motivate Employees. URL: <https://squareup.com/us/en/townsquare/how-to-motivate-your-employees> (дата звернення 20.10.2023).

52. Becker K.H. The impact of boundaryless careers on organizational decision making: An analysis from the perspective of Luhmann's theory of social systems // *International Journal of Human Resource Management*. № 14. 2003. P. 713-727.

53. Collings D. G., & Mellahi, K. Strategic talent management: A review and research agenda // *Human Resource Management Review*, 19(4). 2009. P. 304–313. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001> (дата звернення 20.10.2023)

54. European Commission Eurostat. 2022. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/national-accounts/data/database> (дата звернення 20.10.2023).

55. Flippo Edwin B. Principles of personnel management. New York, McGraw-Hill. 1961. 524 p.

56. Huselid M. A., Becker B. E., Beatty R. W. The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy. Boston, MA: Harvard Business School Press. 2005. 278 p.

57. Kornieieva T., Varela M., Luís A.L., Teixeira N. Assessment of Labour Productivity and the Factors of Its Increase in European Union 27 and Ukrainian Economies. *Economies* 10:287. 2022. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/10/11/287> (дата звернення 20.10.2023).

58. Kustrich, L. O., Kustrich, V. Innovations in the personnel management system. *Ekonomika Ta Deržava*, 4, 34. P. 34-38. 2022. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5163&i=5> (дата звернення 20.10.2023).

59. Kutan A., Yigit T. European integration, productivity growth and real convergence: Evidence from the new member states // *Economic Systems* 33. 2009. P. 127–137. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0939362509000168?via%3Di> hub (дата звернення 20.10.2023).

60. Manage New Employees' Adaptation In Stages For Better Performance. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/11/04/manage-new-employees-adaptation-in-stages-for-better-performance/?sh=5beb2786779c> (дата звернення 20.10.2023).

61. Marelli E., Signorelli M. 2010. Employment, productivity and models of growth in the EU // *International Journal of Manpower*. № 31: pp. 732–754. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437721011081572/full/html> (дата звернення 20.10.2023).

62. Organisation for Economic Co-Operation and Development. 2022. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG_NEAC (дата звернення 20.10.2023).

63. Pariboni R., Tridico P. 2020. Structural change, institutions and the dynamics of labor productivity in Europe // *Journal of Evolutionary Economics* 30: pp. 1275–1300. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00191-019-00641-y> (дата звернення 20.10.2023).

64. Sustainable Development in the European Union. 2022. Monitoring Report on Progress towards the SDGs in an EU Context. Sustainable Development in the European Union. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Eurostat supports the SDGs. European Union. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0cf33c27-e706-11ec-a534-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення 20.10.2023).

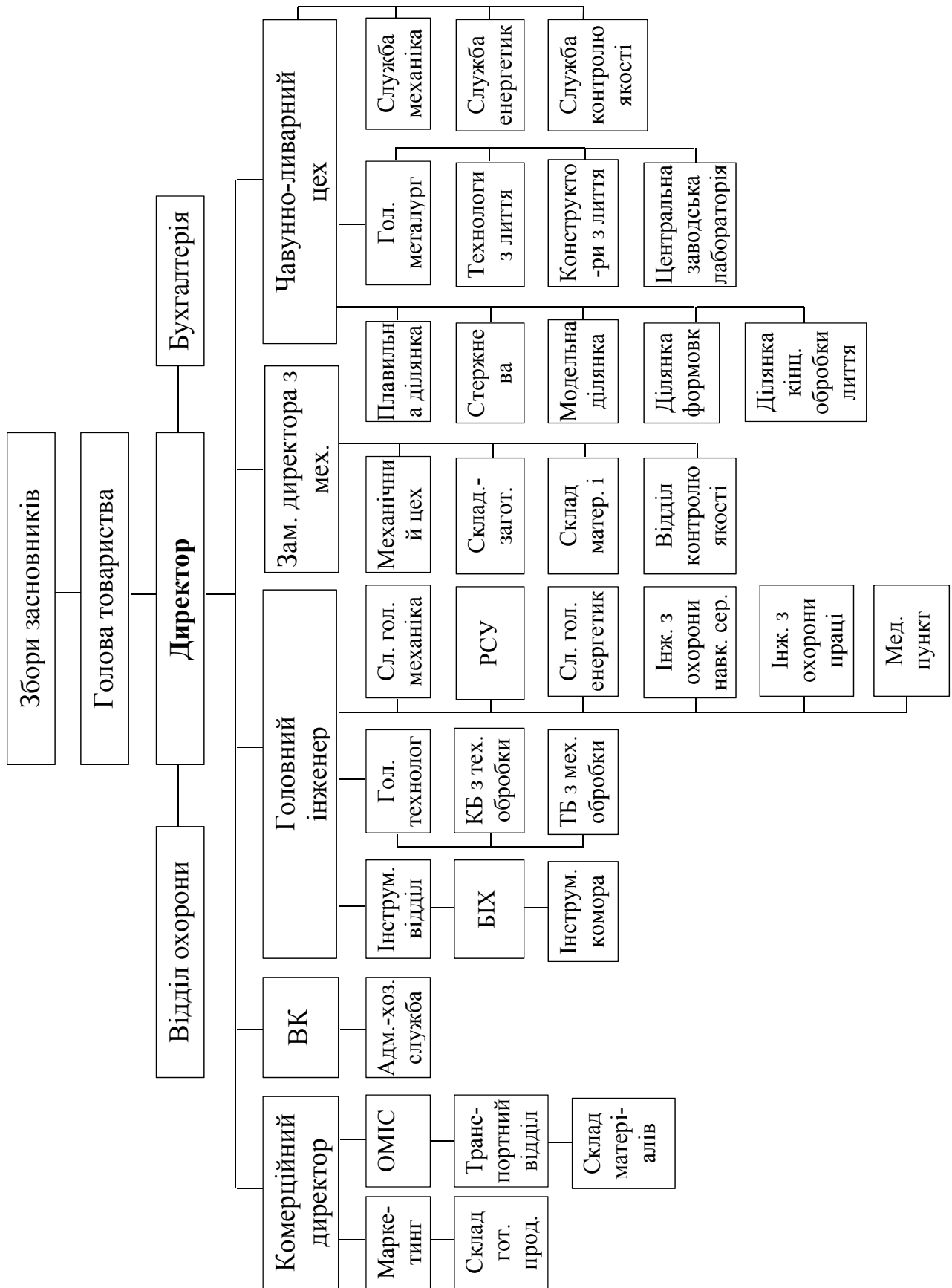
65. What is a Likert Scale? and How Do You Pronounce "Likert?". East Carolina University. URL: <https://web.archive.org/web/20110713033702/http://core.ecu.edu/psyc/wuenschk/stat/help/Likert.htm> (дата звернення 20.10.2023).

66. World Bank. 2022. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD?locations=UA> (дата звернення 20.10.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура підприємства ТОВ «Дніпропромліт»



Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства.

Додаток Б

Анкета для оцінювання персоналу та аналізу кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт»

Шановні колеги!

Дане опитування проводиться для оцінювання персоналу та аналізу кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Дніпропромліт» з метою його удосконалення.

Просимо Вас відповісти на запропоновані питання, указавши Ваші персональні дані (блок 1), зазначивши в якій мірі Ви задоволені умовами праці (блок 2) та наскільки важливими для вас є перелічені мотиваційні чинники (блок 3). Відповідаючи на питання з блоків 2 та 3, укажіть ваше ставлення за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 – зовсім не задоволений
- 2 – скоріше не задоволений
- 3 – іноді задоволений, іноді ні
- 4 – скоріше задоволений
- 5 – абсолютно задоволений

АНКЕТА

Питання	Відповіді				
	1	2	3	4	5
Блок 1: індивідуальні характеристики (персональні дані) працівників					
Ваш вік	Вказати кількість повних років				
Ваша стать	ч/ж				
Ваша освіта	серед.	не повна вища	проф.-тех.	повна вища	вища спец.
Спеціальність за освітою	Вказати спеціальність за дипломом				
Сімейний стан	одруж.	не одруж.	заміж.	не заміж.	розлуч.
Трудовий стаж	Вказати кількість років				
Сфера діяльності на підприємстві (відділ, підрозділ)	А. Чавуно-ливарний цех В. Механічний цех С. Інструментальний цех D. Ремонтний цех Е. Транспортний цех F. Управління заводом G. Невиробничий персонал				
Блок 2: рівень задоволеності умовами праці					
	1	2	3	4	5
На скільки Вам цікаво працювати?					
Чи задовільні ви відносинами зі співробітниками?					
Чи задовільні ви відносинами з керівництвом?					
Чи задовольняють Вас умови праці?					
Чи задоволені Ви зарплатою?					
На скільки ви оцінюєте можливість кар'єрного зростання на підприємстві?					
На скільки ви оцінюєте рівень адаптації нових працівників?					
Чи хотіли би ви змінити місце роботи? (1 – так, 5 – ні)					
Блок 3: мотиваційні чинники					
Наскільки важливими для вас є:					
-фінансові стимули					
-навчання та розвиток особистості					
-можливості кар'єрного зростання					
-створення комфортного роб. середовища					
-гнучкий графік роботи					

Додаток В

Соціально-економічний розвиток України

Таблиця В.1 – Основні показники соціально-економічного розвитку України за 2015-2021 роки

Назва показника	Од. виміру	Роки						
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Використання основного капіталу								
Основні фонди в господарстві у фактичних цінах	млн євро	715 030,9	291 397,9	287 708,0	230 894,5	303 019,8	382 097,4	315 694,8
Фондоозброєність	тис. євро/ найнятий	39,6	17,7	17,7	14,3	18,5	23,0	19,8
Коефіцієнт оновлення	%	2,2	14,5	6,1	6,0	6,1	8,5	7,6
Коефіцієнт зносу	%	83,5	60,1	58,1	55,1	60,6	56,4	58,5
Інвестиційна діяльність								
Капітальні інвестиції, всього	млн євро	11408,6	10415,1	12638,4	12324,5	16596,5	22645,6	14672,5
Частка інвестицій в основний капітал до загальної суми	%	92,7	89,3	92,3	92,3	89,4	91,6	66,8
Частка інвестицій у капітальне будівництво до загальної суми	%	55,0	51,2	47,8	44,8	44,2	46,7	25,2
Частка інвестицій у машинобудування, обладнання та інвентар на загальну суму	%	31,4	30,9	34,3	34,8	33,1	34,0	31,8
Частка інвестицій на капітальний ремонт у загальній сумі	%	7,0	7,7	7,9	9,4	9,7	10,8	11,7
Коефіцієнт інтелектуалізації інвестицій в основний капітал	%	3,5	7,0	3,4	3,9	7,0	3,8	7,3
Інноваційна діяльність								
Кількість впроваджених у виробництво нових технологічних процесів	од.	1743,0	1217,0	3489,0	1831,0	2002,0	2318,0	2287,9
Кількість впроваджених інноваційних видів продукції за найменуваннями	од.	3661,0	3136,0	4139,0	2387,0	3843,0	2148,0	4066,0

Продовження табл. В.1

Назва показника	Од. виміру	Роки						
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Витрати на НДДКР— разом	млн євро	493,3	419,6	405,7	399,4	528,9	668,6	491,4
Частка витрат на НДДКР у ВВП	%	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4
Витрати на інноваційну діяльність промислових підприємств	млн євро	400,1	526,8	817,3	272,2	384,1	551,0	415,9
Витрати на НДДКР промислових підприємств	млн євро	91,2	77,8	86,5	64,8	101,2	113,1	100,7
Придбання нових технологій (придбання інших зовнішніх знань)	млн євро	2,5	3,2	2,3	0,7	1,5	1,5	0,9
Придбання машин, обладнання та прогр. забезпечення	млн євро	266,0	424,9	697,6	176,1	261,4	394,6	343,5
Чисельність НДР— всього	осіб	136,1	122,5	97,9	94,3	88,1	79,3	78 860,0
Оплата праці								
Частка основної заробітної плати у фонді оплати праці	%	60,8	57,8	58,8	58,4	57,5	57,1	56,6
Частка додаткової зарплати у фонді оплати праці	%	34,2	37,1	35,8	36,1	36,9	37,2	37,7
Частка заохочувальних і компенсаційних виплат у фонді оплати праці	%	5,0	5,0	5,5	5,7	5,5	5,6	5,7
Частка оплати за невідпрацьований час у фонді оплати праці	%	9,3	8,6	9,2	7,9	8,3	8,5	8,9
Середньомісячна номінальна заробітна плата одного працівника	євро	180,9	159,9	182,4	212,1	279,5	406,7	334,6
Якість кадрового складу								
Частка зайнятого населення з базовою вищою освітою (молодший бакалавр, диплом бакалавра)	%	47,8	49,3	46,2	45,7	49,3	56,9	56,8
Частка зайнятого населення з повною вищою освітою (магістр ступінь або кваліфікаційний рівень спеціаліста)	%	68,7	71,9	70,8	70,5	71,5	72,5	71,3

Продовження табл. В.1

Назва показника	Од. виміру	Роки						
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Частка зайнятого населення з неповною вищою освітою (кваліфікація рівень молодшого спеціаліста)	%	63,1	62,6	62,2	61,2	62,4	62,2	60,0
Використання робочого часу								
Коефіцієнт неповної зайнятості за рахунок навчання, підвищення кваліфікації	%	10,3	10,4	10,7	11,3	11,6	11,9	11,3
Коефіцієнт неповної зайнятості за відсутністю основного місця роботи	%	29,6	29,1	27,7	26,4	24,8	23,6	24,5
Коефіцієнт неповної зайнятості по відношенню до загальної зайнятості	%	19,6	19,6	19,5	19,4	19,2	19,1	18,2
Коефіцієнт зайнятості робочого часу кваліфікованих працівників до всіх працівників галузі	%	16,4	16,3	16,2	16,3	16,3	16,1	16,2
Продуктивність праці								
Продуктивність праці на рівні народного господарства У	євро/ос.	4565,4	4611,8	5156,0	5513,9	6862,2	9248,3	7620,1

Джерело: сформовано автором на основі даних [13, 54, 62, 66].

Додаток Г

Основні публікації за темою кваліфікаційної роботи:

1. Тези доповіді на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (Харків, 27-28 жовтня 2023 р.)

ГОНЧАРОВСЬКИЙ Антон, магістр кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЛАЗЕБНИК Юлія, д.е.н., професор, професор ЗВО кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УКРАЇНІ

У сучасних кризових умовах функціонування економіки України однією з важливих довгострокових переваг будь-якого підприємства чи організації є ефективне використання кадрового потенціалу. Сьогодні, як ніколи раніше, досягнення належної ефективності управління залежить від раціонального використання обмежених трудових ресурсів. Якісно новий рівень розвитку виробничих відносин, що впливає на ефективність управління персоналом, досягається за рахунок використання перспективних технологій інноваційного менеджменту. Почали з'являтися принципово нові механізми управління, розвиватися зовсім інші соціальні зв'язки і форми суспільних відносин.

Віддаючи належне досягненням класичної теорії менеджменту, слід зазначити, що виникнення якісно нових соціально-економічних відносин потребує іншого методологічного обґрунтування методів впливу на ефективність управління персоналом. Поки що в сучасній практиці управління персоналом механізми факторного управління людськими ресурсами ще не до кінця вивчені. Низький середній рівень розвитку соціально-трудових відносин, а також однобічне зміщення акцентів на отримання економічних результатів, спрямованих лише на високі прибутки, за рахунок скорочення витрат на персонал, негативно позначається на ефективності управління персоналом.

У зв'язку з необхідністю підвищення конкурентоспроможності національної економіки в післявоєнний період особливої актуальності набуває проблема забезпечення зростання продуктивності праці. Продуктивність праці визначає рівень і якість суспільного життя, оскільки зростання продуктивності праці впливає на рівень заробітної плати, соціальних виплат, пенсій, співвідношення цін і витрат, контроль інфляції тощо. Вона також визначає конкурентоспроможність продукції на міжнародному та національному рівнях, забезпечує можливість структурного реформування економіки на новітній інноваційно-технологічній основі. Чим вищий рівень продуктивності праці, тим сильніше економічний потенціал країни. Чим багатше суспільство, тим більше можливостей для зростання добробуту людей. Від рівня продуктивності праці залежить стабільність економіки, подолання наслідків кризи, перехід до економічного зростання.

Однією з ключових проблем залишається оцінка продуктивності праці та виявлення резервів її зростання.

Українські дослідники, зокрема О. Грішнова [4], трактували продуктивність праці, як «загальний показник використання робочої сили, який, як і всі показники ефективності, характеризує співвідношення результатів і витрат, у даному випадку — результатів і витрат праці».

Аналіз наукових досліджень показав, що ще не сформовано єдиної точки зору щодо визначення факторів, які мають більший вплив на продуктивність праці на макроекономічному рівні. Головним чином, немає загальновизнаного методичного підходу до виявлення резервів зростання продуктивності праці на різних рівнях економіки. Фактори, що впливають на продуктивність праці, українські та закордонні дослідники також класифікують по-різному. Питання, пов'язані із системними дослідженнями основних чинників та пошуком резервів формування нових концептуальних підходів і методів підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами на різних рівнях економіки України, залишаються недостатньо вивченими.

Метою даного дослідження є розроблення обґрунтованих науково-практичних рекомендації щодо визначення факторів підвищення продуктивності праці для формування інноваційної моделі управління трудовими ресурсами в Україні.

Продуктивність праці є головним критерієм ефективності економіки, одночасно формуючи економічну основу підвищення рівня життя населення. Підвищення продуктивності праці є надзвичайно важливим для досягнення визнаних світовою спільнотою соціально-економічних стандартів життя суспільства, оскільки саме продуктивність праці є фундаментальною основою економічного зростання.

Важливість підвищення продуктивності праці була обґрунтована в Декларації тисячоліття ООН, схваленій 189 країнами у 2000 р. на Саміті тисячоліття ООН. Прийняті Генеральною Асамблеєю ООН 17 цілей сталого розвитку (ЦСР) на період до 2030 року дали новий поштовх глобальним зусиллям щодо досягнення сталого розвитку. Заохочення сталого економічного зростання шляхом досягнення вищих рівнів продуктивності праці за допомогою технологічних інновацій є однією з найважливіших цілей сталого розвитку [6].

Підвищення продуктивності праці має стати одним із пріоритетів розвитку економіки на інноваційній основі. Технологічні та організаційні інновації, а також підвищення кваліфікації працівників є одними з основних факторів, що забезпечують зростання продуктивності.

Оцінка продуктивності праці в економіках країн ЄС-27 свідчить про зростання цього показника за період 2014–2021 років на 11,6% з 62014,1 євро/ос. (2014) до 69186,1 євро/ос. (2021), (рис. 1). Це пояснюється тим, що темпи зменшення чисельності зайнятого населення в економіці країн ЄС-27 перевищують темпи скорочення ВВП. На зростання робочої сили істотно впливають наступні фактори продуктивності: впровадження нових технологій; підвищення професійного рівня менеджерів; систематичний підвищення кваліфікації, професійна освіта; інвестиції в розвиток персоналу тощо.



Рисунок 1 – Індикатори продуктивності праці країн Європейського Союзу-27 та України за 2014–2021 рр.

Джерело: побудовано автором відповідно до даних [2, 3, 5, 7].

Що стосується української економіки, то продуктивність праці зростає вражаюче 147,6%, з 4565,4 євро/особу (2014) до 11 304,2 євро/особу (2021), (рис. 1). Це відбулося за рахунок зростання рівня ВВП за паритетом купівельної спроможності (ПКС) України на 27,4% та зменшення кількості зайнятих в економіці на 13,2%, з 18,073 млн осіб (2014) до 15,693 млн осіб. людей (2021).

Незважаючи на дивовижне зростання продуктивності праці в Україні, цифри все ще далекі від бажаних. Збільшення, яке спостерігається в країнах ЄС-27, є набагато меншим, як і очікується в країнах з більш розвинутою економікою. Україна повинна буде підтримувати такі темпи зростання в постконфліктний період, якщо хоче наблизитися до середнього показника ЄС.

У наш час дуже актуальним є питання визначення факторів впливу на рівень продуктивності праці та вивчення характеру та сили цього впливу.

Для вирішення цього питання автором статті було розроблено методіку визначення узагальнених факторів та побудови моделі розрахунку рейтингових коефіцієнтів впливу цих факторів на продуктивність праці в Україні.

Проведене дослідження сучасних методів оцінки продуктивності праці, в тому числі з урахуванням ресурсного потенціалу, дозволило встановити, що вони визначають лише вплив певних соціально-економічних показників на ефективність використання окремих ресурсів: кореляційний зв'язок, модель множинної лінійної регресії, метод кореляційно-регресійного аналізу, метод екстраполяції тощо. Проте певна частина теоретичних і практичних питань пов'язана з визначенням впливу чинників економічного розвитку на макrorівні на продуктивність праці не повністю враховані. Зокрема, недостатньо вивчені питання визначення узагальнених факторів та побудови рейтингу впливу цих факторів на продуктивність праці на макrorівні.

Запропонована автором комплексна методика містить два етапи. На першому етапі з великої кількості соціально-економічних показників, що гіпотетично можуть впливати на продуктивність праці необхідно виділити невелику кількість узагальнених факторів впливу на продуктивність праці. Вирішення даної задачі можливе за допомогою використання багатовимірних статистичних методів, зокрема методу головних компонент. Зазначений метод дозволяє на основі дійсно існуючих зв'язків між виділеними показниками виявити узагальнені скриті (неявні) характеристики факторів, що мають вплив на продуктивність праці. Метод головних компонент базується на скороченні багатой кількості досліджуваних ознак до меншої кількості максимально інформативних некорельованих факторів (головних компонент), які зберігають всю інформацію щодо причинно-наслідкових зв'язків явища. Він також дозволяє провести оцінювання та інтерпретацію виділених узагальнених факторів (головних компонент) [1]. На другому етапі необхідно визначити характер та ступінь впливу кожної з виділених головних компонент (узагальнених факторів) на продуктивність праці в Україні, що можливо оцінити за допомогою методу множинної регресії [1].

Для проведення аналізу доцільно обрати найвпливовіші (гіпотетично) показники соціально-економічного розвитку на макрорівні.

Цю методику можна використовувати на макро-, мезо- та мікрорівнях. У моделі кожен показник в межах окремої групи факторів впливу отримав позначення X_i .

Для визначення рейтингового показника впливу факторів на продуктивність праці введемо поняття коефіцієнта рейтингу фактору, яким може бути коефіцієнт b_i для фактору X_i лінійної моделі [4]:

$$y = b_0 + b_1 \times X_1 + b_2 \times X_2 + \dots + b_i \times X_i + \dots + b_k \times X_k + b_{12} \times X_1 \times X_2 + b_{13} \times X_1 \times X_3 + \dots + b_{ij} \times X_i \times X_j + \dots + b_{n-1,n} \times X_{n-1} \times X_n, \quad (i \neq j), \quad (1)$$

де y – продуктивність праці;

X_i – показники соціально-економічного розвитку;

b_i – коефіцієнти рейтингу фактору.

Вплив парних взаємодій ($X_i \times X_j$) не враховується через неможливість управління змінами факторів економічного розвитку в заданих інтервалах в реальних виробничих умовах.

У загальноприйнятому форматі залежності $y_i = f(X_i)$, неможливо порівняти коефіцієнти b_i один з одним, оскільки шкали значень факторів X_i різні й залежать від одиниць вимірювання.

Для можливості порівняння критеріїв значущості факторів вони повинні бути представлені в кодованому (безрозмірному) вигляді. Це доцільно зробити з використанням процедури статистичного нормування показників.

Значення рейтингового коефіцієнта не свідчить про абсолютний рівень його впливу. Воно використовується для встановлення відносного впливу факторів на працездатність, продуктивність праці (y) та їх рейтинг.

Для практичної перевірки розробленої методики та аналізу результатів дослідження, як приклад, ми обрали основні показники соціально-економічного

розвитку країни (27 показників), на основі яких із застосуванням запропонованої методики (а саме, методу головних компонент) було виділено 6 узагальнених факторів впливу: інвестиційна активність; інноваційна діяльність; стан використання основного капіталу; формування та використання кадрів; склад фонду оплати праці та використання робочого часу.

Значення рейтингових коефіцієнтів впливу значущих факторів економічного розвитку на продуктивність праці (y) визначені на основі застосування методу множинної регресії.

Застосування запропонованої методики дозволило встановити, що найбільший позитивний вплив на продуктивність праці мають такі фактори: «Інноваційна діяльність», «Формування та використання кадрів», «Стан використання основного капіталу». До факторів, що мають незначний позитивний вплив, відносяться: «Склад фонду оплати праці», «Інвестиційна діяльність», «Використання робочого часу».

Таким чином, в ході проведеного дослідження доведено, що управління продуктивністю праці має здійснюватися через його стратегічне планування, моніторинг і контроль. Першочерговим завданням уряду країни має стати розробка комплексної програми підвищення продуктивності праці як чинника забезпечення інновацій та людського розвитку.

Література

1. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2001. 170 с.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.10.2023).
3. European Commission Eurostat. 2022. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/national-accounts/data/database> (дата звернення 20.10.2023).
4. Grishnova O., Dorosh O., and Shurpa S. 2015. Investing in Human Capital in the System of Factors of Ensuring Decent Work [Monograph]. Edited by O. Grishnova. Kiev: KNEU, 222 p. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/20890> (дата звернення 20.10.2023).
5. Organisation for Economic Co-Operation and Development. 2022. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG_NEAC (дата звернення 20.10.2023).
6. Sustainable Development in the European Union. 2022. Monitoring Report on Progress towards the SDGs in an EU Context. Sustainable Development in the European Union. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0cf33c27-e706-11ec-a534-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення 20.10.2023).
7. World Bank. 2022. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD?locations=UA> (дата звернення 20.10.2023).

2. Тези доповіді на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів стейкхолдерів в системі стійкого розвитку територій»

(Харків, 30 жовтня 2021 р.)

ГОНЧАРОВСЬКИЙ Антон, бакалаврант кафедри управління та адміністрування, ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

HONCHAROVSKIY Anton, bachelor student of the Department of management and administration, Karazin Business School, V. N. Karazin Kharkiv National University

ОСНОВНІ КАДРОВІ ПРОБЛЕМИ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19 ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

MAIN PERSONNEL PROBLEMS DURING THE COVID-19 PANDEMIC AND WAYS TO SOLVE THEM

Проблема пандемії COVID-19 є максимально актуальною наприкінці 2021 року. Більшість підприємств зіткнулись з обмеженнями в роботі, занепокоєнням співробітників, невпевненістю та невизначеністю, а також із великою кількістю захворювань. Сьогодні проблеми зі здоров'ям працівників та комунікаціями з ними вийшли на новий рівень.

В нещодавньому опитуванні щодо впливу пандемії COVID-19 на роботу з персоналом експерти та аналітики відповіли, що здоров'я та добробут працівників є однією з першочергових проблем. [3] Раптовий зсув у культурі праці позначився на загальному здоров'ї та самопочутті працівників. Стрес, тривога та інші проблеми психологічного здоров'я завжди існували, але раптовий спалах COVID-19 змусив приділити їм більшу увагу. Підприємствам необхідно бути готовими до збільшення кількості невиходів, відмов виконувати ту чи іншу роботу і розробити план подолання подібних труднощів.

Турбота про співробітників – це першочерговий пріоритет організації. Усі підприємства повинні мати чіткі протоколи, які зобов'язують співробітників повідомляти щодо здійснення поїздок, виявлення відповідних симптомів або вступу у близькі контакти з особами, які створюють високий ризик інфікування.

Економічно вразливі категорії працівників можуть неохоче повідомляти таку інформацію через ризик втратити джерело доходу. Необхідно надати співробітникам як позитивні стимули для подання таких даних, так і донести до них негативну інформацію про можливі наслідки приховування. За можливістю підприємство має шукати шляхи компенсувати співробітникам втрату доходу. Крім того, варто розробити загальні вказівки щодо умов, за яких співробітники зможуть повернутися до роботи.

Варіантом вирішення проблеми умовчування також може бути створення спеціальної «гарячої лінії» обробки запитів від співробітників. Їм потрібно надати можливість висловитися, а у підприємства має бути канал, щоб відстежувати ситуацію серед персоналу. Можливим варіантом є залучення медичних експертів, які зможуть відповісти на питання робочих команд та допомогти їм зрозуміти, як залишатися в курсі подій та забезпечувати свою безпеку. [1] Відділ управління персоналом може, у свою чергу, визначити, які співробітники наражаються на найбільший ризик і підготувати їх до альтернативних схем роботи, щоб мінімізувати шанси захворювання.

Комунікація керівництва з персоналом – це одна серйозна проблема, яка знаходиться у списку пріоритетних. Комунікація сама по собі є критично важливим аспектом, який необхідно враховувати на будь-якому підприємстві, чи організації, незалежно від того, чи працює персонал віддалено, або в офісі. Те, як поводить себе керівництво в критичний момент, залишає довгий слід у корпоративній культурі компанії. Паніка та надмірне реагування так само неефективні, як і безтурботність чи створення у співробітників враження, що керівництво нехтує ситуацією. Першочергове значення має ініціативність, послідовна інформаційна робота зі співробітниками та грамотне моделювання поведінкових моделей у міру розвитку подій. Коли довкола невизначеність і невідомо, скільки триватиме напружена ситуація, саме у керівництві працівники бажають бачити опору та черпати впевненість у завтрашньому дні. [2]

Пандемія COVID-19 значною мірою внесла свої корективи у роботу багатьох підприємств та життя звичайних людей. Щоб залишатись на плаву

необхідно завжди бути на крок попереду та намагатись прогнозувати ситуацію у світі. Окрему увагу слід приділяти кадрам та кадровому менеджменту, оскільки люди – найцінніший ресурс бізнесу.

Література

1. Australian Chamber of Commerce and Industry (ACCI). COVID-19 Employer Guide: Managing the workplace in the face of the outbreak. URL: <http://www.victorianchamber.com.au/-/media/files/vcci/covid-19/covid19--employer-guide-ed-2-160320.pdf?la=en&hash=DA27020684457854A6B2214E1E5996CD3F2536E3> (дата звернення 17.10.2021)
 2. Singapore, Ministry of Manpower. Advisory on safe distancing measures at the workplace. URL: <https://www.mom.gov.sg/covid-19/advisory-on-safe-distancing-measures> (дата звернення 17.10.2021)
 3. Спецпроект RAU і robota.ua: Як змінився ринок праці в Україні за час карантину. URL: <https://rau.ua/novyni/spetsproekt-rau-robota-ua/> (дата звернення 17.10.2021)
-

3. Стаття у науковому фаховому виданні України категорії Б (прийнята до друку)



61002, м. Харків, пл. Свободи, 5, Держпром, 7
під'їзд, 8 поверх
Тел./факс (057) 758-74-31

61002, г. Харьков, пл. Свободы, 5,
Госпром, 7 подъезд, 8 этаж
Тел./факс (057) 758-74-31

pl. Svobody, 5, Derzhprom, 7-th entr.,
8-th floor, Kharkiv, 61002, Ukraine
Тел./fax (057) 758-74-31

№ 41 від 15.11.2023 р.

ДОВІДКА

Видана Гончаровському А. В.

про те, що статтю

**ВПЛИВ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

прийнято до публікації у фаховому журналі «Проблеми економіки» в №4_2023 (категорія Б)

Видавець



Лібуркіна Л. М.