

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління і адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
завідувач кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

\_\_\_\_\_ Приймак Н.С.  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
на здобуття ступеня «Магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «**ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**»

Виконав: студентка 2 курсу групи з МН -17-М  
Бублик Анастасія Євгенівна

Керівник: завідувач кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування, к.е.н., доц.  
Приймак Н.С.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: начальник відділу розвитку персоналу та  
управління знаннями СУІМП ДП  
«ММТП», Гордієнко І.В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі  
немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань  
Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кривий Ріг  
2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління і адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
завідувач кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

\_\_\_\_\_ Приймак Н.С.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р

**ЗАВДАННЯ**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Бублик Анастасії Євгенівни

1. Тема роботи: **«Ефективність використання персоналу сучасної організації»**

Керівник роботи: завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, к.е.н., доцент Приймак Н.С.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «15» червня 2018 року № 277-с

2. Строк подання студентом роботи «20» 12 2018 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони та законодавчі акти України, постанови Кабінету міністрів України, Укази президента України, нормативні, інструктивні матеріали, монографії, матеріали фінансово-господарської діяльності державного підприємства «Маріупольський морський торговельний порт», результати індивідуальних досліджень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні основи ефективності використання персоналу. Розділ 2. Дослідження ефективності використання персоналу державного підприємства Маріупольського морського торговельного порту. Розділ 3 Шляхи підвищення ефективності використання персоналу державного підприємства Маріупольського морського торговельного порту

5. Перелік графічного матеріалу графіки, таблиці, схеми, рисунки

6. Дата видачі завдання «\_\_»\_\_\_\_\_2018р.

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 15.06.2018	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 01.11.2018	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 19.11.2018	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 3.12.2018	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 6.12.2018	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 20.12.2018	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 22.12.2018	
8	Захист дипломної роботи	до 31.12.2018	

Студент

\_\_\_\_\_ Бублик А.Є.

( підпис )

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Приймак Н.С.

( підпис )

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 89,      рисунків 8,      таблиць 19,      додатків 2,  
графічного матеріалу      ,      використаних джерел 50

**Об'єкт дослідження:** система управління персоналом державного підприємства Маріупольського морського торговельного порту

**Предмет дослідження:** трудові відносини, що виникають у процесі управління персоналом державного підприємства Маріупольського морського торговельного порту

**Мета дослідження:** розробка рекомендацій з підвищення ефективності використання персоналу державного підприємства Маріупольського морського торговельного порту

**Методи дослідження:** економіко-статистичні та економіко-математичні методи, зокрема методи факторного аналізу, методи порівняльного аналізу, графічний, анкетування, групування

**Основні результати дослідження:** рекомендовано програму організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу ДП «ММТП», мета якої - зростання інтегральної оцінки одиниці живої праці й відповідно зростання рівня продуктивності праці всього підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, персонал, управління, ефективність використання персоналу, кадрові технології, стимулювання праці, стратегія управління

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ	
1.1 Сутність та основні етапи процесу управління персоналом підприємства	9
1.2 Методика оцінки ефективності використання персоналу сучасної організації	15
1.3 Кадрові технології як інструмент ефективного використання персоналу	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА МАРІУПОЛЬСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПОРТУ	
2.1 Загальна характеристика діяльності ДП «ММТП» та його ринкових позицій	31
2.2 Аналіз ефективності використання персоналу ДП «ММТП»	38
2.3 Оцінка впливу факторів на ефективність використання персоналу ДП «ММТП»	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА МАРІУПОЛЬСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПОРТУ	
3.1 Стратегія підвищення ефективності використання персоналу	47
3.2 Тактична програма підвищення ефективності використання персоналу та її організаційно-економічна ефективність	54
3.3 Методичні положення з подолання опору організаційним змінам персоналу	75
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	94

## ВСТУП

Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки є грамотне управління персоналом підприємства, оскільки ефективність цього управління є найважливішим чинником його конкурентоспроможності і досягнення економічного успіху.

В умовах розвитку ринкових відносин особливе значення надається підвищенню рівня роботи з персоналом, постановці її на міцний науковий фундамент, використанню накопиченого протягом багатьох років найкращого вітчизняного та зарубіжного досвіду, питань практичного застосування сучасних форм управління персоналом. Теорія і досвід на сьогодні доводять, що управління персоналом не можна зводити до обмеженого набору дій, який традиційно виконувався відділами кадрів на українських підприємствах. У компаніях розвинених країн і у великих вітчизняних організаціях діють єдині служби управління людськими ресурсами, які виконують весь комплекс функцій з управління персоналом. Ці служби, як правило, підпорядковані одному з вищих керівників організації. У вітчизняній управлінській практиці до останнього часу було відсутнє саме поняття «управління персоналом». Основна увага приділялася проблемам управління трудовими ресурсами на рівні країни і регіонів, а також питанням управління підготовкою кадрів та соціального розвитку. Більшу частину обсягу робіт з управління кадрами виконували, як правило, керівники підрозділів, в той час як існуючий в організації відділ кадрів не був ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центром кадрової роботи.

Вивченню проблем, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом, а також форм і методів побудови систем управління персоналом присвятили свої роботи багато вітчизняні та зарубіжні вчені, на працях яких базувалося виконане дослідження, а саме: П. Дойль, П. Друкер, Т. Коупленд, Ж.-Ж. Ламбен, Амоша О.І., Браверман А., Дзюба С.Г., Журавльов П.В.,

Колпаков В.М., Лобанов А.А., Пагрушев В.Д., Поклонський Ф.Ю., Рак М.Г., Синк Д.С., Скударь Г.М., Шекшня С.В. та інші.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних основ ефективного використання персоналу підприємства, а також розвиток методичних положень щодо ефективності його управління.

Досягнення представленої мети зумовило постановку і вирішення таких завдань:

- визначити сутність та основні етапи процесу управління персоналом підприємства;
- надати характеристику методиці оцінки ефективності використання персоналу сучасної організації;
- уточнити кадрові технології як інструмент ефективного використання персоналу;
- дослідити загальну характеристику діяльності ДП «ММТП» та його ринкових позицій;
- провести аналіз ефективності використання персоналу підприємства;
- зробити оцінку впливу факторів на ефективність використання персоналу ДП «ММТП»;
- обґрунтувати стратегію підвищення ефективності використання персоналу;
- запропонувати тактичну програму підвищення ефективності використання персоналу та визначити її організаційно-економічну ефективність;
- розробити методичні положення з подолання опору організаційним змінам персоналу.

Об'єктом дослідження обрано система управління персоналом державного підприємства Маріупольського морського торговельного порту.

Предметом дослідження у дипломній роботі виступають трудові відносини, що виникають у процесі управління персоналом підприємства з використанням сучасних методів.

Теоретичною і методичною основою дослідження стали наукові концепції й теоретичні розробки вітчизняних і закордонних вчених у галузі управління, законодавчі та нормативні акти України. Використовувались матеріали бухгалтерської та статистичної звітності, штатний розклад підприємства, устав, дані опитувань керівника і фахівців державного підприємства Маріупольського морського торговельного порту.

В процесі роботи використовувались економіко-статистичні та економіко-математичні методи, зокрема методи факторного аналізу, методи порівняльного аналізу, графічний, анкетування, групування.

Практична значущість роботи полягає в розробках підходів до визначення переліку показників для оцінки ефективності управління персоналом, а також практичних рекомендації щодо подолання опортунізму персоналу організаційним змінам.

Дипломна робота містить вступ (3 стор.), 1-ий розділ (26 стор.), 2-ий розділ (19 стор.), 3-ій розділ (37 стор.), висновки (3 стор.), таблиці (24), рисунки (8), посилання (50 найменувань).



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Сутність та основні етапи процесу управління персоналом підприємства

Управління персоналом у широкому розумінні становить цілеспрямовану координацію суспільного процесу відтворення, який включає управління людськими ресурсами.

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленням поділу праці, розчленуванням її на окремі процеси. Тому виникає об'єктивна необхідність координувати ці процеси в організованих системах (трудовий колектив, підприємство, об'єднання, галузь, народне господарство). Управління – обов'язковий елемент доцільної форми організації колективної діяльності людей, а також технічних і технологічних систем. Тобто воно здійснюється скрізь, де треба відповідно впливати на об'єкт або систему з метою упорядкування чи переведення її з одного стану в інший. Отже, управління іманентне суспільному виробництву на будь-якій стадії його розвитку.

Розвиток теорії і практики управління пройшов кілька істотних етапів. Дослідження з питань організації праці і управління персоналом успішно вели П.М. Керженцев, П.О. Попов, О.А. Єрманський, О.Ф. Розмировнч, М.А. Вітке та ін.

Одним з ініціаторів наукової організації праці був П.М. Керженцев (1881–1940). У своїх працях він пропагував основні ідеї НОП, з критичних позицій розглядав систему Тейлора, виклав положення про стандартизацію продукції, створення нормальних умов праці на кожному робочому місці, правильне використання матеріальних засобів і кадрів.

В 39-і роки на Україні дослідження в галузі управління персоналом успішно велись у Харківському інституті праці. Колишній директор цього інституту Ф.Р. Дунаєвський обґрунтував необхідність особливої науки управління виробництвом. Він сформулював концепцію «адміністративної ємкості», під якою розумів здібність керівника безпосередньо працювати з певною кількістю осіб. На думку Ф.Р. Дунаєвського, «адміністративна ємкість» може значно варіювати залежно від обдарованості керівника, його особистих якостей.

Персонал, як об'єкт управління, має свої властивості (організаційно-структурні, психологічні тощо), що вимагають вмілого використання у практичній роботі [27]. Управління персоналом направлено на досягнення ефективних взаємовідносин між працівниками. Гнучка організація праці, самоорганізація працівників та їх груп, стала відправною точкою створення системи управління людськими ресурсами у сучасному економічному просторі. У табл. 1.1 представлено основні елементи системи управління персоналом. У ній також наводиться порівняльна характеристика різних підходів до управління персоналом.

Таблиця демонструє зміщення акценту в сучасному управлінні з адміністративно-регламентуючих методів, орієнтованих головним чином на досягнення організаційних цілей, на гнучкіші методи, що спрямовані на розвиток і задоволення потреб організації та людини.

Така зміна орієнтирів в управлінні персоналом мала тривалу еволюцію загального менеджменту організації. Одна з перших концепцій управління персоналом базується на постулатах «школи наукового управління», в якій один з головних принципів – мінімізація вкладень у найману робочу силу. В 70-х роках минулого століття з'явилася концепція «людських ресурсів управління», що виникла в результаті синтезу шкіл «людських відносин» та «поведінкових наук», що дозволило визнати економічну доцільність капіталовкладень у робочу силу [14]. При такому підході простежується пряма залежність величини доходу від індивідуальної продуктивності

працівника, його творчого підходу й самореалізації.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика основних елементів системи управління персоналом

Елементи системи управління персоналом	Класичний підхід до управління персоналом	Сучасний підхід до управління персоналом
Ресурси організації	Фізичний і грошовий капітал	Фізичний і грошовий капітал. Людські ресурси
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу в організацію	Грошовий стимул	Активний пошук Реклама Соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за принципом «витрати – вигоди»
Форми навчання	На робочому місці	Поза організацією, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються окремі компоненти за принципом «витрати – вигоди»
Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна Групова
Регламентация виконавця	Жорстка	Різна міра свободи в організації праці
Мотивація до праці	Індивідуальна	Поєднання моральних та економічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Горизонти (терміни) планування	Короткостроковий	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні й організаційні

Застосування концепції «людських ресурсів» потребує здійснення кадрово-освітньої політики на рівні організацій та держави. Цей підхід дозволяє представити організацію як сукупність двох систем: технічної і соціальної, які здійснюють принципово відмінні функції.

Дії технічної системи передбачені та контрольовані, тому що являють собою реакцію об'єкта управління на отриману від органу управління команду. Соціальна (особистісна, людська) підсистема пов'язана з вчинками і реакціями людей на команди управління, які не можуть бути однозначними і

передбачуваними. Ефективність дії цієї підсистеми безпосередньо пов'язана з підбором кадрів, тобто кадровою політикою.

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації і розглядається як система організації та управління процесами відбору, навчання та оцінки кадрів, будучи підсистемою у загальноорганізаційній структурі. Як схему процесів з управління персоналом її можна представити таким чином як подано на рис.1.1.



Рисунок 1.1 - Схема основних процесів у роботі з персоналом [10]

За своїм змістом організаційна та соціально-економічна основа системи управління персоналом включає:

- встановлення чіткого порядку і регламенту визначення цілей і постійне уточнення перспективних і поточних завдань, що стоять перед підрозділом в цілому, а також перед кожним функціональним органом управління та структурною ланкою;
- формування і постійне вдосконалення організаційної структури управління, пов'язане з уточненням кількості підрозділів і функціональних

органів управління, положень, що регулюють діяльність, формальних, регламентованих правовими актами зв'язків між ними, професійних регламентів для кожної посадової особи, включаючи посадові інструкції і моделі посад;

- безперервне поліпшення умов, що визначають рівень організації праці працівників (підвищення ступеня відповідальності, збагачення праці, удосконалення організації праці та обслуговування робочих місць тощо);

- постійне вдосконалення економічної діяльності підрозділу, створення найбільш сприятливих умов для оптимального поєднання колективних, індивідуальних інтересів з інтересами організації, шляхом постійного оновлення систем і норм стимулювання;

- прогнозування та планування потреби в кадрах, кваліфікація та ділові якості яких відповідали б вимогам, що ставляться та шляхи забезпечення організації відповідними кадрами.

Кожен з перелічених напрямків входить до функціональних обов'язків конкретних органів управління, але координує та спрямовує їх роботу служба з управління персоналом. Глобальна мета управління персоналом, як вважає Н.П. Беляцький, полягає у формуванні та реалізації найефективнішого розвитку кадрового потенціалу організації [4]. Це означає поліпшення роботи кожного співробітника для того, щоб він оптимальніше нарощував і використовував свій трудовий і творчий потенціал і завдяки цьому сприяв досягненню спільної мети, а також підтримував діяльність інших співробітників. Для досягнення основної мети реалізується ряд локальних цілей-засобів.

Серед цілей, сформованих за факторною ознакою, слід виділити цільове забезпечення загальних функцій управління, які діють на всіх рівнях управління:

- планування (координація очікуваних результатів і способів їх досягнення);

- організація та регулювання (координація дій для досягнення

результату);

- облік і контроль (отримання інформації про досягнення результатів);
- стимулювання (розподіл фінансових ресурсів між усіма ланками й об'єктами).

Система цілей з управління персоналом розглядається двояко. З одного боку, вона має відповідати на питання: які конкретні потреби працівників, задоволення яких вони можуть вимагати у адміністрації. З іншого боку, система має визначити: які цілі ставить адміністрація щодо персоналу і які для цього необхідно створити умови. Такі цілі не повинні бути суперечливими.

Система цілей служить базою для визначення складу функцій управління. Для формування функцій необхідно виявити їх об'єкти. Носіями функцій управління виступають: керівники, заступники керівників, керівник служби управління персоналом або заступник директора з кадрів, спеціалізовані підрозділи з управління персоналом і фахівці з управління персоналом (вони можуть бути одночасно і носіями, і об'єктами). Об'єктом управління є персонал організації.

Сучасна концепція управління персоналом схиляється до пріоритетності передачі великого об'єму управлінських функцій безпосереднім керівникам того чи іншого колективу. При цьому вони повинні отримувати необхідну професійну і методичну допомогу. Головним завданням управління персоналом є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям організації.

Якісні показники, що характеризують персонал організації можна згрупувати таким чином:

- здібності (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи);
- мотивація (професійні та особисті інтереси, прагнення досягти певної мети);
- особисті якості, що впливають на виконання професійних завдань.

Система управління персоналом – це сукупність елементів (цілі, функції, кадри, технічні засоби, інформація, методи організації діяльності та управління), які формують кадровий комплекс організації.

Служба управління персоналом вирішує ряд завдань, які можна розділити на основні і додаткові. До основних відносять такі:

- розробка кадрової концепції, кадрової політики, надання кадрових систем та інструментів;
- оформлення трудових взаємовідносин;
- набір, умови прийняття на роботу, відбір, визначення вимог і завдань вакантних посад, проведення співбесіди планування кар'єри;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації;
- виявлення соціальної напруженості та її зняття;
- аналіз робочого місця і робочих процесів;
- оцінка результативності праці працівників;
- консультування та підтримка керівних працівників;
- співучасть у прийнятті рішень з кадрових питань тощо.

Додаткові завдання: охорона праці й техніка безпеки, розрахунок та виплата заробітної плати, надання різних послуг (наприклад, інформування, вирішення соціальних проблем людей тощо).

Отже, концепція управління персоналом є концентрованим вираженням методології менеджменту в тій її частині, яка становить зміст соціально-економічного аспекту управління організацією і має безпосереднє відношення до людини.

## **1.2 Методика оцінки ефективності використання персоналу сучасної організації**

На основі наукового та практичного вивчення управління було визначено, що методика оцінки ефективності використання персоналу

сучасної організації включає інструментарій (методи) вивчення стану діючої системи управління персоналом організації, обґрунтування та реалізація нової системи.

Системний аналіз служить методичним засобом підходу до вирішення проблем вдосконалення порядку управління персоналом. Системний підхід орієнтує дослідника на розкриття такого порядку управління персоналом в цілому і складових його компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформацією, методів управління людьми, управлінських рішень; на виявлення різних типів зв'язків цих компонентів між собою і зовнішнім середовищем і зведення їх в цілісну єдину картину. Системний підхід підкреслює цілісність та інтеграцію різних елементів організації, забезпечує основу для досягнення взаєморозуміння між керівниками і підлеглими. Системний аналіз дозволяє керівнику зрозуміти ситуацію і внести відповідні зміни для досягнення найвищої ефективності. Системний підхід дає кращу основу для чіткого розподілу влади та відповідальності при виконанні різних робіт.

Метод декомпозиції дозволяє розділити складні явища на простіші. Чим простіше елементи, тим повніше проникнення у глиб явища та визначення його сутності. Наприклад, систему управління персоналом можна розділити на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, процедури – на операції і тощо. Після поділу необхідно відтворити систему управління персоналом як єдине ціле, тобто синтезувати. Для цього застосовується метод декомпозиційного моделювання, де моделі можуть бути логічними, графічними та цифровими.

Метод послідовної підстановки дозволяє вивчити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо, під дією яких склався її стан, виключаючи дії інших факторів.

Метод порівнянь дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною – передовою організацією, із нормативним або з минулим станом.



Динамічний метод передбачає розташування даних у динамічному ряду і виключення із нього випадкових відхилень. Тоді ряд відображає стійкі тенденції. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом.

Метод структуризації передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей організації в цілому і системи управління персоналом з погляду відповідності завдань організації.

Експертно-аналітичний метод вдосконалення системи управління персоналом ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців з управління персоналом, управлінського персоналу підприємства до процесу вдосконалення.

Нормативний метод передбачає застосування системи принципів, які визначають склад і зміст функцій з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарата управління організацією в цілому і системи управління персоналом (норма керованості, ступінь централізації функцій, кількість ступенів управління, число ланок, розміри підрозділу, порядок підпорядкованості та взаємозв'язку підрозділів), поділ і кооперацію праці управління персоналом організації.

Завдання параметричного методу – встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи і системи управління персоналом для виявлення ступеня їх відповідності.

Останнім часом при вдосконаленні системи управління персоналом почали застосовувати метод функціонально-вартісного аналізу. Він дозволяє вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання тієї чи іншої функції управління персоналом, який вимагає найменших витрат і є найефективнішим з погляду кінцевих результатів. Такий метод сприяє виявленню зайвих або дублюючих функцій управління, а також функцій, які з тих чи інших причин не виконуються, визначення ступеня централізації та децентралізації функцій управління персоналом.

Метод творчих нарад передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів і керівників.

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягаються у тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі. Це дозволяє поглянути на об'єкт удосконалення з різних кутів зору, що допомагає уникнути прорахунків.

Методи управління – це сукупність прийомів і способів впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей, тобто способи впливу на колектив і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у виробничому процесі. Методи поділяються на три групи [35] (рис.1.2):

- організаційно-адміністративні, засновані на прямих директивних вказівках;
- економічні, обумовлені економічними стимулами;
- соціально-психологічні, що застосовуються з метою підвищення соціальної активності працівників.

Адміністративні – можливі три форми прояву цього методу:

- обов'язкове розпорядження (накази, заборона);
- погоджувальні (консультація, допуск компромісу);
- рекомендації, побажання (порада, роз'яснення, побажання).

Організаційний вплив на структуру управління здійснюється шляхом організаційного регламентування, нормування, інструктування. Розпорядчий вплив на колектив чи особистість передбачає підпорядкування, яке буває трьох типів:

- вимушене або зовні нав'язане (супроводжується почуттям залежності і приймається як натиск зверху);
- пасивне (задоволення, викликане звільненням від прийняття самостійних рішень);
- усвідомлене, внутрішньо обґрунтоване підпорядкування.

Прямі дії можуть посилити пасивність персоналу і призвести до

прихованої непокори. Тому найефективніші непрямі методи впливу, які здійснюються за допомогою постановки завдань і створення стимулюючих умов.

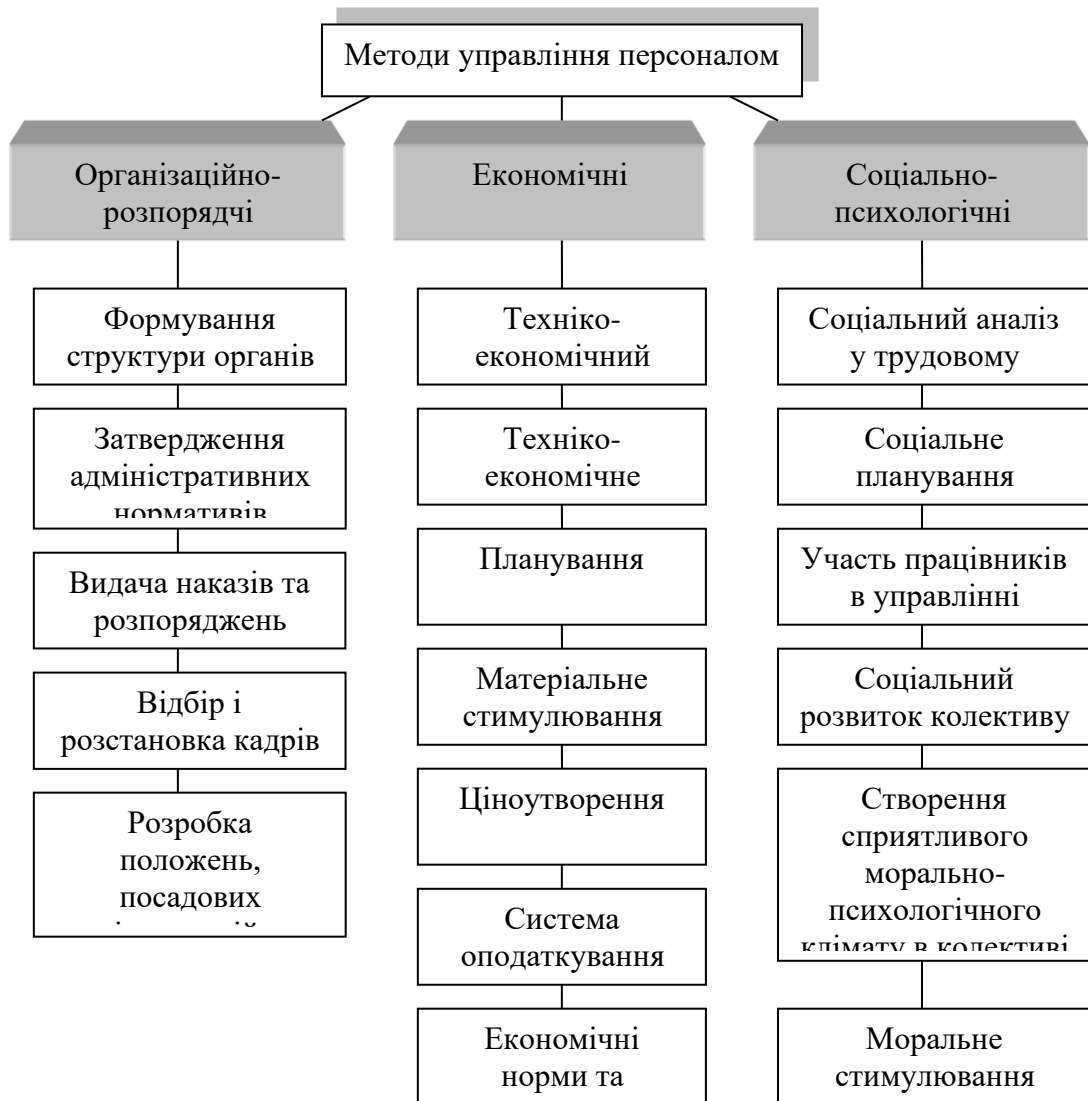


Рисунок 1.2 - Система методів управління персоналом

Економічні методи виступають у таких формах: планування, аналіз, надання економічної самостійності. Це викликає матеріальну зацікавленість працівників результатами своєї праці.

Соціально-психологічні методи – сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах. Для найефективнішого впливу необхідно знати психологічні особливості виконавців, соціально-психологічні характеристики колективів;

використовувати прийоми, які носять особистісний характер (особистий приклад, авторитет, переконання, змагання, ритуали, культура тощо).

Прийоми і способи соціально-психологічного впливу визначаються компетентністю і здатністю керівника. Усі методи пов'язані між собою. Технологічне забезпечення системи управління персоналом включає проектування системи управління персоналом, до якого необхідно підходити з позиції системного підходу.

Системний підхід при проектуванні системи управління персоналом усіх рівнів ієрархії дозволяє комплексно підійти до вирішення цієї проблеми. Проектуються всі функціональні та цільові підсистеми, підсистеми забезпечення управління, підсистема лінійного керівництва. Проектуються взаємозв'язки всіх компонентів цілісної системи між собою і усередині системи, а також із зовнішнім середовищем. Таким чином, методологічною основою побудови системи управління персоналом повинен стати системний підхід до внутрішнього фірмового використання людського фактора. Він має на увазі, що підсистема управління персоналом тісно взаємодіє з іншими підсистемами – фінансової, інноваційної, інвестиційної, стратегічного планування, виробничої, збутової.

Процес розробки й впровадження проекту системи управління персоналом складається з трьох стадій: перед проектна підготовка, проектування і впровадження [35]. Структура кадрової служби може бути різною залежно від міри розвитку та особливостей організації. Виділяють кілька варіантів [35]. Більш докладно структурне проектування служби управління персоналом розглянемо в главі пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом цієї роботи.

Зміна умов господарювання збільшує потребу у вдосконаленні системи управління персоналом. Як вже зазначалося раніше, в Україні назріла необхідність вдосконалення та розвитку системи управління персоналом. З цією метою необхідно глибше вивчати закордонний досвід, адаптуючи його до національних особливостей. Наведемо порівняльний аналіз традиційних і

сучасних принципів управління персоналом в економічно розвинених країнах (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Принципи управління персоналом

Традиційні принципи	Сучасні принципи
Авторитарне управління	Працівник сам визначає шляхи і засоби досягнення поставлених цілей
Мотивація працівників через підвищенням заробітної плати й зменшенням робочого часу	Задоволеність змістом праці і можливістю проявити ініціативу
Управління здійснюється багатоланковою бюрократичною системою	Управлінська структура складається із мінімальної кількості ланок
Трудовий процес поділений на максимально можливу кількість простих операцій	Трудовий процес поділений на невелику кількість складних операцій, які складаються із декількох простих
Індивідуальна форма оплати	Колективна форма оплати
Рішення приймаються лише на вищому рівні управління	Рішення приймаються на всіх рівнях управління
У випадку необхідності працівника легко замінити	Працівника цінують і намагаються підвищити його кваліфікацію
Оплата праці залежить від складності операції, що виконується	Оплата праці залежить від кваліфікації працівника
Існує спеціальна служба для контролю за якістю	Якість контролюється самими виконавцями
Робота керівника направлена на виявлення помилок	Керівництво відзначає успіхи підлеглих
Функції управління виконують лише менеджери; у робітників лише виконавчі функції	Функції управління виконують менеджери і робітники
Інформація поступає верхні рівні управління для прийняття рішень	Всі рівні управління збирають інформацію і використовують її для прийняття рішень

Якщо сім чи більше принципів з правої колонки реалізовані в організації, то це означає, що в ній досить успішно відбувається реорганізація. Якщо реалізовані сім чи більше принципів з лівої колонки, то необхідно негайно почати перебудову системи управління.

При вдосконаленні системи управління персоналом слід мати на увазі,

що її умовою є зміна системи управління та контролю поточних процесів. Більшість помилок допускається не з вини працівників, вони лише виконавці, які змушені працювати під контролем застарілих систем. Керівники також не завжди є винними у негативних наслідках функціонування організації. Єдиний їх недолік полягає в тому, що вони дозволяють функціонувати системам, які не налаштовані належним чином на потреби сьогодення. У першу чергу їм необхідно переглянути свої погляди на роль і вплив служби управління персоналом на діяльність організації. Ставлення до кадрової служби, як другорядної, має залишитися у минулому, тому що основним фактором будь-якої діяльності є люди. Правильна організація праці персоналу, соціальний розвиток трудового колективу, професійний відбір, орієнтація та адаптація, планування кар'єри – все це має бути покладено на висококваліфікованих фахівців – менеджерів по персоналу.

### **1.3 Кадрові технології як інструмент ефективного використання персоналу**

У сучасній економічній літературі зустрічаються різні погляди на сутність та класифікацію кадрових технологій.

Так, згідно з дослідженнями Кибанова А.Я., кадрові технології – сукупність методів і організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію прийнятих кадрових рішень.

Згідно Турчинову А.І., кадрові технології можуть бути класифіковані за такими ознаками:

1. типи технологій – технології вирішення стратегічних кадрових завдань; технології кадрового моделювання і прогнозування; інноваційні (наукомісткі) технології; універсальні технології;

2. види технологій – інформаційні технології (забезпечують інформаційну підготовку кадрів); впроваджувальні технології (забезпечують

оновлення організаційних структур управління, формування стратегічного мислення персоналу, підвищення ділової культури кадрів); навчальні технології (забезпечують впровадження нових форм активного навчання, перепідготовки та перепрофілювання кадрів);

3. рівні технологій – національні технології як універсальні і стратегічні для інших рівнів управління; регіональні технології; технології трудової асоціації; технології, саморозвитку і самореалізації творчого потенціалу особистості; пріоритетні технології для всіх рівнів управління.

Згідно поглядів Журавльова П.В., все різноманіття кадрових технологій можна розділити на дві категорії – модульні та індивідуальні. Широко поширеною модульною технологією є конкурсний відбір персоналу, що забезпечує право громадянина на рівний доступ до роботи, атестації персоналу. Новою кадровою технологією є «Центр оцінки». При даній кадровій технології використовується велика кількість методів діагностичного обстеження персоналу, що доповнюють один одного та дозволяють отримати у своїй сукупності найбільш повну інформацію про персонал організації. Основна ідея цієї кадрової технології – провести атестування через серію спеціально розроблених вправ, що моделюють основні сторони конкретного виду трудової діяльності.

Основні елементи кадрових технологій: кадрове планування, набір кадрів, добір кадрів, визначення заробітної плати і пільг, профорієнтація та адаптація, навчання, оцінка діяльності, підготовка резерву та управління розвитком, службове підвищення, зниження, перевід або звільнення, виробничі відносини, охорона здоров'я, соціальні питання.

Згідно досліджень Магура М.І. та Курбатова М.Б., складовими окремими кадрових технологій є:

1. Найм. У його рамках вирішуються такі питання: планування персоналу; зв'язок з державною службою зайнятості та іншими джерелами наявності персоналу, застосування умов найму підприємства; опитування претендентів, бесіди, переклади, звільнення; накази про призначення на

посаду та просуванні по роботі; статистика персоналу; бесіди і консультації з найму; робочий час і понаднормовий; законодавство про найм; відвідування органів, пов'язаних з трудовими ресурсами.

2. Навчання, підготовка і кар'єра. У їх склад входять: забезпечення інструкторами; введення нових систем; заохочення працівників до підвищення освіти, розвиток менеджменту персоналу; градація персоналу (послідовний перехід від нижчої ступені до вищої); спостереження і контроль, забезпечення навчального процесу.

3. Оплата праці. В цьому напрямі виконуються: адміністрування та аналіз структури оплати праці на підприємстві; здійснення та контроль диференційованої оплати праці; консультації з питань оплати праці.

4. Виробничі відносини. Вони включають зовнішні та внутрішні аспекти щодо забезпечення процесу виробництва: переговори з профспілками, забезпечення інформацією з погоджувальних процедур, створення спільних органів типу робітничих рад; тлумачення та розповсюдження кадрової політики фірми; виступ у якості представника фірми на зовнішніх переговорах; консультації по трудовому законодавству.

5. Охорона здоров'я та соціальні питання. До них відносяться: організація буфетів, медпунктів тощо; пенсійні фонди; юридична допомога та інші послуги з особистих проблем персоналу; транспорт, житло, торгівля, створення умов для відпочинку, застосування законів про підприємство та положень про приміщення офісів, магазинів; організація заходів у перервах; запобігання нещасних випадків та участь у роботі служб техніки безпеки; компенсації працюючим.

6. Обов'язки керуючого персоналом фірми: забезпечення ефективної роботи служби управління персоналом, консультування з вищим керівництвом з питань кадрової політики, консультування лінійних керівників з питань роботи з персоналом підрозділів; доведення кадрової політики до всіх працівників; планування персоналу; переговори і виробничі відносини у фірмі; виступи в як представник фірми на зовнішньому і



внутрішньому рівнях.

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. При цьому однією з центральних завдань є відбір (підбір) кадрів.

Технологія відбору нових працівників не тільки покликана забезпечити режим нормального функціонування, але й формує фундамент майбутнього успіху організації.

Відбір персоналу – є функцією організації, здійснюваною учасниками управлінського процесу, що полягає в прагненні зосередити навколо суб'єктів управління особистісний, інтелектуальний та ресурсний потенціал, який сприятиме створенню сприятливої ситуації як для суб'єкта, що здійснює підбір, так і для реалізованої ним справи.

Існує безліч різних визначень поняття відбору (підбору) персоналу. Вище були представлені найбільш комплексні визначення. Існують і інші, більш формальні. Наприклад, «відбір персоналу – це серія заходів і дій, здійснюваних підприємством чи організацією для виявлення зі списку заявників особи чи осіб, які найкращим чином підходять для вакантного місця роботи».

Рішення про прийняття на роботу, згідно з оцінками фахівців, акція не тільки суттєва, але й має довгострокові наслідки. У її ефективності зацікавлені як суспільство в цілому, окремі підприємства, так і конкретні індивіди.

Персонал є мотором будь-якої організації, і помилки при підборі кадрів, особливо коли мова йде про відбір кандидатів на керівні посади, обходиться занадто дорого. Втрати, які несуть підприємства від аварій, травматизму та браку в результаті того, що були допущені помилки при відборі нових працівників – це тільки частина тих витрат, які доводиться нести організації.

Технологія пошуку і відбору персоналу традиційно розглядається як функція кадрових служб. Однак, ефективний процес відбору персоналу

завжди вимагає участі в ньому керівників тих підрозділів, в які відбираються нові працівники. Це передбачає знання керівниками основних принципів і процедур, що використовуються при доборі кадрів, і володіння необхідними для цього навичками. Особливо це актуально для невеликих організацій, де підбір кадрів здійснюється в основному першим керівником або керівниками підрозділів.

На технологію відбору персоналу впливають, перш за все, фактори зовнішнього оточення. Серед них: законодавство держави, яка регламентує питання захищеності громадян від дискримінації при наймі на роботу; вплив ринків праці, оскільки процеси відбору різняться їх обсягами і характеристиками: при великій кількості претендентів організація-роботодавець встановлює більш високі і різноманітні вимоги до них. Ймовірність прийняття неправильного рішення, за оцінкою фахівців, зменшується пропорційно величині кандидатів, які володіють «широкою» кваліфікацією. Високі вимоги, у свою чергу, зменшують число потенційних претендентів, а отже, скорочують витрати організації на процедуру відбору. Брак працівників необхідних професій на ринку означає невелике число претендентів на вакантні місця і тягне занижені вимоги до кваліфікації.

Зовнішні фактори проектуються на сукупність внутрішніх, які формуються в межах конкретного підприємства і локалізуються в:

- формуванні філософії відбору;
- визначенні його ефективних та дієвих процедур;
- побудові стратегії легальної захищеності.

Залежно від різних видів вакансій методи відбору кандидатів будуть відрізнятися навіть в одній, окремо взятій організації. Проте розвиток філософії відбору може допомогти організації підтримати і посилити загальну стратегію бізнесу і сприяти в майбутньому його розвитку. У літературі часто розглядаються три основні концептуальні підходи до відбору персоналу:

1. найм як пошук «нової крові»;

2. найм для поточної роботи або довгострокової організаційної кар'єри;
3. найм підготовлених або найм підготовлюваних.

Для того, щоб задовольняти поставленим цілям, процес відбору має здійснюватися відповідно до чітких правил. Тобто, він має бути добре формалізованим, оформленим процедурно і підкріпленим відповідними положеннями, інструкціями, типовими формами тощо. Фахівці, які проводять відбір і приймають рішення про професійну придатність або непридатність кандидатів, повинні мати достатній для цього рівень кваліфікації. На жаль, у багатьох організаціях стан справ у цьому важливому напрямку роботи далекий від ідеалу і першими кроками мають стати такі: навчання співробітників, зайнятих доборою, розробка процедури відбору, підготовка типових форм, бланків тощо.

Залежно від тієї посади, на яку відбираються кандидати, може змінюватися значимість тих чи інших критеріїв або процедур, що використовуються. Так, перевірка відомостей і рекомендацій, що надаються кандидатами, має особливе значення для професій, які передбачають матеріальну чи фінансову відповідальність.

При організації відбору працівників необхідно враховувати, з яких джерел (зовнішніх чи внутрішніх) надходять кандидати на вакантні робочі місця. Процедури відбору можуть при цьому істотно відрізнятися. Виграти в конкурентній боротьбі на ринку тільки за рахунок досягнень техніки і технологій сьогодні неможливо. Для цього потрібно використання більш потужного, перспективного ресурсу, яким може бути людина з її творчим, інтелектуальним і фізичним потенціалом. І тут однією з найбільш важливих проблем управління персоналом є завдання пошуку ефективних систем мотивації працівників до якісної та результативної праці.

Аналіз функціонування господарських суб'єктів показує, що важливим чинником їх успішного розвитку є мотивація працівників до праці та професійного росту. Більш того, в ринкових умовах мотивація виступає і як функція управління, і як спосіб впливу, і як метод управління.

«Навіть успішні компанії постійно відчувають проблеми, пов'язані з нестачею грамотних та ініціативних фахівців. Це свідчить про недостатнє опрацювання методики мотивації їх професіоналізму. Якщо для компаній з низьким рівнем спеціалізації праці дана проблема не актуальна, тому що заміна фахівця, який звільнився може бути здійснена в короткі терміни, то для інноваційних та інших організацій з високим рівнем спеціалізації вирішення цієї проблеми має життєво важливе значення. Відтік кваліфікованих кадрів для них обертається справжньою катастрофою».

Ще однією важливою сучасною технологією кадрового управління є підтримання безперервного навчання (не тільки на базі навчальних центрів, а й через самопідготовку), і як наслідок, зростання професійного рівня фахівців з управління персоналом. При розробці концепції безперервного навчання персоналу кожна компанія має сама визначати напрями розвитку персоналу.

В даний час найбільші зусилля кадрових підрозділів спрямовані на розробку і реалізацію освітніх програм і програм соціального розвитку. Таким чином, все більше переважають не облікові, а змістовні аналітичні та організаційні аспекти діяльності. Різко зріс професійний рівень кадровиків. До їх складу тепер входять психологи, соціологи, фахівці з кадрів.

Сучасне управління персоналом неможливо уявити без системи просування по службових сходах і зростання кар'єри. В останні роки у внутрішньофірмовому управлінні виділяють ряд нових професій, у тому числі фахівці з набору (рекрутери), інтерв'юери (психологи, які проводять співбесіду з претендентами на отримання роботи), методисти та інструктори, консультанти з питань кар'єри.

Необхідно відзначити характерну рису сучасної концепції управління персоналом – прагнення кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту найму до завершення трудової діяльності в організації.

На сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні людські

ресурси є найважливішим фактором успіху будь-якого бізнесу. Тому керівники вважають за краще робити ставку на персонал і всіма силами прагнуть створити працездатні й мотивовані команди однодумців. Такий порядок управління діловою активністю персоналу передбачає створення системи морально-матеріального стимулювання та кар'єрного зростання співробітників.

Дієвою кадровою технологією є формування системи стимулювання, де значний акцент робиться не на зарплаті, а на додаткових виплатах залежно від ефективної роботи підрозділу. При цьому система планових показників повинна бути адаптована до ринкових умов.

Зараз в Україні позначилися певні зміни в цій сфері. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без інтеграції «глобальних зусиль» з пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці. У той же час, на думку Н. Дряхлова та Є. Купріянова, в багатьох країнах Західної Європи і в США мотиваційні аспекти управління персоналом компаній набули великого значення і їх методи та досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені на вітчизняний ґрунт

Таким чином, ефективне використання персоналу є головною функцією будь-якої організації й розглядається як система організації та управління процесами відбору, навчання та оцінки кадрів, будучи підсистемою у загально організаційній структурі. Ця система складається з сукупності елементів (цілей, функцій, кадрів, технічних засобів, інформації, методів організації діяльності та управління), які формують кадровий комплекс організації. Суб'єктами системи управління персоналом виступають директор організації, його заступник, а також різні відділи і фахівці служби управління персоналом.

Сучасна концепція управління персоналом схиляється до пріоритетності передачі великого об'єму управлінських функцій безпосереднім керівникам того чи іншого колективу. При цьому вони

повинні отримувати необхідну професійну і методичну допомогу. Головним завданням управління персоналом є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям організації.

Особливістю управління персоналом у сучасній організації є використання різноманітних кадрових технологій. Серед найбільш поширених такі: найм; відбір; набір та планування персоналу; навчання, підготовка та управління кар'єрою; адміністрування та аналіз структури оплати праці на підприємстві; здійснення та контроль диференційованої оплати праці; консультації з питань оплати праці; забезпечення інформацією з погоджувальних процедур, створення спільних органів типу робітничих рад; тлумачення та розповсюдження кадрової політики фірми; консультації по трудовому законодавству; охорона здоров'я та соціальні питання тощо.

## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «МАРІУПОЛЬСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності ДП «ММТП» та його ринкових позицій

Державне підприємство «Маріупольський морський торговельний порт» (далі – ДП «ММТП», порт) - сучасний міжнародний висококомеханізований універсальний транспортний вузол, що спеціалізується на перевантаженні генеральних (контейнери, металопрокат) та масових (наливних, насипних та навалювальних) вантажів з сухопутних видів транспорту на морські судна та у зворотному напрямку

Маріупольський порт входить у п'ятірку провідних портів України по своєму економічному розвитку, але враховуючи складну політичну і економічну ситуацію на сході України порт втратив значні обсяги вантажообігу, що у свою чергу впливає на фінансові показники, але утримує соціальну сферу та своєчасно виплачує заробітну плату.

Портом надається повний комплекс послуг, пов'язаних із вантажопереробкою. Основними напрямками діяльності порту є:

- організація та виконання вантажно-розвантажувальних робіт;
- надання транспортно-експедиторських та інших послуг;
- надання послуг з перевезення вантажів залізничним транспортом;
- зберігання вантажів та здійснення складських операцій з вантажами та ін.

Площа основної виробничої території порту – 302,0га. Площа акваторії 11 990,85 га, внутрішня акваторія – 417,69га, зовнішній рейд – 11 535га, глибина зовнішнього рейду - 17,0 - 23,0м. Порт з'єднаний з морем підхідним

каналом глибиною 14,5м. ДП «ММТП» налічує 27 причалів (24 – вантажних, 3 – допоміжні, у т.ч. два з них спеціалізовані причали портофлоту), на яких забезпечується цілодобова обробка транспортних засобів. Загальна довжина причального фронту 5 253,6м, глибини біля причалів від 7,5 до 13,5 метрів. ДП «ММТП» має розвинену інфраструктуру, систему енергопостачання, зручні морські підходи і може приймати судна з осадкою до 13,0м і вантажопідйомністю понад 100 тис.тонн.

ДП «ММТП» знаходиться на стадії зростання, тому вирішує такі завдання управління:

- вирішення соціальних проблем колективу, що дозволить закріпити й розвинути зацікавленість робітників;
- забезпечення балансу між існуючою та інноваційною перспективною діяльністю, між підвищенням якості запропонованої продукції і послуг;
- оптимізація співвідношення між централізацією і децентралізацією в управлінні підприємства і т.п.

Розрахунок основних показників діяльності ДП «ММТП» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ДП «ММТП» за 2016-2017 роки

Найменування показника	Одиниц і виміру	2016 рік	2017 рік	Відхилення (+;-)	Темп зміни, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг)	грн	1036036	1059063	23027	102,22
Собівартість реалізованої продукції	грн	682707	778528	95821	114,04
у % до чистої виручки	%	65,90	73,51	7,61	111,56
Валовий прибуток (збиток)	грн	353329	280535	-72794	79,40
у % до чистого доходу	%	34,10	26,49	-7,61	77,67
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	3354	3387	33	101
у т.ч. робітників виробництва (або торгово-оперативного персоналу)	осіб	1708	1744	36	102



## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці одного працівника у порівняних цінах	грн	308,90	312,68	3,79	101,23
Продуктивність праці одного робітника виробництва у (або торгово-оперативного персоналу) порівняних цінах	грн	606,58	607,26	0,68	100,11
Фонд оплати праці	грн	340057	410339	70282	120,67
у % до чистої виручки	%	32,82	38,75	5,92	118,04
Середньомісячна заробітна плата	грн	8449,04	10095,9	1646,9	119,5
Середня вартість основних засобів	грн	1621870	1607845	-14025	99,14
Середня вартість оборотних активів	грн	2898443	2963078	64635	102,23
Фінансовий результат від операційної діяльності					
прибуток (збиток)	грн.	491523	268672	-222851	54,66
у % до чистого доходу	%	47,44	25,37	-22,07	53,47
Доход від участі в капіталі	грн	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від фінансової діяльності	грн	374127	186366	-187761	50
Інші доходи	грн	1002	1333	331	133
Інші витрати	грн	31076	28377	-2699	91
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	грн	464479	238598	-225881	51
у % до чистої виручки	%	44,83	22,53	-22,30	50
Чистий фінансовий результат (збиток)	грн	374127	186366	-187761	50
у % до чистого доходу	%	36,11	17,60	-18,51	49

Як свідчать дані таблиці, чистий дохід від реалізації у 2017 році збільшено на 2,22%. За рахунок збільшення собівартості продукції на 14,04% показник валового прибутку зменшився на 20,6%.

У 2017 році підприємство хоч і отримало чистий прибуток в сумі 186366грн., але ця сума менш суми 2016 року на 50%.

За рахунок збільшення чисельності персоналу у 2017 році на 33 працівника, збільшився ФОТ на 20,67% та середньомісячна заробітна плата на 1646,9 грн.

На діяльність ДП «ММТП» впливають безліч факторів як внутрішніх, так і зовнішніх, тобто які залежать та які не залежать від діяльності

даного підприємства. Основну увагу при аналізі повинно приділятися дослідженню внутрішніх факторів, на які підприємство може впливати.

Разом з тим в багатьох випадках при розвинутих виробничих зв'язках та відносинах на результати роботи кожного підприємства в значній мірі впливає діяльність інших підприємств, наприклад рівномірність та своєчасність поставок сировини, матеріалів, їх якість, вартість, кон'юнктура ринку, інфляційні процеси та багато іншого.

Ці фактори є зовнішніми. Вони не характеризують зусилля даного колективу, але їх дослідження дозволяє точніше визначити ступіні впливу внутрішніх причин та тим самим більш повно виявити внутрішні резерви виробництва.

Зовнішнє оточення підприємства постійно змінюється. Тому підприємству необхідно взаємодіяти з оточенням, для того щоб мінятися та прилаштуватися до нього в довгостроковій перспективі.

Для дослідження факторів макросередовища застосовують PEST-аналіз. Це аналіз дальнього оточення підприємства. PEST- це абревіатура чотирьох англійських слів: P – Policy – політика, E - Economy – економіка, S- Society - суспільство, T- Technology - технологія. З назви методу випливає, що з численного ряду факторів, які характеризують вплив зовнішнього середовища на підприємство, PEST- аналіз виділяє чотири основні групи (політичний, економічний, соціально-культурний та технологічний аспекти зовнішнього оточення підприємства).

Політичний фактор повинен вивчатися в першу чергу, тому що головне політичне питання – це питання о владі. А центральна влада регулює механізм обігу грошей в державі, а також ряд інших ключових умов отримання основних ресурсів для діяльності будь-якого підприємства.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища підприємства допомагає зрозуміти, як на рівні держави формуються та розподіляються основні економічні ресурси. Для даного підприємства це є важливою умовою його ділової активності.

Соціальний компонент в більшій мірі пов'язано з формуванням споживчих переваг населення. Цим й визначається його особливе значення при аналізі можливого попиту на продукцію організації в стратегічній перспективі.

Значення технологічного фактору також становиться досить явним. В сучасних умовах швидких технологічних змін перед будь-яким підприємством стоїть постійна загроза втрати ринку продукту через його витискання зробленим більш технічно продуктом.

Розглянемо вплив цих чотирьох аспектів на діяльність ДП «ММТП» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз макросередовища ДП «ММТП»

Політичні фактори	Економічні фактори
Вибори президента Зміна законодавства та урядової політики Проведення АТО Державне галузеве регулювання Зниження стабільності в суспільстві Сертифікація товарів та послуг	Світова фінансова криза Рівень, темпи інфляції чи дефляції Рівень зайнятості Спад виробництва Дефіцит держбюджету Податкова ставка Зміни в структурі державних виплат Політика правоохоронних санкцій та штрафів Інвестиційний клімат в галузі Обманні курси валют Основні зовнішні витрати (енергія, транспорт, сировина, матеріали, комунікацій) Експортно-імпортна політика
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Зміни в базових цінностях Зміни в рівні і стилі життя Демографічні зміни Зміни в структурі доходів та витрат Етнічні, релігійні фактори Рівень освіти Відтік висококваліфікованих фахівців за рубіж	Державна технологічна політика Значні тенденції в галузі НДДКР Технологічні зміни в країні Зміни та адаптація нових технологій Законодатство по технологіям Потенціал іновацій Доступ до технологій, ліцензування, патенти Поява безвідходних технологій, енерго- та ресурсозберігаючих методів виробництва Фінансування досліджень

З факторів, наведених в таблиці 2.2, найбільший вплив на діяльність підприємства роблять політико-правові й соціальні. Політико-правові роблять найбільш негативний вплив, а соціальні найбільш позитивний вплив. З політико-правових найбільш негативний вплив роблять постійні зміни в законодавстві України й сертифікація товарів і послуг. Тому що підприємство орієнтується на певні законодавчі акти, а постійна їх зміна дестабілізує й дезорієнтує підприємство. Відповідно до нашого законодавства підприємство зобов'язане сертифікувати деякі товари й послуги, то зміни в сумі сертифікації або в найменування товарів, обов'язкових до сертифікації також впливають на господарську діяльність підприємства.

У числі соціальних факторів найбільш позитивний вплив мають кваліфікаційні характеристики робочої сили, що впливає на якість роботи співробітників, а також на рівень кваліфікації співробітників.

При зміні факторів зовнішнього оточення перед підприємством відкриваються нові можливості або створюються додаткові труднощі. Тому підприємство повинно вміти передбачувати можливості та погрози, які можливі зі сторони зовнішнього оточення.

Застосовуваний для аналізу середовища SWOT аналіз (англ. strength-чинність, міць, weak-слабкість, opportunity-можливості, threat-погроза) є досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища. Застосовуючи SWOT аналіз, дається встановити лінії зв'язку між чинністю й слабкістю, які властиві підприємству й зовнішнім погрозам і можливостям.

SWOT аналіз припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей, а далі – устанавлення ланцюжків зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства.

Для встановлення зв'язків між сильні та слабкими сторонами ДП «ММТП», а також можливості та загрози зовнішнього середовища складемо матрицю SWOT (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Матриця SWOT – аналізу ДП «ММТП»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Як скористатися можливостями. Що відкриваються використовуючи сильні сторони: 1.Зменшення собівартості при застосування новітніх технологій та економії матеріальних ресурсів 2.Надання високій якості виконання робіт в найкоротші строки за рахунок перегляду існуючої технічної бази 5.Підвищення кваліфікації праці	За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози: 1.Поміняти валюту в договорах щоб не втрачати на валютних різницях
Слабкі сторони	Які слабкі сторони можуть перешкодити скористатися можливостями: 1.Не спроможність своєчасної відгрузки із-за відсутності коштів на реконструкцію обладнання 2.Зростання потужностей неможливе із-за недостатнього фінансування будівництва причалів, що призводить до зниження вантажообороту	Яких загроз, посиленних слабкими сторонами, потрібно більш всього побоюватися: 1.Спад виробництва за рахунок скорочення діяльності підприємства 2.Наявність утрат від валютної різниці за рахунок несвоечасних оплат по договорам

В цілому зробимо висновок, що складна політична і економічна ситуація в Україні негативно впливає на розвиток ринкових відносин. Бойові дії на Сході України негативно позначаються на роботі промисловості Донецької та Луганської областей. Важке становище на підприємствах вугільної та металургійної продукції а також пошкодження залізничної інфраструктури та газового трубопроводу цього регіону неминуче позначилося на обсягах вантажообігу в Маріупольському порту. Внаслідок тривалості такої ситуації перед судновласниками стає питання, чи має судно заходити в порт регіону, який є або може бути зоною військового ризику, або військових операцій. Оскільки першочерговим тут є питання не

вартості та економічної доцільності, а безпеки, насамперед – життя, а також вантажів. Все це в значній мірі впливає на роботу Маріупольського порту.

## **2.2 Аналіз ефективності використання персоналу ДП «ММТП»**

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами – одна з найважливіших умов його успішної роботи. Ефективність роботи будь-якого підприємства великою мірою залежить від кількісних та якісних характеристик персоналу. Основними кількісними показниками формування персоналу підприємства є: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад; статево-віковий склад працюючих; середній вік працівників підприємства; стаж роботи на підприємстві в цілому та на певній посаді; рух кадрів; рівень заміщення вакантних посад та інші.

Для ефективного управління персоналом підприємства важливе не просте визначення чисельності (або її динаміки) окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними. Це дасть змогу не тільки виявити вплив фактора персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства, а й встановити найсуттєвіші структурні зміни, їхні рушійні сили, тенденції і на цій підставі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів

Аналіз основних показників, які характеризують персонал підприємства ДП «ММТП» представлено у таблиці 2.4.

Дані таблиці 2.4 показують, що у 2017 році на підприємстві збільшився склад працівників на 33 робітника. Це сталося за рахунок підвищення постійних робітників на 50 чоловік та зниження тимчасових робітників на 17 чоловік. Найбільш питому вагу складає оперативний персонал: і у 2016 році, і у 2017 році - більш 50 %.

Також значну питому вагу займають робітники з середньо-спеціальною освітою, хоча цій показник у 2017 році мав тенденцію до зниження. І ще, значну частку у діяльності підприємства займають чоловіки (більш 60%).

Таблиця 2.4 - Основні показники, які характеризують персонал ДП «ММТП»

Показники	2016 рік		2017 рік		Відхилення +; -	Темп зміни, %
	чол.	пит.вага %	чол.	пит.вага %		
Середньооблікова чисельність робітників, всього	3354	100	3387	100	33	100,98
1. Розподіл робітників по характеру трудових відносин	-	-	-	-	-	-
а) постійні робітники	3100	92,43	3150	93,00	50	101,61
б) тимчасові робітники	254	7,57	237	7,00	-17	93,31
2. Розподіл робітників по категоріям:	-	-	-	-	-	-
а) управлінський персонал	916	27,31	893	26,37	-23	97,49
б) оперативний персонал	1708	50,92	1744	51,49	36	102,11
в) допоміжний персонал	730	21,77	750	22,14	20	102,74
4. Склад робітників за рівнем освіти	-	-	-	-	-	-
а) з середньою освітою	570	16,99	590	17,42	20	103,51
б) з середньо – спеціальною освітою	1540	45,92	1490	47,30	-50	96,75
в) з вищою освітою	1244	37,09	1307	38,59	63	105,06
5. Розподіл робітників по статі	-	-	-	-	-	-
а) чоловіки	1900	56,65	2100	62,00	200	110,53
б) жінки	1454	43,35	1387	40,95	-67	95,39

Забезпеченість підприємства персоналом визначається аналізом руху робочої сили підприємства. Показники плинності кадрів внутрішньо корелюють з показниками самовільних невиходів працівників на роботу, що призводить до значних витрат, що містять у собі: а) низку виплат, обов'язкових незалежно від фактичної присутності робітника на робочому місці; б) оплату понаднормових робіт працівнику, який заміняє відсутнього; в) витрати, пов'язані з простоем устаткування, падінням продуктивності праці і т.п.

Дані для аналізу руху персоналу ДП «ММТП» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Рух персоналу ДП «ММТП» у 2016-2017рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	Відхилення, +; -	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність робітників, всього	3354	3387	33	100,98
на початок періоду	3277	3291	14	100,40
на кінець періоду	3224	3301	-77	102,4
Прийнято на роботу протягом року	67	97	30	144,78
Вибуло працівників, у т.ч.				
з власного бажання	120	87	-33	72,5
звільнення з порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
Коефіцієнт прийому	0,94	1,36	0,42	144,57
Коефіцієнт звільнення	1,69	1,22	-0,47	72,36
Коефіцієнт плинності	1,67	1,20	-0,48	71,56
Коефіцієнт стабільності кадрів	99,26	98,12	-1,14	98,85
Коефіцієнт загального обороту	2,6	2,53	-0,07	97,12

Проведені розрахунки показали, що на підприємстві коефіцієнт загального обороту знизився у звітному періоді на 2,88%; коефіцієнт обороту з звільнення зменшився на 27,64%; коефіцієнт обороту з приймання виріс на 44,57%; коефіцієнт плинності кадрів у 2017 році зменшився на 28,44%, хоча й залишається досить великим. Зниження коефіцієнта загального обороту та



плинності кадрів пов'язано зі зменшенням звільнених за власним бажанням проти минулого року на 27,5%.

Щоб усунути плинність кадрів, потрібно проводити кращий підбір кадрів при прийнятті на роботу, поліпшувати нормування, організацію праці і заробітної плати, проводити сучасне забезпечення робочих місць матеріально-сировинними ресурсами, підготовку та перепідготовку кадрів, підвищення кваліфікації.

Зважаючи на те, що ДП «ММТП» - це висококомеханізований універсальний транспортний вузол, котре є надскладною галуззю національної економіки, можна зробити припущення, причиною високої плинності кадрів є складні умови праці, незадоволення професією, недостатній рівень заробітної плати тощо.

В таблиці 2.6 надано аналіз використання робочого часу на ДП «ММТП» б за 2016-2017 б рр.

Таблиця 2.6 - Аналіз використання робочого часу на ДП «ММТП» за 2016-2017 рр

Показники	2016 р.	2017 р.	Відх., (+,-)	Темп зміни, %
Кількість відпрацьованих годин одним працівником за рік,годин	1305,72	1285,56	-20,16	-1,54
Тривалість робочого дня,годин	10	10	-	-
Втрати робочого часу на 1-го працівника на рік,годин	1,69	1,13	-0,56	-33,14
Неявки з поважних причин на 1-го працівника на рік,годин	1,57	0,98	-0,59	-37,67

Як свідчать дані таблиці 2.6, загальний фактичний фонд робочого часу на підприємстві виріс на 3%. Втрати робочого часу були пов'язані в основному з роботою в умовах неповного робочого дня у святкові дні та неповної робочої неділі, а тому їх не можна вважати негативними.

Надалі зробимо аналіз показників ефективності використання персоналу ДП «ММТП» Розрахунки відобразимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Показники ефективності використання персоналу підприємства

Показники	Од.вим.	2016р	2017р	Відхилення +/-	Темп зміни, %
Продуктивність праці у цілому по підприємству	тис.грн.				
у поточних цінах	тис.грн.	308,90	312,68	3,79	101,23
у порівняльних цінах	тис.грн.	308,90	218,66	-90,2	70,79
Продуктивність праці оперативного персоналу	тис.грн.				
у поточних цінах	тис.грн.	606,58	607,26	0,68	100,11
у порівняльних цінах	тис.грн.	606,58	424,66	-181,92	70,01
Трудомісткість	тис.грн.				
Прибуток на одного робітника підприємства	тис.грн.	12,04	55,02	42,98	457,04
Прибуток на 1 оперативного робітника	тис.грн.	219,04	106,86	-112,18	48,79
Прибуток на 1 грн. фонду оплати праці	тис.грн.	1,1	0,45	-0,65	41,28
Виручка від реалізації на 1 робітника в годину	тис.грн.	308,90	312,68	3,79	101,23

Як свідчать дані таблиці 2.7 підприємство не дуже ефективно використовує персонал підприємства. Зниження продуктивності праці у порівняльних цінах свідчить, що підприємство знижує свої конкурентні позиції на ринку.

Для більш ґрунтованого виявлення проблем зниження ефективності персоналу вважаємо доцільним провести дослідження впливу факторів на ефективність використання персоналу досліджуваного підприємства.

### 2.3 Оцінка впливу факторів на ефективність використання персоналу ДП «ММТП»

В умовах розвитку ринкових відносин відбуваються об'єктивні зміни в змісті праці, у трудових відношеннях, використанні трудового потенціалу робітників. Акценти в управлінні працею змістилися у бік підвищення вимог до ефективності праці, ускладнення його змісту.

У числі основних чинників, що впливають на ефективність використання трудового потенціалу, в роботі були виділені чисельність працівників, чистий дохід, інфляційний ріст цін, середня заробітна плата та фонд оплати праці. Результати факторного аналізу подані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз впливу факторів на ефективність використання персоналу ДП «ММТП» у 2016-2017 роках

Відхилення продуктивності праці (+,-), тис. грн.					
Усього	В тому числі за рахунок зміни				
	Чистий дохід від реалізації		Фонду оплати праці		
	В діючих цінах	У тому числі за рахунок збільшення цін	Взагалі	У тому числі	
За рахунок середньої заробітної плати				За рахунок чисельності робітників	
3,79	18,50	16,50	14,71	12,32	2,39

Як видно з розрахунків, збільшення продуктивності праці було пов'язано зі збільшенням кількості робітників разом зі збільшення чистого доходу від реалізації. Збільшення цін призвело до суттєвого приросту ефективності праці, за рахунок чистого доходу від реалізації.

Загальний вплив позитивних чинників збільшило продуктивність праці на 3,79 тис. грн.

У сучасних умовах пріоритету саморозвитку діяльності важливим питанням для будь-якого підприємства є оцінка його фінансових

можливостей з формування, а вразі потреби – збільшення фонду оплати праці. Для одержання аналітичного висновку з цього питання були оцінені показники, запропоновані вітчизняними вченими що наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка фінансових можливостей підприємств за 2016-2017 роки

Підприємство	Індекс сукупних чистих доходів	Індекс зміни частки витрат на стимулювання у складі чистих доходів	Індекс зміни витрат на стимулювання у складі чистих витрат	Індекс зміни частки на стимулювання у складі чистого прибутку
ДП «ММТП»	1,06	0,91	1,25	0,86

На ДП «ММТП» відзначене зростання фінансових можливостей по формуванню фондів стимулювання праці, що підтверджує індекс 1,06. Але збільшення доходів супроводжується падінням частки у доходах витрат на стимулювання в розмірі 9 %.

Як бачимо, динаміка рівня витрат на стимулювання праці має обернений зв'язок із розвитком доходів. Така ситуація викликана наявністю у витратах на стимулювання значної частки умовно-постійних витрат. Рівень яких скорочується з ростом діяльності і підвищується при зменшенні доходів.

На підприємстві за аналізований період не спостерігалось цілоденних простоїв та прогулів. Тому аналіз середньорічного виробітку проведено за рахунок зміни середньорічного виробітку працівника, яка залежить від кількості відпрацьованих днів одним працівником за рік, середньої тривалості робочого часу у робочий день та середньогодинного виробітку. Факторний аналіз проведено методом абсолютних різниць (табл. 2.10) за моделлю:

$$V_p = D * T.p.d. * B_r \quad (2.1)$$

$V_p$  – середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн..

e

$D$  – відпрацьовано днів одним працівником, днів

$T.p.d.$  – тривалість одного робочого дня, годин

$B_r$  – середньогодинний виробіток одного працівника, тис. грн..

Таблиця 2.10 - Факторний аналіз зміни середньорічного виробітку на ДП «ММТП»

Фактори	Алгоритм розрахунку	Вплив фактору
Середньорічний виробіток, разом		+29,7
у тому числі за рахунок:		
- днів відпрацьованих одним працівником	$\Delta V_p = \Delta D * T.p.d.02 * B_r$	+1,1
- середньої тривалості робочого часу у день	$\Delta V_p = D * \Delta T.p.d.02 * B_r$	0
- середньоденного виробітку	$\Delta V_p = D * T.p.d.02 * \Delta B_r$	+28,6

Таким чином, можна зробити висновок, що збільшення середньорічного виробітку одного працюючого на підприємстві залежало від зміни відпрацьованих днів одним працівником (+1,1 тис. грн.) та середньоденного виробітку працівника (+28,6 тис. грн.).

Надалі оцінку впливу факторів на ефективність персоналу ДП «ММТП» здійснимо за допомогою кореляційно-регресійного аналізу.

На початковому етапі для проведення кореляційно-регресійного аналізу ефективності персоналу формується таблиця початкових даних, в якій приводяться значення показників-факторів.

Вихідні дані для розрахунку ступеня впливу подані в таблиці 2.11

Таблиця 2.11 - Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу

Період	Фактичне значення чисельності, осіб, (Y)	Перечень показників-факторів і їх фактичне значення, X		
		Продуктивність праці	ФОП	Чистий дохід від реалізації
1-й квартал 2016р.	3100	77,23	85014,30	259009
2-й квартал 2016р.	3250	77,22	85013,9	259001

## Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
3-й квартал 2016р.	3100	77,23	85014,1	258900
4-й квартал 2016р.	3224	77,24	85014,30	259100
1-й квартал 2017р.	3390	78,17	102585,0	264766
2-й квартал 2017р.	3400	78,21	1022601	264780
3-й квартал 2017р.	3370	78,18	102580	264770
4-й квартал 2017р.	3360	78,10	102586,0	264770

По існуючим даним визначимо ступень впливу факторів на формування персоналу підприємства в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Коефіцієнти оцінки ступеня кореляційного зв'язку

Результуючий показник	Фактор	Кореляційний коефіцієнт	Висновок про ступінь зв'язку
Чисельність, осіб	Продуктивність праці	0,906070164	сильна залежність
	ФОП	0,427394346	слабка залежність
	Чистий дохід від реалізації	0,90791588	сильна залежність

З розрахованих коефіцієнтів в таблиці 2.12, можемо визначити, що сильний вплив на формування чисельності працівників підприємства надають чистий дохід від реалізації та продуктивність праці, фонд оплати праці майже не впливає на даний показник.

Після проведення факторної оцінки ефективності використання персоналу ДП «ММТП», а саме: надання ринкової характеристики підприємства, аналізу стану персоналу і визначення впливу факторів на його ефективність, робимо висновок, що ефективне використання персоналу підприємства це питанням виживання підприємства, оскільки якісне управління підприємством в умовах ринку є імовірним результатом господарської діяльності поряд з іншими можливостями.

Тому, у наступному розділі буде розроблена стратегія підвищення ефективності персоналу підприємства, а також рекомендовано шляхи підвищення ефективності використання персоналу ДП «ММТП».

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА МАРІУПОЛЬСЬКОГО МОРСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПОРТУ

#### 3.1 Стратегія підвищення ефективності використання персоналу

Формування стратегії підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві припускає внесення істотних змін до цілей, функцій і організаційної структури існуючої системи управління персоналом. Основним завданням стратегічного управління стає створення таких управлінських механізмів адаптації кожного працівника до зовнішніх умов, обліку особового чинника в побудові системи управління персоналом підприємства, що відрізнялися би високим рівнем реактивності на потреби сьогодення. Для вирішення цього завдання пропонується побудова гнучкої організаційної структури шляхом створення проектної групи стратегічного управління персоналом у системі управління підприємства. Організаційна структура дозволяє визначити сфери відповідальності та взаємодії кожного рівня управління, сформулювати конкретні функції управління.

Особливості й можливості формування проектної групи стратегічного управління персоналом багато в чому визначаються:

- масштабом і характером діяльності підприємства;
- об'ємом функцій кадрової служби, виходячи з схеми функціонального розподілу праці;
- організаційними умовами формування системи управління персоналом.

На малих та середніх підприємствах багато функцій з управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, а на великих формуються самостійні структурні підрозділи для реалізації даних функцій.

ДП «ММТП» є достатньо інерційним в своєму розвитку і консервативним у застосуванні сучасніших методів управління. Для нього характерна традиційна модель управління персоналом, коли основні функції управління персоналом виконують лінійні керівники, а функції фахівця з кадрових питань зводяться до обліку кадрів, юридичного консультування і вирішення соціальних проблем, тобто до допоміжної, другорядної ролі. При переході до стратегічного управління необхідні зміни статусу і ролі кадрової служби, яка займатиметься вирішенням адміністративних питань, а для вибору і реалізації стратегії управління персоналом має бути сформована проектна група, яка дозволить підприємству достатньо ефективно реалізовувати стратегічні плани і дає такі переваги:

- гнучкість (створення, модифікація та розформування проектної групи – при необхідності);
- ефективне використання працівників і підвищення їх професіоналізму;
- можливість ротації персоналу шляхом залучення фахівців до участі в роботі над декількома проектами;
- розвиток мотивації працівників;
- концентрація зусиль вищого керівництва на реалізації стратегії.

До складу проектної групи можуть входити фахівці організації, а також зовнішні консультанти. Начальник служби управління персоналом або директор із персоналу може виконувати функції керівника проекту (координатора групи), залучаючи фахівців зі сторони. Проектна група стратегічного управління персоналом доповнює структуру на основі програмно-цільової форми управління діяльністю, до якої належать матрична і проектна структури. Їх використання дозволяє максимально органічно адаптувати структуру підприємства до цілей його створення і розвитку, а також до конкретних умов нестабільного зовнішнього середовища.

Досвід упровадження проектних структур показує, що при цьому необхідно одночасно змінювати відношення між підрозділами підприємства.



З цією метою слід розробити положення про підрозділ. Положення про проектну групу включає «Загальні положення», в яких визначається структурна підпорядкованість підрозділу стратегічного управління персоналом, ступінь його самостійності, порядок її взаємодії з іншими структурними підрозділами.

Таблиця 3.1 - Основні функції проектної групи стратегічного управління персоналом ДП «ММТП»

Функції	Зміст
1	2
1. Моніторинг зовнішнього середовища	1.1. Аналіз і перспективи розвитку економіки, технологій, законодавства. 1.2. Мобільність робочої сили 1.3. Структура і стан ринку праці, зокрема регіональна, вікова, кваліфікаційна, професійна 1.4. Джерела і способи покриття потреби у персоналі 1.5. Кадрова політика підприємств-конкурентів.
2. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства	2.1. Структура персоналу: кваліфікаційна, статеві вікова, рольова структура, групи працівників за стажем роботи, освітня структура 2.2. Аналіз і прогнозування внутрішньої потреби організації в персоналі. 2.3. Організаційна структура, зокрема: формальна ієрархія та неформальні структурні групи. 2.4. Організація праці, зокрема: аналіз робочих місць і розстановка персоналу. 2.5. Аналіз організаційної культури і соціально-психологічного клімату. 2.6. Аналіз мотиваційних установок персоналу і задоволеності працею. 2.7. Аналіз фінансових, матеріальних і соціальних обмежень.
3. Розробка стратегії управління персоналом	3.1. Формування персоналу 3.1.1. Визначення джерел і способів правління персоналу в організацію. 3.1.2. Відбір та адаптація працівників. 3.2. Винагорода персоналу. 3.2.1. Управління мотивацією трудової поведінки. 3.2.2. Удосконалення системи матеріального і морального стимулювання персоналу. 3.2.3. Формування і розвиток корпоративної культури: місія, моральні цінності та поведінкові норми 3.3. Оцінка персоналу. 3.3.1. Вибір методів оцінки й атестації персоналу. 3.3.2. Процедура оцінки й атестації, аналіз і подальше планування.

## Продовження таблиці 3.1

1	2
	3.4. Розвиток персоналу 3.4.1. Складання плану, програми і бюджету підготовки і підвищення кваліфікації персоналу. 3.4.2. Розробка планів кар'єри і службового просування, формування кадрового резерву.
4. Створення і підтримка внутрішньої та зовнішньої привабливості (іміджу) підприємства	4.1. Розробка концепції зв'язків з громадськістю, зовнішньою PR. 4.1.1. Створення інформаційного листка, активного Інтернет-сайту, інтерв'ю та публікації в засобах масової інформації з питань кадрової політики підприємства. 4.1.2. Популяризація підприємства на ринку праці. 4.2. Внутрішній PR, ставлення до персоналу як до «внутрішнього клієнта», підвищення престижності праці на підприємстві.

Розділ «Завдання» має регламентувати досягнення цілей підрозділу:

- розробка і реалізація стратегічного плану управління персоналом відповідного прийнятій стратегії розвитку підприємства;
- формування мотивованого і лояльного персоналу, професійно-кваліфікаційний рівень якого відповідає цілям і стратегії підприємства;
- удосконалення системи управління персоналом;
- розвиток персоналу й ефективне використання кваліфікації та компетенції працівників.

Розділ «Інформація» має характеризувати інформаційний взаємозв'язок проектної групи з іншими структурними підрозділами, зміст і періодичність отримання і передачі інформації.

У розділі «Функції» визначаються функціональні напрями діяльності проектної групи стратегічного управління персоналом, які пов'язані з формуванням стратегії та реалізацією стратегічного плану. Стосовно даних ДП «ММТП» основні функції пропонованого структурного підрозділу представлено в табл. 3.1.

Ефективна координація взаємодії проектної групи стратегічного управління персоналом з іншими структурними підрозділами визначається

системою розподілу праці в загальному процесі управління персоналом організації. Пропонується матриця функціонального і технологічного розподілу праці при переході підприємства до стратегічного управління персоналом (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Матриця функціонального і технологічного розподілу функцій при реалізації стратегічного управління персоналом ДП «ММТП»

Найменування функцій проектної групи	Структурні підрозділи і посадові особи				
	1	2	3	4	5
1. Організація і контроль процесу розробки концепції управління персоналом	П,В	П	П	П	Р
2. Розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом	П,В	З	З	П	З,Р
3. Аналіз структури кадрового складу й організаційної структури	В,З	П	П	П,В	
4. Моніторинг ринку праці та заробітної плати	П,В			П	
5. Стратегічне планування потреби в персоналі (кількісна та якісна потреба)	П,В	П		П,У	З
6. Розробка стратегії мотивації і стимулювання праці персоналом	П,В	П	У	У	З,Р
7. Стратегічне планування оцінки персоналу, вибір методу і процедура оцінки й атестації	П,В			У	З
8. Удосконалення організаційно-штатної структури	П	У			З, Р
9. Формування і розвиток корпоративної культури	П,В	П	П	П,У	З
10. Створення і підтримка зовнішнього і внутрішнього іміджу, організація PR-компанії Створення внутрішніх комунікацій	П,В			П,У	З
11. Розробка механізму підвищення компетенцій	П,В	П		П,У	З,Р

Умовні позначення:

1 – проектна група стратегічного управління персоналом;

2 – відділ виробництва;

3 – фінансова служба та бухгалтерія;

4 – маркетингова служба;

5 – директор.

«В» - відповідає за виконання даної функції;

«У» – бере участь у виконанні даної функції;

«П» – представляє початкові дані, інформацію, необхідні для

виконання даної функції;

«З» – погоджує підготовчий документ або окремі питання в процесі виконання функцій;

«Р» – ухвалює рішення, затверджує, підписує документ.

Матриця розподілу функцій дозволяє чітко розподілити їх між структурними підрозділами і закріпити операції за конкретними керівниками і фахівцями. У сучасних умовах розвитку машинобудування й інших галузей промисловості функції стратегічного управління персоналом може виконувати директор з персоналу або начальник відділу кадрів, який буде виконувати роль координатора групи стратегічного управління персоналом і входить до складу групи стратегічного планування підприємства.

Координатор групи стратегічного управління персоналом за статусом і повноваженням повинен відповідати рівню керівників вищого рангу в інших сферах діяльності організації. Проте ефективність його роботи залежить від його ділових і особистих якостей. Можна виділити такі необхідні характеристики:

- настроєність керівника на досягнення поставлених цілей, уміння стратегічно мислити, передбачати перспективу, абстрактність мислень, широта кругозору;
- компетенція керівника – здібності, знання процесів і методів управління, наявність творчих здібностей та інтуїції, стиль управління;
- схильність до вирішення нових проблем шляхом пошуку прихованих можливостей, готовність ризикувати, честолюбство;
- розуміння поведінки людей в організації, оволодіння мистецтвом спілкування;
- уміння вести переговори і знаходити альтернативи.

Діяльність координатора групи стратегічного управління персоналом регламентується посадовою інструкцією.

Проведене дослідження дозволяє визначити основні завдання, що стоять перед координатором групи стратегічного управління персоналом:

- формування і затвердження у генерального директора підприємства персонального складу групи;
- організація роботи групи, затвердження графіків засідань, керівництво ними;
- створення й узгодження проекту концепції управління персоналом і місії підприємства, регламенту збору й аналізу стратегічної інформації, попереднього й остаточного варіанту стратегічного плану управління персоналом;
- контроль виконання стратегічного плану;
- аналіз результатів виконання стратегічного плану управління персоналом і загальних результатів роботи групи.

Учасники групи стратегічного управління персоналом підприємства беруть участь в обговоренні, висловлюють та аргументують свою думку і пропозиції на засіданнях групи, а також здійснюють аналіз, контроль і розробку документів за окремими напрямками стратегії. Запрошені консультанти зі сторони виступають як ініціатори змін, надаючи консультаційну допомогу, захищаючи необхідність упровадження стратегічного управління й об'єктивно оцінюючи сильні та слабкі сторони організації.

У цілому проектна група як підсистема стратегічного управління персоналом повинна забезпечити інтеграцію стратегічного плану в області персоналу із стратегією і цілями організації, розробляючи пропозиції з вирішення проблем і надаючи методичну підтримку лінійним керівникам та іншим працівникам. Зміст і предмет діяльності проектної групи стратегічного управління персоналом на всіх етапах визначається її відповідальністю за проведення стратегічних робіт у кадровій сфері (табл. 3.3).

Таким чином, стратегія підвищення ефективності використання персоналу полягає у формуванні гнучкої організаційної структури у вигляді проектної групи стратегічного управління персоналом.

Таблиця 3.3 - Етапи стратегічного управління персоналом

Етапи	Зміст	Предмет діяльності
1	2	3
Формування інформаційних баз даних	Обробка інформації з ключових питань управління персоналом і визначення проблемних сфер	Результати аналізу основних характеристик персоналу і системи управління персоналом підприємства за певний період часу; зміст «проблемних областей»; основні висновки з кожної проблеми
Стратегічне планування	Розробка змісту, послідовності та часу проведення заходів щодо реалізації стратегічного плану управління персоналом	Склад, зміст, послідовність, відповідальна особа і тимчасові параметри основних напрямів стратегічного плану управління персоналом
Контроль реалізації стратегічного плану управління персоналом	Аналіз виконання стратегічного плану, аналіз причин відхилення, розробка і реалізація оперативних заходів з метою виконання розділів плану в установлені терміни, коректування стратегічного плану відповідно до динамічної зміни зовнішніх умов. Управління опором персоналу організаційним змінам	Фактично досягнуті результати, контрольні стандарти або встановлені показники процесу реалізації стратегічного плану

Це створить умови для переходу підприємств до стратегічного управління шляхом комплексу науково обґрунтованих планів і програм нарощування людського потенціалу, формування системи партнерства і самореалізації працівника як особистості. Ефективність реалізації стратегії підвищення ефективності використання персоналу правомірно розглядати як частину загальної ефективності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

### **3.2 Тактична програма підвищення ефективності використання персоналу та її організаційно-економічна ефективність**

Для формування програми заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства використовуємо основні фактори, що

сприяють зниженню витрат на персонал підприємства.

Отже, внутрішньовиробничими резервами підвищення ефективності використання персоналу на рівні підприємства ДП «ММТП» є зниження трудомісткості продукції, поліпшення використання робочого часу, вдосконалення організаційної структури управління підприємством та поліпшення системи підготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації з урахуванням прогресивних методів виробництва та праці, з розвитком матеріально-технологічної, інформаційної бази підприємства.

Проведений аналіз формування і використання персоналу підприємства, фактори покращення цих показників дав можливість сформулювати основні напрямки його розвитку. Відповідно до цих напрямів на підприємстві розробляється програма підвищення ефективності формування і використання персоналу.

Програма підвищення ефективності використання персоналу на ДП «ММТП» включає в себе такі етапи:

1. Визначення та аналіз показників формування і використання персоналу підприємства;
2. Пошук і аналіз резервів підвищення ефективності формування і використання персоналу на основі інформації, одержаної в ході аналізу;
3. Розробка плану використання резервів підвищення ефективності формування і використання персоналу, який повинен включати конкретні терміни і заходи по їх реалізації, передбачати фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх впровадження, визначати відповідальних виконавців;
4. Розробка систем мотивації працівників за досягнення запланованих результатів;
5. Контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, та регулювання їх виконання;

6. Вимірювання і оцінка реального впливу передбачуваних заходів на підвищення ефективності формування і використання персоналу підприємства.

Тепер можна розглянути, що конкретно входить до кожного з наведених етапів.

Вимірювання і оцінка наявного кадрового складу підприємства є вихідним етапом програми. Його правильне і успішне здійснення є важливою передумовою успішності наступних етапів всієї програми. Найважливішим на цьому етапі – є забезпечення достовірності й порівнянності показників. Щоб оцінити наявний рівень кадрового складу потрібно знати окрім числових характеристик кадрів і обсяг виробленої продукції та витрати на її виготовлення. Зіставляти дані показники досить важко, оскільки реально підприємство виготовляє значну кількість різноманітної продукції, яку важко порівнювати і додавати. Універсальні вартісні показники кількості продукції не позбавлені впливу інфляційних процесів та стихійного коливання ринкової кон'юнктури. Слід також постійно мати на увазі, що ресурси, які використовуються у виробництві, взаємозамінні. Тобто можна зменшити кількість праці на досягнення певного корисного ефекту за рахунок збільшення кількості використаних засобів виробництва.

Пошук і аналіз резервів підвищення ефективності формування і використання персоналу ґрунтується на порівнянні інформації, одержаної в ході вимірювання і оцінки наявного кадрового складу, з розміром, необхідним для отримання максимального корисного ефекту на даному виробництві. Зазначені резерви слід також шукати у процесах організації та управління кадрами.

Розробляючи план використання резервів підвищення ефективності формування і використання персоналу, слід забезпечити узгодження цілей і завдань програми. План повинен включати конкретні заходи, спрямовані на реалізацію поставлених цілей, передбачати фінансування витрат на ці заходи.



Розробка систем мотивації працівників за досягнення запланованих результатів є необхідною умовою реалізації програми. Працівники повинні заздалегідь знати, як заплановані результати вплинуть на реалізацію їхніх особистих професійних інтересів.

Контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, необхідний для виявлення і вирішення можливих проблем їх виконання на початкових етапах, ще до того, як вони стануть надто серйозними. Вихідним моментом процесу контролю є встановлення конкретних, обмежених у часі цілей, які можна виміряти. В процесі контролю порівнюються фактичні і задані показники або їхні складові, визначається масштаб допустимих відхилень.

Вимірювання і оцінка реального впливу передбачуваних заходів на підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства потрібна для того, щоб оцінити і порівняти ефективність їх впровадження і визначитися з пріоритетами на наступний період.

Отже, можна запропонувати програму організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу ДП «ММТП» (рис.3.1).

Таким чином, може бути досягнута мета розроблення даної програми – підвищення ефективності використання персоналу ДП «ММТП» і на цій основі зростання інтегральної оцінки одиниці живої праці й відповідно зростання рівня продуктивності праці всього підприємства.

Кожний керівник, що зацікавлений в успішній діяльності свого підприємства, має так організувати роботу, щоб всі ресурси працювали на досягнення запланованого результату. Оскільки при цьому задіяні матеріальні й людські ресурси, необхідно не тільки об'єднати виробничі процеси в єдину систему, а й погодити зусилля всіх працівників між собою. Кожен співробітник має чітко усвідомлювати своє місце у виробничому процесі, яке паралельно має відображатися у діловій документації. Тому для успішного функціонування процесно-орієнтованого підприємства таким

важливим є питання створення посадової інструкції, особливо розділу, який відображає функціональні обов'язки.



Рисунок 3.1 – Програма організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу ДП «ММТП»

Для багатьох вітчизняних організацій посадова інструкція – практично єдиний організаційно-розпорядчий документ, що визначає задачі, на

вирішення яких мають бути направлені зусилля її співробітників. Формальне ставлення до цього інструменту управління з боку керівників і персоналу радянських, а потім і пострадянських організацій, перетворило її в документ, що використовується у більшості випадків тільки як юридичне обґрунтування при звільненні працівника за «невідповідність займаній посаді».

Разом з тим грамотно складена інструкція дозволяє визначити обов'язки, права і відповідальність персоналу, систематизувати взаємовідносини між менеджерами і підлеглими їм працівниками, а також упорядковує інформаційні потоки на підприємстві. Крім того, вона служить важливим інструментом при підборі співробітників на відповідні вакансії і впливає на ефективність формування кадрового потенціалу організації.

На сьогодні існує три найбільш розповсюджених способи визначення функціональних обов'язків:

- коригування застарілих документів;
- опитування співробітників на робочих місцях;
- використання тарифно-кваліфікаційних довідників.

Всі способи із різним ступенем точності можуть зафіксувати, що робить або має робити кожний працівник. Але повна картина діяльності і роль кожного в загальному процесі виключно непрозорі. Порівняльну цінність окремих функцій для реалізації цілей компанії і їх взаємозв'язок відслідкувати достатньо складно. На практиці застосовуються й інші способи формування посадових інструкцій, серед яких можна виділити дедуктивний (від загального до часткового); індуктивний (знизу-вгору); «від процесів».

У першому випадку керівникам підприємства пропонується поглянути на свою організацію «свіжим» поглядом – уявити її у вигляді «чорної скриньки», структура якої поступово розкривається у вигляді існуючих організаційних ланок. Послідовна деталізація функцій призводить до визначення обов'язків конкретних виконавців. Цей найрадикальніший варіант може бути застосований на порівняно невеликих підприємствах, коли

потрібна серйозна перебудова бізнесу, очищення від неефективної діяльності та її носіїв.

Другий (індуктивний) спосіб застосовується на достатньо успішних підприємствах, де дуже уважно ставляться до позитивного досвіду роботи, намагаються його зберегти і систематизувати. Після проведення цієї роботи такий бізнес стає відтворюваним, наприклад, у філіях або дочірніх підприємстві.

Третій метод створення посадової інструкції йде від опису бізнес-процесів і найбільш точно дозволяє виявити всі бізнес-операції, що реалізуються співробітниками, пов'язавши їх з існуючим документообігом.

Перехід до процесного управління пов'язаний із подоланням ряду складностей, які мають об'єктивний характер. У першу чергу це невідповідність між існуючими організаційними структурами і межами ключових процесів, які по своїй природі кросфункціональні. Основні бізнес-процеси починаються і завершуються за межами підприємства при цьому більшість з них виконуються, як правило, декількома підрозділами організації.

Тенденцією сучасного вітчизняного підприємницького середовища є збереження функціонально-ієрархічний підходу до управління. Існуючий досвід створення і сертифікації систем менеджменту якості свідчить про те, що за деякими оцінками [74] у 80% випадків витрати на невідповідності зменшуються незначно. Це дозволяє зробити висновок про неефективність вкладень у розробку системи менеджменту якості. Основною причиною цього є несистемний підхід до менеджменту, локалізація роботи в цьому напрямку в окремих підрозділах. У більшості випадків доводиться обмежуватись побудовою моделей процесів, відповідно до існуючої структури [107], тим самим свідомо йти на неефективне використання потенціалу новітніх систем менеджменту. З урахуванням існуючих реалій це цілком виправдано, оскільки прагнення кардинально перебудувати організацію може призвести до зворотного результату, бо ніхто не може

гарантувати, що глибокі перетворення не погіршать управління.

В реальному бізнесі процесний підхід у чистому вигляді зустрічається дуже рідко. Фактично він являє собою матричний спосіб управління, коли процес пронизує декілька функціональних підрозділів і має керівника проекту, який не є начальником цих підрозділів. Перехід до матричного способу управління організацією потребує значного часу. При цьому, як правило, всі основні бізнес-процеси функціональних підрозділів уже визначені і описані, відповідальність і ресурси розподілені, і справа залишається за визначенням пріоритетів робіт по наскрізним процесам. У випадку, якщо все це не зроблено, майже завжди виникає конфлікт між керівником процесу і начальниками функціональних підрозділів, обумовлений недостатньою культурою менеджменту, нечітким розподілом ресурсів і відповідальності і, як наслідок, боротьбою за ресурси, уникання від відповідальності.

Поступовий перехід від функціональної структури організації до процесного управління полягає в чіткому розподілі відповідальності, взаємодії, ресурсів, інформації для прийняття управлінських рішень і звітності. Після того як ці зв'язки в процесі і між процесами створені і нормально функціонують, можна розпочинати перехід на матричну систему управління. На етапі моделювання бізнес-процесів треба не просто перерахувати і закріпити бізнеси і функції, а визначити взаємодію між елементами раніше описаної організаційно-функціональної структури.

Використовуючи програмні продукти, що широко рекламуються на ринку, можна дуже швидко, на перший погляд, побудувати мережу процесів і автоматично визначити посадові функції кожного співробітника. Проте ця простота оманлива. Найбільшу складність представляє робота з моделювання як окремих процесів, так і всієї їх сукупності, оскільки практично можливо описати всі взаємозв'язки між об'єктами тільки для порівняно невеликого підприємства. Пропонується такий вихід із цієї ситуації. Оскільки функціональні підрозділи організовані за принципом виконання будь-якої

функції, у першому наближенні процесу або бізнес-процесу (наприклад: виробництво, відділ маркетингу, управління по роботі з кадрами тощо.), то можна оголосити їх діяльності процесами. Дійсно, є вхід, є вихід, є керівники процесів, можна виміряти ефективність. Саме такий підхід ми вважаємо найбільш продуктивним і тому він використаний при побудові мережі процесів ДП «ММТП».

Деякі зародки процесного управління існували і раніше. По суті такі фахівці, як «Головний механік», «Головний метролог» тощо, не маючи достатнього штату для виконання всіх задач, все ж здійснювали управління процесами ремонту обладнання або розробками нових технологій, спираючись на формально не підлеглий їм персонал. І зовсім необов'язково свої вказівки вони віддавали через начальників підрозділів, у яких працював персонал (електрики, механіки тощо). Часто такі взаємодії відбувались на горизонтальному рівні за згодою керівництва. На наш погляд, при створенні процесних посадових інструкцій доцільно використовувати як базу «Положення про підрозділи», які містять опис внутрішніх взаємодій [55].

Для поліпшення управління основний процес, що виконується підрозділом, доцільно розбити на мережу бізнес-процесів (рис. 3.2).

За виконання кожного бізнес-процесу має бути призначений відповідальний із співробітників підрозділу. Приклад розподілу і закріплення відповідальності в матричній формі представлений у табл. 3.1, в якій прийняті такі позначення: В – відповідальний за проведення і результат процесу; У – учасник виконання процесу (функції); І – одержує інформацію про хід бізнес-процесу; К – керівник процесу, Г/с – головний спеціаліст; С – спеціаліст; В1 виконувач 1; В2 – виконувач 2.

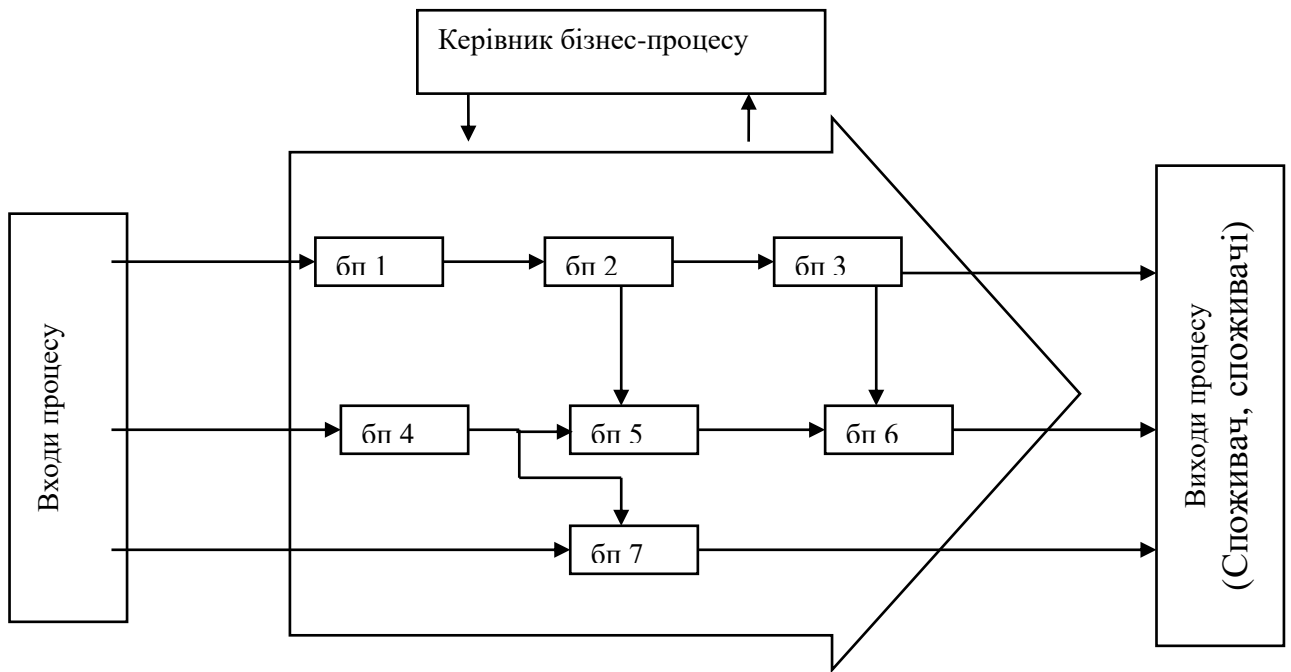


Рисунок 3.2 - Мережа бізнес-процесів

У кожному рядку матриці може бути не більше одного символу В, тобто за кожен складову процесу призначається тільки один відповідальний. Символи У та І можуть зустрічатися декілька разів або бути зовсім відсутнім, але, як правило, виконавець процесу має брати участь або одержувати інформацію про всі бізнес-процеси.

Відповідальність, що закріплена в матриці, має бути внесена у посадову інструкцію даного співробітника. Із матриці в посадову інструкцію, наприклад,

Таблиця 3.2 - Матриця відповідальності по процесу

Функція	К	Г/с	С	В1	В2
Організація робіт	В	У	У		
Бізнес-процес 1	І	І		В	У
Бізнес-процес 2	І	В	У		
Бізнес-процес 3	І	І		У	В
Бізнес-процес 4	І		В	У	
Бізнес-процес 5	У	У	В		
Бізнес-процес 6	У	В			
Бізнес-процес 7	В	У	У		
Підбір, підготовка і атестація кадрів	В	У	У		

«Головного спеціаліста» має бути перенесена відповідальність за бізнес-процеси бп2, бп6 та участь у виконанні робіт по бізнес-процесах бп5, бп7 і «Підбір, підготовка і атестація кадрів».

Очевидно, що після опису процесів ми отримуємо найбільш точний рівень знань про діяльність конкретних співробітників. Після цього всі бізнес-операції імпортуються (за належністю) в існуючі класифікатори функцій і формально закріплюються за співробітниками. Тут важливо відзначити, що, використовуючи подібний підхід, можна збалансувати і формально закріпити також права і відповідальність співробітників, створивши тим самим реально діючі посадові інструкції.

Діяльність з управління персоналом у ДП «ММТП» може бути представлена двома процесами: «Комплектування персоналу» і «Професійне навчання кадрів. Оцінка компетентності персоналу». Модель першого із них представлена на рис. 3.3. В якості входів можуть бути:

- інформація про зміни організаційної структури підприємства або штатного розпису;
- заявки підрозділів на заповнення вакансій;
- претенденти на роботу;
- документи, необхідні для працевлаштування (заяви, трудові книжки, дипломи, свідоцтва про присвоєння розрядів тощо).

В результаті виконання представленого процесу підприємство має, передусім, забезпечення кваліфікованими трудовими ресурсами. Важливим є також питання про дотримання вимог щодо документації, яка підтверджує необхідну підготовку, соціальні гарантії працівника тощо. Управління процесом здійснюється на основі вимог законодавства, посадових інструкцій, інших нормативних документів.

Окрім забезпечення підприємства людськими ресурсами необхідна ще й робота з їх розвитку. З метою забезпечення вимоги безперервного вдосконалення персоналу розроблений стандарт підприємства «Професійне навчання кадрів. Оцінка компетентності персоналу».





Рисунок 3.3 - Модель процесу «Комплектування персоналу»

Він визначає методи підготовки і перепідготовки робочих і фахівців. Модель процесу представлена на рис. 3.4.

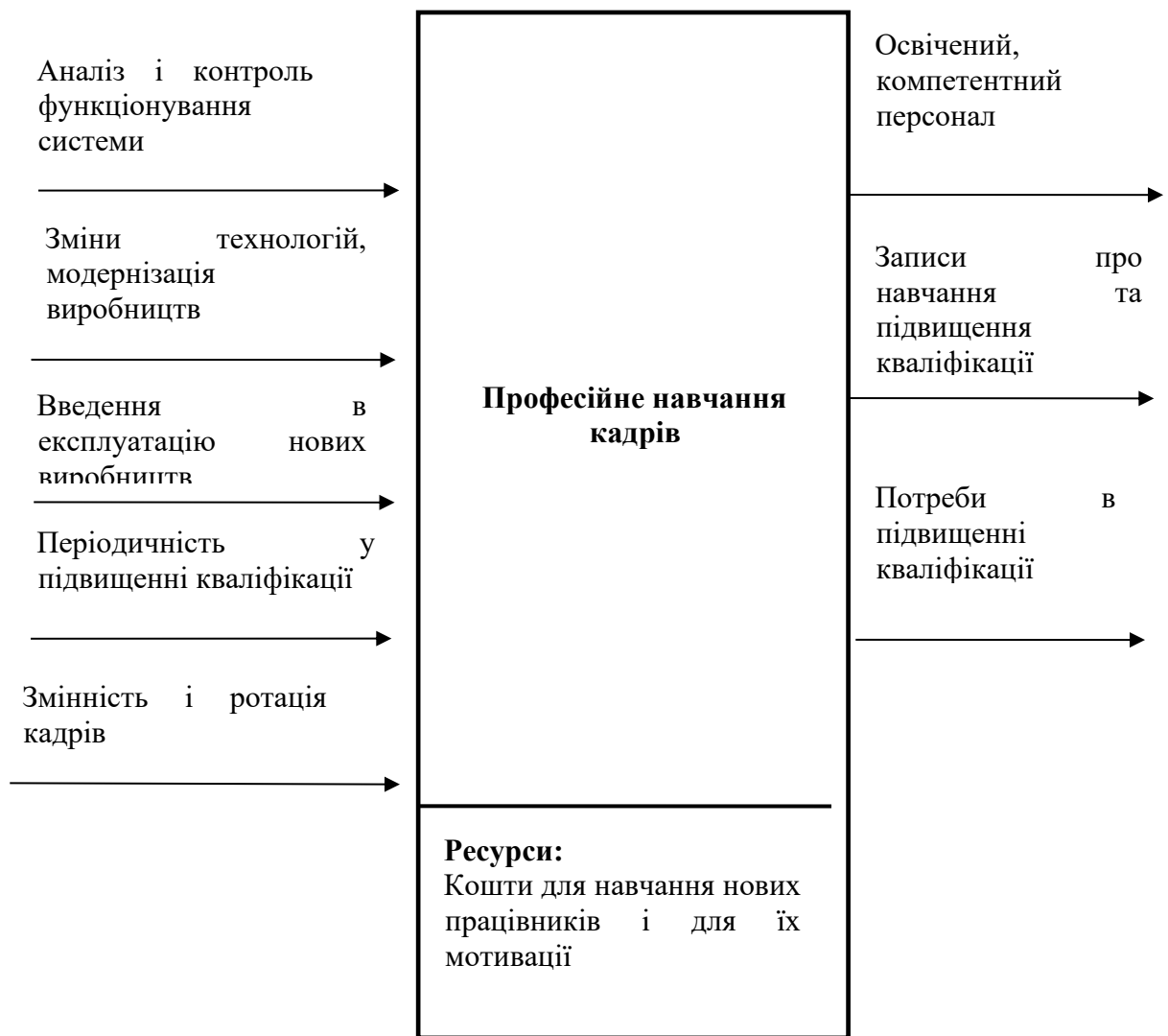
Входами процесу є:

- невідповідності, що встановлені при проведенні наглядового аудиту результати аналізу і контролю функціонування системи менеджменту з боку керівництва;

- зміни технології, модернізація виробництв;
- введення в експлуатацію нового обладнання;
- змінність і ротація кадрів;
- вимоги періодичного оновлення знань (наприклад, з питань безпеки)

тощо.

Виходом процесу є навчений персонал, документація, яка дозволяє оцінити ефективність процесу і визначення додаткових напрямків вдосконалення працівників. Згаданий стандарт підприємства містить докладний опис процедур формування груп, порядку і форм навчання, методів оцінки знань, вимоги до записів, форми документів тощо.



Рисунку 3.4 - Модель процесу «Професійне навчання кадрів»

Крім підбору і підвищення кваліфікації кадрів робота з управління персоналом має включати також вирішення проблем мотивації якісної праці, планування кар'єри, формування резерву, оцінки персоналу і ряд інших питань. Для кожної із моделей розроблені блок-схеми процесів, які містять не тільки послідовність операцій, але і відповідальних за їх успішне виконання.

Важливою функцією управління персоналом, яка потребує процесного підходу, є оформлення фахівця на роботу. Контракт являє собою особливу форму термінового трудового договору, укладеного між підприємством в особі його власника або уповноваженої ним особи, органа і працівника [66]. Специфіка контракту полягає в тому, що він має більш ємний у порівнянні із звичайним (традиційним) договором зміст, і охоплює умови, що стосуються не тільки питань організації і оплати праці, але і соціально-побутової сфери. Ці умови ведуть до підвищення об'ємів інформації, що використовується, тому що враховується велика кількість чинників при найманні працівника. Але, з іншого боку, збільшення обсягів інформації сприяє більш об'єктивній оцінці діяльності та її виконавця. Контрактна форма укладання трудового договору дозволяє також більш чітко і конкретно сформулювати умови організації та оплати праці, права, обов'язки і відповідальність сторін, та інші важливі питання. Виходячи із вищевикладеного, найбільш точно і об'єктивно ці умови можуть бути враховані за допомогою класифікаторів функцій.

Все це, з одного боку, створює можливості врахування індивідуальних здібностей працівника, забезпечення додаткових стимулів для його високопродуктивної праці, а, з іншого боку – підвищує відповідальність працівників за результати своєї праці, що відповідає інтересам підприємства. Враховуючи особливості контрактної форми укладання трудового договору, складений алгоритм процесу наймання за контрактом із використання класифікаторів функцій (Додаток Б). Даний алгоритм може бути реалізований за допомогою засобів автоматизації в діалоговому режимі. Здійснення відбору припускає роботу як із внутрішньою, так й із зовнішньою інформацією, яка найбільш ефективно і оперативно організовується за допомогою локальних і глобальних комп'ютерних мереж.

Розглянемо складові механізму регламентації прийому на роботу.

Професійний відбір претендентів на вакантну посаду здійснюється спеціальною службою на підприємстві, яка включає фахівця з управління персоналу, керівника організації та керівника відповідної функціональної

служби. В арсеналі ДП «ММТП» є як стандартні, так і авторські методики оцінки, підбору і відбору претендентів. Цей етап у загальній схемі алгоритму не випадковий. Європейський і американський досвід наймання свідчить, що визначають окремі функції і намагаються знайти на кожную посаду потрібних людей через оголошення про найм на роботу [18, 22]. Претендентів завжди дещо «менше» порівняно із вимогами, які містяться в оголошенні. Як відзначають дослідники, ця система має суттєві недоліки, оскільки менеджери, які не переростають свої обов'язки, навряд чи можуть зрозуміти і вирішити проблеми, що знаходяться на стику з іншими функціями.

Ханс Отто Еглау відзначає, що в Японії організацію пристосовують до людини [77]. Для перехідного періоду української економіки євро-американський (Є-А) варіант більш привабливий через свою простоту і звичність, але японський (Я), представляється більш конструктивним, хоч вимагає більших матеріальних, психічних витрат і досвіду.

Запропонований механізм передбачається використовувати при найманні нового працівника і при продовженні контракту. В цьому випадку необхідне розгалуження алгоритму «укладання або продовження контракту». Цьому етапу передують серйозний аналіз зовнішніх і внутрішніх джерел залучення кадрів.

Аналіз вихідних даних є одним із найбільш трудомістких етапів з точки зору об'ємів, знаходження джерел і вірогідності достовірності інформації. Вихідні дані передбачається використовувати як для основного алгоритму, так і для супутніх підпрограм. Додаткову складність додає той факт, що для різних категорій працівників необхідний різний набір вихідних даних. Враховуючи основні особливості наймання, можна виділити ключову інформацію, необхідну для прийняття рішення про наймання працівника. До складу блоку вихідних даних входить інформація, яка характеризує безпосередньо працівника (прізвище, ім'я по батькові, вік, стать, сімейний стан, освіта, стаж та ін.), а також інформація, необхідна для оптимального та ефективного підбору обов'язків для працівника (форма господарювання

підприємства, фонд оплати праці, середньоспискова чисельність працівників підприємства, нормативний фонд часу роботи, що стосується посади, та ін.). Також у процесі застосування схеми алгоритму будуть використовуватись дані, отримані на попередніх етапах. Треба відзначити, що аналіз вихідних даних також залежить від того, укладається або продовжується контракт, тому що для його продовження деякі дані є дублюючими, але потрібна додаткова інформація, яка враховує попередню діяльність працівника. За попереднім аналізом потреби в кадрах постійно змінюється база даних вакансій, з якої відбувається вибір конкретної посади. Треба врахувати, що в цьому виборі використовуються результати попереднього етапу схеми алгоритму - професійний відбір претендентів на вакантну посаду. Як зазначалось вище, схема алгоритму для укладання і продовження контракту не однакова, тому необхідно розглянути ці варіанти. При укладанні контракту важливим етапом є визначення «ядра» функцій, робіт і операцій. Мається на увазі, що кожна посада має певний визначений набір ключових обов'язків, що прямо характеризують дану посаду. Із бази даних класифікатора посад вибирається посада і основні операції, роботи і функції з управління включаються за загальним принципом, що прийнятий у концепції класифікаторів - оцінка чинника часу, вагова оцінка, пріоритетність, оцінка складності і можливості делегування, а також можливі взаємозв'язки по горизонталі і вертикалі структури управління. Цей список основних обов'язків по конкретній посаді є базовим при складанні посадового регламенту.

Треба відзначити, що база даних класифікатора посад є складовою частиною класифікатора функцій, робіт і операцій. Оскільки по ключових операціях, що включаються в «ядро», міститься інформація про нормативи часу на виконання кожної операції, то є можливість прорахувати сумарний час на виконання всіх операцій «ядра». Дана дія необхідна для виконання етапу, що характеризує аналіз відповідності нормативному фонду часу розрахункового значення Фер Це нове розгалуження схеми алгоритму

характеризується трьома ситуаціями: перебільшення нормативного фонду, недонормування і відповідність нормативному фонду часу. Якщо нормативний фонд перебільшує розрахункове значення, то регламент недонормований і вимагає підбору додаткових операцій. Після цього знову необхідна перевірка на відповідність фонду часу. Цей етап здійснюється за допомогою бази даних класифікатора функцій і є центральним у всій схемі алгоритму. Підбір здійснюється шляхом поступового наближення сумарного часу на виконання всього регламенту до нормативного значення. Треба враховувати, що операції, які вносяться у передбачуваний регламент, повинні не тільки сприяти наближенню сумарного часу до нормативної величини, але і відповідати даній посаді по складності, пріоритетності, можливості делегування та інших додаткових критеріях. Якщо нормативний фонд часу менше розрахункового значення, то регламент містить надлишкові надмірні за часом операції. Дана ситуація вимагає аналізу резервів часу. В практиці планування робочого часу існує методика, за допомогою якої здійснюється аналіз причин втрат робочого часу. Ця методика автоматизована і може бути реалізована базою даних поглиначів часу. Якщо вдалось виявити, що певні заходи сприяють зменшенню нормативного часу на виконання конкретної операції, то, не збільшуючи нормативний фонд часу, можна прийняти регламент без «урізання».

При відсутності резервів часу ситуація може бути вирішена двома шляхами - делегуванням надмірних операцій (відмова від надмірних за часом обов'язків) або збільшенням нормативного фонду часу (додаткові частки ставки + 0,25; 0,5 тощо). Після остаточного підбору операцій і відповідності нормативному фонду часу здійснюється класифікація вибраних операцій, робіт і функцій. Як зазначалось вище, класифікація проводиться за основними критеріями - норма часу, пріоритетність, складність, можливість делегування і взаємозв'язку. Виявлення взаємозв'язків проводиться із використанням бази даних готових регламентів, складених за аналогічними ознаками. Виявлення взаємозв'язків є одним із ключових етапів блока

алгоритму «організаційна структура». Необхідність аналізу зміни взаємозв'язків обумовлена тим, що організаційна структура не є динамічною і може бути пристосована до певних умов тільки за наявності потужних імпульсів ззовні або зсередини. В даній ситуації вищий керівник стає перед дилемою: що вигідніше - пристосувати організацію до людини (змінити організаційну структуру) або пристосувати людину до організації (змінити коло її обов'язків). Дані питання не можуть бути вирішені однозначно, для кожного конкретного випадку вибирається той чи інший варіант. Це пов'язано з рівнем посадової особи, її значущістю для організації, цілями самої організації, а також тими ресурсами, за допомогою яких досягаються ці цілі. Більшої ефективності при роботі з організаційними структурами можна досягти, використовуючи базу даних типових організаційних структур і їх елементів. Цей масив даних передбачає побудову нових організаційних структур на базі готових варіантів або за допомогою модульного (мозаїчного) принципу.

Заключний блок схеми алгоритму передбачає розрахунок сумарної вартісної оцінки посадового регламенту. Цей етап будується на основі вибраної системи оплати праці керівних працівників і являє собою розрахунок винагороди за виконання конкретного регламенту. Дана величина є оцінкою діяльності, а не особистості працівника, що виконує її. Тому не можна говорити про статичність цієї оцінки.

Складання посадового регламенту по критеріях ідеальної регламентації це етап підведення підсумків. По критеріях оцінки управлінської діяльності, що входять до складу критеріїв ідеальної регламентації, будується посадова інструкція, яка є відтепер нормативним документом, що регламентує діяльність конкретної посадової особи.

При продовженні контракту схема алгоритму проходить інший шлях. У цьому випадку працівник вже виконував побудований раніше регламент. Задачею вищого за рівнем ієрархії керівника є аналіз ефективності трудової діяльності працівника з виконання відомого кола обов'язків. Аналіз

ефективності праці більш всього направлений на знаходження резервів продуктивності праці, а також чинників, що викликали б підвищення або зниження цього показника. Крім продуктивності праці аналіз ефективності трудової діяльності включає знаходження рівня регламентації діяльності і коефіцієнта якості виконання функції управління. Пропонується підпрограма самоменеджменту (рис.3.5), яка враховує максимальну кількість чинників, що характеризують діяльність працівника протягом періоду дії контракту. Принцип побудови підпрограми самоменеджменту полягає в тому, що у масиві даних накопичується інформація про денні плани, які складаються працівником за допомогою комп'ютерних програм. Плани на кожний день складаються із обов'язків, що внесені в посадову інструкцію і протягом всього періоду дії контракту в сумі за часом мають скласти нормативний фонд часу одного працівника. При цьому необхідно спочатку визначитись із тим, на який денний фонд часу орієнтується працівник. Ідеальним є варіант восьмигодинного робочого дня. Те, що робочий день управлінця не обмежується цими рамками - сигнал про неефективне планування, а не ознака ударної праці. В цій ситуації працівник повинен самостійно провести аналіз причин втрат робочого часу і вжити відповідні заходи.

Аналіз відповідності вибраного регламенту являє собою порівняння нормативного і фактичного фонду часу, витраченого на виконання операцій посадового регламенту. В результаті аналізується три можливих варіанти: рівність, перебільшення нормативного фонду, перебільшення фактичного фонду.

При рівності фондів, тобто відповідності вибраного регламенту, пропонується проаналізувати рівень продуктивності управлінської праці.

Підпрограма розрахунку продуктивності праці дає можливість не тільки прорахувати цей показник, але і прослідкувати в динаміці зміну продуктивності праці у часі і в просторі (по підприємству в цілому, по відділах, групах і окремих працівниках).



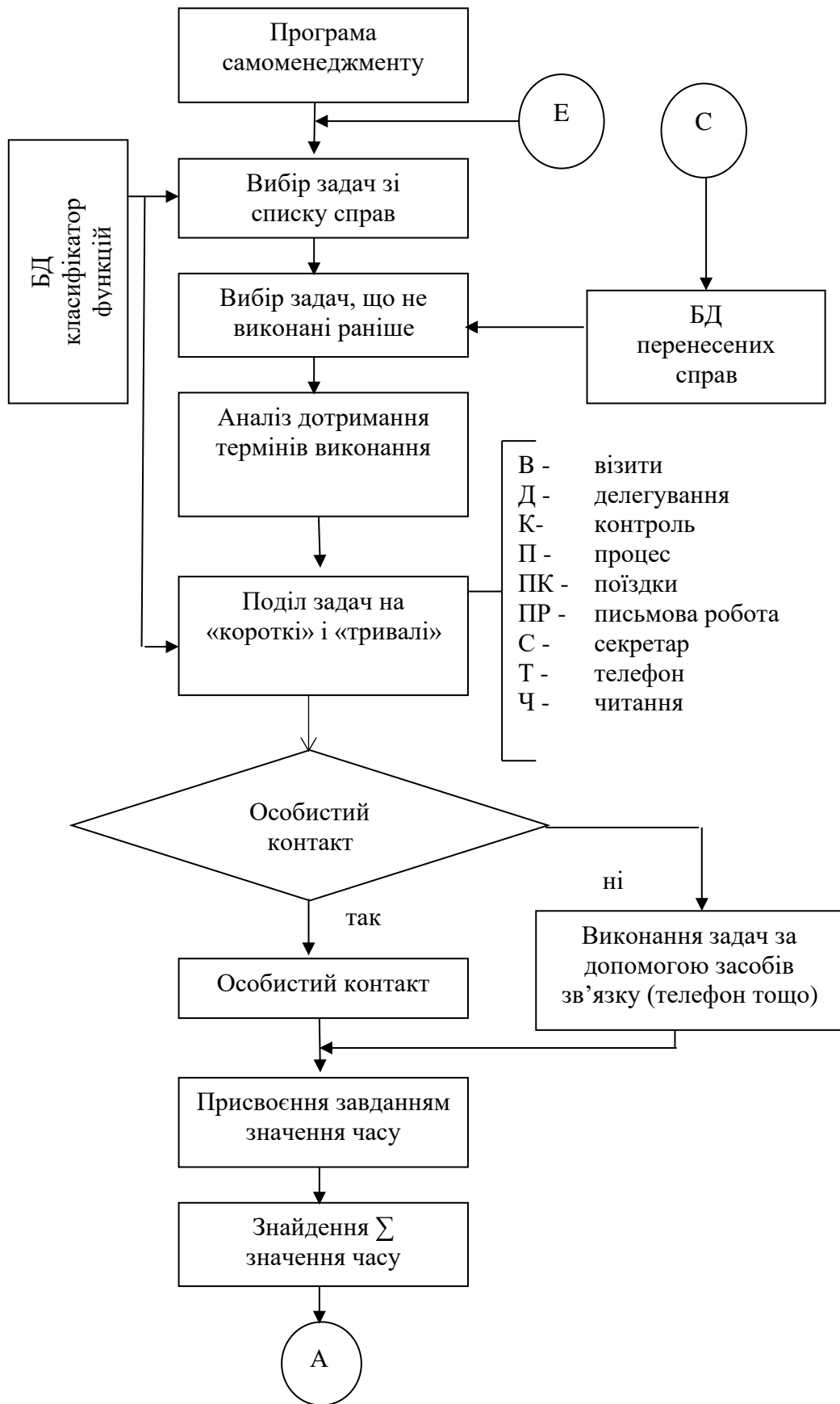
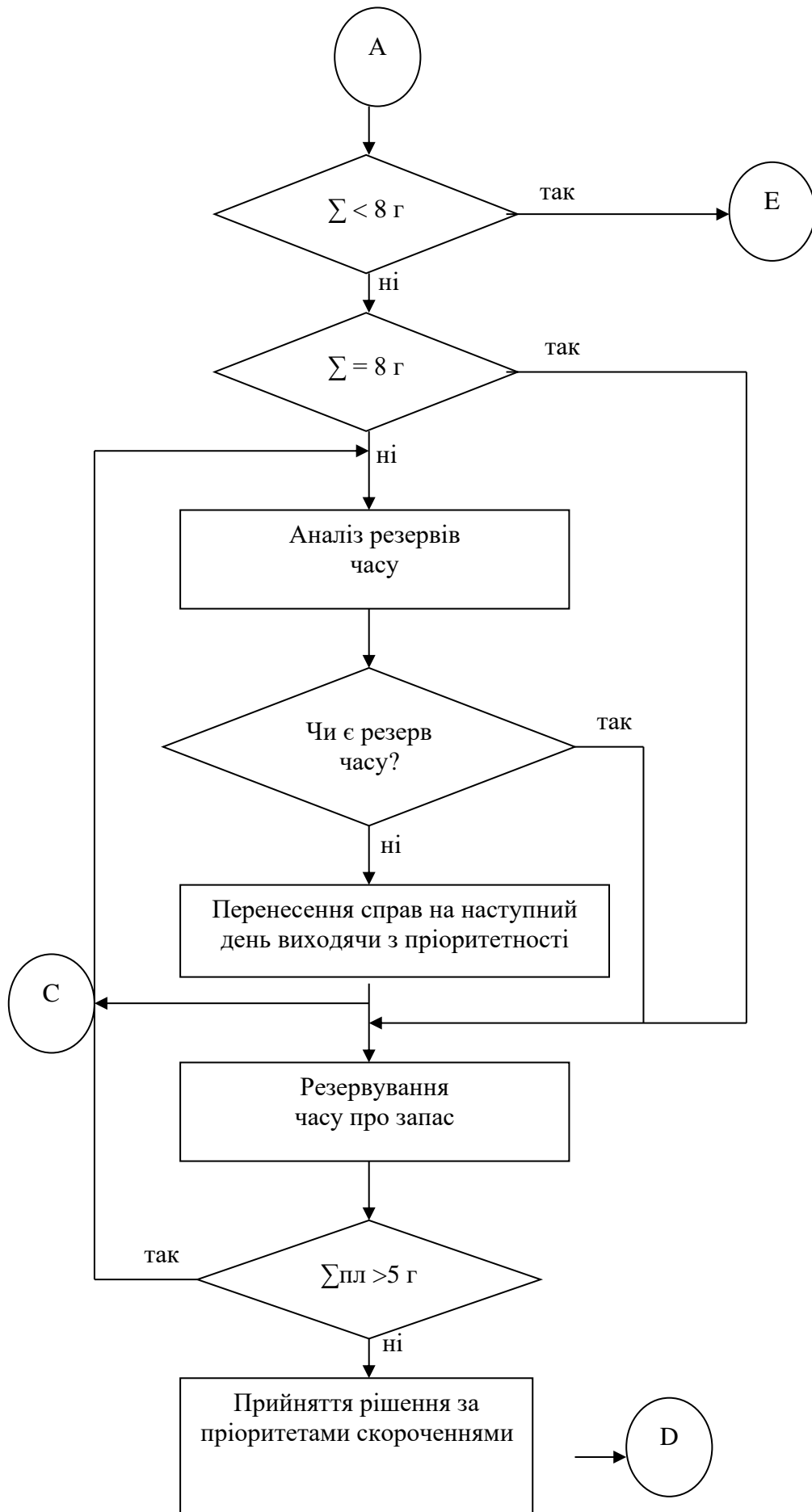


Рисунок 3.5 - А. Блок-схема алгоритму підпрограми «Самоменеджмент»



Риунок 3.5-Б - Блок-схема алгоритму підпрограми «Самоменеджмент»

У разі невідповідності фондів визначається напрямок дій. Якщо нормативний фонд перебільшує фактичний фонд, то можна судити про резерв часу, при якому є можливість підібрати додаткові операції до вже існуючого регламенту. Перебільшення фактичного фонду часу над нормативним свідчить про те, що працівник з якихось причин не упорався з вибраним регламентом. У цій ситуації може бути ефективним аналіз продуктивності управлінської праці.

Порівнюючи нормативну і фактичну продуктивність праці, можливе прийняття двох управлінських рішень – продовження контракту із коригуванням сумарної вартісної оцінки на продуктивність праці або відмова від продовження контракту. В цьому випадку підпрограма самоменеджменту може бути використана як коригуючий інструмент. Аналізуючи масив даних, отриманих у результаті роботи цієї підпрограми, є можливість прослідкувати причини зниження продуктивності управлінської праці і резерви її підвищення. При виявленні суб'єктивних причин зниження продуктивності праці керівникові доцільніше відмовитись від продовження контракту.

### **3.3 Методичні положення з подолання опору організаційним змінам персоналу**

В умовах ринку перехід підприємства до стратегічного управління покликаний забезпечити створення внутрішніх стимулів розвитку, орієнтацію керівників і всього персоналу підприємства на задоволення потреб споживачів, створення необхідних умов для економії матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, широке застосування досягнень науки і техніки, узгодження інтересів підприємства із завданнями стратегічного розвитку економіки країни. Зростання масштабів невизначеності веде до підвищення значущості людини, персоналу в системі управління. При цьому виникають не тільки нові можливості, але й опір змінам, упровадженню

стратегічного управління.

Опортунізм персоналу підприємств організаційним змінам у зв'язку з упровадженням стратегічного управління є закономірним проявом його поведінки через такі обставини:

- людині властиве прагнення до стабільності, більшість людей зорієнтована на збереження досягнутого, а не на досягнення нового;
- співробітники відчують, що в результаті змін можуть виявитися зайвими для підприємства;
- співробітники відчують нездатність виконувати нову роль, відведену їм у результаті організаційних змін;
- працівники неспроможні або не бажають навчатися новій справі й освоювати новий стиль поведінки.

Якщо говорити про груповий опір, то слід ураховувати, що колектив характеризується ще більшою постійністю та стабільністю, ніж окремих працівників. До чинників опору фахівці відносять [29]:

- міру невідповідності владних структур організаційним змінам;
- тривалість періоду нововведень;
- загрозу втрати престижу і влади для вищих керівників;
- наслідки змін для персоналу організації;
- байдужість співробітників до цілей виживання і розвитку організації;
- різке розмежування адміністративного керівництва і науково-інноваційних груп, звідси його недовіра до нових ідеалів, що висуваються;
- відсутність системної роботи та необхідність узгоджень нових ідей.

Стратегічні зміни до кадрової сфери повинні відбуватися з урахуванням мотивації опору, з визначенням причин страху, розчарування й опозиції персоналу. Проводячи зміни необхідно як рушійна сила використовувати «філософію загальної долі» – упевненість в існуванні взаємозалежності між працівниками, споживачами й акціонерами у тому, що їх інтереси будуть узгоджені.

Як показує аналіз західного досвіду найчастіше спроби змін закінчуються невдачею. За оцінками М.Хаммера [59] одного з видатних фахівців перебудови компаній, за короткий період початку 90-х рр. ХХ століття з 32 млрд. дол., витрачених американським бізнесом на реструктуризацію, 20 млрд. дол. було викинуто на вітер. Гарвардський фахівець Д Коттер (John Kotter) досліджував понад сотню програм трансформації компаній і виявив, що більше половини з них згортається вже на початкових етапах.

Як вважає П. Стрібл (P.Strebel) керівник міжнародного рівня програми змін у Міжнародному інституті підготовки менеджерів (IMD) (Швейцарія) [59], персонал опирається змінам перш за все тому, що крупні перетворення міняють умови особистих угод, які регулюють відносини працівників з організацією. П. Стрібл виділяє три загальні аспекти таких угод: формальний, психологічний і соціальний. Формальний аспект стосується основного завдання працівників, вимог до якості виконуваної роботи, документально закріплених посадовою інструкцією, договором найму і трудовою угодою. Психологічний аспект стосується неявних сторін зайнятості (можливість визнання й особистого задоволення, гідний рівень фінансової винагороди). Соціальний аспект стосується в першу чергу корпоративних цінностей і стратегії підприємства. Якщо вплив на особисті угоди не сприймається людьми як негативне, то зміни будуть приречені на різкий опір.

На підставі багаторічного досвіду роботи з управління організаційними змінами в компаніях американські фахівці запропонували спосіб подолання опору змінам шляхом вирішення трьох типових організаційних завдань [29]:

- формування політичної динаміки на підтримку змін;
- забезпечення мотивації на зміни;
- підтримка ефективного контролю над процесом трансформації.

Використовуючи дану методику і враховуючи особливості та специфіку вітчизняних підприємств, можна запропонувати декілька етапів

подолання опору змінам в процесі реалізації стратегічного управління персоналом (рис. 3.6).

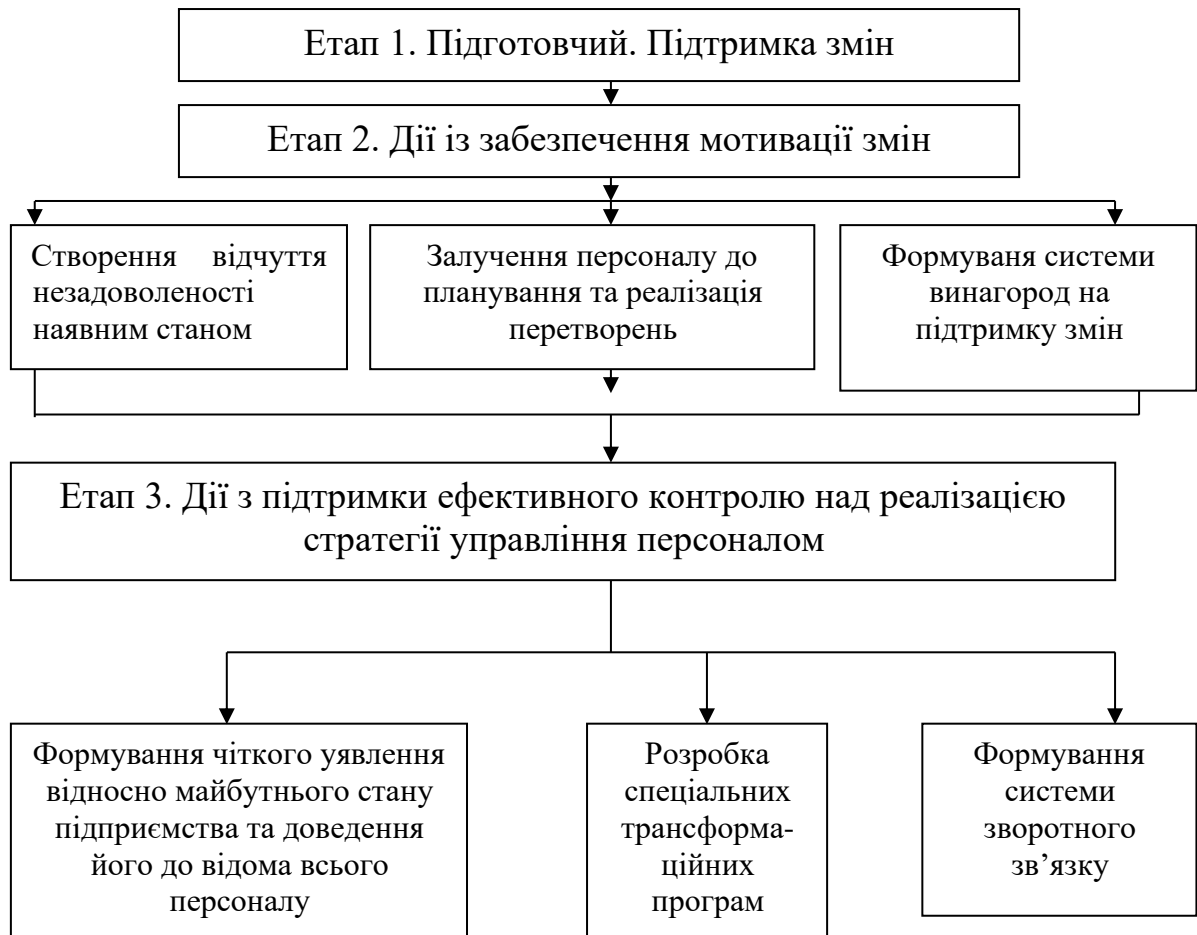


Рисунок 3.6 - Етапи подолання опортунізму в процесі реалізації стратегії управління персоналом

#### Етап 1. Підготовка і підтримка змін.

Формування сприятливого для здійснення змін організаційного клімату, заснованого на підтримці цих змін з боку вищого керівництва, лінійних керівників і неформальних лідерів. Група стратегічного управління персоналом має:

- проаналізувати позицію провідних співробітників, участь яких на самому початку є абсолютно необхідною;
- виявити та мобілізувати всіх охочих і здатних брати участь у підготовці реорганізації;

- створити атмосферу підтримки з боку інших співробітників і керівництва;

- організувати аналіз мотивів опору змінам.

За пріоритетністю методи підтримки змін ранжуються так [40]:

- запрошення до участі (надають можливість співробітникам «ототожнювати» себе зі змінами;

- переконання (використовується у роботі з персоналом, участь якого не є обов'язковою на початковому етапі, за рахунок апелювання до найбільш значущих цінностей організації);

- формальні та неформальні стимули, включаючи можливість зробити новий крок у кар'єрі, створити відчуття підвищення статусу тощо;

- ізоляція шляхом віддалення від вирішення завдань, безпосередньо пов'язаних зі змінами.

З метою створення конкурентноздатного підприємства на підприємстві мають бути розроблені базові принципи корпоративної культури: корпоративна місія (призначення); мета (еталон); моральні цінності; символи; стиль поведінки; мова спілкування.

Як відзначають Н. Прокопенко, І.Булєєв і Н. Брюховецька, перешкоди і складнощі зміни корпоративної культури, яка вже склалася, пов'язані з необхідністю зміни вже наявних у співробітників мотиваційних установок, відносин, що склалися, з перерозподілом організаційних ролей і зміною організаційних структур, які в сукупності підтримують і забезпечують функціонування традиційної корпоративної культури [99].

Управління організаційною культурою в умовах переходу до стратегічного управління рекомендується здійснювати відповідно до такого алгоритму:

- переконання вищого керівництва в необхідності зміни організаційної культури;

- залучення до процесу управління організаційною культурою лідерів підприємства, які особистим прикладом, ентузіазмом і переконаністю

створять у колективі сприятливий для стратегічних змін психологічний клімат;

- навчання персоналу з метою усвідомлення ним необхідності змін, нових концепцій і культурних цінностей.

Створення атмосфери підтримки можливе за допомогою попередньо спланованого використання символів і термінології. Наприклад, успіх фірм у реалізації філософії тотального управління якістю значною мірою базувався на активному використанні термінів типу «постійні покращення» і «дисципліна процесів», що поступово органічно ввійшли до повсякденного лексикону співробітників цих фірм. Тому переходити до стратегічного управління слід з урахуванням організаційної культури, використовуючи позитивні та нейтралізуючі негативні риси. Цілеспрямовані дії зі зміни культури організації мають супроводжуватися визначенням «точок стабільності».

Необхідно створити спадкоємність між минулим і майбутнім. Мотивуючи зміни, слід повідомити персонал, що частина цінностей минулого буде збережена і продовжить своє існування.

Етап 2. Дії із забезпечення мотивації змін.

Людина і колектив чинять опір змінам до того часу, поки не відчують абсолютної переконаності в неприйнятності теперішнього варіанту розвитку подій. Усвідомлення необхідності й неминучості змін має забезпечуватися і на інтелектуальному, і на емоційному рівні.

У досягненні інтелектуальної дії велике значення має надання інформації, що дозволяє бачити проблеми поточного стану. На думку Дж. Коттера (J.Kotter) [120], недостатність інформації викликає у співробітників відчуття «непрозорості» цілей і природне небажання «йти туди, не знаю куди». Механізм інформаційної дії заснований на маніпуляції свідомістю з метою відповідної реакції на повідомлення про реальну ситуацію. Більшість людей мають тенденцію оцінювати результативність власної діяльності досить високо, поки не зіткнуться з порівняльними цифрами. Зразковий



перелік показників поточної ситуації приводиться в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 -Система показників для аналізу поточного стану підприємства

№ зп	Найменування показника	Од.вим	Характеристика показника
I. Характеристика підприємства (галузь, вид продукції, адреса)			
II. Загальноекономічні показники			
1	Об'єм виробництва	тис.грн	Масштаб виробництва
2	Розмір основних фондів	тис.грн	Масштаб виробництва
3	Прибуток	тис.грн	Фінансовий стан організації
4	Рентабельність	%	Фінансовий стан організації
5	Частка ринку	%	Рівень конкурентоспроможності
6	Рівень загальних продажів з розрахунку на одного працівника	тис.грн	Рівень конкурентоспроможності
7	Відсоток задоволеності покупців	%	Ефективність маркетингової діяльності
8	Конкурентоспроможність продукції	% банка	Ефективність маркетингової та виробничої діяльності
III. Кадрові показники		% чол.	Структура і потенціал персоналу
IV. Витрати на персонал			
9	Загальна величина витрат, зокрема	тис.грн	
10	Витрати на заробітну плату	тис.грн	Раціональність організації заробітної плати
11	Середня заробітна плата	тис.грн	Рівень оплати праці

Використовуючи мінімальний набір показників, персонал ДП «ММТП» може провести аналіз і порівняти результати своєї діяльності з конкурентами. Загальноекономічні показники дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності, зіставити масштаби виробництва і фінансові можливості власного підприємства в порівнянні із спорідненими організаціями-конкурентами. Кадрові показники дають можливість оцінити раціональність використання потенціалу персоналу, показники витрат на персонал оцінюють раціональність системи оплати праці та ступінь соціальної захищеності.

Порівняння показників організації з аналогічними показниками підприємств-лідерів або із середньогалузевими дозволяє працівникам уявити реальну картину. Додатковий ефект дає врахування динаміки зміни ситуації

на основі даних про господарську діяльність і фінансового стану підприємства за ряд років.

Мотивація змін має супроводжуватися формуванням системи винагороди в їх підтримку. На практиці доведено, що якщо зміни зачіпають тільки деякі аспекти діяльності організації, то стають просто неможливими.

Тому системи оцінки і винагороди персоналу ДП «ММТП» мають бути приведені у відповідність з вимогами стратегії підвищення ефективності використання персоналу:

- поточні премії – за поточні результати розробки і реалізації тактичного плану управління персоналом;
- стартові премії – за висунення і початкове опрацювання концепції управління персоналом, кадрової політики і стратегії;
- поетапні премії – за успішну реалізацію програм і розділів стратегічного плану управління персоналом;
- експрес-премії – за нові ідеї та управлінські рішення.

Етап 3. Дії з підтримки ефективного контролю над реалізацією стратегії управління персоналом. Формування чіткого уявлення щодо майбутнього стану підприємства може бути досягнуте шляхом розробки і реалізації комплексно-цільової програми еволюційного розвитку, зразковий варіант якої в дипломній розроблений для ДП «ММТП».

На початковому етапі першорядним завданням є підвищення якості продукції, розширення асортименту і вихід на нові цільові ринки, вдосконалення організації виробництва і праці.

Другий етап припускає подальше нарощування виробництва, досягнення професійного зростання персоналу і підвищення корпоративної культури.

Детальний опис майбутнього стану організації та відповідного стратегічного управління персоналом має бути доведене до відома всіх співробітників. Велике значення в цьому процесі має планування ефективної системи комунікації. Аналіз діяльності персоналу підприємства показав, що

всього 44% працівників чітко та зрозуміло формулюють цілі своєї власної діяльності, з них лише половина формулювань відповідає уявленням лінійного та вищого керівництва.

Необхідно пам'ятати, що стратегія підприємства тільки тоді приносить значущу користь, коли персонал усвідомлює її цілі, принципи і навчитися застосовувати в своїй діяльності.

Останнім, завершальним етапом управління опором є формування системи зворотного зв'язку. Ефективними методами аналізу в цьому випадку можуть бути фокусні групи, опитування, анкетування й інтерв'ю.

Оцінка задоволеності працею і привабливості підприємства (табл. 3.4) може стати своєрідним індикатором ступеня ефективності реалізації стратегії управління персоналом та успіху подолання опору змінам.

Таблиця 3.4 - Аналіз привабливості підприємства як працедавця

№ зп	Показник	Оцінка						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Оплата праці							
2	Задоволеність працею							
3	Можливість навчання і розвитку							
4	Атмосфера в колективі							
5	Принцип оплати за Результатами							
6	Підвищення кваліфікації							
7	Професіоналізм							
8	Робота в команді							
9	Графік роботи							
10	Сфера діяльності Підприємства							
11	Популярність підприємства							
12	Високий соціальний статус							
13	Корпоративна культура							
14	Соціальна політика							
15	Віковий склад							
16	Дотримання техніки безпеки							
17	Програми кадрового резерву							

У зв'язку з чим пропонується здійснення зворотного зв'язку шляхом

періодичного опиту персоналу підприємства з використанням рейтингової 7-мибальної шкали за основними показниками, що відображають вимоги працівника до підприємства-працедавця. Дослідження проводилося серед працівників ДП «ММТП», на основі одержаних оцінок були з'ясовані профілі привабливості даних підприємств як працедавців з позиції персоналу як внутрішнього споживача.

Таким чином, успішність проведення стратегічних перетворень буде залежати від ефективності управління опором персоналу. Стратегічний план управління персоналом має стати робочим інструментом формування персоналу, здатного своєчасно адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища і стратегічних завдань організації.

Для вдосконалення системи управління персоналом у ДП «ММТП» пропонується здійснити поступовий перехід від функціонального до процесного управління, що полягає в чіткому розподілі відповідальності, взаємодії, ресурсів, інформації для прийняття управлінських рішень. Для цього зв'язки в процесі і між процесами виявляються, формуються та моделюються і за бізнес-процесами закріплюються певні функції, на основі яких формується в подальшому управління персоналом.

Показником рівня стратегічного управління персоналу є зростання конкурентоспроможності підприємства на базі підвищення ефективності використання його персоналу. У дипломній роботі визначена система показників оцінки результативності діяльності проектної групи стратегічного управління персоналом, серед яких можна виділити: показники, що характеризують виконання аналітичних, управлінських і комунікаційних функцій. Результати оцінки ефективності стратегічного управління персоналом необхідні для оцінки відповідності системи управління персоналом цілям і завданням стратегії розвитку підприємства.

Стратегічні перетворення мають супроводжуватися управлінням опором персоналу змінам. У зв'язку з цим запропоновано методику реалізації стратегії управління персоналом. Етапи управління опором персоналу

покликані створити умови для успішної реалізації стратегії шляхом підтримки змін шляхом створення сприятливої атмосфери і відповідної організаційної культури з використанням моральних цінностей, символів і стилю поведінки.

Для посилення мотивації змін пропонується формування чіткого уявлення щодо майбутнього стану підприємства. З цією метою розроблена комплексно-цільова програма еволюційного розвитку організації, яка має бути доведеною до відома кожного працівника.

Здійснення зворотного зв'язку з метою ефективного контролю за реалізацією стратегії доцільно проводити за допомогою аналізу привабливості підприємства і задоволеності працею, що є індикатором успішності виконання стратегічних заходів щодо посилення мотивації та формування персоналу, відповідного обраної бізнес-стратегії підприємства.

## ВИСНОВКИ

Особливістю управління персоналом у сучасній організації є використання різноманітних кадрових технологій. Серед найбільш поширених такі: найм; відбір; набір та планування персоналу; навчання, підготовка та управління кар'єрою; адміністрування та аналіз структури оплати праці на підприємстві; здійснення та контроль диференційованої оплати праці; консультації з питань оплати праці; забезпечення інформацією з погоджувальних процедур, створення спільних органів типу робітничих рад; тлумачення та розповсюдження кадрової політики фірми; консультації по трудовому законодавству; охорона здоров'я та соціальні питання тощо.

Сучасна концепція управління персоналом схиляється до пріоритетності передачі великого об'єму управлінських функцій безпосереднім керівникам того чи іншого колективу. При цьому вони повинні отримувати необхідну професійну і методичну допомогу. Головним завданням управління персоналом є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям організації.

Визначальну роль у забезпеченні ефективного процесу підготовки, прийняття та реалізації рішень з питань управління персоналом відіграє нормативно-правове забезпечення. Воно полягає в організації розробки та застосування методичних документів, а також веденні нормативних документів.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «ММТП» виявив, що чистий дохід від реалізації у 2017 році збільшено на 2,22%. За рахунок збільшення собівартості продукції на 14,04% показник валового прибутку зменшився на 20,6%.

У 2017 році підприємство хоч і отримало чистий прибуток в сумі 186366грн., але ця сума менш суми 2016 року на 50%.

За рахунок збільшення чисельності персоналу у 2017 році на 33 працівника, збільшився ФОТ на 20,67% та середньомісячна заробітна плата

на 1646,9 грн.

Аналіз ефективності використання персоналу у загальному вигляді має такий стан: що у 2017 році на підприємстві збільшився склад працівників на 33 робітника. Це сталося за рахунок підвищення постійних робітників на 50 чоловік та зниження тимчасових робітників на 17 чоловік. Найбільш питому вагу складає оперативний персонал: і у 2016 році, і у 2017 році - більш 50 %. Також значну питому вагу займають робітники з середньо-спеціальною освітою, хоча цей показник у 2017 році мав тенденцію до зниження. І ще, значну частку у діяльності підприємства займають чоловіки (більш 60%).

З проведених розрахунків ФОП отримали «плюс», що свідчить про те, що незважаючи на зниження майже усіх показників господарської діяльності, підприємство взмозі підвищувати ФОП та піклуватися о своїх робітниках.

Показником рівня стратегічного управління персоналу є зростання конкурентоспроможності підприємства на базі підвищення ефективності використання його персоналу. У дипломній роботі визначена система показників оцінки результативності діяльності проектної групи стратегічного управління персоналом, серед яких можна виділити: показники, що характеризують виконання аналітичних, управлінських і комунікаційних функцій. Результати оцінки ефективності стратегічного управління персоналом необхідні для оцінки відповідності системи управління персоналом цілям і завданням стратегії розвитку підприємства.

Основні напрями покращення показників ефективного використання персоналу підприємства, серед яких можна виділити такі як покращення показників використання персоналу за рахунок зниження трудомісткості праці; розроблення програми підвищення середньогодинного та середньоденного виробітку продукції, удосконалення організації, обслуговування та атестації робочих місць, що сприяє раціональному використанню робочого часу; вивчення і впровадження передових прийомів і методів праці, удосконалення організації підбору, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; оптимізація режимів праці і відпочинку, встановлення

найбільш раціонального чергування часу роботи та відпочинку протягом робочої зміни, тижня, місяця; розвиток мотиваційного механізму, спрямованого на посилення почуття відповідальності працівника за результати своєї праці та всього колективу; поділ і кооперація праці, що передбачають науково обґрунтований розподіл працівників за певними трудовими функціями, робочими місцями, а також об'єднання працівників у виробничі колективи; зміцнення дисципліни праці, виховання сумлінного ставлення до праці; підвищення творчої активності працівників та інші. Розглянуто шляхи оцінювання персоналу та вимоги до організації робочого місця. Наведено систему мотивації праці на підприємстві.

Стратегічні перетворення мають супроводжуватися управлінням опором персоналу, оскільки на етапі реалізації можуть виникнути істотні перешкоди змінам. У дипломній роботі запропонована методика реалізації стратегії управління персоналом. Етапи управління опором персоналу покликані створити умови для успішної реалізації стратегії шляхом підтримки змін; дій із забезпечення мотивації змін, дій з підтримки ефективного контролю. Для посилення мотивації змін пропонується формування чіткого уявлення щодо майбутнього стану підприємства. З цією метою розроблена комплексно-цільова програма еволюційного розвитку організації, яка повинна бути доведена до відома кожного працівника. Здійснення зворотного зв'язку з метою ефективного контролю за реалізацією стратегії доцільно проводити за допомогою аналізу привабливості підприємства і задоволеності працею за допомогою опитування, анкетування персоналу, враховуючи підхід до працівників як до «внутрішніх клієнтів» організації. Такий аналіз є індикатором успішності виконання стратегічних заходів щодо посилення мотивації та формування персоналу, відповідного обраної бізнес-стратегії підприємства.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Господарський кодекс, №3686-17, остання редакція від 08.07.2011р. чинний. – [Електронний ресурс] – Режим доступу :<http://www.zakon2.gada.gov.ua>
2. Аранчій В. Л. Фінанси підприємств : навчальний посібник / В. Л. Аранчій. – К. : Професіонал, 2009. – 304 с.
3. Андреева Г. І. Економічний аналіз : навчально-методичний посібник / Г.І. Андреева; Навчальне видання. – К. : Знання, 2008. – 263 с.
4. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2008. – № 3. – С. 117-129.
5. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – Изд. 2-е перераб. и доп. – К. : Ника-Центр : Эльга, 2008. – 656 с.
6. Бланк И. А. Управління прибутком : навчальний посібник / И. А. Бланк. – К.: Ника – Центр, Эльга, 2009. – 378 с.
7. Буряковський В. В. Фінанси підприємств : навчальний посібник / В. В. Буряковський, В. Я. Каразін, С. В. Каламбет. – Д. : Пороги, 2012. – 246 с.
8. Ванькович Д. В. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємства / Д. В. Ванькович // Фінанси України (укр.). – 2012. – № 9. – С. 112-118.
9. Василик О.Д. Теорія фінансів:[Підручник] / Василик О.Д. – Київ: НІОС, 2002.- 416 с.
10. Виханский О. С., Наумов А. И., Менеджмент: учебник / Виханский О. С., Наумов А. И. - 4-те издательство, перераб. и дополн. — М.: Экономист, 2006.— 670 с.
11. Гуляева Н. М., Сьомко О. В. Фінансові ресурси підприємств / Н. М. Гуляева // Фінанси України (укр.). – 2003. – № 12. – С. 58-63.

12. Дерій В. Г., Редіна Н. І., Фісуненко П. А. Загальна концепція удосконалення фінансового аналізу діяльності підприємства [Текст] : / Л. М. Драгун – Регіональні перспективи. – 2013. – № 5-6 (18-19). С. 19-20.
13. Дробязко С. І. Методичні основи управління витратами підприємства / С. І. Дробязко // Академічний огляд. – 2012. – № 1. – С. 55-60.
14. Довгань Л. Праця керівника або практичний менеджмент : навч. посіб. / Л. Довгань. – К. : Екс об, 2002. – 384 с.
15. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; [пер. с англ. Н. М. Макаровой]. – М. : Вильямс, 2004. – 272 с.
16. Друкер П. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker / П. Друкер — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 220 с.
17. Ентоні Р. Особливості формування витрат на підприємствах різних форм власності / Р. Ентоні // Збірник наукових праць (економічні науки). – 2013. – № 7. – С. 270-275.
18. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Г. Г. Кірейцев. – 2-е вид., перероб. та доп. – К. : ЦУЛ, 2002. – 496 с.
19. Коваль В. В. Введення у фінансовий менеджмент / В. В. Коваль – М. : Фінанси і статистика, 2005. – 458 с.
20. Ковальчук В. А. Роль і місце операційного левериджу в системі показників фінансового стану підприємства / В. А. Ковальчук, Г. В. Пурій // Вісник КТУ. – 2012.- № 25.- С.25-31.
21. Когут У. І. Критерії класифікації витрат підприємства / У. І. Когут // Фінанси України. – 2008. – № 2. – С. 43-49.
22. Костенко О. М. Управління витратами підприємства в процесі формування його фінансової результативності / О. М. Костенко // Фінанси України. – 2013. – № 2. – С. 3-7.
23. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навчальний посібник / М. Я. Коробов. – 3-є вид., перероб. і доп. – К. : Знання : КОО, 2002. – 294 с.

24. Лебедєв В. Г. Фінансовий аналіз і планування : навчальний посібник / Г. О. Крамаренко – К. : ЦНЛ, 2003. – 224 с.
25. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами [учеб. пособие] / Комиссарова Т.А. - М. Дело, 2002.-312 с.
26. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник : навчальне видання / Г. О. Крамаренко, О.Є. Чорна . – К. : ЦНЛ, 2006. – 520 с.
27. Крушельницька А. В. Вплив ризиків на діяльність підприємства / А. В. Крушельницька // Наукові конференції XXI століття – 2012. - № 3. – С. 27-29.
28. Кустріч Л. О. Управління витратами підприємства / Л. О. Кустріч // Збірник наукових праць (економічні науки). – 2012. - № 9. – С. 188-193.
29. Левченко М. О. Політичний ризик як один із факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства / М. О. Левченко // Економічний вісник Донбасу.- 2013.- № 2. – С. 53-57.
30. Лощинський М. К. Організація робочих місць / М. К. Лощинський // Збірник наукових праць (економічні науки). – 2013. - № 2. – С.11-16.
31. Мних Є. М. Основи фінансового менеджменту : пер. з англ. / Є. М. Мних; ДНУ ім.Т.Г.Шевченка. – К. : ВАЗАКО : Молодь, 2009. – 1000 с.
32. Основи фінансового менеджменту : пер. з англ. / Е. Ф. Брігхем ; ДНУ ім.Т.Г.Шевченка. – К. : ВАЗАКО : Молодь, 2005. – 1000 с.
33. Павловська О. В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2005. – 592 с.
34. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : Підручник / А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2000. – 460 с.
35. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Ярош. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с. – ISBN 966-364-360-2.

36. Пойда-Носик Н. Н., Грабарчук С. С. Фінансові ресурси підприємства / Н.Н. Пойда-Носик // Фінанси України (укр.). – 2003. – № 1.- С. 96-104.
37. Разиньков П.И. Производственный потенциал предприятий. Формирование и использование: Монография / П.И. Разиньков. – Тверь: ТГТУ. 2005, – 131 с.
38. Рудченко І.В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства / І.В. Рудченко // Сучасні питання економіки та права.- 2010.- №1-330.
39. Савчук І. Л. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / І. Л. Сазонець, Л. Ю. Мельник. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 210 с.
40. Селіверстова Л. С. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Л. С. Селіверстова, О. В. Скрипник. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 274 с.
41. Стецюк П.А. Економічна суть фінансових ресурсів//Фінанси України. – 2007. –№1. – С. 129-141.
42. Сухарьова Л. С., Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Ситник. – К. : ЦНЛ, 2006. – 352 с.
43. Скларенко В. К. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання навчальний посібник / О. О. Терещенко ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.
44. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств : навчальний посібник / О. С. Філімоненков. – К. : Ніка-Центр : Ельга, 2002. – 360 с.
45. Фінансова діяльність підприємства : навч. посіб. / : навчальне видання. – 2-е вид., перероб. і доп.. – К. : Либідь, 2002. – 384 с.
46. Шегда А. В. Менеджмент : учебник / А. В. Шегда. – 3-е изд., испр. и доп. – К. : Знання, 2006. – 645 с. – (Высшее образование XXI века).
47. Шічкін С. В. Управління персоналом в сучасній організації. Учбово-практичний посібник: Видання 4-те, пер. і доп.; Бізнес-школа "Інтел-синтез", К.: 2006 - 320с.
48. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак.

– Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.

49. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства [Текст] / Л. А. Янковська // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №9. – С. 200-203.

50. Ященко О. І. Стратегічний підхід в управлінні витратами підприємства / О. І. Ященко // Науковий вісник. – 2012. – № 18. – С. 145-149.

Таблиця А.1 - Критеріальні показники оцінки ефективності підсистеми стратегічного управління персоналом

Показники	Елементи, що становлять ефективності підсистеми
1	2
$K_{rp} = Ч_{rp}/Ч_{заг}$	К <sub>rp</sub> – коефіцієнт питомої ваги працівників, якісні характеристики яких відповідають вимогам ринку праці. Ч <sub>rp</sub> – чисельність працівників, якісні характеристики яких відповідають вимогам ринку праці, чол.
$Du = Q_p / Q_{кер}$	DU – середній діапазон управління в організації, чол; Q <sub>p</sub> – чисельність працівників, які не виконують управлінські функції, чол; Q <sub>кер</sub> – чисельність лінійних і функціональних керівників в організації, чол.
$K_q = \frac{Q_{ПР}}{Q_{УПР}}$	К <sub>q</sub> – чисельність виробничого персоналу з розрахунку на одного управлінського працівника, чол; Q <sub>пр</sub> – чисельність персоналу, безпосередньо зайнятого у виробництві, чол; Q <sub>упр</sub> – загальна чисельність працівників, зайнятих в управлінні організацією, чол.
$K_{ТЕК} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{заг}}$	К <sub>тек</sub> – коефіцієнт текучості персоналу; Ч <sub>зв</sub> – чисельність працівників, що звільнилися за звітний період часу з причин текучості, чол.
$K_{СТАБ} = \frac{Ч_{СТ}}{Ч_{заг}}$	К <sub>стаб</sub> – коефіцієнт стабільності персоналу за стажем і досвідом роботи; Ч <sub>ст</sub> – чисельність працівників за вибраним періодом стажу (досвіду роботи), чол.
$K_{\Phi}^{ВНУТР} = \frac{Ч_{ВАК}}{Ч_{заг.вак}}$	$K_{\Phi}^{ВНУТР}$ - коефіцієнт ефективності внутрішньоорганізаційного підбору персоналу на вакантні штатні одиниці; Ч <sub>вак</sub> – кількість вакантних штатних одиниць, закритих за рахунок власних працівників за певний період часу, шт.%; Ч <sub>заг.вак</sub> – загальна кількість вакантних штатних одиниць, шт.
$K_{ПР.i} = \frac{Ч_{ПР.i}}{Ч_{ПР..ЗАГ}}$	К <sub>пр.і</sub> - коефіцієнт прийому працівників на вакантні місця за рахунок і-го джерела задоволення потреби підприємства в персоналі; Ч <sub>пр.і</sub> – кількість працівників, прийнятих з і-го джерела задоволення потреби підприємства в персоналі, чол. Ч <sub>пр.заг</sub> – загальна кількість прийнятих працівників
$K_{ПЛ}^{СТР} = \frac{П_{\Phi}}{П_{ПЛ}}$	$K_{ПЛ}^{СТР}$ - коефіцієнт ефективності стратегічного кадрового планування; П <sub>ф</sub> – фактичне значення показника; П <sub>пл</sub> – планове значення показника.
$K_q = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m (Ч_{НЕОБХ..i} - Ч_{Н..i})}{\sum_{w=1} Ч_{НЕОБХ..i}}$	К <sub>q</sub> – коефіцієнт відповідності кадрів профілю робіт. Ч <sub>ні</sub> – наявна чисельність працівників і-ой професії, чол.; Ч <sub>необх.і</sub> – необхідна чисельність працівників і-ой професії, чол.; m – кількість наявних або необхідних процесій
$K_{ОЦ} = \frac{Ч_{ОЦ}}{Ч_{заг}}$	К <sub>оц</sub> – коефіцієнт обхвату оцінкою і атестацією працівників організації; Ч <sub>оц</sub> – чисельність працівників, що беруть участь у процедурі оцінки й атестації.
$K_{випередж} = \frac{I_w}{I_f}$	К <sub>випередж</sub> – коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпом збільшення заробітної плати; I <sub>w</sub> – темп зростання продуктивності праці; I <sub>f</sub> – темп зростання оплати праці.
$K_{вик.рез} = \frac{Ч_{РЕЗ}}{Ч_{сл.прос}}$	К <sub>вик.рез</sub> – коефіцієнт використання резерву кадрів при службовому просуванні персоналу; Ч <sub>рез</sub> – чисельність працівників зі складу резерву, які отримали службове просування, чол.;

	Чсл.прос - загальна чисельність працівників організації, які отримали службове просування, чол.
$K_{ПОТЕНЦ} = \frac{Ч_{РЕЗ}}{Ч_{рез.поч}}$	Кпотенц – коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів; Чрез.поч – загальна чисельність резерву на початок періоду, чол.
$K_{МОБ} = \frac{Ч_{заг.пер}}{Ч_{заг}}$	Кмоб – коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу; Чзаг.пер – загальна кількість службових переміщень в організації, чол.
$K_{АДАПТ} = \frac{Ч_{АД}}{Ч_{заг.пер}}$	Чадапт – коефіцієнт адаптації переміщених працівників усередині організації; Чад – чисельність працівників, які після переміщення пропрацювали на нових посадах не менше року
$q_z = \frac{ТП}{Фоп}$	Qz – розмір проведеної продукції на 1 грн витрат на оплату персоналу; ТП – товарна продукція; Фоп – фонд оплати праці персоналу.
$Z_e = \frac{ФОТ}{ТП}$	Ze – зарплатоємність продукції
$I_z = 1 + \frac{\Delta ЗП}{ЗП}$	IZ – індекс заробітної плати персоналу; ΔЗП – приріст заробітної плати в звітному періоді; ЗП – заробітна плата в базисному періоді.
$K_{ек.прив} = \sum_{i=1}^n \frac{ЗП_i}{ЗП_{ісер}}$	Кек.прив – коефіцієнт економічної привабливості роботи на підприємстві; Зп – заробітна плата працівників i-го профілю на підприємстві; Зпсер – середня заробітна плата працівників профілю на ринку праці, грн
$K_{КВ} = \frac{K_{\kappa}}{K_{\beta}}$	Ккв – коефіцієнт конкурсу на вакантні посади на підприємстві; Кк – кількість кандидатів, чол; Кв – кількість вакансій, шт.
$K_{НАВЧ} = \frac{Ч_{НАВЧ}}{Ч_{заг}}$	Кнавч – коефіцієнт професійного навчання співробітників організації; Чзаг – чисельність співробітників, що пройшли професійне навчання протягом року

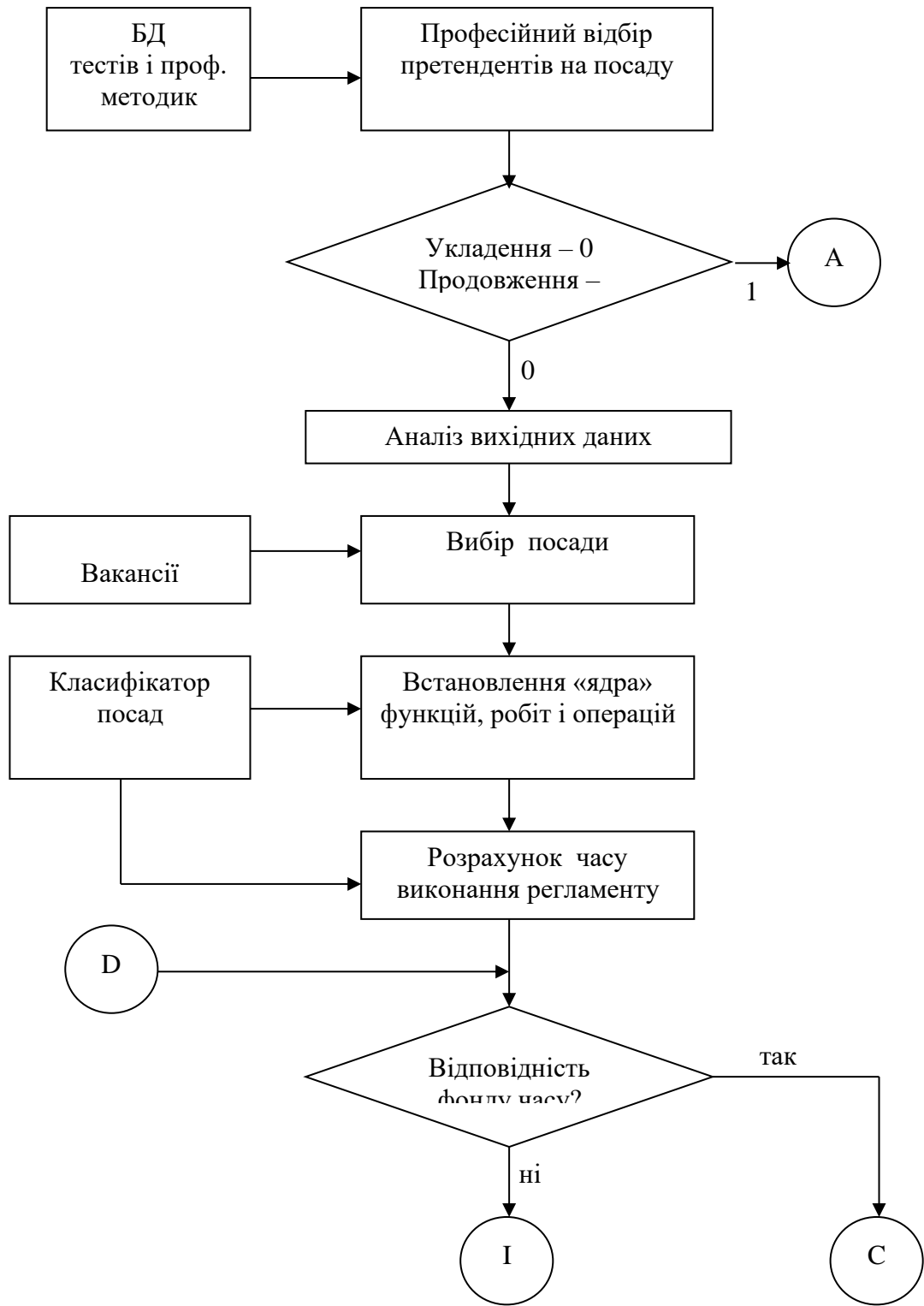


Рисунок Б.1 - Алгоритм процесу наймання за контрактом із використанням класифікаторів функцій, робіт та операцій



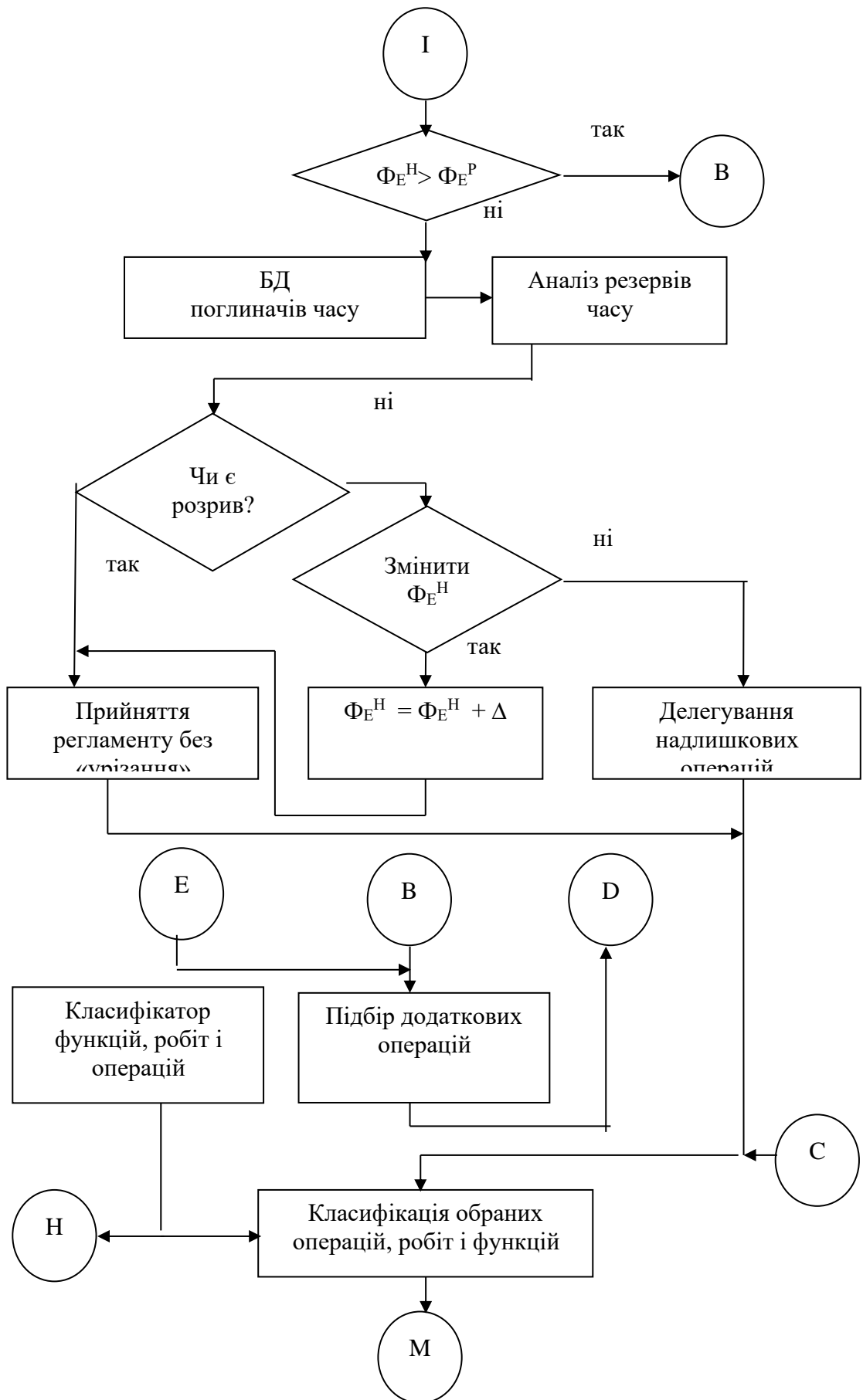


Рисунок Б.2 - Алгоритм процесу наймання за контрактом із використанням класифікаторів функцій, робіт та операцій

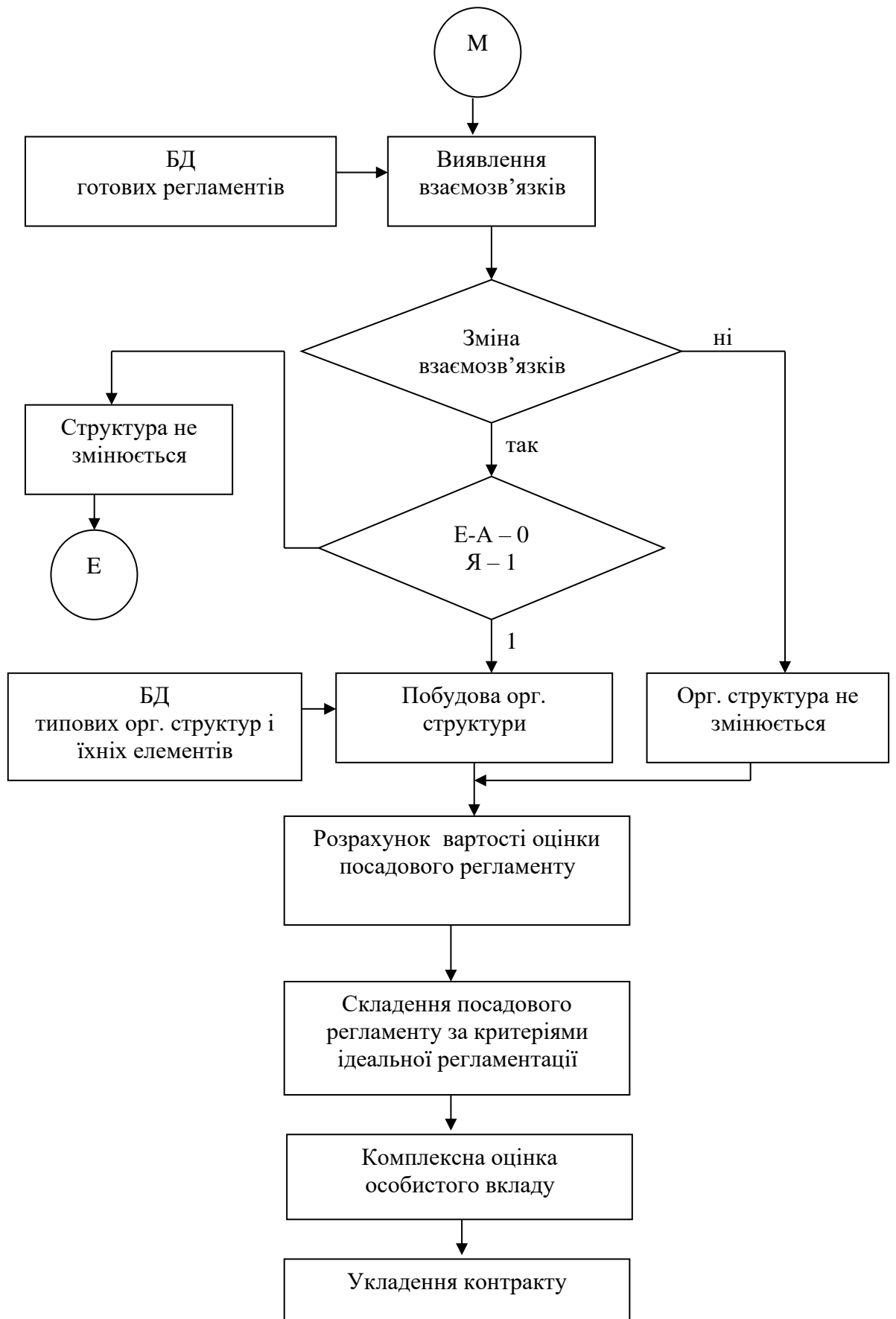


Рисунок Б.3 - Алгоритм процесу наймання за контрактом із використанням класифікаторів функцій, робіт та операцій

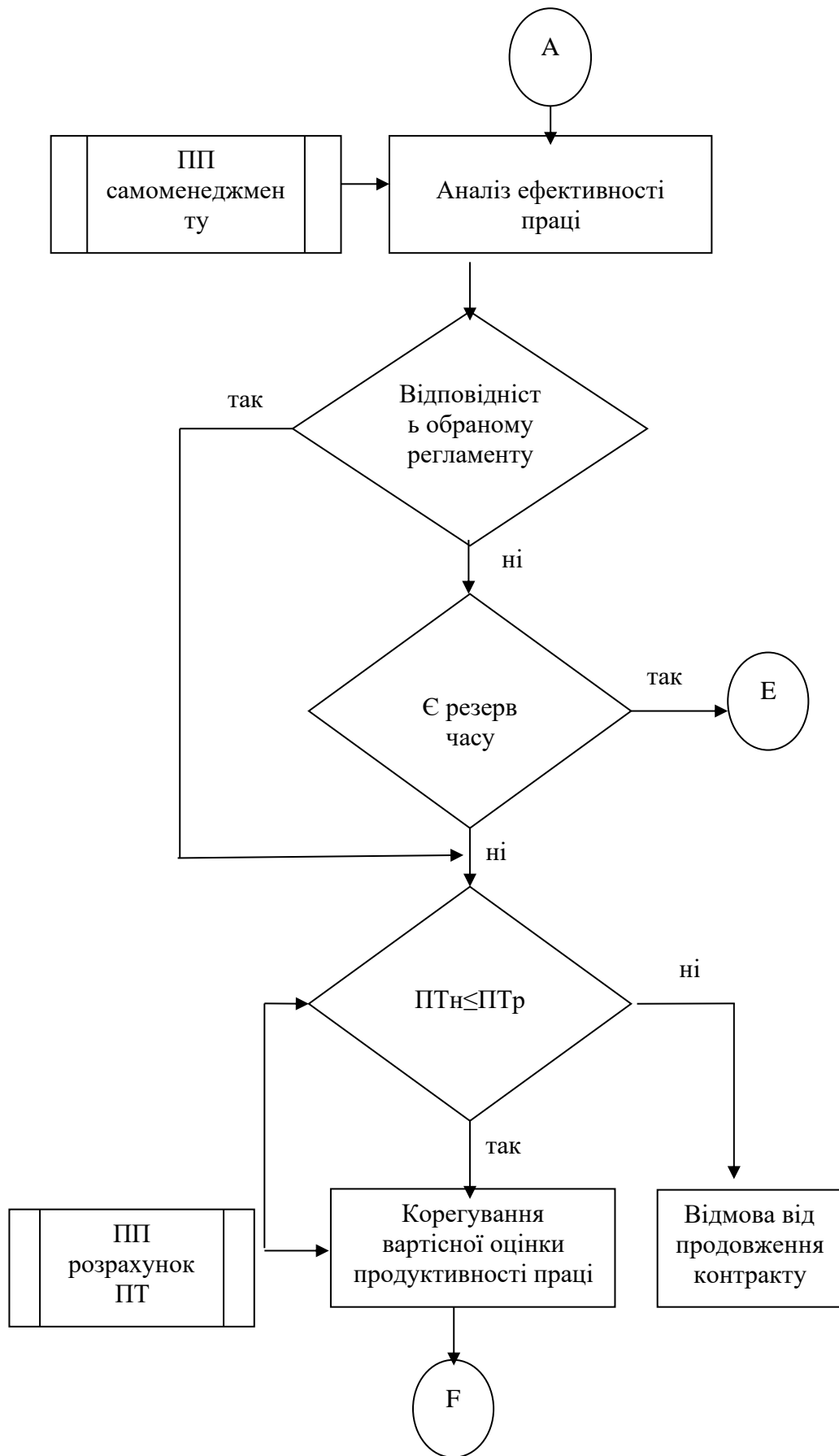


Рисунок Б.4 - Алгоритм процесу наймання за контрактом із використанням класифікаторів функцій, робіт та операцій

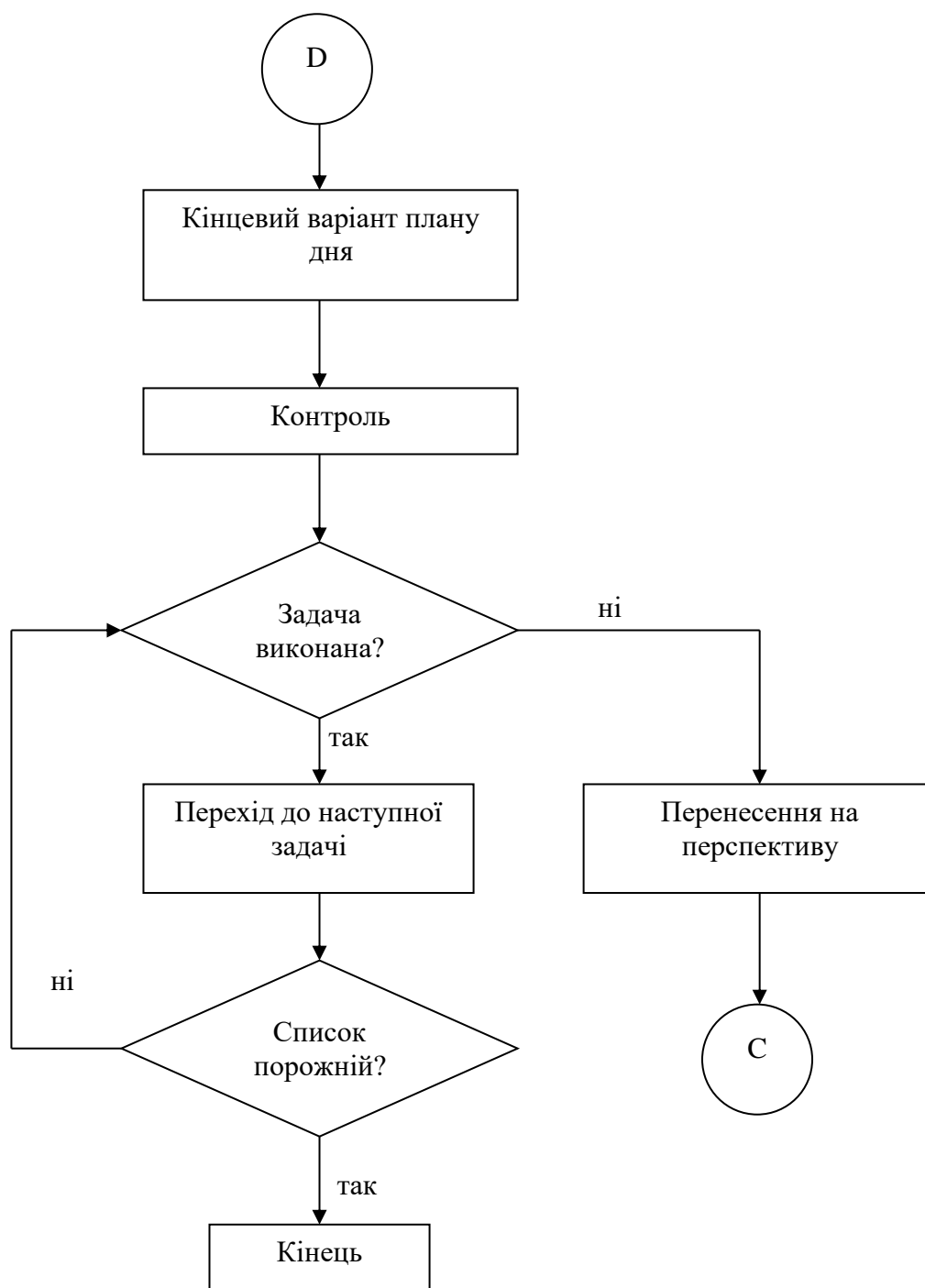


Рисунок Б.5 - Алгоритм процесу наймання за контрактом із використанням класифікаторів функцій, робіт та операцій