

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПЕТРИНЮК Іван Андрійович

**Стратегічні напрями управління людським
потенціалом. / Strategic directions of human
resources management**

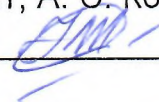
спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПм-21
І. А. Петринюк



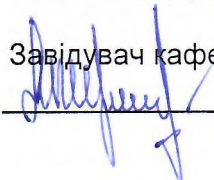
Науковий керівник:
к.е.н., доцент, А. С. Коцур



Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри


М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ.	7
1.1. Визначення сутності людського потенціалу персоналу підприємств як однієї з основних складових ефективності управління ним.	7
1.2. Засади реалізації та розвитку людського потенціалу .	14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «КРЕАТОР-БУД»	23
2.1. Особливості формування людського потенціалу підприємства.	23
2.2. Ефективність використання людського потенціалу підприємства.	33
2.3. Аналіз умов реалізації та розвитку людського потенціалу ПП «Креатор-Буд».	39
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.	49
3.1. Теоретичні напрями удосконалення механізму управління людським потенціалом підприємства.	49
3.2. Удосконалення організаційно-управлінського механізму розвитку людського потенціалу підприємства.	58
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.	65
ВИСНОВКИ .	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	69

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації економічних процесів, прискореного розвитку науки, техніки й технологій, конкурентні переваги підприємства можуть в першу чергу формуватися за рахунок ефективного використання людського потенціалу, оскільки саме людині належить головне місце в системі суспільного виробництва та економічних відносин. Забезпечення розвитку людського потенціалу підприємства є одним з дієвих засобів подолання кризових явищ та створення сприятливих умов для підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств. Покращення економічної ситуації можливе за рахунок розвитку як всієї економіки, так і в першу чергу за рахунок окремих, найбільш перспективних галузей.

Загальною та головною метою системи управління персоналом є забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу цілям підприємства. Тобто, управління персоналом в першу чергу повинне здійснюватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу. При цьому реально оцінити людськийськийсбки потенціал персоналу підприємства можливо лише в умовах професійної діяльності, що надає актуальності дослідженням, які направлені на удосконалення організаційно-управлінських механізмів розвитку людського потенціалу підприємства.

Великий внесок у вирішення проблем формування, ефективного використання та розвитку людського потенціалу внесли такі вітчизняні вчені: як Д. Богиня, С. Васильчак, О. Гришнова, М. Долішній, І. Завиновська, Є. Качан, В. Пономаренко, Л. Шаульська, Г. Щокін.

Аналіз наукових джерел свідчить, що не зважаючи на глибокі дослідження за даним напрямом, більшість авторів по-різному визначають поняття людського потенціалу підприємств і залишають поза увагою особистісні характеристики працівників. Це вказує на необхідність

подальшого дослідження цієї проблеми та її актуальність, а також обумовлює вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення та розвиток теоретичних засад удосконалення організаційно-управлінського механізму використання і розвитку людського потенціалу підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо врахування особистісних характеристик працівників при оцінці його ефективності.

Для досягнення мети дослідження в процесі роботи визначено наступні завдання:

1. Проаналізувати та узагальнити визначення поняття «людського потенціалу підприємства».
2. Визначити вплив освітнього рівня персоналу на ефективність економічної діяльності підприємства.
3. Визначити особливості розвитку професійної складової людського потенціалу персоналу ПП «Креатор-Буд» та удосконалити її кількісне оцінювання.
4. Удосконалити організаційно-управлінський механізм управління людським потенціалом підприємства з урахуванням впливу особистісних характеристик працівників.
5. Запровадити удосконалений організаційно-управлінський механізм управління людським потенціалом на ПП «Креатор-Буд» і визначити економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління людським потенціалом на ПП «Креатор-Буд».

Предметом дослідження є комплекс теоретичних засад, науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління людським потенціалом ПП «Креатор-Буд».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою є фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту, стратегічного управління, які висвітлені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних

економістів з питань управління людським потенціалом підприємства. У процесі дослідження використано такі методи: узагальнення наукового досвіду; термінологічний аналіз; статистичного аналізу.

Джерелами інформації для проведення поглиблених досліджень стали: нормативно-законодавча база України у сфері трудових відносин і праці, монографії стосовно управління персоналом та його людським потенціалом, механізмів оцінки й використання людського потенціалу підприємства, звітна та управлінська документація ПП «Креатор-Буд», статистичні щорічники України, літературні джерела періодичних видань, наукових та науково-практичних конференцій, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-управлінського механізму людського потенціалу підприємства з урахуванням структури системи управління та особистісних характеристик працівників. Основні результати, що відображають наукову новизну, полягають у наступному:

- узагальнено поняття людського потенціалу підприємства як сукупності можливостей та здібностей працівника;
- доведено вплив організаційної структури системи управління персоналом і підприємством на ймовірність успішного впливу управлінських дій і рішень на об'єкт управління та необхідність врахування особистісних характеристик при розробці практичних засад удосконалення організаційно-управлінського механізму людським потенціалом підприємства;
- запропоновано концепцію управління людським потенціалом ПП «Креатор-Буд» через позиціонування філософії своєї діяльності, що забезпечить не тільки підвищення ефективності підбору персоналу, але й сприятиме підвищенню якості та успішній реалізації продукції.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій з розвитку професійної складової людського

потенціалу ПП «Креатор-Буд» шляхом врахування коефіцієнтів підвищення кваліфікації за категоріями працівників у відповідності до структури управління підприємством, з напрямів оптимізації структури управління персоналом і підприємством, а також із запровадження удосконаленого організаційно-управлінського механізму управління людським потенціалом.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 69 сторінках. Робота містить 10 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 89 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

1.1. Визначення сутності людського потенціалу персоналу підприємств як однієї з основних складових ефективності управління ним

Основою управління підприємствами є наявність у них певних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських та ін.), отже, управління ресурсами – важлива складова частина стратегії будь-якого підприємства [67]. Причому персонал розглядається як основний ресурс підприємства, що визначає його економічний потенціал та успіх діяльності в цілому і приводяться в рух не стільки логікою, скільки переконаними людьми, які діють у певному культурному та історичному контексті [20]. Практична діяльність промислових підприємств доводить доцільність підвищення ефективності використання здібностей персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства. З'являється необхідність розгляду проблем, тенденцій та явищ у процесі формування, ефективного використання й розвитку персоналу підприємства та його професійних здатностей і можливостей [44].

Враховуючи такий тісний взаємозв'язок, необхідно визначити сутність поняття «людський потенціал» через сутність понять «персонал» і «потенціал». У вітчизняній економічній літературі існує певна невизначеність понять, що характеризують персонал підприємства. Його визначають через такі поняття, як «трудові ресурси», «кадри», «людський капітал» чи «людський ресурс», «людський фактор», «робоча сила», «ресурси праці». Є декілька точок зору на тлумачення цих термінів і понять. Існує також певна невизначеність понять та тлумачень термінів, що характеризують потенціал персоналу: «потенціал персоналу», «людський потенціал», «кадровий потенціал» і т.д. Так, Є.П.Качан

людські ресурси визначає як найважливіші з усіх видів економічних ресурсів [29]. Як чинник економічного розвитку, людські ресурси – це працівники, що мають певні професійні знання, вміння та навички для реалізації їх у трудовому процесі, а трудові ресурси - це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями та знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності [69]. Хоча з першим визначенням важко погодитися, працівників можна розглядати як складову трудових ресурсів, а людські ресурси – як основу їх формування. А.Я.Кібанов визначає поняття «людські ресурси» більш ємним, ніж такі поняття, як «трудові ресурси» і «персонал», та відносить поняття «людські ресурси» до головного багатства країни будь-якого суспільства, розвиток якого може відбуватися при створенні умов для відтворення, використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини [6, 26].

Сьогодні, у відповідності до трудового законодавства України економічно активне населення (ЕАН) країни згідно з концепцією робочої сили – це населення обох статей віком 15-70 років, яке протягом певного періоду забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів та надання послуг [62]. Економічно активними вважаються особи, зайняті економічною діяльністю, яка приносить дохід (зайняті), та безробітні. Безробітні (за методологією МОП) – особи у віці 15-70 років (зареєстровані та незареєстровані в державній службі зайнятості), які одночасно задовольняють три умови: не мали роботи (прибуткового заняття); активно шукали роботу або намагались організувати власну справу; впродовж найближчих двох тижнів були готові приступити до роботи, тобто почати працювати за наймом або на власному підприємстві з метою отримання оплати або доходу [21]. Деякі учені відносять до економічно активного населення тільки зайнятих у суспільному виробництві [36], що на наш погляд є помилковим, оскільки, якщо у людини є бажання та здатності до праці, але за якихось причин вона має статус безробітного, це ще не означає, що їх можна віднести до економічно пасивного населення. Відповідно до чинного

законодавства нашої країни трудові ресурси - це частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві. Тобто, до трудових ресурсів відносять все працездатне населення у працездатному віці (чоловіки 16-59 років та жінки 16-54 років) за винятком непрацюючих інвалідів війни та праці першої та другої групи, непрацюючих осіб у до пенсійному віці, які отримали пенсію за віком на пільгових умовах [15]. До трудових ресурсів відносять чоловіків 60 та старше років і жінок 55 та старше років, а також підлітків молодше 16 років, які працюють в державних, приватних, кооперативних чи суспільних організаціях [15]. Отже, як видно, робоча сила, або трудові ресурси є передумовою формування та розвитку персоналу підприємств.

Поняття «персонал» нерозривно пов'язане з визначенням понять людських, трудових ресурсів і трудового потенціалу й також характеризується розмаїттям тлумачень. Так, за В.С.Савельєвою та О.Л.Єськовим «персонал – це сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація; а управління персоналом – це самостійна сфера менеджменту, головна мета якої – підвищення виробничої продуктивності, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки й кількості виробничих та управлінських працівників; розробка й реалізація політики розміщення персоналу; формування правил прийому і звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу» [19].

Термін «персонал» вперше почали використовувати в англійській літературі як загальну назву для всіх робітників організації, які відрізнялися у кваліфікації та посадовому положенні [10, 26]. У ряді європейських країн, більш широке розповсюдження мав термін «кадри», який був запозичений з армійського лексикону та визначав у німецькій і французькій мовах професійних військових (рядових, командного складу та резерву). У вітчизняній та зарубіжній літературі вчені часто використовують обидва

терміни – «персонал» і «кадри», проте термін «кадри» має більш вузьке значення, наприклад, «кадри управління» [26]. О.В.Крушельницька та Д.П.Мельничук визначають персонал, як основний штатний склад кваліфікованих працівників, що формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [45]. До зовнішніх чинників відносять такі параметри, як чисельність економічно активного населення, його загальноосвітній рівень та кон'юнктуру ринку праці [45]. Л.І.Михайлова вважає, що термін «персонал» останнім часом отримав широке застосування, можливо під впливом іноземної наукової літератури [52]. Та поряд з цим, аналізуючи основні етапи організації роботи з працівниками на підприємстві, Л.І.Михайлова використовує термін «персонал», як особовий склад підприємства, організації, або частини цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками [52].

Аналізуючи проблеми ефективного використання кадрів на підприємстві, вітчизняні вчені В.С.Савельєва, О.Л.Єськов, також використовують поняття «персонал» організації чи підприємства, розглядаючи людину, як особистість з певним рівнем творчого потенціалу, здібностей, та відводять людині основне місце в діяльності підприємства [57]. У своїх роботах наводять значення поняття «кадри» та класифікують їх, об'єднують значення термінів «кадри» та «персонал» такі вчені, як В.П.Бородатий, І.Д.Крижко і А.Й.Ягодзінський [12]. «Кадри – це постійний штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємства, різних професійно-кваліфікаційних груп фахівців і робітників» [33].

У 70-ті роки в науці та практиці управління в США навпаки почали використовувати поняття «людські ресурси» замість «персоналу». Такі зміни сталися завдяки переосмисленню ролі та місця людини у виробничій діяльності в епоху науково-технічної революції та відношенням до неї як до постаті з її інтересами, мотивацією, психологією, цінностями, здатністю до праці [26].

Як видно з наведеного огляду, тлумачення сутності понять «персонал» і «трудові ресурси» носить неоднозначний характер, що на нашу думку пов'язано з намаганнями дати тлумачення цим термінам у відриві від розгляду економічної діяльності на макро- і мікрорівнях. Цільове визначення людських ресурсів на макро- і мікрорівнях економічної діяльності на наш погляд дозволяє внести ясність у тлумачення та розмежувати поняття «персоналу» і «трудоу ресурсів» (рис.1.1).

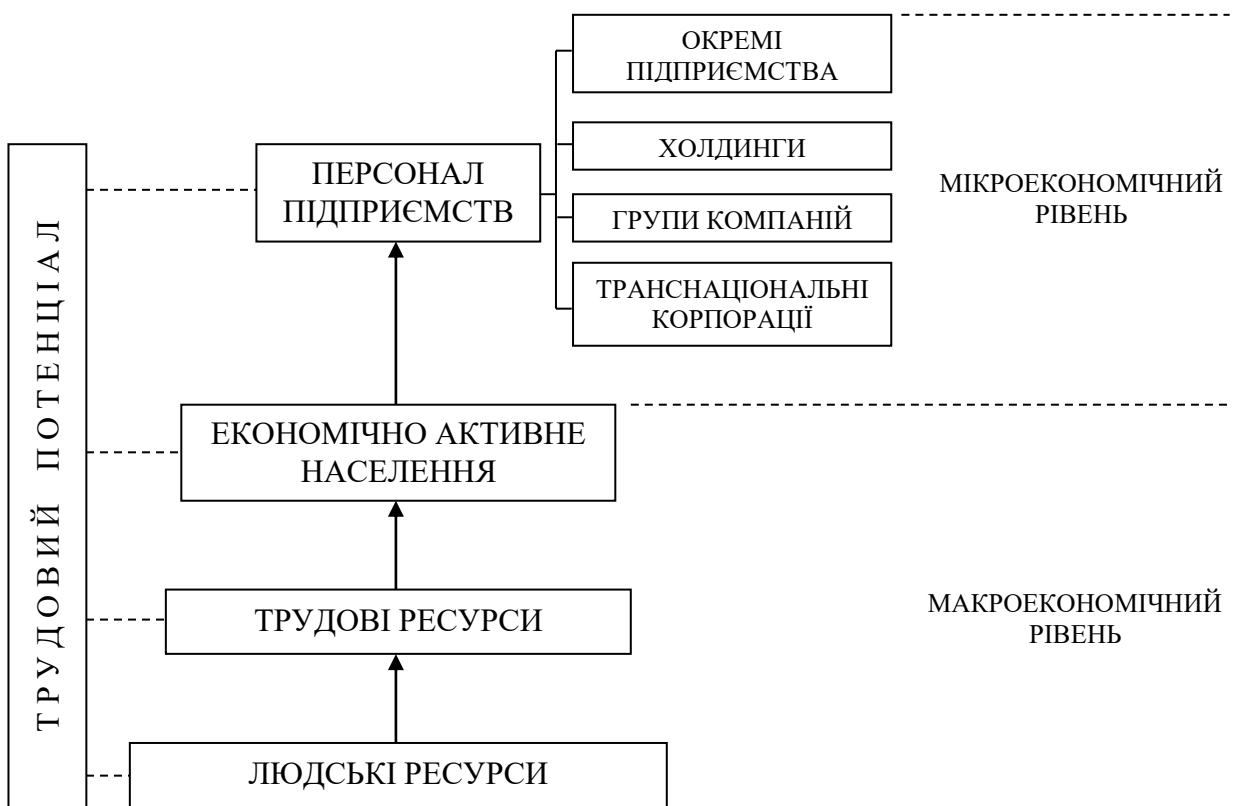


Рис.1.1. Взаємозв'язок цільового визначення людських ресурсів на макро- та мікроекономічному рівнях.

Розгляд економічної діяльності на макрорівні дозволяє поєднати логічну послідовність формування трудових ресурсів з людських ресурсів регіону, країни, а також економічно активного населення, виходячи з трудових ресурсів. Аналіз економічної діяльності на мікрорівні дозволяє розглядати персонал підприємства як відібраних за професійними та іншими

ознаками представників трудових ресурсів з числа економічно активного населення. В такому разі персонал у масштабах одного холдингу або підприємства можна розглядати як внутрішній трудовий ресурс для поповнення вищих ланок управління працівниками з більш високим трудовим потенціалом [18, 240].

Розглядаючи професійні здатності та можливості людей до ефективної трудової діяльності, постала необхідність більш точно визначити сутність поняття «людський потенціал».

Отже, формування і розвиток трудового потенціалу, відбувається шляхом «наращування» персоналом підприємства певних якісних характеристик під впливом цілої системи чинників та умов [21]. Безумовно, на продуктивність праці працівника та ефективне використання його потенціалу у процесі праці, впливають усі складові особистості.

Отже, важливість психологічних знань у вирішенні питань, пов'язаних з проблемами формування та ефективного використання потенціалу «людини-працівника» підприємства, стає все більш актуальним. Але найбільшої уваги заслуговує питання наявності відповідних здібностей у персоналу та їх ефективного використання для досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства. Так, вирішення проблем ефективного використання потенціалу працівників на промисловому підприємстві тісно пов'язане із визначенням поняття здібностей людини, тому що здібності виявляються найважливішим елементом, який виявляє можливості людини. Можна виділити два основні підходи до визначення здібностей:

- визначення рівня розвитку загальних та спеціальних знань, умінь та навичок, які забезпечують успішне здійснення людиною різноманітних видів діяльності;

- врахування психічних особливостей особистості, які не зводяться до знань, умінь та навичок, але забезпечують їх швидке придбання, закріплення та ефективне використання на практиці.

Стає зрозуміло, що якщо людина (працівник підприємства) володіє певними здібностями, то цілком можливо, що вона буде мати умови та бажання використати свої здібності в процесі праці. Але в умовах виробництва, тільки певна частина здібностей потрібна для конкретного виду праці, отже, існує об'єктивна потреба відбору їх зі всієї сукупності здібностей. Здібності, які не потрібні для використання працівником у даному конкретному виді праці, в тому числі й трудового характеру, можуть бути не реалізовані та залишатися у потенції.

Л.І.Михайлова визначає поняття «людський потенціал» як термін зі значно ширшим тлумаченням, який відображає не лише загальну чисельність носіїв здатності до праці, але й їхні освітньо-кваліфікаційні характеристики, а також тривалість участі певної сукупності працездатного населення в суспільній праці за відповідних умов [55]. О.2.Грішнова вважає, що трудовий потенціал є виявом цілісного, інтегрального підходу до людськості [21].

Людський потенціал працівника є величиною не постійною, він може змінюватися як в більшу, так і в меншу сторону [26]. Здібності працівника, які він накопичив у процесі трудової діяльності, збільшуються відносно засвоєння нових знань та навичок, але ці здібності обов'язково зменшуються при погіршенні режиму праці, погіршенні стану здоров'я та ін. За І.В.Завіновською «людський потенціал» – це здатність персоналу підприємства до генерування ідей, його освітньо-кваліфікаційний рівень, створення нової продукції, психофізіологічні характеристики персоналу і мотиваційний потенціал. Людський потенціал підприємства ототожнює з творчим потенціалом, який являє собою сукупність знань, здібностей, майстерностей, навичок, новаторських здібностей і є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства [32].

Кожен працівник, як складова персоналу підприємства, має певний рівень трудового потенціалу та здібностей до використання цього потенціалу в процесі праці, що забезпечує реалізацію цілей діяльності підприємства. Як видно, сутність поняття «потенціал» також певною мірою залежить від рівня

розгляду економічної діяльності (на макро- та мікрорівнях). Крім того, деякими ученими сукупність здібностей працівника переважно визначається як його особистісний потенціал, здібності до професії та життєвої діяльності. Таким чином, сам термін «потенціал» потребує більш чіткого визначення.

Таким чином, аналіз робіт таких провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, дозволив узагальнити суть визначення «людськийського потенціалу» наступним чином: людськийський потенціал – це сукупність можливостей та здібностей працівника, реалізація яких у конкретних виробничо-технічних і соціально-економічних умовах діяльності підприємства дозволяє отримувати результати праці на очікуваному кількісно-якісному рівні. Крім того, слід враховувати, що життєвий практичний досвід працівника призводить до збільшення його людськийського капіталу і в результаті - до зростання його трудового потенціалу.

Таким чином, наведене узагальнене тлумачення поняття «людськийський потенціал» передбачає необхідність його розвитку задля покращення кількісно-якісних характеристик праці персоналу підприємства.

1.2. Засади реалізації та розвитку людського потенціалу

Необхідність дослідження теоретичних основ реалізації та розвитку людськийського потенціалу підприємств обумовлена змінами як у вітчизняній економічній системі, так і змінами у світовій економіці; зростанням ролі та значення людськийського потенціалу, як визначального капіталу, від ефективності відтворення якого першочергово залежить економічна успішність підприємств, галузей, могутність держави, рівень життя її громадян. В сучасних умовах господарювання персонал є головним ресурсом будь-якого підприємства, що визначає необхідність розгляду умов реалізації його людськийського потенціалу.

Аналізуючи механізм ефективного використання людськийського потенціалу на рівні країни за умов формування ринкових відносин,

Л.О.Згалат-Лозинська визначає, що ринок праці, де відбувається реалізація людськийського потенціалу, не характеризується високою ефективністю функціонування лише за рахунок властивостей, притаманних робочій силі, без додаткової регуляції з боку держави. Людськийський потенціал може бути оптимально реалізований при існуючому в суспільстві рівні розвитку продуктивних сил і соціально-економічних відносин. На думку Л.О.Згалат-Лозинська, людськийський потенціал населення у сучасних умовах не може бути реалізований у повній мірі, по причині обмежень, які не дозволяють працівнику вільно функціонувати на підприємстві, використовуючи свої фізичні та духовні здібності. Попри все, поки що не склалися такі умови господарювання та виробничі відносини, які б насправді забезпечили людськійині роль господаря засобів та знаряддя виробництва й учасника процесу управління суспільним виробництвом [33]. Аналізуючи людськийський потенціал у контексті конкурентоспроможності економіки України, І.А.Самойлова визначає, що з точки зору макроекономічного розвитку, ефективна реалізація трудового потенціалу впливає на здатність до успішного розвитку економіки у сучасних умовах. Так, П.В.Осипов зазначив, що однією з головних проблем економіки як у теоретичному, так і в практичному плані є оцінка, вимірювання та аналіз стану виробничого потенціалу підприємства, у свою чергу виробничий потенціал є складною економічною структурою, яка складається з різних ресурсів (у тому числі й трудових) зі своїми характеристиками та особливостями. Ці ресурси знаходяться в діалектичному зв'язку та залежності один від одного і функціонують як єдине ціле. Отже, можливо припустити, що реалізація виробничого потенціалу підприємства відбувається тільки за умов реалізації інших його ресурсів (потенціалів), а ефективної реалізації та економічного зростання не відбудеться без якісного передбачення наслідків управлінських рішень особливо у сфері реалізації трудового потенціалу персоналу. Л.О.Згалат-Лозинська, аналізуючи регіональні фактори розвитку та механізми регулювання трудового потенціалу, зазначила, що умовою для

його реалізації та розвитку повинен бути механізм, який поєднує в собі економічні, соціальні та організаційні важелі [33].

В.П.Бородатий, І.Д.Крижко та А.Й.Ягодзінський основною умовою реалізації трудового потенціалу персоналу вважають індивідуальний підхід до конкретного працівника, що невдовзі приведе до покращення економічних показників діяльності підприємства [12], а також пропонують оптимізувати процес втраченої енергії робітником через: значне скорочення обсягів ручної праці, поліпшення умов виробництва, поліпшення режиму відпочинку, розроблення раціональних норм споживання і забезпечення працівників необхідними продуктами (за кількістю й якістю), що в умовах економічної кризи зробити дуже важкою [12].

В.Л.Смолюк до умов реалізації трудового потенціалу персоналу відносить: відповідні умови для забезпечення високопродуктивної праці, високий рівень організованості процесу праці, мотивування, самодисципліна, закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу, забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників відносно змісту, умов праці, виду зайнятості [59].

Аналізуючи роботу служб персоналу в українських компаніях, М.Таран визначає, що основними задачами для менеджерів по кадрах є: розробка системи адаптації, як умови реалізації трудового потенціалу працівника, розробка системи бонусів та компенсацій, організація внутрішнього учбового центру.

Ряд авторів: Д.Є.Козенков, В.Вашкелевич, К.М.Солошенко, Е.П.Якубова, К.Ф.Ковальчук у сумісній роботі зазначили, що для забезпечення інноваційного процесу необхідні матеріальні й людськийські ресурси, а ефективність цього процесу багато в чому визначається організаційними умовами реалізації трудового потенціалу і формами управління персоналом підприємства або організації.

В.Г.Щербак вказує прямий зв'язок між реалізацією трудового потенціалу персоналу та досягненням ефективності функціонування будь-

якої системи. Так, працівник, який задоволений працею (умовами та системою стимулів), найбільше реалізує свої можливості, що приводить до максимальної ефективності й продуктивності підприємства.

Д.В.Литяцька, аналізуючи проблеми кадрового менеджменту на підприємствах та шляхи їх вирішення в сучасних умовах господарювання, зазначила, що актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху підприємства. До умов реалізації трудового потенціалу персоналу насамперед Д.В.Литяцька віднесла умови праці й мотивацію працівників підприємства, адаптацію індивіда до зовнішніх умов, врахування чинників особистості та побудова системи кадрового менеджменту на підприємстві, яка б своєчасно реагувала на проблеми пов'язані з реалізацією та розвитком трудового потенціалу персоналу.

В.Г.Воронкова раціональну реалізацію трудового потенціалу персоналу відносить до комплексу заходів, які повинна виконувати кадрова служба на підприємстві та визначає, що на ефективність роботи працівників підприємства в значній мірі впливає психологічний клімат у виробничому колективі [18]. Конфлікти у виробничих колективах негативно впливають на колектив взагалі та на поведінку кожного працівника. Така ситуація приводить до зміни відношення персоналу до трудового процесу та знижує активність і продуктивність праці [18].

На думку Б.Холода, основними умовами реалізації трудового потенціалу персоналу є: відповідність особистісних якостей працівника корпоративній культурі підприємства, наявність «соціального пакету», стабільність підприємства та організація робочого місця [75].

В.Г.Щербак вважає, що оптимально, коли працівник підприємства сам слідкує за тим, як він реалізує свої цілі в процесі праці відповідно до цілей всього підприємства, проблемою ж реалізації трудової активності персоналу має займатись кадрова служба підприємства. Кадрові служби повинні

забезпечити персонал структурою матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів [67].

Л.І.Михайлова визначає, що винагорода за працю (заробітна платня) впливає на реалізацію працівником своїх можливостей, а це у свою чергу призводить до задоволеності працівником своєю працею та як наслідок – впливає на ефективність роботи підприємства [52]. Також наряду із заробітною платнею з метою мотивації працівника до праці відповідно до правових, тарифно-договірних та добровільно взятих на себе зобов'язань, підприємства повинні пропонувати додаткові компенсації та виплати, такі як: пільгове харчування, пільгові місця в дитячих садках, відомчі будинки відпочинку та спортивні споруди, забезпечення житлом, компенсація транспортних витрат, допомоги по соціальному забезпеченню (при захворюваннях, виході на пенсію, при нещасних випадках, за сімейними обставинами) та інші компенсації, які у сукупності складають «соціальний пакет» [52].

На думку О.В.Крушельницької та Д.П.Мельничука умови для ефективної реалізації творчого, фізичного й трудового потенціалів працівників входять до складу комплексу заходів з використання персоналу [45]. Так, до умов реалізації трудового потенціалу персоналу вчені відносять адаптацію персоналу, соціальне партнерство в організації, гнучкі режими праці, раціональну організацію робочого місця, мотивацію і стимулювання персоналу, безконфліктні трудові відносини, а також умови праці, як сукупність чинників зовнішнього середовища і виробничих обставин, що впливають на людськийину і визначають її працездатність. До сукупності цих чинників увійшли три групи: санітарно-гігієнічні, які характеризують стан зовнішнього середовища; психологічні, що зумовлені змістом праці, психологічним мікрокліматом у трудовому колективі й відображають певну нервово-психологічну напругу працівника; естетичні, які характеризують зовнішнє оформлення робочих місць і створюють певний емоційно-психологічний стан працівника [45].

В.С.Савельєва та О.Л.Єськов визначають, що найкраще застосування робочої сили досягається за виконання таких умов: мотивація продуктивності (досягається за допомогою систем заохочення); шляхом навчання і самонавчання; розвиток у співробітників виробничих навичок; забезпечення спільної роботи за допомогою оптимальної структури груп співробітників. Також на продуктивність праці персоналу, як основний показник ефективності реалізації його трудового потенціалу, мають вплив такі фактори: діловий етикет; рівень корпоративної культури, відсутність моббінгу (ситуації «притискання» працівника з боку колег, керівництва, підлеглих), профілактика конфліктів, адаптація персоналу; стимулювання й оплата праці.

Н.Д.Гуменюк мотивацію вважає найголовнішою силою, яка спонукає до дій та реалізації трудового потенціалу персоналу [22]. Отже, заробітна платня та різноманітні матеріальні виплати є потужним спонукальним стимулом до високопродуктивної праці [22]. Проте слід враховувати різність підходів до визначення сукупних цінностей кожним працівником окремо. Л.В. Беззубко та співавтори визначають, що реалізація трудового потенціалу працівника, пов'язана з психологічною обстановкою у колективі, до якої відноситься: залучення соціально-психологічних чинників, зменшення можливості конфліктів, поліпшення координації дій між співробітниками підприємства, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, сприяння духу взаємодопомоги і підтримки, удосконалення відносин між керівниками і підлеглими [5].

В.В.Юрченко спробувала розглянути проблеми трудової мобільності персоналу промислових підприємств, та виявила, що є ряд чинників, які впливають на персонал, та впливають на відсутність бажання реалізувати свій людськийський потенціал на конкретному промисловому підприємстві і, як наслідок, спричиняють плинність кадрів. До таких чинників В.В.Юрченко віднесла: незадоволеність розміром заробітної плати, незадоволеність умовами праці та якістю життя.

В.В.Безсмертна, аналізуючи послідовність формування кадрового потенціалу, як результату стратегічного управління персоналом підприємства, зазначила, що реалізація трудового потенціалу персоналу здійснюється завдяки правильній кадровій політиці на підприємстві [6]. До умов ефективної реалізації В.В.Безсмертна відносить: соціальний захист персоналу підприємства, стимулювання персоналу, моніторинг безпеки праці та ін. [6].

До вирішення питання ефективної реалізації кадрового потенціалу на підприємстві підійшов з іншого боку, розкриваючи проблему з точки зору відсутності висококваліфікованих кадрів для керівної ланки. На нашу думку, останні події в Україні продемонстрували потребу в кадровому потенціалі з певним рівнем кількісних та якісних характеристик – діловими, високопрофесійними, порядними лідерами, особливо талановитими в організації виробництва та окремих його процесів.

М.І.Долішнього, до чинників, які впливають на ефективну реалізацію трудового потенціалу персоналу, відносять його якість [26]. На думку авторів якість трудового потенціалу персоналу формується у взаємозв'язку виробничих сил і виробничих відносин. Велике значення для формування якості трудового потенціалу мають процеси науково-технічного оновлення виробництв (запроваджені технології спочатку впливають на людськийський потенціал, потім людськийський потенціал впливає на подальший хід науково-технічного оновлення та запровадження інновацій) [26].

Реалізація трудового потенціалу персоналу та, як результат, досягнення підприємством стратегічних цілей, залежить не тільки від способу мислення керівника, але й від знань та вмінь управляти оборотним капіталом і трудовими ресурсами. Так, на ефективність реалізації трудового потенціалу персоналу впливає рівень заробітної платні, оскільки неможливість працівника вирішувати проблеми забезпечення сім'ї і впливає на зниження продуктивності його праці.

Л.В.Шаульська здійснила спробу розробити багаторівневу стратегію збереження та розвитку трудового потенціалу і запропонувала реалізацію трудового потенціалу розглядати у рамках відтворювального циклу, який охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів: формування, збереження, реалізацію, ефективність використання та розвиток [66]. Кожний етап характеризується власним змістом та виконує притаманні йому функції. Так, етап реалізації трудового потенціалу з точки зору критеріїв його ефективності - це низький рівень безробіття; високий рівень конкурентоспроможності робочої сили; професійна і соціально-економічна самореалізація в праці. А досягти такої ефективності можливо за умов реалізації етапів збереження трудового потенціалу (наявність умов та можливостей розширеного відтворення трудового потенціалу, покращення здоров'я, справедлива винагорода за працю, гарантії зайнятості, безпечні умови праці, захист трудових прав, відсутність «тіньових» відносин) та етапу розвитку трудового потенціалу [66].

Можливо припустити, що оскільки людськийський потенціал а своєю сутністю формується з числа окремих працівників, то його загальний рівень залежить у першу чергу від рівня трудового потенціалу кожного з працівників, залучених до складу персоналу, від умов реалізації трудового потенціалу та ефективності структури підприємства та системи управління ним.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проведені нами дослідження теоретичних аспектів ефективності використання людськийського потенціалу підприємства дозволяють зробити такі висновки:

Більшість учених розглядають поняття «персонал» і «трудові ресурси» без урахування рівня економічної діяльності (макро- і мікрорівень), що ускладнює визначення сутності поняття «людськийського потенціалу підприємства» та не дозволяє забезпечити ефективне формування, використання і розвиток трудового потенціалу персоналу підприємств. На

наш погляд доцільно враховувати наступну послідовність формування персоналу: людськийські ресурси – економічно активне населення – персонал підприємства. У такому разі сутність понять трудовий потенціал людськийських ресурсів і персоналу підприємства буде різною.

Аналізуючи широкий перелік визначень поняття «людськийський потенціал» і «трудоий потенціал персоналу», можна дійти висновку, що найбільш коректно це поняття сформульовано такими ученими, як В.П.Бородатий, Є.П. Качан, І.В.Завіновською, що, враховуючи власні висновки, дозволяє уточнити формулювання наступним чином: «людськийський потенціал підприємства – це сукупність можливостей та здібностей працівника, реалізація яких у конкретних виробничо-технічних і соціально-економічних умовах діяльності підприємства дозволяє отримувати результати праці на очікуваному кількісно якісному рівні». Таким чином, наведене тлумачення поняття «людськийський потенціал » передбачає необхідність його розвитку задля покращення економічних показників підприємства.

Загальною та головною метою системи управління персоналом є забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу цілям підприємства. Тобто, управління персоналом в першу чергу повинне здійснюватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу. При цьому реально оцінити людськийський потенціал підприємства можливо лише в умовах професійної діяльності.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «КРЕАТОР-БУД»

2.1. Особливості формування людського потенціалу підприємства

«Креатор-Буд» – сучасна будівельна компанія, основними напрямками діяльності якої є будівництво житлових, офісно-представницьких споруд та об'єктів побутового призначення. Рік заснування компанії 2005, адреса Тернопіль, вулиця Листопадова 1/3.

«Креатор-Буд» - це велика будівельна компанія, яка веде будівництво цегляних житлових будинків, інженерних мереж і систем в м. Тернополі. Підприємство має установлені тісні зв'язки з відповідними замовниками, в наявності є великий парк будівельної техніки, володіє промисловим потенціалом для виготовлення залізобетонних та металевих конструкцій, дерев'яних виробів. Товариство має великий інтелектуальний потенціал і має позитивний імідж, тому в стратегії маркетингової політики планується наступне:

1. Широка участь в семінарах, виставках проектів, каталогів, надання послуг по проведенню ремонтних робіт, нового будівництва для приватних осіб.
2. Виконанні робіт на договірних засадах і технологічне обслуговування сантехнічного, технологічного обладнання по виробництву залізобетонних конструкцій.
3. Надання спорідненим підприємствам конкретних консультацій і практичної допомоги по всьому будівельному комплексу робіт.
4. Формування цін на продукцію «Креатор-Буд» на основі державних нормативів з урахуванням ринкових запитів і прибутковості, але доступні широкому колу споживачів продукції.

5. Надання можливості студентам, учням навчальних закладів проходити практику в підрозділах «Креатор-Буд».
6. Створення спільних підприємств з вітчизняними та закордонними філіями.
7. Освоєння і випуск нових видів продукції, матеріалів, впровадження нових технологій, підтримка постійних ділових стосунків з аналогічними фірмами далекого та близького зарубіжжя.

«Креатор-Буд» спеціалізується на таких видах діяльності:

- будівництво цегляних житлових будинків;
- будівництво інженерних мереж;
- ремонтні роботи;
- виробництво залізобетонних конструкцій;
- виробництво столярних виробів;
- виробництво паркету, сантехзаготовок опалення, водо- і газозабезпечення житлових будинків, металевих броньованих дверей, конвекторів опалення, металевих огорож;
- сушка та розпилювання деревини;
- виготовлення декоративних кованих решіток;
- виробництво стрічкових пилорам «Поділля».

Основна доля будівельно-монтажних і спеціальних робіт виконується в містах Тернопіль, Львів та Київ.

Виробничі площі підприємства майже повністю використані і складають – 85 % від загальної виробничої площі. Майно підприємства складає 667736 тис. грн. Станом на 1 січня 2021 року середньооблікова чисельність штатних працівників на «Креатор-Буд» складала 312 осіб, з яких інженерно-технічні працівники та службовці - 66 чоловік. Переважають на підприємстві робітники. Вони є висококваліфікованими спеціалістами, які виконують роботи всіх будівельних процесів по будівництву житлових будинків, інженерних комунікацій, виробництву залізобетонних конструкцій і столярних виробів. Обсяг роботи в 2021 році порівняно з 2020 роком

зменшився у зв'язку з скороченням чисельності працівників та кількості замовлень.

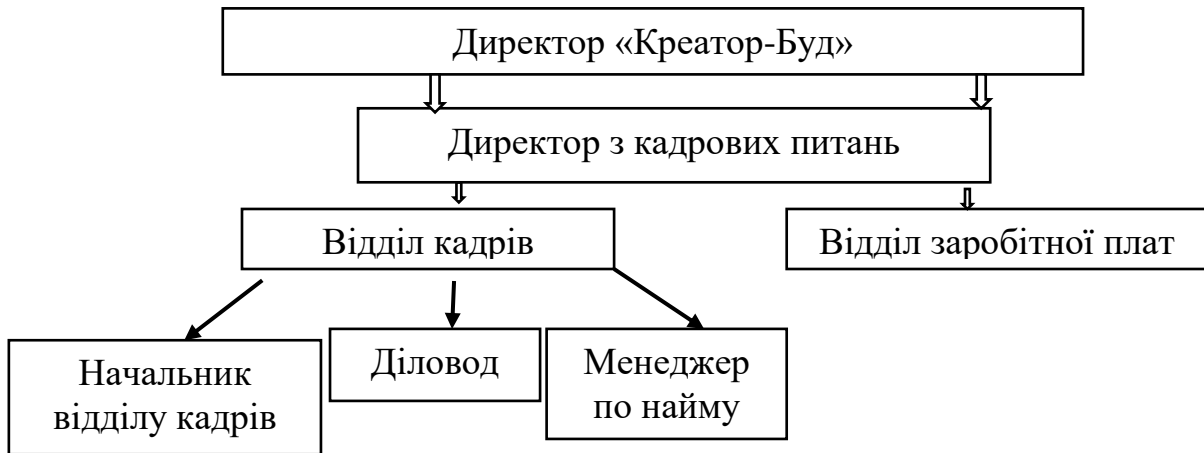


Рис. 2.1. Організаційна структура кадрової служби «Креатор-Буд»

Напрямки діяльності кадрової служби обумовлені тими ж чинниками, що і всього підприємства. Вони визначають функції служби управління персоналом. Відділ кадрів виконує такі функції:

- Проводить оформлення прийому, переміщення, звільнення працівників, їх облік,и розстановку, контроль за ефективним використанням;
- Організовує виробничу адаптацію нових працівників;
- Здійснює аналіз соціально-демографічної структури, плинності персоналу та дисципліни праці;
- Здійснює набір, відбір кадрів, і роботу з резервом щодо висування на посаду;
- Організовує підготовку працівників та підвищення кваліфікації;
- Організовує атестацію спеціалістів, їх керівниківна підставі оцінки їх професійних та особистих якостей;

- Оформляє пенсійні справи;

Відділ заробітної плати:

- На підставі законодавчих і нормативних актів розробляє регламентуючі документи з питань організації, нормування і оплати праці;
- Розробляє системи оплати праці;
- Розробляє норми праці, аналізує використання робочого часу різними категоріями працівників;
- Організовує і виконує роботу з формування оплати праці, його використання, оплати праці та стимулювання персоналу.

Організація роботи з персоналом на підприємстві спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи.

Діяльність відділу кадрів підприємства регламентується Положенням про відділ кадрів.

Нормативно-правовою базою відділу кадрів є документи, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання.

Основними документами «Креатор-Буд» є:

- статут підприємства;
- колективний договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розпис;
- журнал реєстрації наказів з кадрової діяльності;
- накази з кадрової діяльності;
- особові справи працівників;
- особові картки працівників;
- трудові книжки працівників;
- журнал обліку руху трудових книжок і вкладишів до них;
- таблиці обліку використання робочого часу;

- посадові інструкції;
- журнал реєстрації відпусток;
- документи з військового обліку;
- статистична звітність;
- дозвіл на працевлаштування іноземців (за наявності їх на підприємстві).

За допомогою цих документів регламентується уся професійна діяльність працівників.

Ефективне планування потреби в людськійських ресурсах та їх раціональне використання може здійснюватись лише на підставі глибокого аналізу чисельності та структури персоналу. Персонал вважається тією складовою частиною виробництва, який дуже чутливо реагує на техніко-економічні та організаційні переміни, що відбуваються на підприємстві, фірмі. Тому аналіз в першу чергу повинен розкрити існуючу динаміку робочої сили в різних її напрямках та розрізах. Разом з тим він передбачає вивчення та встановлення існуючих тенденцій зайнятості в організації за певний період, сприяє передбаченню її потреб у персоналі в майбутньому.

Чисельність персоналу на «Креатор-Буд» протягом 2019-2021 років має тенденцію до скорочення. Дані про кількість працівників на «Креатор-Буд» протягом 2019-2021 рр. представлені таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу на «Креатор-Буд» протягом 2019-2021 рр.

Роки	Облікова чисельність працівників на кінець року
2019	322
2020	318
2021	312

Отже, протягом 2019-2021 років спостерігається негативна тенденція до зменшення чисельності працівників. Це свідчить про скорочення обсягів виробництва на підприємстві.

Усі працюючі на підприємстві поділяються на такі категорії: робітники, керівники, спеціалісти, службовці. Розглянемо аналіз структури кадрів на «Креатор-Буд». Структура працівників за категоріями представлена у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Розподіл працівників на «Креатор-Буд» за категоріями персоналу за 2020-2021 рр.

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.	
	кількість, осіб	у %	кількість, осіб	у %
Всього працівників	318	100	312	100
Керівники	23	11,3	19	12,8
Спеціалісти	21	10,4	17	11,5
Службовці	28	13,9	26	17,6
Робітники	130	64,4	86	58,1

На основі даних бачимо, що в структурі працівників переважають робітники-58,1% в 2020 році. Це пояснюється сферою діяльності.

Аналізуючи дані спостерігаємо, що кількість штатних працівників в 2021 порівняно з 2020 рр. зменшилася через зменшення кількості замовлень. У структурі працівників переважають робітники, що у 2021 році їх чисельність зменшилась. Структура персоналу на «Креатор-Буд» відповідає характеру діяльності. Кожен працівник виконує свої обов'язки відповідно поставлених завдань. Кваліфікація персоналу відповідає ступені підготовленості працівників до виконання професійних функцій обумовленої складності.

Рівень кваліфікації керівників, службовців та робітників характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді.

Розподіл працівників за стажем роботи станом на 2021 рік такий:

- від 1 до 3 років – 36 особи;
- від 3 до 10 років – 100 особи;
- від 10 до 15 років – 18 особи;
- від 15 до 25 років – 48 особи.

Отже, за стажем переважають працівники, які пропрацювали від 3 до 10 років – 49,5% від загальної кількості.

На підприємстві «Креатор-Буд» станом на 2021 рік працює 142 кваліфікованих працівників. На «Креатор-Буд» працівників I та II розрядів немає; III розряду працює 38 осіб, IV – 52 осіб, V – 43 осіб, VI – 11 осіб. Це говорить про те, що більшість робітників є кваліфікованими спеціалістами. На даному підприємстві проводиться строга перевірка дисципліни, невиконання її може призвести навіть до звільнення. Розглянемо вікову структуру персоналу на підприємстві.

Таблиця 2.3

Вікова структура персоналу «Креатор-Буд» у 2021 р.

Вікова група	Загальна кількість, осіб	У % до загальної кількості
15 – 34 років	10	6,7
35 – 49 років	65	43,9
50 - 54 років	53	35,8
55 - 59 років	20	7,4
Всього	148	100,0

Отже, на «Креатор-Буд» найбільша частка працівників віком 35-49 років, а саме 43,9%. Найменше осіб віком 15-34 років, що становить 6,7% від усієї чисельності. Середній вік працюючих на підприємстві становить 35 років. Розглянемо структуру кадрів на підприємстві в залежності від рівня освіти.

Таблиця 2.4

Аналіз структури кадрів в залежності від рівня освіти

Рівень освіти	2020 р.		2021р.	
	кількість, осіб	у %	кількість, осіб	у %
Всього працівників	202	100	148	100
Середня/повна загальна освіта	21	10,3	16	10,8
Початкова/середня професійна освіта	120	59,4	79	53,4
Вища професійна освіта	61	30,1	53	35,8

Що стосується пошуку необхідної робочої сили, то відділ кадрів намагається використовувати для цього всі можливі внутрішні і зовнішні джерела. Слід підкреслити те, що відділ кадрів вмiло комбiнує ці два підходи, здійснюючи як просування власних працівників, так і залучаючи працівників зі сторони. Розглянемо основні зовнішні джерела персоналу «Креатор-Буд» у табл. 2.5.

Отже, якщо розглянути основні зовнішні джерела прийнятих у 2021 році працівників (табл. 2.5), то основна частка прийнятих людськоїей належить саме засобам масової інформації (35 %), тобто тим людськийям, що виявили бажання працювати в компанії не за направленням, а з власної ініціативи. Також значну частку (30 %) мають співробітники підприємства і товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства (20 %).

На «Креатор-Буд» воліють проводити набір в основному усередині своєї організації. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, поліпшує моральний клімат і на цьому етапі при управлінні плануванням кадрів

керівництво відбирає найбільш підходящих кандидатів з резерву, створеного в ході набору.

Таблиця 2.5

Результати дослідження джерел набору персоналу на «Креатор-Буд» у 2021р.

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	20
Співробітники підприємства	30
Засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, місцеве радіо)	35
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	10
Колишні співробітники підприємства	5
Державна служба зайнятості	–
Рекрутингові агентства	–
Всього	100

Для ефективної роботи співробітників підприємства необхідна правильна система підбору персоналу, що включає:

- Постійне підвищення кваліфікації
- Перерозподіл використання конкретних функцій
- Комплектування команд з урахуванням виключення проблем сумісності
- Консультування кандидатів
- Розробка або зміна посадових інструкцій
- Атестація
- Звільнення за підсумками атестації.

Нижче наводиться виконання планів професійного підбору персоналу (табл.2.6)

Таблиця 2.6

Показники ефективності процесу професійного підбору персоналу
на «Креатор-Буд» у 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021
Частка працівників, які не пройшли випробувальний термін від загального числа прийнятих на роботу, %	2	1	3
Фінансові витрати на забезпечення процесу професійного відбору кадрів, тис. грн.	2,37	2,34	4,72
Рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників, середня кількість годин на рік	72	78	63
Рівень помилок, що допускаються новими працівниками, %	4	5	3
Частота поломок устаткування, середня кількість разів на рік	60	52	48
Рівень виробничого травматизму серед нових працівників, %	3,2	3,5	3,4
Кількість скарг з боку споживачів, постачальників з вини нових працівників, середня кількість разів на рік	234	246	255

Отже, на «Креатор-Буд» відділ кадрів ефективно функціонує. Він допомагає керівнику у підборі та розстановці персоналу таким чином, щоб це сприяло зростанню прибутковості. Документація на даному підприємстві є регламентованою та відповідає чинному законодавству.

2.2. Ефективність використання людського потенціалу підприємства

Використання людського потенціалу ПП «Креатор-Буд» належить до складових механізму управління персоналом, який є одним із найважливіших сфер діяльності підприємства, ефективність функціонування якого може багаторазово підвищувати ефективність будь-якого виробництва. Всі системи управління в тій чи іншій мірі націлені на більш повне використання здібностей працівника в процесі виробництва, що є основою ефективної діяльності підприємства (організації, фірми) і залежить від рівня розвитку кожного працівника, сукупності його професійних знань, умінь, навичок, здібностей і мотивів до праці.

Спеціалісти з управління персоналом зазначають, що тільки 10-15% співробітників викладаються на 100%, незалежно від стану справ у компанії, водночас більшість потребують постійної мотивації та підтримки. Цей факт необхідно враховувати при необхідності підвищення ефективності використання людського потенціалу, якісні характеристики якого представляють досить складну за змістом групу.

Узагальнюючим показником ефективності використання людського потенціалу є продуктивність праці. Ми проаналізували продуктивність праці персоналу ПП «Креатор-Буд». Як видно з аналізу даних продуктивність праці найбільше зросла на підприємстві, коли запровадили новітні технології. Так, наприклад, технічне переозброєння та запровадження сучасних технологій дозволили збільшити продуктивність праці за період з 2019 по 2021 рр. Це, на наш погляд, пов'язано зі збільшенням середньооблікової чисельності працівників і низьким значенням коефіцієнта освіченості, визначеного для ІТР. На рис.2.2. наведено розподілення значень приросту продуктивності праці (в абсолютному вимірюванні) в залежності від коефіцієнта освіченості, визначеного для ІТР. Як видно, існує певна залежність, хоча кореляція низька - взаємозв'язок все одно просліджується.

Підвищення продуктивності праці сприяло зростанню рентабельності виробництва, розміри доходів ПП «Креатор-Буд» суттєво зросли, що є позитивним з точки зору наповнення бюджету. Наведені дані свідчать про достатньо високий рівень підвищення ефективності використання трудового потенціалу персоналу ПП «Креатор-Буд».

Таким чином, можна зробити наступний висновок: для підвищення продуктивності праці недостатньо впроваджувати новітні технології, скорочувати середньооблікову чисельність працівників, але й необхідно забезпечити якісний розвиток трудового потенціалу персоналу, в першу чергу, через підвищення рівня освіченості та кваліфікації персоналу.

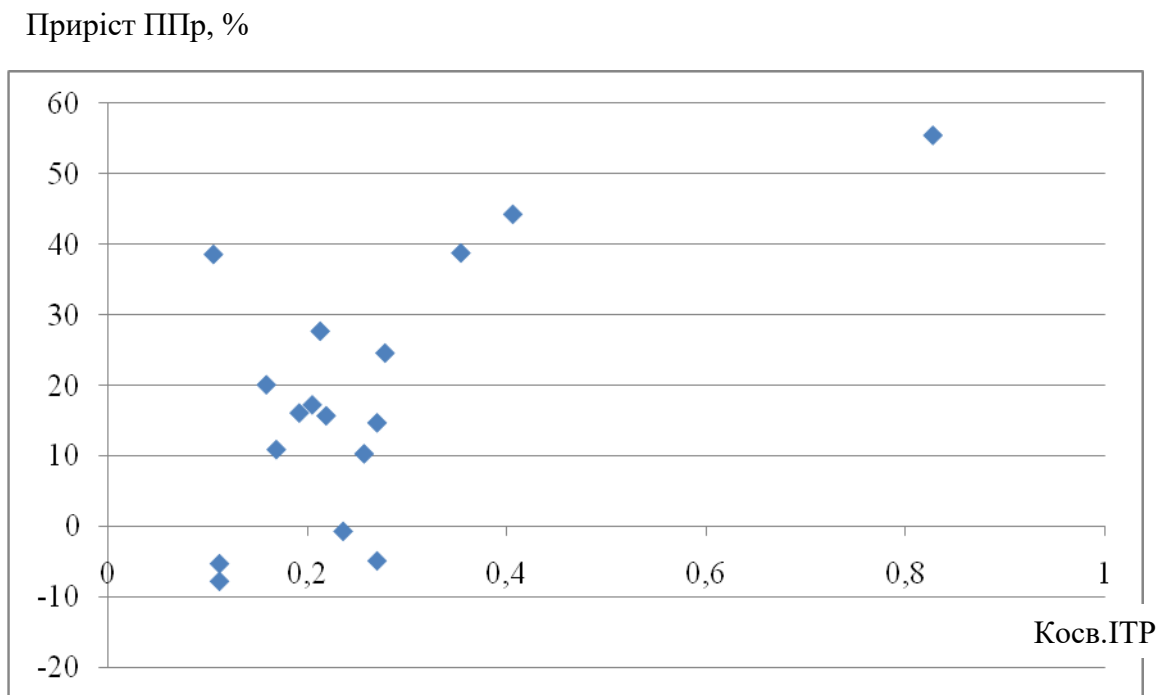


Рис.2.2. Розподілення значень приросту продуктивності праці (ППр) в залежності від коефіцієнта освітнього рівня (Косв.ІТР)

Персонал є найголовнішим ресурсом будь-якого підприємства та найбільш складним об'єктом управління, ефективність використання його людського потенціалу в значній мірі впливає на показники фінансово-економічної діяльності підприємства та його успішність.

Крім того, випуск конкурентоспроможної продукції в значній мірі залежить від рівня кваліфікації персоналу, ефективності використання та розвитку його трудового потенціалу[68]. Саме тому навчання новим професіям і підвищення кваліфікації персоналу є головними чинниками підвищення ефективності використання як всього персоналу підприємства, так і його інженерно-технічних працівників.

Коефіцієнт навчання кадрів показує, яка кількість працівників за запропонований період навчилась новим професіям:

$$K_{нав} = \frac{Ч_{нов.проф.}}{Ч_{заг.}}, \quad (2.1)$$

де $Ч_{нов.проф.}$ - чисельність працівників, які здобули нові професії, осіб;

$Ч_{заг.}$ - загальна чисельність працівників, осіб.

Аналіз Форми №6-ПВ „Звіт про працівників, їхній якісний склад та професійне навчання” за 2018-2021 рр. показав, що працівники ПП «Креатор-Буд», які підпали під аналіз проходять перепідготовку та навчаються новим професіям. Аналіз наведених даних показав, що ПП «Креатор-Буд» мало приділяє уваги навчанню персоналу. На наш погляд це пов'язано з відсутністю можливості готувати, особливо робітничі кадри, в професійно-технічних училищах, які практично згорнули свою діяльність в Тернопільській області.

Для розробки теоретичних основ удосконалення механізму підвищення ефективності використання та розвитку людського потенціалу персоналу ПП «Креатор-Буд» нами був проведений відповідний аналіз. Підходи до якісного оновлення та розвитку персоналу підприємства оцінювали за коефіцієнтами постійності (стабільності) й заміщення, які цілим рядом науковців визначені в якості основних показників оцінювання ефективності управління персоналом.

Таблиця 2.7

Коефіцієнт навчання персоналу ПП «Креатор-Буд»

ПІДПРИЄМСТВО	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб				Чисельність працівників, які здобули нові професії, осіб				Коефіцієнт навчання			
									Кнав.1	Кнав.2	Кнав.3	Кнав.4
роки	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
ПП «Креатор-Буд»	365	358	368	356	23	22	10	14	0,06	0,06	0,03	0,04

Коефіцієнт постійності (стабільності) персоналу підприємства оцінюють за формулою [3,33]:

$$K_{\text{пост.}} = \frac{Ч_{\text{стаж.}}}{Ч_{\text{заг.}}}, \quad (2.2)$$

де $Ч_{\text{стаж.}}$ – чисельність робітників з певним стажем роботи на даному підприємстві, осіб.

Деякі автори [3] аналізують цей коефіцієнт, враховуючи стаж роботи на підприємстві один рік. Проте в сучасних умовах запровадження наукоємних технологій доцільно враховувати більший термін роботи, як було запропоновано В.П. Бородатим та співавторами [33].

Коефіцієнт заміщення персоналу підприємства оцінюють за формулою:

$$K_{\text{зам.}} = \frac{Ч_{\text{приб.}} - Ч_{\text{виб.}}}{Ч_{\text{заг.}}}, \quad (2.3)$$

де $Ч_{приб.}$ – чисельність робітників і-ї категорії, зарахованих на роботу, осіб;

$Ч_{виб.}$ – чисельність робітників і-ї категорії, які звільнилися з роботи, осіб.

Як видно з даних, наведених в табл.2.1, коефіцієнт постійності персоналу ПП «Креатор-Буд» залишався практично незмінним, що свідчить про ефективність системи управління персоналом, яка орієнтована на збереження частки найбільш кваліфікованих працівників.

Для аналізу розвитку людського потенціалу застосовують різні показники, в першу чергу, коефіцієнти підвищення кваліфікації та коефіцієнт кар'єрного росту. Коефіцієнти підвищення кваліфікації визначають за формулою:

$$K_{квал.1} = \frac{Ч_{квал.}}{Ч_{заг.}}, \quad (2.4)$$

де $Ч_{квал.}$ – чисельність працівників, які підвищили свою кваліфікацію, осіб.

Визначення коефіцієнту кар'єрного росту за запропонованими формулами не дозволяє отримати достовірні висновки, оскільки враховується термін перебування на одній посаді без урахування організаційної структури підприємства, рівня впливу на кінцеві результати роботи підприємства і т.д. Натомість коефіцієнт підвищення кваліфікації за відомою методикою не враховує чисельність осіб, які оволоділи новими та суміжними професіями, хоча це є однією з форм підвищення кваліфікації, особливо, якщо мова йде про професії, потреба в яких визначена для однієї і тієї ж виробничої ділянки. У такому разі формула для визначення величини коефіцієнту підвищення кваліфікації може виглядати наступним чином:

$$K_{квал.2} = \frac{Ч_{квал.} + Ч_{нов.проф.} + Ч_{сум.проф.}}{Ч_{заг.}}, \quad (2.5)$$

Де $Ч_{нов.проф.}$ – чисельність працівників, які оволоділи новими професіями, осіб;

$Ч_{сум.проф.}$ – чисельність працівників, які оволоділи суміжними професіями, осіб.

При визначенні коефіцієнту підвищення кваліфікації для керівних кадрів ($K_{квал.з}$) на наш погляд необхідно враховувати не загальну чисельність працівників підприємства, а загальну чисельність керівних кадрів, яка залежить від організаційної структури підприємства, рівня складності роботи та інших чинників.

Визначення коефіцієнта підвищення кваліфікації керівних кадрів на провідних зернопереробних підприємствах України показало, що його зростання за період аналізу суттєво вище, ніж такого ж коефіцієнту для всіх працівників. По-перше, це свідчить про увагу керівництва підприємств до ролі керівників нижчих ланок у розвитку підприємства. По-друге, як висока, так і низька частка керівних кадрів у загальній чисельності персоналу, як правило, пов'язана з недосконалою організаційною структурою підприємств, що негативно впливає на ефективність виробничої діяльності та подальший розвиток.

В сучасних умовах набула розвитку тенденція удосконалення системи управління людськими ресурсами, яка покликана зіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку підприємств. Дана система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень не тільки у їх формування та розвиток, а також у формування, ефективне використання та подальший розвиток трудового потенціалу. На відміну від концепції управління персоналом, ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням більш якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і створенням умов для більш

повного виявлення можливостей та здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком. Такі вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором забезпечення конкурентоспроможності та успішності підприємств [37]. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал — основне джерело прибутку. Таким чином, під управлінням персоналом розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов ефективного використання трудового потенціалу персоналу та його подальшого розвитку. При цьому обов'язковою умовою є органічне поєднання механізму управління персоналом з концепцією стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, концепція управління розвитком людського потенціалу підприємств повинна передбачати як забезпечення подальшого навчання та підвищення кваліфікації всіх працівників, зниження коефіцієнта заміщення і підвищення коефіцієнта стабільності, так і оптимізацію організаційної структури підприємства і системи управління ним.

2.3. Аналіз умов реалізації та розвитку людського потенціалу ПП «Креатор-Буд»

Основними складовими людського потенціалу є освіта; рівень кваліфікації; професійні здібності; професійні навички; психометричні характеристики працівників підприємства. Ефективність роботи персоналу ПП «Креатор-Буд» в повній мірі залежить від того, наскільки цілі кожного працівника співпадають з довготривалими цілями підприємства, а також від того, наскільки створені відповідні умови для реалізації трудового потенціалу працівника. Як правило, людський потенціал реалізується тільки там, де він потрібен, де є потреба у даній робочій силі. Підприємства намагаються залучати робочу силу, людський потенціал якої відповідає умовам його діяльності.

При цьому провідні менеджери промислових підприємств таких країн світу, як Японія, США, Великобританія, Німеччина, Франція, у своїй практичній діяльності в сучасних умовах віддають перевагу забезпеченню умов розвитку людського потенціалу як основи підвищення ефективності його використання [15]. Вони звертають на це особливу увагу і отримують відповідні результати. На жаль, в Україні роль людського потенціалу в діяльності підприємства залишається недооціненою. Деякі керівники підприємств недооцінюють той факт, що капітальні вкладення у розвиток потенціалу персоналу підприємства є такими ж прибутковими, як і інвестиції у будь-який інший фактор виробництва.

Дослідженнями людського потенціалу у ПП «Креатор-Буд» показали, що єдиного підходу щодо чинників та умов його реалізації на підприємстві поки що не існує. Така невизначеність ускладнює процеси ефективного використання та розвитку людського потенціалу для досягнення стратегічних цілей ПП «Креатор-Буд». У зв'язку з цим ми зробили спробу узагальнити найбільш значущі умови реалізації людського потенціалу у та доповнити новими умовами, які набувають вагомості у теперішніх умовах функціонування та розвитку ПП «Креатор-Буд», у вигляді моделі формування умов.

Для реалізації людського потенціалу у важливо забезпечити відповідні умови праці, які визначаються технологічним рівнем підприємства, рівнем безпеки та охорони праці, озброєністю, ергономічністю та естетичністю робочих місць і підприємства в цілому. Також важливим фактором реалізації людського потенціалу є наявність, рівень та зміст політики розвитку персоналу, що повинно передбачати наявність адаптаційних програм, систем і програм навчання, підвищення кваліфікації та можливості саморозвитку особистості.

Рівень реалізації людського потенціалу, на наш погляд, в першу чергу залежить від ефективності визначення та рівня його відповідності робочим місцям. Важливу роль відіграє визначення особистісних параметрів

(характеристик, властивостей, здібностей та ін.), що надає можливість підвищити ефективність використання людського потенціалу в процесі подальшої роботи. На цьому ж етапі важливо визначити і прийняти відповідний характер та рівень трудових відносин, забезпечити можливість їх корегування з урахуванням особистісних характеристик персоналу та інтересів роботодавця.

Рівень реалізації людського потенціалу також тісно пов'язаний з системою управління персоналом, яка передбачає формування колективу, робочих груп, команд, визначення оптимальних функціональних обов'язків і т.д. . На рівень реалізації людського потенціалу також впливає організаційна структура системи управління персоналом, ефективність управлінських рішень та контроль за їх виконанням.

Узагальнюючи підходи до визначення ролі та змісту мотивації, як однієї з основних умов реалізації людського потенціалу, до найважливіших можна віднести: задоволеність результатами праці, задоволеність базисних потреб, наявність і зміст соціального пакета, можливість прийняття участі в управлінні підприємством тощо.

Психологічний клімат водночас є однією з головних умов реалізації людського потенціалу й сукупним результатом ефективності всієї системи управління персоналом. Рівень корпоративної культури, до якої можна віднести кодекс поведінки, культуру відносин, етикет, культурне життя колективу, а також рівень дисципліни є передумовою ефективної реалізації людського потенціалу.

На наш погляд в сьогоденні умовах глобалізації різних сфер діяльності людини та зростання відповідальності за її результати зростає роль усвідомлення важливості здійснюваної роботи. Тому місія ПП «Креатор-Буд», яка визначає мету функціонування підприємства, способи її досягнення, філософію діяльності та суспільне значення, також відіграє важливу роль у забезпеченні умов реалізації людського потенціалу.

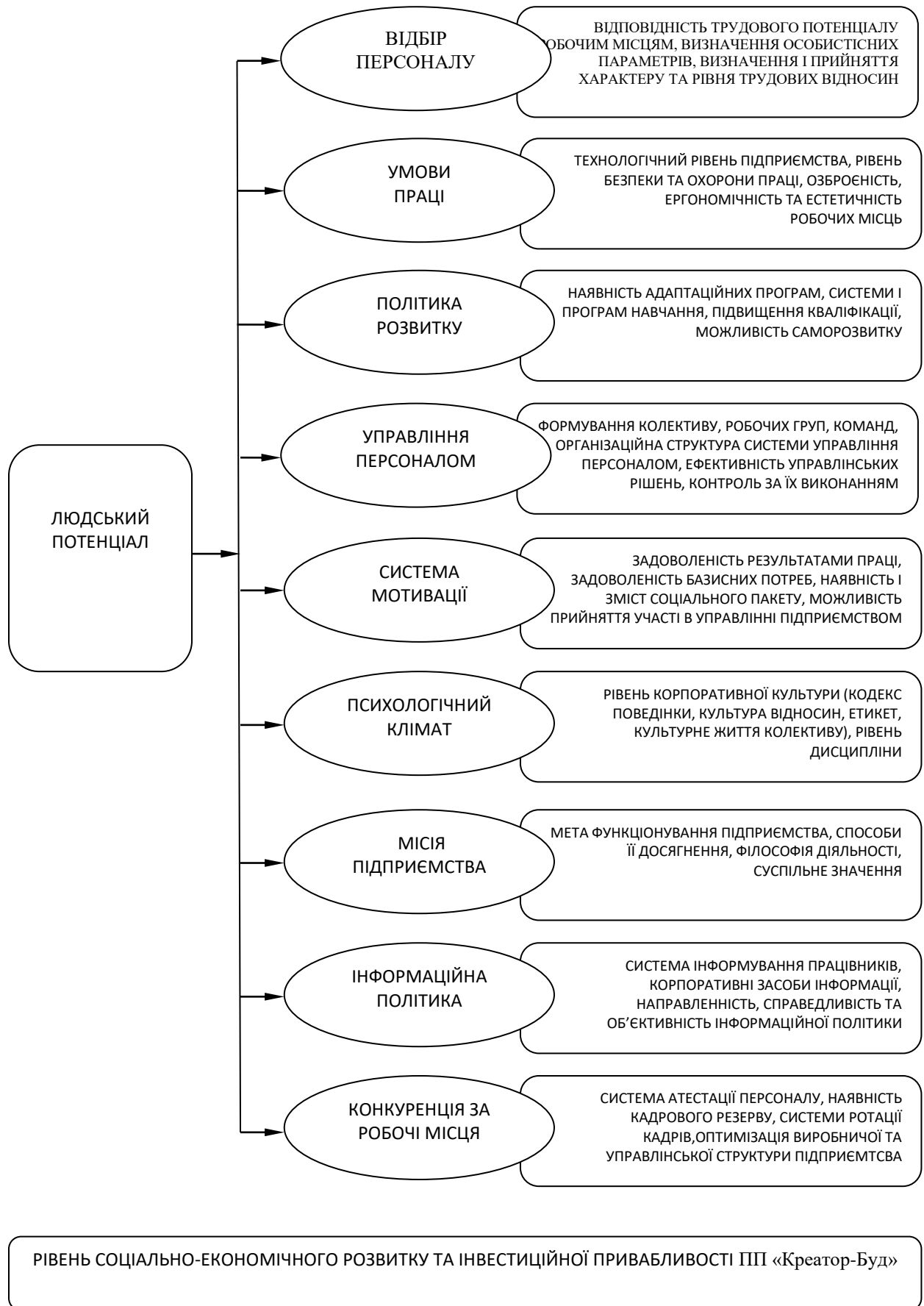


Рис.2.2. Модель формування умов реалізації людського потенціалу ПП «Креатор-Буд»

Інформатизація всіх сфер діяльності ПП «Креатор-Буд» вимагає запровадження та здійснення відповідної інформаційної політики як однієї з передумов ефективного реалізації людського потенціалу. Здійснення інформаційної політики підприємства досягається створенням системи інформування працівників, корпоративних засобів інформації, а результативність залежить від її направленості, справедливості та об'єктивності.

До переліку відомих та поширених умов реалізації людського потенціалу ПП «Креатор-Буд» сьогодні слід віднести також наявність конкуренції за робочі місця на конкретному підприємстві. Запровадження систем атестації персоналу та ротації кадрів, створення та підготовка кадрового резерву, оптимізація виробничої та управлінської структури підприємства і боротьба за зниження собівартості продукції, як одного з найпотужніших чинників конкурентоспроможності продукції сприяють запровадженню конкурентних відносин серед працівників колективу, що забезпечує підвищення ефективності використання людського потенціалу.

Соціально-психологічний (особистісний) потенціал представляє самий багатогранний складовий елемент людського потенціалу, який на підприємстві розвивається під впливом широкого спектру чинників: від удосконалення нормування праці, посилення стимулювання праці, постановки виховної роботи в трудовому колективі до розвитку культури та підвищення змістовності дозвілля, забезпечення професійного і соціального просування працівників на підприємстві, що повинно знаходити відображення в кадровій політиці підприємства. Кадрова політика – система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і підприємства в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі, які полягають у реалізації наступних задач:

- 1) формуванні (наборі й відборі) персоналу;
- 2) переміщенні й управлінні службовим зростанням працівників (розвиток персоналу);

3) стимулюванні й мотивуванні ефективної праці тощо (підвищення використання).

Більш детально основні етапи кадрової політики ПП «Креатор-Буд» та кадрового аудиту, з якої видно, що кадрова політика є дороговказом при розробленні стратегії управління персоналом – комплексу довготривалих заходів з управління його людського потенціалу на підприємстві.

У сукупності кадрова політика і стратегія управління персоналом ПП «Креатор-Буд» відображають перспективу забезпечення підприємства людським капіталом з позиції його розвитку та підвищення ефективності виробництва.

Однією з умов реалізації людського потенціалу кожного працівника ПП «Креатор-Буд» є поєднання всіх або деяких мотиваційних типів трудової діяльності в певній пропорції. Таким чином, кожна людина описується мотиваційним профілем, що показує, в якій мірі в ній присутній кожен мотиваційний тип.

Отже, за результатами оцінювання рівня трудової мотивації персоналу ПП «Креатор-Буд» можливо запропонувати форми стимулювання та їх відповідність мотиваційним типам, що може суттєво вплинути на підвищення ефективності використання людського потенціалу та його подальшого розвитку.

Форми стимулювання, як правило, класифікують ПП «Креатор-Буд» наступним чином:

- 1) негативні - незадоволення, покарання, загроза втрати роботи;
- 2) грошові - заробітна плата, включаючи всі види премій і надбавок;
- 3) натуральні - покупка або оренда житла, надання автомобіля та ін.;
- 4) моральні - грамоти, почесні знаки, вистава до винагород, дошка пошани та ін.;
- 5) патерналізм (турбота про працівника) - додаткове соціальне і медичне страхування, створення умов для відпочинку та ін.;
- 6) організаційні - умови роботи, її зміст і організація;

7) залучення до співволодіння та участі в управлінні.

Таблиця 2.9

Оплата праці працівників з різними типами мотивації ПП «Креатор-Буд»

Тип мотивації	Переважна форма та особливості оплати праці
Інструментальна	Відрядна, з великою часткою змінної частини заробітку, строго залежно від досягнутих результатів (в першу чергу індивідуальних)
Професійна	Почасова (оклад, тариф), заснована на обліку відмінностей в рівні кваліфікації працівників або в особливостях виконуваної роботи (посади)
Патріотична	З не дуже великою змінною частиною заробітку, заснованою на обліку трудового вкладу працівника в загальні результати роботи підрозділу і організації в цілому
Господарська	Відрядна або почасова плата за результатами індивідуальним або керованої ним команди (групи, бригади)
Унікаюча	Почасова, із залежністю зарплати від витрат праці (з врахуванням переробок часу), плюс премії по загальних результатах роботи підрозділу і всього підприємства

Отже, на працівника, який описується деяким мотиваційним профілем, з метою змінити його поведінку в організації, здійснюється дія у формі деякої стимул-реакції, отримавши яку, людина реагує на неї відповідно до свого мотиваційного типу, а сама реакція може бути:

- позитивною, і працівник змінить свою поведінку так, як це замислювалося;
- нейтральною;
- негативною, коли небажана поведінка лише посилюється.

В табл. 2.8 та 2.9 наведено переважну форму оплати праці для працівників з різними типами трудової мотивації ПП «Креатор-Буд».

Таким чином, трудову мотивацію працівників слід враховувати при розробці та удосконаленні механізму підвищення ефективності використання та подальшого розвитку людського потенціалу підприємства, особливо при визначенні видів і форм навчання та підвищення кваліфікації, а також для оптимізації кар'єрного зростання.

Таблиця 2.10

Очікувана трудова поведінка персоналу підприємства з різними типами трудової мотивації ПП «Креатор-Буд»

Типи мотивації	Очікувана трудова поведінка		
	Функції	Ініціатива	Дисципліна
Інструментальна	Нейтральне	Тільки при особливому стимулюванні	Середня
Професійна	Розширення	Висока	Середня зі зривами**
Патріотична	Розширення	Висока	Висока
Господарська	Прагнення до системної закінченості*	Висока у рамках роботи	Середня
Унікаюча	Звуження	Відсутня	Середня або низька

* Працівник з розвиненим господарським типом мотивації найчастіше прагне так перебудувати перелік виконуваних функцій, щоб максимально зменшити свою залежність від результатів роботи інших, не підлеглих йому людей та отримати бажану свободу дій.

** Працівник з розвиненим професійним типом мотивації відрізняється прагненням до високої якості результатів, у тому числі і з можливим зривом термінів виконання роботи або для таких її характеристик, які він вважає не дуже важливими з професійної точки зору.

Таким чином, узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що врахування мотиваційних типів трудової поведінки персоналу ПП «Креатор-Буд» в системі стимулювання його діяльності відіграє важливу роль в підвищенні ефективності використання людського потенціалу і дозволяє вирішувати різні завдання.

Узагальнюючи підходи до оцінювання людського потенціалу, можна констатувати той факт, що в ПП «Креатор-Буд не враховано належним чином виявлення особистісних характеристик працівника, пов'язаних з місією підприємства. Тому нами запропоновано удосконалити систему оцінювання людського потенціалу працівників шляхом виявлення рівня задоволеності результатами роботи та рольової участі в діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Покращення економічної ситуації ПП «Креатор-Буд можливе за рахунок розвитку як всієї економіки, так і в першу чергу за рахунок окремих, найбільш привабливих галузей.

В нашій країні найбільш поширеними джерелами формування персоналу підприємств є: відбір з числа людей, які випадково звернулися в пошуках роботи; резиденти за оголошеннями в газетах, по телебаченню та інших засобах масової інформації; державні служби працевлаштування, приватні агенції з найму (рекрутингові агенції); випускники середніх шкіл, професійно-технічних училищ, технікумів (коледжів), вищих навчальних закладів різних рівнів акредитації; відбір кандидатів з пред'явлених резюме та ін. Вид джерела набору кадрів суттєво впливає на якісні характеристики відібраного персоналу, що робить більш привабливими ті вищі навчальні заклади, які запровадили активні моделі надання вищої освіти та враховують зміни у характері інженерної діяльності на сучасних промислових підприємствах.

Освітній рівень є одним з основних показників рівня трудового потенціалу персоналу ПП «Креатор-Буд. Прийнята методика визначення коефіцієнта освітнього рівня не виділяє частку осіб з вищою фаховою освітою. В той час, як коефіцієнт освітнього рівня, визначений як відношення кількості осіб з вищою фаховою освітою (ІТР) до загальної середньооблікової чисельності штатних працівників, різниться більш суттєво для підприємств з різним рівнем рентабельності. Просліджується певна

прямолінійна залежність економічної успішності підприємства, в першу чергу рентабельності, від якісного складу персоналу, а саме питомої ваги осіб з вищою профільною освітою: чим вище коефіцієнт освітнього рівня, визначений за вищою фаховою освітою, тим вище рентабельність підприємства. Таким чином, при управлінні трудовим потенціалом персоналу підприємства та його розвитком доцільно враховувати вищий фаховий освітній рівень та залучати висококваліфікованих працівників з відповідним рівнем освіти і сприяти здобуванню персоналом підприємства більш високих рівнів освіти.

Розвиток трудового потенціалу персоналу ПП «Креатор-Буд» оцінювали за коефіцієнтом підвищення кваліфікації ($K_{\text{квал.1}}$). Також запропоновано окремо оцінювати уточнений коефіцієнт підвищення кваліфікації керівних кадрів ($K_{\text{квал.2}}$), при визначенні якого на наш погляд необхідно враховувати не загальну чисельність працівників підприємства, а загальну чисельність керівних кадрів, яка залежить від організаційної структури підприємства, рівня складності роботи та інших чинників. З отриманих в ході обстеження даних видно, що уточнений коефіцієнт підвищення кваліфікації ($K_{\text{квал.2}}$) дає можливість більш об'єктивно оцінити розвиток трудового потенціалу, який забезпечує високі показники фінансово-економічної діяльності підприємства. Таким чином, концепція управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємств повинна передбачати як забезпечення подальшого навчання та підвищення кваліфікації працівників, зниження коефіцієнта заміщення і підвищення коефіцієнта стабільності, так і оптимізацію структури підприємства і системи управління ним.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Теоретичні напями удосконалення механізму управління людським потенціалом підприємства

Управління людським потенціалом має бути системною й цілеспрямованою діяльністю лінійних і функціональних керівників ПП «Креатор-Буд» усіх рівнів, а також керівників і фахівців служб персоналу на основі взаємоузгоджених політики і стратегії роботи з персоналом. Аналіз робіт провідних учених в галузі управління персоналом, дозволяє узагальнити теоретичні підходи до управління людським потенціалом . По-перше, управління людським потенціалом повинно базуватися на прийнятій концепції та затвердженій стратегії; по-друге – необхідно керуватися відповідною політикою та принципами провадження прийнятої концепції та затвердженої стратегії; по-третє – ефективність управління персоналом визначається рівнем організації системи управління.

Концепцію управління людським потенціалом «Креатор-Буд» слід розглядати як основу стратегії, політики та принципів управління персоналом взагалі, що визначає рівень вимог як до системи управління, так і до всіх її учасників. Саме тому провідні підприємства України та світу позиціонують філософію своєї діяльності, що забезпечує не тільки підвищення ефективності підбору персоналу, але й сприяє підвищенню якості та успішній реалізації товарів та послуг. Таким чином, розробка підприємствами України філософії діяльності, її затвердження та поширення є одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності використання людського потенціалу цих підприємств, що в цілому сприятиме підвищенню якості продукції для задоволення потреб населення України та зміцненню позицій України як торгового партнера в умовах СОТ.

До пріоритетних напрямів підвищення ефективності використання людського потенціалу ПП «Креатор-Буд» слід також віднести створення належних умов праці у відповідності до удосконаленої нами моделі формування. При цьому особливу увагу слід приділити створенню конкуренції за робочі місця на сьогоднішній день ця умова є одним з найпотужніших чинників інтенсифікації використання людського потенціалу. Зазначена конкуренція може носити відкритий або скритий характер, а успішність її використання, в першу чергу, залежить від рівня підготовленості керівного персоналу, оскільки невміле використання цього фактору може привести до погіршення психологічного клімату в колективі і зниження якості та продуктивності праці.

Серед пріоритетних напрямів підвищення ефективності використання людського потенціалу ПП «Креатор-Буд» визначення та врахування особистісних характеристик працівників ще не набуло достатньої вагомості, хоча деякі окремі характеристики можуть бути враховані менеджерами з управління персоналом. Важливість та роль особистісних характеристик у процесі відбору працівників, встановленні або перегляді трудових відносин з ними, розробці та реалізації планів перспективного розвитку, формуванні трудових колективів, у процесі навчання та підвищення кваліфікації викликають необхідність врахування їх на всіх етапах оцінювання трудового потенціалу працівника та його трудової діяльності. Тому визначення та використання особистісних характеристик працівника можна вважати одним з найважливіших пріоритетних напрямів підвищення ефективності використання його людського потенціалу.

Мотивація завжди вважалась одним з пріоритетних напрямів підвищення ефективності використання людського потенціалу. Хоча питанню мотивації у дослідженнях було приділено значну увагу, деякі питання залишаються невирішеними. Принаймні, слід було б розглядати мотивацію не тільки пов'язану зі щоденною працею, але й з оглядом на дальню перспективу. Тобто, можна розглядати мотивацію тактичного та

стратегічного характеру. До мотивації тактичного характеру можна віднести рівень та можливості збільшення заробітної платні, моральні фактори, заохочення та вирішеність проблем, пов'язаних з соціальними питаннями. До мотивації стратегічного характеру можна віднести плани перспективного розвитку, які складають основу успішної професійної кар'єри.

Стратегічне планування розвитку персоналу забезпечує взаємозв'язок між всіма окремими структурними підрозділами «Креатор-Буд», що впливає на ефективність його функціонування в цілому. Процес управління персоналом і його підготовка являють собою послідовну залежність наступних елементів (рис.3.1.).

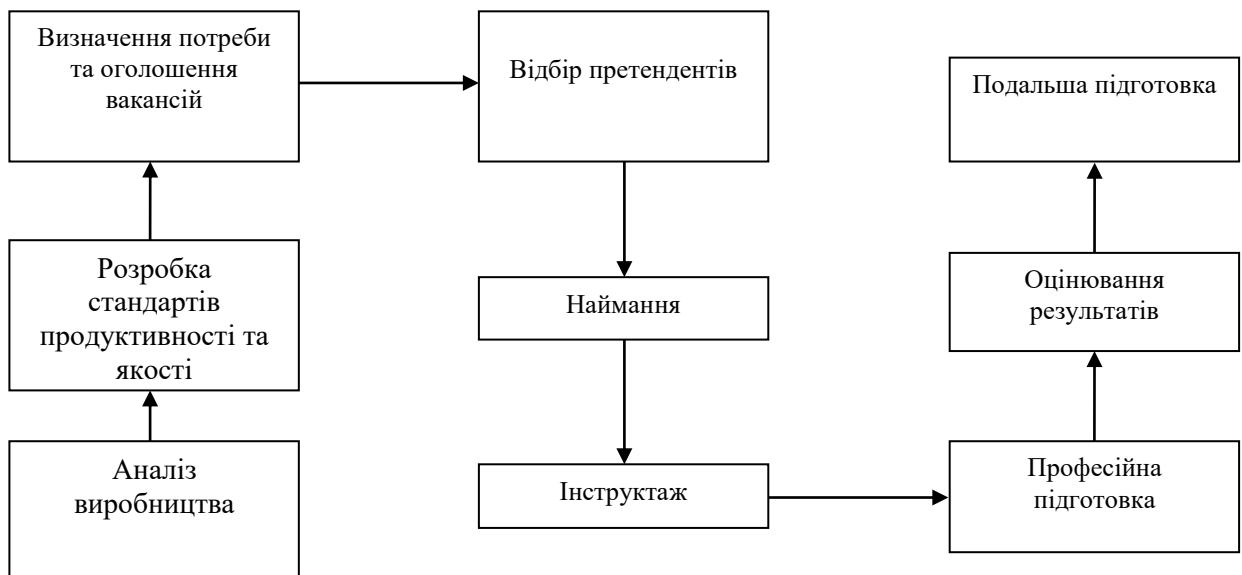


Рис.3.1. Процес управління персоналом підприємства [53]

Важливість перспективного розвитку персоналу суттєво зростає при збільшенні частки підприємств, що володіють власною філософією діяльності та націлені на довгострокову реалізацію концепції своєї діяльності. Основу реалізації планів перспективного розвитку становлять різні форми та методи навчання, що сприяє підвищенню ефективності використання внутрішніх резервів формування та поповнення персоналу з потенціалом певного рівня. Це можливо, в першу чергу, за рахунок

удосконалення системи формування кадрового потенціалу підприємства, забезпечення розвитку здатності до аналізу ситуацій та прийняття ефективних управлінських рішень, забезпечення розвитку здібностей до навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також внутрішньої структурної реорганізації з метою приведення можливостей підприємства до вимог ринку відповідної продукції.

Розвиток людського потенціалу «Креатор-Буд» сприяє зростанню продуктивності праці та може служити початком кар'єрного зростання особистості. В умовах ринку значно зростає значення різного виду переміщень працівників, яке здійснюється за допомогою кадрового планування.

Кар'єра в широкому розумінні означає успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей. Але досягти такого успішного просування можливо тільки за умов існування на підприємстві механізму формування та розвитку трудового потенціалу персоналу. Кар'єра може розвиватись різними темпами. Для українських підприємств характерний поступовий темп просування працівників, така ж практика існує в США і в Західній Європі. На відміну в Японії кар'єра розпочинається тільки через десять років роботи на підприємстві.

В західних фірмах [32] планування кар'єри є об'єктом управління. Це сукупність заходів, які проводить служба управління персоналом з метою розкриття здібностей працівників для їх раціонального використання. Це викликано тим, що більшість працівників до своєї кар'єри відносяться досить пасивно, вважаючи, що цим повинно займатись керівництво, тому планування кар'єри у більшості фірм є обов'язковим. Кадрові служби цих фірм розробляють схеми переміщення працівників на п'ять років з врахуванням майбутніх вакансій і стимулюють планування особистої кар'єри. Можливі такі варіанти: 1) підвищення (пониження) на посаді з більшою або меншою кількістю обов'язків і прав; 2) підвищення кваліфікації на своїй

посаді, що сприяє підвищенню оплати; 3) зміна обов'язків і завдань без підвищення на посаді і зростання заробітної платні, тобто ротація, яка характерна для Японських підприємств. Етапи можливого просування працівника по службовим сходам повинні впливати на рішення керівників підприємств щодо розробки механізму ефективного використання та розвитку людського потенціалу.

Успішність діючих механізмів управління персоналом, у тому числі і трудовим потенціалом, в основному залежить від особистісних характеристик та рівня мотивування управлінського персоналу всіх ланок (рис.3.2).



Рис.3.2. Взаємозв'язок усіх ланок управління з метою ефективного використання та розвитку людського потенціалу підприємства [78].

Реалізація дій персоналу з управління складними технологічними об'єктами має свої характерні риси, які пов'язані з:

- організаційною структурою підприємства, яка обумовлена рівнем техніко-технологічної організації виробництва;
- рівнем підготовленості та ступенем відповідальності працівників, які зайняті в системі управління;
- рівнем ефективності систем управління технологічними процесами і персоналом.

Досягти найвищої ефективності функціонування «Креатор-Буд» можливо лише за умови розглядання його в якості цілісної системи, до складу якої входять технологічні процеси, персонал, системи управління, внутрішні інформаційні та матеріально-енергетичні потоки. Така система забезпечує вчасну адекватну реакцію будь-якого її елемента на вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, що гарантує високу стабільність очікуваних результатів, у тому числі фінансово-економічних. Враховуючи вагомість такого заходу, як оптимізація внутрішньої структури підприємства в моделях формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства, здійснювати його доцільно не тільки з огляду на відповідність вимогам ринку чи зниження витрат на виробництво продукції, а в першу чергу з огляду на визначення та підвищення рівня ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Високий рівень взаємного впливу елементів системи дозволяє припустити, що рівень організаційної структури «Креатор-Буд», ефективність систем управління приймають визначальну участь у формуванні умов реалізації людського потенціалу та його подальшого розвитку, що викликає необхідність враховувати цю особливість на стадії проектування та удосконалення технологічних підприємств. Так, наприклад, чим вище рівень складності ієрархічної структури технологічної системи, тим вище ймовірність зниження стабільності очікуваних результатів її функціонування.

Розглянемо підприємство, в структурі якого задіяні системи управління, побудовані на послідовному та на паралельному принципах

(рис.3.3.). Прийmemo, що рівень підготовленості та відповідальності кожного працівника, задіяного у керівництві певної ланки ієрархічної структури управління підприємством гарантує ймовірність успішної реалізації управлінських дій та рішень на рівні 0,9. В такому разі ймовірність успішного впливу управлінських дій та рішень на об'єкт управління при послідовному принципі побудови системи управління становитиме:

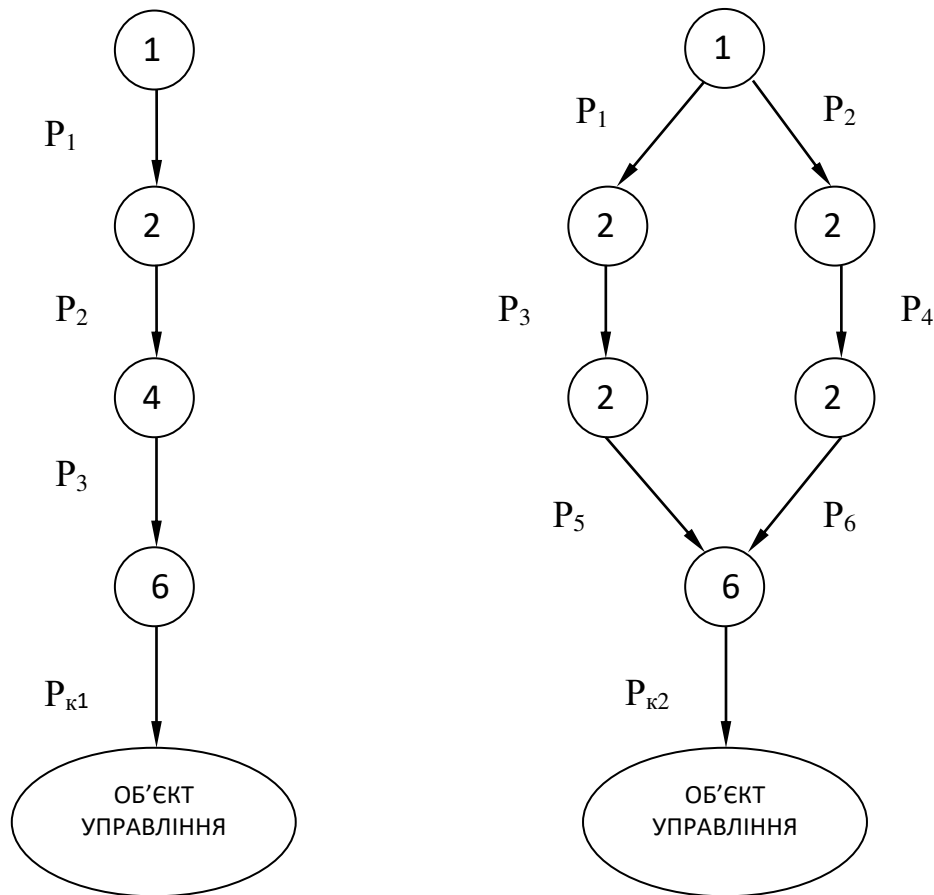


Рис.3.3. Послідовний принцип побудови організаційної структури підприємства [173]

$$P_{\kappa 1} = P_1 * P_2 * P_3 * \dots * P_i = 0,9 * 0,9 * 0,9 = 0,73$$

Ймовірність успішного впливу управлінських дій та рішень на об'єкт управління при запровадженні паралельного принципу побудови системи

$$P_5 = P_1 * P_3 = 0,90 * 0,90 = 0,81$$

$$P_6 = P_2 * P_4 = 0,90 * 0,90 = 0,81$$

$$P_{\kappa 2} = P_5 + P_6 - P_5 * P_6 = 0,81 + 0,81 - 0,81 * 0,81 = 0,96$$

управління становитиме:

Як видно, ймовірність успішного впливу управлінських дій та рішень на об'єкт управління більш висока при використанні паралельного принципу побудови системи управління (0,96 порівняно з 0,73) за однакових умов функціонування технологічного об'єкту. Необхідно відмітити, що паралельний принцип потребує залучення додаткових працівників і в результаті призводить до зростання собівартості продукції. З іншого боку підвищення рівня ймовірності виробництва гарантовано якісного та безпечного виробництва потребує додаткових витрат. Тому, на наш погляд, паралельний принцип побудови слід застосовувати на стратегічно важливих ділянках системи управління, від яких якість продукції та кінцевий результат залежать у найбільшій мірі.

Застосування розглянутих основ підвищення ефективності управління до аналізу діяльності «Креатор-Буд» показало, що ймовірність успішного впливу управлінських дій та рішень на об'єкт управління, якість продукції та економічну успішність підприємства знаходиться в залежності від принципу побудови системи управління, кількості послідовних ланок і рівня кваліфікації персоналу. Це підтверджує отримані раніше результати, та дозволяє зробити наступний висновок, що ймовірність успішного впливу управлінських дій та рішень на об'єкт управління тим вище, чим:

- менше послідовних ланок управління;
- вище рівень кваліфікації працівників та вище ефективність використання їх трудового потенціалу;
- раціональніше розміщені працівники у відповідності до рівня кваліфікації, трудової мотивації та рівня впливу тієї чи іншої ланки управління на кінцевий результат.

Розглядаючи підприємство, як цілісну систему, слід запроваджувати організаційно-управлінський механізм підвищення ефективності використання трудового потенціалу та його подальшого розвитку не тільки у відношенні до керівних кадрів і найбільш кваліфікованих працівників, а на

весь персонал. Тим паче, що модернізація сучасних і запровадження автоматизованих комп'ютерно-інтегрованих інноваційних виробництв супроводжується скороченням загально облікової чисельності працівників, а відтак суттєво зростає роль та важливість ефективної роботи кожного з них.

Аналіз пріоритетних напрямів підвищення ефективності використання та розвитку людського потенціалу, дозволяє зробити висновок про тісний взаємозв'язок пріоритетних напрямів та ефективності діяльності підприємства у різних напрямках. Крім того, слід зазначити визначальну роль структури системи управління як основоположного фактору успішної реалізації будь-якого механізму підвищення ефективності використання людського потенціалу підприємства.

На всіх рівнях роботи керівних кадрів результатом є їх управлінські рішення, від яких залежать показники діяльності всього підприємства. Процес прийняття управлінських рішень є достатньо складним і залежить від цілого комплексу чинників (зовнішніх та внутрішніх), які мають мінливий характер і постійно створюють нестандартні ситуації. Рішення, прийняті керівними кадрами, залежать не тільки від їхніх знань, кваліфікації, рівня професійного потенціалу, але й від особистісних характеристик, практичного досвіду, інтуїції, здорового глузду, творчого підходу тощо. Тому не випадково недоліки й упущення в діяльності керівних кадрів (управлінців, менеджерів) більше позначаються на результатах виробництва, ніж недоліки у роботі технічного персоналу.

У зв'язку з вищезазначеним, можна зробити висновок, що які б прекрасні не були ідеї, інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого та мотивованого персоналу високої ефективності роботи досягнути неможливо. Саме тому, необхідно проводити детальний аналіз (оцінку) цих керівних кадрів, адже від рівня їх трудового потенціалу та від особистісних потреб та мотивів залежить наскільки точно вони зрозуміють цілі головних керівників, проблеми й потреби виробничих працівників та наскільки їх кваліфікація й професіоналізм допоможуть у

вирішенні усіх задач, що повинно бути враховано в механізмі підвищення ефективності використання людського потенціалу.

3.2. Удосконалення організаційно-управлінського механізму розвитку людського потенціалу підприємства

За останні 10 років на ПП «Креатор-Буд» було запроваджено ряд організаційно-управлінських механізмів використання людського потенціалу та його розвитку. Як показали результати дослідження системи управління персоналом на ПП «Креатор-Буд» широко використовуються механізми управління персоналом, розроблені Л.В. Шаульською [66].

В механізмі відсутні конкретні зв'язки між елементами та етапами його реалізації, що надає йому абстрактного характеру. Такий широкий підхід не дозволяє сконцентрувати увагу та зусилля на конкретному підприємстві, що не надає можливості оптимального управління ефективністю використання та розвитком трудового потенціалу.

В механізм входять організаційно-економічні блоки: демографічно-просторовий, законодавчо-нормативний, бюджетно-фінансовий, соціально-економічний, організаційно-інформаційний та педагогічно-виховний. Такий підхід дозволяє узагальнити проблеми розвитку людського потенціалу трудових ресурсів на загальнодержавному рівні і то тільки у концептуальному вигляді, оскільки в ньому відсутня структурно-логічна послідовність елементів та не показаний взаємозв'язок між ними, що не надає можливості ефективного використання розглянутого механізму.

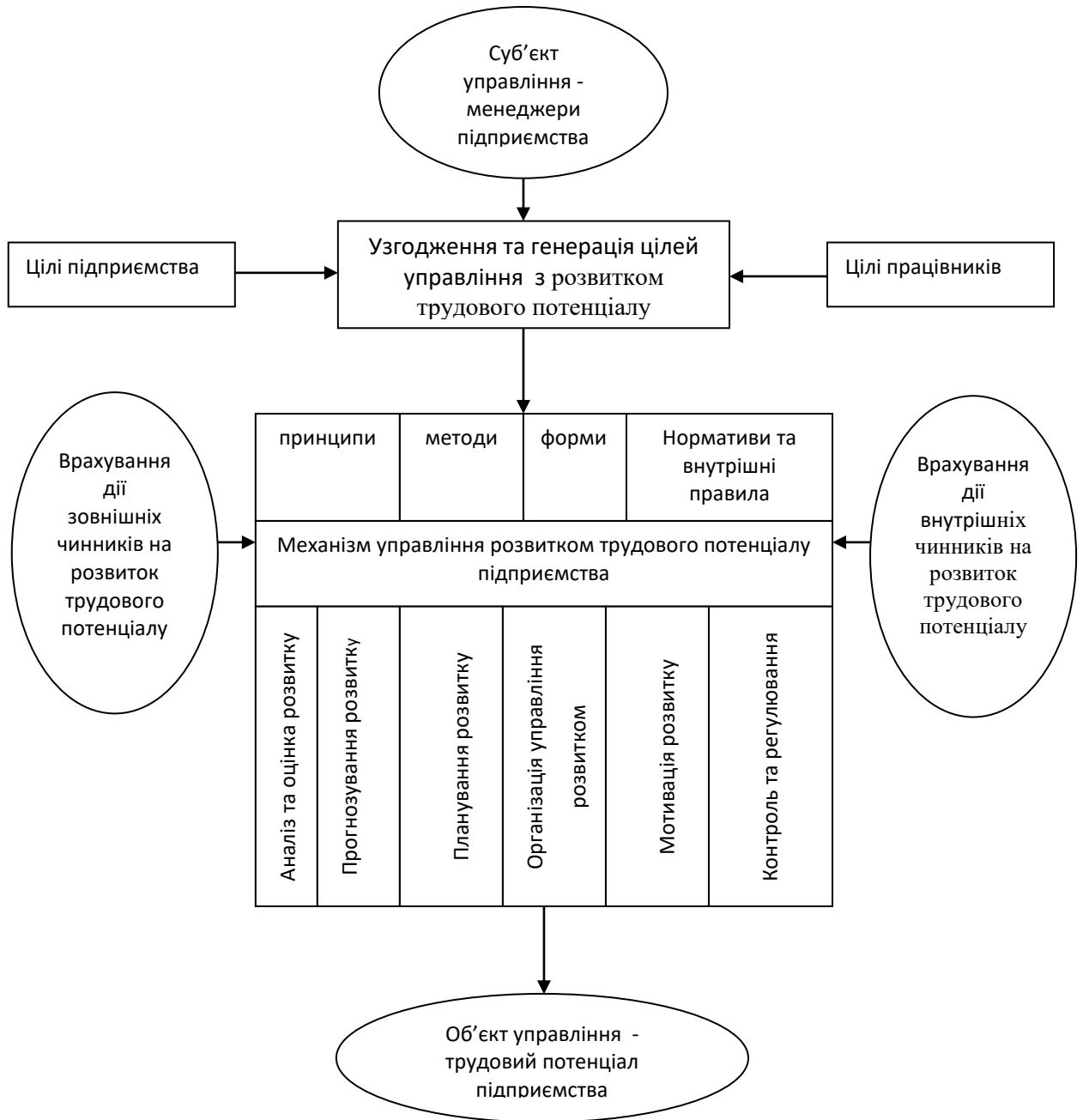


Рис.3.4. Схема функціонального механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства за В.Л. Смолюк [66]

У 2018 році В.Л.Смолюк був розроблений функціональний механізм управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Основною відмінністю запропонованого нею механізму є узгодження та генерація цілей управління, на основі чого визначено принципи, методи, норми та правила

управління розвитком людського потенціалу. В механізмі передбачено порядок досягнення поставлених цілей: від аналізу та оцінки до прогнозування та розвитку з урахуванням мотивації та контролю і регулювання. Проте даний механізм не враховує особистісних характеристик працівників, що не дозволяє досягти високої ефективності його реалізації. Крім того, підчас дослідження було виявлено, що більшість підприємств реалізують організаційно-економічні механізми в адаптованому вигляді з урахуванням специфічності умов його реалізації.

Незважаючи на результати наукових досліджень та розроблені рекомендації, на кожному підприємстві запроваджено свої механізми управління персоналом, які різняться ефективністю використання людського потенціалу та умовами його подальшого розвитку.

Основними факторами науково-методичного підходу до забезпечення ефективного використання та розвитку людського потенціалу на цьому підприємстві є:

- 1) розробка ефективної кадрової політики;
- 2) усвідомлення керівниками значення людського чинника;
- 3) безперервне удосконалювання роботи з персоналом на підприємствах;
- 4) турбота керівництва про якісний розвиток трудового потенціалу персоналу своїх співробітників та поєднання розвитку персоналу з мотивацією для розвитку здібностей працівників.
- 5) чіткий механізм управління коштами, виділеними на навчання;
- 6) облаштування робочого місця;
- 7) чіткий механізм виплати заробітної плати;
- 8) формування комфортного морально-психологічного клімату у трудовому колективі, який забезпечить найповніше використання трудового потенціалу працівників;
- 9) створення на підприємстві відповідних умов для зменшення числа звільнених;

10) продумана мотиваційна політика, в якій важливу роль відіграє матеріальне стимулювання персоналу;

11) програми покращення умов праці, відпочинку, пільгове харчування;

12) здійснення заходів щодо створення високопродуктивних команд;

13) контроль за виконанням запропонованих кадрових заходів.

Як було встановлено, основа мотиваційної політики ПП «Креатор-Буд» - принцип комплексності, відповідно до якого мотивація персоналу базується на трьох основних компонентах:

1) меті і завданнях діяльності підприємства;

2) потенційних можливостях працівника (психологофізіологічні особливості особистості, освіта, виховання, досвід та ін.);

3) особистісній мотивації до трудової діяльності.

Аналізуючи вплив психологічних чинників на підвищення ефективності використання та розвитку людського потенціалу з урахуванням стратегії підприємства і концепції його організаційного розвитку, нами було запропоновано удосконалений організаційно-управлінський механізм підвищення ефективності використання та подальшого розвитку людського потенціалу ПП «Креатор-Буд» (рис.3.5.).

Як було показано раніше, цілий ряд науковців визначає провідну роль особистісних характеристик у психологічному аспекті поведінки працівника підприємства, що також було підтверджено в проведених нами раніше дослідженнях. У зв'язку з надзвичайною важливістю цього фактору визначення особистісних характеристик посідає центральне місце в удосконаленому механізмі.

Необхідність у визначенні потреби в кадрах виникає або під час створення нового підприємства, або в результаті оптимізації структури системи управління персоналом, оптимізації структури підприємства та удосконаленні діючих і запровадженні нових технологій. Залучення працівників відбувається, як правило відомими методами. У відповідності до розробленого організаційно-управлінського механізму відбір працівника

необхідно здійснювати оцінюючи кваліфікацію, людський потенціал та особистісні характеристики, які повинні бути враховані при встановленні трудових відносин. Урахування особистісних характеристик може суттєво покращити умови реалізації людського потенціалу конкретного працівника (наприклад, скорочений трудовий день для матерів, що мають неповнолітніх дітей, або матерів-одиначок, урахування відстані від дому до підприємства, планування відпустки у зручний для працівника період і т.д.). Після ретельного оцінювання працівника у відповідності до удосконаленого організаційно-управлінського механізму необхідно розробити план перспективного розвитку, який передбачатиме кар'єрне зростання при виконанні умов контракту та дотриманні корпоративних правил поведінки. В залежності від рівня підготовленості працівника або його бажання, він може бути залучений до проходження адаптаційної програми. Після чого працівник легше адаптується в трудовому колективі.

Попереднє визначення особистісних характеристик працівників може бути використано для формування трудових колективів, робочих груп (команд), що є важливим фактором, який визначає психологічну сумісність та впливає як на психологічний клімат в колективі, так і на продуктивність та якість праці.

В процесі здійснення виробничої діяльності на всіх рівнях керівних ланок доцільно здійснювати постійну оцінку ефективності трудової діяльності, враховуючи особистісні характеристики працівника. З прийнятою на підприємстві періодичністю (що може визначатися нормативними документами або вимогами власників підприємства) або частіше здійснюється атестація кадрів, в результаті якої працівник може бути:

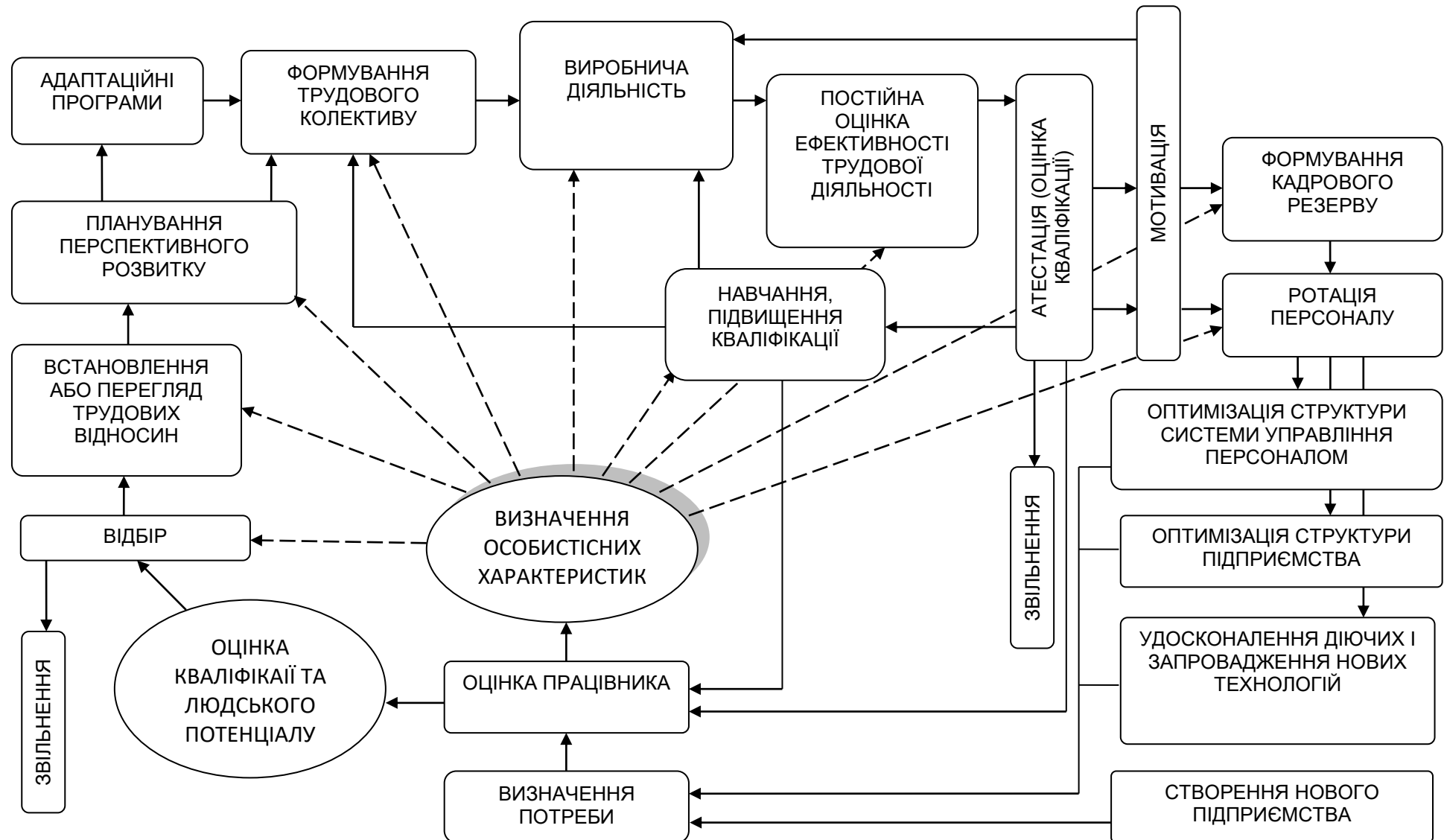


Рис.3.5. Удосконалений організаційно-управлінський механізм підвищення ефективності використання та подальшого розвитку людського потенціалу підприємства

- допущений до продовження трудової діяльності на попередньому робочому місці (успішна атестація) після корегування мотиваційних умов за результатами атестації;
- зарахований до кадрового резерву із зазначенням мотиваційних умов в разі зміни робочого місця (успішна атестація);
- задіяний в ротації (успішна атестація) у зв'язку з необхідністю заповнення вакансій, утворених при звільненні працівників або в результаті оптимізації структури системи управління персоналом, структури підприємства, удосконалення діючих і запровадженні нових технологій та виробництв;
- направлений на навчання або на підвищення кваліфікації, отримання суміжної або нової професії (за висновком атестаційної комісії або за власним бажанням);
- направлений (за власним бажанням) на повторне оцінювання кваліфікації, трудового потенціалу і особистісних характеристик для зміни робочого місця, яке б більш повно відповідало його можливостям;
- звільнений в разі незгоди продовжувати трудовий цикл у складі підприємства за запропонованою траєкторією кар'єрного шляху.

Необхідно відмітити, що в разі успішної атестації працівник може бути залучений до управління підприємством, якщо це передбачено статутом підприємства, або за рішенням власників.

Як правило, в ході таких досліджень користуються однією з відомих методик. Проте на наш погляд така оцінка є недостатньо достовірною, а ефективність застосування отриманих результатів недостатньою. Для більш точного оцінювання необхідно застосовувати батареї тестів, заснованих на стандартизованих методиках:

1. виявлення типу робочої мотивації в кожного працівника;
2. виявлення ступеня задоволеності основних потреб працівника;

3. виявлення психологічної атмосфери в трудовому;
4. самооцінювання результатів потенціальних та професіональних якостей та особистого внеску керівних кадрів;
5. виявлення рівня задоволеності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Концепцію управління людського потенціалу ПП «Креатор-Буд» доцільно розглядати як основу стратегії, політики та принципів управління персоналом взагалі, що визначає рівень вимог як до системи управління, так і до всіх її учасників та стимулює провідні підприємства світу позиціонують філософію своєї діяльності, що забезпечує не тільки підвищення ефективності підбору персоналу, але й сприяє підвищенню якості та успішній реалізації продукції. Таким чином, розробка ПП «Креатор-Буд» філософії діяльності, її затвердження та поширення є одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності використання трудового потенціалу їх персоналу, що в цілому сприятиме підвищенню якості продукції для задоволення потреб населення Тернополя та зміцненню позицій України як торгового партнера в умовах СОТ.

Стратегічне планування розвитку персоналу забезпечує взаємозв'язок між всіма окремими структурними підрозділами ПП «Креатор-Буд», що впливає на ефективність його функціонування в цілому. Основу реалізації планів перспективного розвитку становлять різні форми та методи навчання, що сприяє підвищенню ефективності використання внутрішніх резервів формування та поповнення персоналу з потенціалом необхідного рівня, що можливо, в першу чергу, за рахунок удосконалення системи формування кадрового потенціалу підприємства, забезпечення розвитку здатності до аналізу ситуацій та прийняття ефективних управлінських рішень, забезпечення розвитку здібностей до навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також внутрішньої структурної реорганізації з метою

приведення можливостей підприємства до вимог ринку відповідної продукції.

Встановлено, що на рівень реалізації людського потенціалу ПП «Креатор-Буд» суттєво впливає організаційна структура системи управління персоналом, ефективність управлінських рішень та контроль за їх виконанням. Доведено, що чим вище рівень складності ієрархічної структури технологічної системи та системи управління, тим вище ймовірність зниження стабільності очікуваних результатів їх функціонування. Показано, що ймовірність досягнення кінцевого результату буде різною для послідовного та паралельного принципу побудови системи управління.

ВИСНОВКИ

Основним результатом проведеного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних підходів і рекомендацій щодо удосконалення організаційно-управлінського механізму підвищення ефективності використання і подальшого розвитку людського потенціалу ПП «Креатор-Буд» на сучасному етапі розвитку. Це дозволило сформулювати наступні висновки теоретичного, практичного характеру, що відображають вирішення завдань у відповідності до поставленої мети:

1. Аналіз літературних джерел показав, що більшість вчених розглядають поняття «персонал» і «трудові ресурси» без урахування рівня економічної діяльності (макро- і мікрорівень), що ускладнює визначення сутності поняття «людського потенціалу підприємства» та не дозволяє забезпечити ефективне формування, використання і розвиток людського потенціалу підприємств.

2. Удосконалена структурно-логічна модель формування людського потенціалу персоналу ПП «Креатор-Буд», яка відрізняється від попередніх застосуванням виробничої практики викладачів і студентів ВНЗ як ключового фактора при відборі випускників на роботу і можливості участі фахівців підприємства у формуванні трудового потенціалу майбутнього персоналу підприємства та скороченні термінів його адаптації.

3. Доведено, що освітній рівень є одним з основних показників рівня людського потенціалу підприємства. Прийнята методика визначення коефіцієнта освітнього рівня не виділяє частку осіб з вищою фаховою освітою. В той час, як коефіцієнт освітнього рівня, визначений як відношення кількості осіб з вищою фаховою освітою (ІТП) до загальної середньооблікової чисельності штатних працівників, різниться більш суттєво для підприємства з різним рівнем.

4. Аналіз людського потенціалу ПП «Креатор-Буд», що продуктивність праці найбільше зросла на підприємстві, коли запровадили

новітні технології, проаналізованих 4 підрозділах підприємства продуктивність праці знизилася, що на наш погляд, пов'язано зі збільшенням середньооблікової чисельності працівників і низьким значенням коефіцієнта освіченості, визначеного для ІТП.

5. Проаналізовано та узагальнено умови праці на ПП «Креатор-Буд», що дозволило зробити висновок, що формування умов реалізації людського потенціалу та узагальнюючий вплив психологічних чинників на підвищення ефективності використання та розвитку людського потенціалу для урахування в концепції управління трудовим потенціалом персоналу підприємства.

6. Встановлено, що на рівень реалізації людського потенціалу підприємства суттєво впливає організаційна структура системи управління персоналом, ефективність управлінських рішень та контроль за їх виконанням. Доведено, що чим вище рівень складності ієрархічної структури технологічної системи та системи управління, тим вище ймовірність зниження стабільності очікуваних результатів їх функціонування.

7. Запропоновано організаційно-управлінський механізм підвищення ефективності використання трудового потенціалу та його подальшого розвитку, в якому особистісні характеристики працівника відіграють провідну роль: при встановленні трудових відносин; розробленні плану перспективного розвитку; формуванні трудових колективів, робочих груп (команд); навчанні та підвищенні кваліфікації, формуванні кадрового резерву та ротації персоналу; оптимізації структури системи управління персоналом.

8. Удосконалений механізм управління ефективністю використання трудового потенціалу персоналу підприємства було запроваджено у 2020 році на ПП «Креатор-Буд». В результаті аналізу кадрового потенціалу працівників підприємства було визначено шляхи підвищення ефективності застосування особистісних характеристик працівників та усунення демотиваційних чинників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афонін, А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти [Текст]: підруч. / А.С.Афонін. – К.: МАУП, 2004. - 340с.
2. Баєва, О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації [Текст] / О.Баєва // Персонал.- 2005.- №9.- С. 81-84.
3. Бажан, І.І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа [Текст] / І.І.Бажан // Формув. ринк. відносин в Україні: зб. наук. пр. - К., 2003. - Вип. 1 (20) . - С. 69–73.
4. Балановська, Т.І. Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств [Текст] / Т.І. Балановська // Наук. вісн. НАУ. —К., 1999. — №7—8. — С.50—52.
5. Беззубко, Л.В. Трудовий і кадровий потенціал [Текст]: моногр. / Л.В.Беззубко, Л.О.Гончаров, Б.І.Беззубко. – Донецьк: Норд прес, 2008. – 201с.
6. Безсмертна, В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства [Текст] / В.В.Безсмертна // Экономика и управление. – 2007.- №3.- С.48-53.
7. Бесєдін, М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід [Текст] / М.О.Бесєдін, В.М.Нагаєв. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 496с.
8. Білорус, Т. В. Системний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Текст] / Т.В.Білорус // Управління державою III тисячоліття: матеріали Першої Міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 25-27 черв. 2002 р. — Л., 2002. — С. 195–199.
9. Білорус, Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування [Текст] / Т.В.Білорус // Актуал. пробл. економіки. – 2006. – №1. – С. 185-190.
10. Богиня, Д. П. Основи економіки праці [Текст]: навч. посіб. для студ. екон. спец. / Д.П. Богиня, О.А.Грішнова. — 3-те вид., стер. — К.: Знання-Прес, 2002. — 313 с.

11. Богиня, Д.П. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах [Текст] / Д.П.Богиня // Україна: аспекти праці. – 2008. – №3. – С.3-10.
12. Бородатий, В.П. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. / В.П.Бородатий, І.Д.Крижко, А.Й.Ягодзінський. – К.: ІЗМН, 1997. – 272 с.
13. Бочарова, Н.О. Формування та використання людських ресурсів аграрного сектору України [Текст]: дис. ... канд. екон. наук (08.09.01-демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика) / Н.О.Бочарова; Одес. держ. екон. ун-т. – О., 2006.- 255с. – (Рукопис).
14. Бутко, М.П. Трудовий потенціал України в трансформаційний період [Текст] / М.П. Бутко, С.М. Задорожна // Зайнятість та ринок праці: міжвід. наук. зб. / РВПС України НАН України – К., 2005.– 207 с.
15. Верба, В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства [Текст] / В.А.Верба, І.В.Новікова // Пробл. науки. — 2003. — № 3–4. – С.13-17.
16. Винничук, Р.О. Управління компетенцією персоналу організації санаторно-курортного комплексу [Текст] / Р.О.Винничук // Экономика и управление. -2007. – №1.- С.67-71.
17. Волошина, С.В. Формування стимулів до високопродуктивної праці як важливий інструмент стратегічного розвитку підприємства [Текст] / С.В.Волошина, Д.М.Ядранський // Стратегія екон. розв. України: наук. зб. / КНЕУ — К., 2002. – Вип. 2(9). - С. 106–119.
18. Воронкова, В.Г. Кадровий менеджмент [Текст]: навч. посіб. / В.Г.Воронкова. – К.:Професіонал,2004. – 192 с.
19. Воронкова, В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст]: навч. посіб. / В.Г.Воронкова – К.:Професіонал,2006. - 576с.
20. Гавкалова, Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування [Текст]: наук. вид. / Н.Л.Гавкалова. – Х.:Вид-во ХНЕУ,2007. – 400 с.

21. Грішнова, О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки [Текст] / О.А.Грішнова. – К.: Т-Во “Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
22. Гуменюк, Н.Д. Економічні методи керування і прискорення розвитку виробництва [Текст] / Н.Д.Гуменюк [та ін.]. – К.: Техніка,2001. -192с.
23. Данилюк, А.І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом [Текст] / А.І.Данилюк // Вісник ХНУ . – Хмельниц., 2007. - №3,т.1. - С.112.
24. Джелалі, В.О. Психологія вирішення конфліктів [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.О.Джелалі. – Х.; К., 2006. – 320 с.
25. Дзюба, С. Г. Нормування праці в вітчизняній та міжнародній економіці [Текст] / С.Г.Дзюба, І.Ю.Гайдай. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 172 с.
26. Долишній, М. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу [Текст] / М.Долишній // Демограф. аспекти відтворення труд. потенціалу. – К., 1993. – Ч. 111. - С.87.
27. Дородних, Н.С. Методологічні засади антикризового управління підприємством [Текст] / Н.С. Дородних, Л.А.Нохрина, О.Д.Панова // Коммун. хоз-во городов. Сер. Экон. науки. - К.,2008. – Вып.85. – С. 297-301.
28. Економіка підприємства [Текст]: структур.-логіч. навч. посіб. / за ред. С.Ф.Покропивного. – К.: КНЕУ, 2001. – 457 с.
29. Економіка праці та соціально-трудова відносини [Текст]: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. проф. Є.П.Качана. – Тернопіль: ТНЕУ, 2006. – 373 с.
30. Житарюк, І. Глобалізація і проблеми інтелектуальних ресурсів України [Електронний ресурс] / І.Житарюк // Персонал. – 2007. - №11. – С. 116-120 . - Режим доступу: [http:// www.personal.in.ua/articl.php](http://www.personal.in.ua/articl.php).
31. Жуковський, М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства [Текст] / М.О.Жуковський // Актуал. пробл. економіки. – 2007. - №2. – С.54-60.

32. Завіновська, І.В. Економіка праці [Текст]: навч. посіб. / І.В.Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
33. Згалат-Лозинська, Л.О. Економічний механізм ефективного використання трудового потенціалу за умов формування ринкових відносин [Текст]: автореф. дис.... канд. екон. наук (спец. 08.02.03) / Л.О.Згалат-Лозинська; Наук.-дослід. екон. ін.-т М-ва економіки з питань європ. інтеграції України. – К., 2002. - 19с.
34. Зелінська, Г.О. Регіональні особливості формування і реалізації людського капіталу [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук (08.09.01-демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика) / Г.О.Зелінська; Ін-т регіон. дослідж. – Л.,2004. – 29с.
35. Зорянов, В. Людський капітал, культурний капітал, студентство, регіон, поселення [Електронний ресурс] / В.Зорянов // Персонал. – 2007. - №8. – С. 70-75. - Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/articl.php>.
36. Ілляшенко, С. Сутність, структура і методичні основи інтелектуального капіталу підприємства [Текст] / С.Ілляшенко // Економіка України. – 2008. - №11 (564). – С. 16-26.
37. Кілочко, Ю.В. Особливості методів оцінки персоналу [Текст] / Ю.В.Кілочко, О.В.Арзамасова // Наук. вісн. Ужгород. ун-ту. Економіка. – Ужгород,2009.- Вип.27. – С.130-137.
38. Кір'ян, Т.А. Людський капітал в історії економічної думки [Текст] / Т.А.Кір'ян // Економіка України. – 2008. - №9. – С. 64-74.
39. Кобряк, О.В. Маркетинг персоналу як вид інформаційного забезпечення ринку праці молодих фахівців [Текст] / О.В.Кобряк // Актуал. пробл. економіки. – 2006. - №10. – С.74-83.
40. Козак, К.Б. Деякі аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах [Текст] / К.Б.Козак // Економіка: проблеми теорії та практики: наук.-метод. журн. / ДНУ МОН України. – Д., 2009. – Вип. 258,т.IV. – С. 915-929.
41. Колосюк, А.М. Функціонування систем соціального трудового

- партнерства [Текст] / А.М.Колосюк // Актуал. пробл. економіки. – 2006. - №10. – С.91-100.
42. Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу [Текст] / А.М.Колот. — К.: КНЕУ, 1998.-224 с.
43. Колот, А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу [Текст]: навч. посіб. / А.М.Колот . – К.: КНЕУ, 2005. – 234с.
44. Компанієць, В. О. Україна в контексті світової торгівлі зерном: аналітичний огляд [Текст] / В.О.Компанієць // Хранение и перераб. зерна. - 2004. - №5. - С. 10-14.
45. Крушельницька, О.В. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. / О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук. - К.:Кондор,2006. – 308с.
46. Левківський, К. Освіта для сталого розвитку [Текст] / К.Левківський, С.Степаненко, Н.Тимошенко // Вища школа. -2002. - №5. - С.17-27.
47. Лігоненко, Л.О. Антикризове управління підприємством [Текст]: навч. посіб. / Л.О.Лігоненко, М.В.Тарасюк, О.О.Хіленко. - К: КНЕТУ, 2005. – 376с.
48. Ліфінцев, Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу [Текст] / Д.С.Ліфінцев // Актуал. пробл. економіки. – 2006. - №2. – С.154-159.
49. Лось, В. Кадровий аудит на підприємстві: можливості та потреба проведення [Текст] / В.Лось // Довід. кадровика. – 2009. - №4.- С.71-77.
50. Мельник, Л.П. Психологія управління [Текст] / Л.П.Мельник. – К.: МАУП, 1999.- 176 с.
51. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, рекомендовані наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січ. 2003 р. [Текст] // Кадровик України. – 2007. - № 10. – С. 21-30; № 12. – С.17-31.
52. Михайлова, Л.І. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. / Л.І.Михайлова. – К.: Центр учб. л-ри,2007. – 248 с.
53. Онікієнко, В.В. Методологія регулювання попиту і пропозиції робочої сили [Текст] / В.В.Онікієнко // Зайнятість та ринок праці: міжвід. наук. зб. / РВПС України НАН України. – К., 2002.- Вип. 18. – С. 7-14.

54. Перша рейтингова система: RATE 1 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rate1.com.ua/ua/suspilstvo/riven-zhittja/1360>.
55. Полонський, В.Г. Кадрова політика в умовах вступу України до СОТ [Текст] / В.Г.Полонський // Актуал. пробл. економіки. - 2008. - №6(84). - С.114-119.
56. Полянська, Я.Л. Державне регулювання зовнішньої трудової міграції [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук (08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика) / Я.Л.Полянська; Донец. нац. ун-т МОН України. - Донецьк, 2006.- 20с.
57. Савельєва, В.С. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. / В.С.Савельєва, О.Л.Єськов. - К.:Професіонал, 2005. – 336 с.
58. Ситнік, О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації [Текст] / О.Д.Ситнік, О.А.Ковальчук // Актуал. пробл. економіки. – 2007. - №11(77). – С. 84-87.
59. Смолюк, В.Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук (08.00.04 – економіка та управління підприємством) / В.Л.Смолюк; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2008. – 19 с.
60. Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації [Текст] / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – №1. - С. 29-35.
61. Стахів, О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 [Текст] / О.Стахів // Персонал. – 2007. - № 8. – С. 76-80.
62. Управління персоналом [Текст] / М.Д.Виноградський, С.В.Беляєва, А.М.Виноградська, О.М.Шканова. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 346с.
63. Управління трудовим потенціалом [Текст]: наук. вид. / В.С.Пономаренко, В.М.Гринькова, М.М.Салун та ін.– Х.: ХНЕУ, 2006. – 348 с.
64. Харківський, Д. Ф. Деякі питання інноваційного розвитку регіонів України [Текст] / Д.Ф.Харківський, О.О.Євтушевська // Аграр. вісн. Причорномор'я: зб. наук. пр./ ОДАУ. — О.,2005. — Вип. 27. — С. 132-136.

65. Шаульська, Л.В. Трудовий потенціал: багаторівнева стратегія збереження та розвитку [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук (08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика) / Л.В.Шаульська; Ін-т демографії та соц. дослідж. НАНУ. – К., 2006. –35с.
66. Шаульська, Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України [Текст]: моногр. / Л.В.Шаульська. – Донецьк:ІЕП НАН України, 2005. – 502 с.
67. Щербак, В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством [Текст]: наук. вид. / В.Г.Щербак. – Х.:ХНЕУ,2006. – 164с.
68. Щербак, В.Г. Управління персоналом підприємства [Текст]: наук. вид. / В.Г.Щербак. – Х.:ХНЕУ, 2005. – 220 с.
69. Щокін, Г.В. Теорія і практика управління персоналом [Текст]: навч.-метод. посіб. / Г.В.Щокін. – К.:МАУП,1998. – 256 с.