

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02. - МКР. 932 "С" 2021.06.14. 02 ПЗ

ЗІНЧУК АНАСТАСІЇ ВАДИМІВНИ

2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.95/.96:37.011.3-051 : 658

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій

І.М. Савицька С.О. Кубицький
(підпис) (підпис)

«__» 2021 р. «__» 2021 р.
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління людськими ресурсами підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. пед. н., професор Кубицький С. О.
(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к. е. н., професор

Балановська Т. І.

Виконав Зінчук А.В.
(підпис) (підпис)
Київ-2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

к. пед. н., професор С. О. Кубицький
« » 2021 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Зінчук Анастасії Владимівні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління людськими ресурсами підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 14.06.2021 № 932 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2021.11.15
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) Державні статистичні спостереження про ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»; 4) звіти про працю по ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»; 5) звіт про рух грошових коштів; 6) фінансові звітності по ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління людськими ресурсами підприємства.
2. Діагностика управління людськими ресурсами підприємства.
3. Напрями удосконалення управління людськими ресурсами підприємства.

Дата видачі завдання « » 2021 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ (Балановська Т. І.)

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ (Зінчук А.В.)

(підпис)

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління людськими ресурсами підприємства»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Зінчук Анастасія Валентинівна

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 98 сторінках друкованого тексту, робота містить 13 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел включає 76 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні аспекти управління людськими ресурсами підприємства, а саме: сутність та значення управління людськими ресурсами, принципи та методи управління людськими ресурсами та значення управління людськими ресурсами підприємства.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз якісного складу і повноти персоналу, характеристику охарактеризовано управління людськими ресурсами у ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ».

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення управління людськими ресурсами у ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ».

Ключові слова: управління людськими ресурсами, підприємство, людські ресурси, персонал, професійний розвиток, працівники.

ЗМІСТ	
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та значення управління людськими ресурсами підприємства	10
1.2. Принципи та методи управління людськими ресурсами.....	18
1.3. Система управління людськими ресурсами на підприємстві.....	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	36
2.2. Аналіз якісного складу та плінності персоналу у ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»	43
2.3. Характеристика системи управління людськими ресурсами у ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»	50
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»	64
3.1. Використання зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»	64
3.2. Професійний розвиток людських ресурсів у ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»	72
3.3. Розробка пропозицій щодо покращення мотивації працівників у ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»	80
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	103

НУБІП України

ВСТУП

Актуальність дослідження. Соціально-економічні перетворення,

перехід до постіндустріального суспільства, глобалізація ринків і ринкових

структур призвели до необхідності створення нового підходу в управлінні

людиною. Таким підходом є управління людськими ресурсами, або human

resources management, що являє собою абсолютно нову концепцію

управління людьми в організації, оскільки охоплює ті цілі і завдання, які

раніше не враховувались та не брались до уваги. Сьогодні людські ресурси

є пріоритетним інтересом будь-якого успішного підприємства, оскільки не

тільки його пряме функціонування, а й подальша ефективна діяльність так

чи інакше заснована саме на людському факторі. Відповідно, з'являється

об'єктивна необхідність в ефективному управлінні даним процесом. У

системі управління людськими ресурсами працівники розглядаються як

найважливіший ресурс організації, правильне управління яким призводить

до підвищення конкурентоспроможності організації та успішного

досягнення цілей, в тому числі і стратегічних. Фокус уваги сучасних

підприємств зміщується в бік розвитку своїх співробітників і стратегічного

управління ними, що не використовувалося раніше в рамках традиційних

моделей управління персоналом. Ринкові відносини зобов'язують

підприємства шукати і розвивати свої конкурентні переваги, а інноваційний

розвиток суспільства ставить на перше місце людські ресурси, виражені

через висококваліфікований, мотивований персонал і професійне

управління.

Питання управління людськими ресурсами у різні часи розглядали

вітчизняні і зарубіжні вчені, серед яких Балабанова Л.В., Ведерніков М.Д.,

Балановська Т.І., Кубіцький С.О., Чернушкіна О.О., Білан Л.Д., Волянська-

Савчук Л.В. та інші.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими

дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління людськими

ресурсами підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних та практичних аспектів управління людськими ресурсами підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами для підвищення ефективності роботи підприємства. У відповідності до поставленої мети були визначені основні завдання дослідження:

- охарактеризувати сутність та значення управління людськими ресурсами підприємства;

- визначити принципи та методи управління людськими ресурсами;

- надати характеристику системи управління людськими ресурсами підприємства;

- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;

- провести аналіз якісного складу та плинності персоналу підприємства ;

- охарактеризувати систему управління людськими ресурсами підприємства;

- розглянути можливості використання зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами підприємства;

- визначити напрямки професійного розвитку людських ресурсів підприємства;

- розробити пропозиції щодо покращення мотивації працівників підприємства.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є процес управління людськими ресурсами підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів управління людськими ресурсами підприємства. Поглиблені

дослідження здійснені на матеріалах ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ» м. Києва.

Методи дослідження. Методологічною основою для написання магістерської кваліфікаційної роботи є методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, логічний та структурний метод, порівняльний аналіз, економіко-статистичний аналіз, прогнозування, а також методи систематизації та наукового узагальнення.

Для реалізації поставлених задач у магістерській кваліфікаційній роботі були використані такі методи досліджень: дедукції – для побудови структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивчені предмета загалом, логічний та синтезу – при уточненні тлумачень обраної теми дослідження, порівняльний аналіз – при порівнянні інформації, прогнозування – при удосконаленні системи управління людськими ресурсами.

Інформаційною базою для магістерської кваліфікаційної роботи є: нормативно-правові акти України; вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; державні статистичні спостереження про ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»; звіти про працю по ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»; звіт про рух грошових коштів; фінансові звітності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні підходів до формування системи управління людськими ресурсами підприємства завдяки процесу створення Центру навчання та розвитку персоналу та вдосконалення системи мотивації.

Практичне значення дослідження полягає у наданні рекомендацій щодо впровадження розроблених заходів у практику управління людськими ресурсами сучасних підприємств, що буде сприяти підвищенню ефективності його діяльності.

Апробація результатів роботи. Результати наукової діяльності були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects»

(м. Берлін, 22 листопада 2021 р.)

НУБІП України

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Магістерська робота містить 13 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел включає 76 найменувань.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА1.1. Сутність та значення управління людськими ресурсами
підприємства

Діяльність будь-якого підприємства, незалежно від форми власності та розмірів, в процесі всього періоду існування тісно пов'язана з людьми, які на ньому працюють. Залежно від масштабів підприємства, окремі його співробітники об'єднуються в структурні підрозділи (служби, сектори, відділи), функціонування яких є складовою частиною роботи всього підприємства. Від рівня злагодженості роботи всіх співробітників, продуктивності роботи кожного працівника, залежать безпосередньо результати роботи підприємства.

Посилення конкуренції і збільшення професіоналізму співробітників створили ситуацію, при якій нерідко не працівник має потребу в компанії, а сама компанія – в працівнику, що володіє високим рівнем професійних навичок [23, с.40].

Прийняті співробітниками підприємства на кожній робочій позиції професійні рішення обумовлюють певну ефективність по здійсненню виробничих завдань і сприяють загальній успішності та результативності діяльності підприємства. Тому важливо проводити контроль, спонукати і допомагати працівникам, щоб, по-перше, створювати необхідні умови для більш повної реалізації їх професійних характеристик, по-друге формувати у співробітників бажання працювати якісно і продуктивно.

Очевидно, що при досягненні зазначених цілей необхідно організувати певну управлінську діяльність, об'єктом якої виступає персонал підприємства, і яка в теорії і практиці визначається як «управління

персоналом», «управління людськими ресурсами».

Зазначимо, що поняття «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» часто використовуються як синоніми. Однак незважаючи на те, що між ними є багато спільного, ці моделі управління відрізняються.

Управління персоналом в рамках підприємства ґрунтується на економічній сутності персоналу, яка виходить з того, що персонал, з одного боку, являє собою групи працівників, що утворюють в сукупності підрозділи підприємства, а з іншого боку, персонал підприємства становить кожен із співробітників, що володіють певними персональними якостями. Якщо розглядати підхід до категорії персоналу з точки зору економічної парадигми, то тут він розглядається лише як носій основної функції – праці, що вимірюється через витрати свого робочого часу [31, с.48].

Розглянемо найбільш типові визначення категорії «управління персоналом». Відповідно до думки О.В. Зарубіної, управління персоналом – це формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією» [28, с.173]. Таким чином, управління персоналом передбачає роботу з персоналом, спрямовану на досягнення цілей організації. На підтвердження цього слід привести пропоноване М.П. Денисенко та О.Ю. Будяковою визначення «управління персоналом – діяльність, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних цілей» [22, с.137].

Зосередження на необхідній кількості співробітників для досягнення цілей організації спостерігається у визначенні, яке пропонує С.В. Шекшня: управління персоналом – це забезпечення організації необхідним числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції [75, с.113]. Дане визначення є виразом класичної концепції управління персоналом.

Об'єднуючи зазначені наукові погляди, можна сказати, що в управлінні персоналом персонал виступає, в першу чергу, як об'єкт

управління. Тобто, організація здійснює управління його мотиваційними установками, режимом праці і відпочинку та іншими складовими для досягнення своїх цілей.

Розвиток ресурсної концепції призвів до переорієнтації розуміння персоналу в рамках організації. Так, на відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами виходить з того, що персонал в якості ресурсу, є суб'єктом управління.

Людські ресурси – специфічні та найважливіші з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, які мають певні професійні навички та знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі [15, с.53].

Шушпанов Д., Галюк О. зазначають, що категорія «людські ресурси» є синкретичним поняттям з різними характеристиками, серед яких доцільно визначити: фізичні (зовнішність, характер, вага, ріст, тип нервової системи, стан здоров'я, захворювання тощо), статеву належність, місце проживання, статус, кваліфікація, досвід, світогляд тощо [76, с.83].

Поняття людських ресурсів поєднує в собі професійні, кваліфікаційні, фізичні, психологічні характеристики, знання та вміння.

Управління людськими ресурсами має на увазі стратегічний підхід в управлінні.

Поняття «людські ресурси» об'єднує в собі такі поняття, як «трудові ресурси» та «персонал», адже людські ресурси містять в собі сукупність і соціальних характеристик, і особистісно-психологічних властивостей людини, як окремо, так і в колективі. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному:

- людина наділена інтелектом, відповідно в кожній людині відбувається психічний процес, важливою складовою якого є емоційне забарвлення. Реакція людини на зовнішній вплив є емоційно-осмисленою;
- в людині на підсвідомому рівні закладено прагнення до нестійкого вдосконалення і розвитку, що є основним і найбільш важливим джерелом

підвищення ефективності будь-якого суспільства або окремої організації; люди вибирають певний вид діяльності (виробничої або невиробничої, розумової або фізичної) усвідомлено, виходячи зі своїх внутрішніх потреб і бажань, ставлячи перед собою певні цілі, до виконання яких вони готові докласти ряд певних зусиль [13, с.139].

Верига В.Л. зазначає, що людські ресурси – це сукупність кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства (організації), результативним показником яких є особистісний професійний розвиток, ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства загалом.

У сучасних умовах на розвиток людських ресурсів впливає безліч зовнішніх та внутрішніх чинників, тому саме стратегічне управління ними здатне нівелювати негативний вплив та посилювати конкурентну позицію [16, с.42].

Концепція управління людськими ресурсами отримала розвиток в процесі переходу від адміністративного до соціального різновиду організаційної парадигми [28, с.172].

При вживанні терміну «управління людськими ресурсами» на перше місце, як зазначає А.М. Ісраїлова, виходить ресурс, проте сама людина не є ресурсом, ресурсом є її інтелектуальні та кваліфікаційні можливості. Звернення уваги до даної сфери дослідження також включає особистісну специфіку працівників, що полягає у властивих їм ключових навичок і умінь, а також в спостережуваному зростанні їх затребуваності з боку організацій. У зв'язку з цим, дослідження також містять дані про якість трудового життя, поняття якого реалізується через витрати: витрати – якість людських ресурсів – конкурентні переваги [29, с.60].

На думку І.Л. Петрової, «стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР) як новий етап управління персоналом виникає тоді, коли діяльність підприємств (організацій) спрямована на досягнення стійких конкурентних змін зовнішнього середовища, а основною перевагою стають професійні та особисті компетенції персоналу, які забезпечують

задоволення потреб споживачів зі збереженням соціально-етичних норм і соціальної відповідальності бізнесу» [58, с.12].

Управління людськими ресурсами це досить широкий спектр діяльності керівників органів управління, який включає в себе функції планування, залучення, підбору персоналу, мотивації, підтримки робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів.

Управління людськими ресурсами можна визначити, як область знань, пов'язану з цілеспрямованим координуванням діяльності працівників відповідно до цілей і завдань організації. Дана діяльність передбачає пошук і навчання працівників, цей процес апелює до організованого впливу на співробітників компанії в рамках стимулювання їх робочої діяльності з метою поліпшення функціонування організації в цілому.

Управління людськими ресурсами сприяє вирішенню різних стратегічних цілей, таких як зростаюча конкуренція, міжнародні відносини, впровадження технологічних інновацій, забезпечення найкращих практик управління, функціонування відповідно до чинного законодавства, моніторинг діяльності спілок та асоціацій, забезпечення дотримання етичних норм тощо. Водночас ефективність управління людськими ресурсами, безумовно, пов'язана з інвестиціями в людський капітал, а також із мінімізацією стратегічних витрат [51, с.20]. В рамках управління людськими ресурсами розуміння співробітника і його обов'язків розглядається набагато ширше, ніж виконання трудової функції.

Щоб виявити основні відмінності між двома моделями управління людьми в організації, наведено порівняльний аналіз (табл.1.1).

Таким чином, концепція управління людськими ресурсами містить в собі нові погляди та ідеї, які відповідають сучасному етапу розвитку менеджменту. Таке управління змінює характер взаємин між менеджерами і співробітниками і дозволяє сучасним організаціям досягати високих і довгострокових результатів в нестабільних умовах зовнішнього світу.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»*

Порівнювані характеристики	Управління людськими ресурсами	Управління персоналом
1	2	3
Орієнтація діяльності Кадрова політика та управління змінами	Стратегічна, довгострокова Активна, орієнтація на впровадження нових методів роботи, гнучких підходів в управлінні, активізація змін	Тактична, короткострокова Пасивна / реактивна, служба управління персоналом працює з наслідками змін для прийнятої в компанії практики роботи
Функція управління	Децентралізована, покладається на лінійних менеджерів. Менеджери служби управління людськими ресурсами стають партнерами і консультантами	Централізована, здійснюється службою управління персоналом.
Керівник підрозділу	Включений до складу директорів компанії, є першим заступником генерального директора	Є функціональним керівником
Характер діяльності (Корпоративна культура)	Інноваційний Ведеться цілеспрямована робота по створенню сильної корпоративної культури, культури відданості і лояльності	Реагуючий і діагностичний Робота по створенню корпоративної культури не ведеться, головне – дотримання працівниками правил і процедур, які прийняті в організації
Погляд на витрати, пов'язані з навчанням і розвитком персоналу, створенням кращих умов праці і т.д.	Розглядаються як довготривалі інвестиції	Розглядаються як витрати. Персонал є джерелом витрат
Соціальне партнерство	Є найважливішим організаційним принципом	Носить етичний характер
Об'єкт управління	Співробітник як індивідуальна особистість	Колектив
Навчання персоналу	Корпоративне, носить постійний характер, орієнтація на саморозвиток	Індивідуальне, носить періодичний характер

Примітка. * Розроблено за [4; 25; 32; 69]

В Україні перші відділи кадрів, на які покладалися обов'язки постачання народного господарства робочою силою, планування підготовки

кадрів і контроль за їх роботою, з'явилися в 20-30-х роках минулого століття [46, с.39]. За століття були видозмінені і значно розширені функції відділу кадрів і завдання, які стоять перед ним. Однак багато вітчизняних

організацій досі дотримуються класичних поглядів на управління людьми, а

концепція управління людськими ресурсами поки не стала загальноприйнятою моделлю у вітчизняному менеджменті. Більшість

українських організацій не приділяє належної уваги управлінню співробітниками. Спостерігається відсутність чіткої кадрової стратегії і

політики, концентрація уваги на поточних завданнях, відсутність

планування кар'єри, залежність просування від уміння встановити довірчі відносини з керівництвом, орієнтація на довготривалу зайнятість. Але,

незважаючи на це, управління людськими ресурсами поступово

впроваджується в діяльність деяких організацій і незабаром замінить

традиційну систему управління персоналом в Україні.

Аналізуючи наведені підходи до визначення понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» зазначимо, що

управління персоналом слід розглядати як екадрову частину управління

людськими ресурсами, що представляє собою сукупність методів і процедур

з організації діяльності співробітників для досягнення комерційних цілей організації. Управління людськими ресурсами має на меті створення для

співробітників таких умов діяльності, які дозволили б розвинути їх

людський потенціал в максимальному ступені при одночасному розвитку їх

лояльності до організації.

Окремо варто відзначити, що управління людськими ресурсами тісно взаємопов'язане з категорією людського потенціалу, розвиток якого має

центральне місце в системі управління людськими ресурсами [42, с.109]. На

наш погляд, якщо розглядати управління персоналом і управління

людськими ресурсами у взаємозв'язку з категорією людського потенціалу,

то варто зауважити, що при управлінні персоналом на перше місце

висувається досягнення ефективного виконання трудової функції

співробітника, яка фактично визначається його посадовою інструкцією. Іншими словами, при управлінні персоналом визначальне значення має ефективність виконання його роботи досягнення мети організації, що полягає в отриманні максимального прибутку.

Відбувається переорієнтація на забезпечення комфортного існування співробітника в організації. Тому управління людськими ресурсами орієнтується на розвиток відданості співробітників організації, а також досягнення асоціювання співробітника з організацією, в якій він працює.

На думку О. Ситницької людський ресурс – найбільш складний об'єкт управління у будь якій організації. На відміну від інших факторів виробництва, він є соціальним та біологічним організмом, що здатний самостійно приймати рішення, активно діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має свої власні суб'єктивні інтереси. Досить

часто управлінці акцентують увагу на фінансових ресурсах, матеріальному забезпеченню існування тих чи інших організаційних структур, несправедливо нехтуючи найважливішим – людським потенціалом. І це є найбільшою помилкою, оскільки ефективність діяльності будь якої організації залежить в першу чергу від якісного менеджменту персоналу [67, с.172].

Важливо підкреслити, що управління людськими ресурсами має вказувати основний вектор напрямку для досягнення поставлених цілей, за допомогою управління персоналом. У сучасних компаніях в управління людськими ресурсами включають всі кадрові питання, які можуть вплинути або можуть залежати від стратегічних планів організації. Воно також визначає підхід до прийняття рішень, формування намірів і планів організації в сфері трудових відносин, політики найму персоналу, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації і т. д.

Отже, можемо констатувати, що поняття «управління людськими ресурсами» є більш об'ємним, ніж поняття «управління персоналом», воно використовується в більш широкому значенні. Його головна відмінність

полягає в тому, що люди розглядаються не просто як персонал організації, а як основоположний ресурс, від якого залежить успішність організації і який вимагає стратегічного планування. Управління персоналом – це оперативна

робота, пов'язана з вирішенням повсякденних завдань. А управління людськими ресурсами володіє стратегічною спрямованістю, що дозволяє забезпечити сталий розвиток організації і вирішення довготривалих і глобальних завдань. Основним об'єктом такого управління є людина, яка володіє інтелектом і здатністю до емоційно осмисленої реакції на управлінські впливи.

Таким чином, в рамках моделі управління людськими ресурсами людина розглядається як незамінний і важливий ресурс організації, правильне управління яким сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Також дана концепція дозволяє нарощувати нематеріальні активи організації і забезпечує її лідерство в конкурентній боротьбі.

1.2. Принципи та методи управління людськими ресурсами

В умовах зростання ринкової нестабільності і підвищення рівня конкуренції в усіх сферах діяльності, керівники починають все більше уваги приділяти управлінню людськими ресурсами як ключовому елементу в діяльності підприємства. При цьому важливим аспектом виступають принципи, на яких має будуватися дане управління. У зв'язку з цим доцільно виділити наступні принципи управління людськими ресурсами на сучасному підприємстві:

1. Принцип стратегічної спрямованості показує, що людські ресурси необхідно розглядати не тільки у вигляді короткочасних моментів, а й у вигляді наслідків, до яких можуть привести різні обставини. Досить часто проблеми по відношенню до людських ресурсів, порівняно швидко вирішуються, але можуть мати і катастрофічні результати після закінчення

конкретного терміну, внаслідок чого потрібно регулювати діючі фактори управління людськими ресурсами протягом тривалого періоду [50, с.82]. У випадках жорсткого управління, реалізованого на позбавленнях і санкціях,

які потребують від співробітників виконання трудової дисципліни може виникнути така ситуація, коли на підприємстві залишаться лише працівники, що повністю погоджуються як із заборонами, так і з покараннями, що, в результаті сповільнить досягнення в роботі компанії.

2. Принцип комплексності означає, що стратегія управління людськими ресурсами може взаємодіяти з іншими стратегіями компанії, а саме виробничою та фінансовою стратегіями. Такий зв'язок лише має допомогти зростанню досягнень діяльності суб'єкта господарювання [42, с.109].

3. Принцип системності передбачає, що використання окремих елементів системи управління людськими ресурсами та разові зміни не можуть забезпечити належних досягнень [27, с.90].

4. Принцип послідовності показує, що всі принципи і способи управління людськими ресурсами повинні відповідати деяким обставинам.

По-перше – це не допускати протиріч між собою, по-друге, це твердо відповідати своїй діяльності і по-третє, це виконувати конкретну черговість їх виконання, що буде сприяти майбутнім досягненням компанії.

5. Принцип економічної обґрунтованості. Компанії повинні бути націлені на результативність співробітників, реалізуючи пільги і гарантії в рамках соціального чи іншого захисту. Принцип економічної обґрунтованості показує те, що метою управління людськими ресурсами є реалізація можливостей як будь-якого окремо взятого працівника, так і можливостей всього персоналу компанії найбільш раціональним способом, а також з найбільш ефективними вкладеннями у своїх працівників. З метою оптимального функціонування, процесу виробництва потрібно постійно зберігати рівновагу якості продуктивних сил і їх ціни [45, с.271].

6. Принцип законності передбачає дотримання норм трудового та

цивільного законодавства, а також законодавства про охорону праці. При цьому, адміністрація зобов'язана враховувати ту обставину, що діяльність компанії з порушенням трудових угод буде знижувати її престиж в якості наймача на ринку людських ресурсів, що істотно знизить шанси утримувати кваліфікованих працівників.

7. Принцип гнучкості пов'язаний з тим, що гнучкість і її можливість до змін відображає в даний час всі основні параметри підприємництва, а основним критерієм, як фактора змін, тут служить людський ресурс, тобто працівники компанії, де однією з ключових умов, які пред'являються до кадрової політики є активне використання сучасних інновацій, які допомагають компаніям відповідати стану зовнішнього середовища. Наприклад, впровадження сучасних технологій або системних нововведень, спрямованих на поліпшення якості роботи [53, с.143].

8. Принцип розвитку персоналу. Розвиток персоналу – це комплекс заходів, які спрямовані на підвищення управлінської та професійної компетентності працівників, що включають прогнозування і планування необхідних фахівців, вироблення стратегії розвитку працівників, професійне навчання, підвищення кваліфікації, процес адаптації та інш., для збільшення продуктивності праці і прибутковості бізнесу, а також скорочення економічних витрат, пов'язаних із впливом людського фактора [21, с.234].

Жихарева В.В., Власенко О.С., Соколова М.С. виділяють наступні принципи управління людськими ресурсами: принцип безперервного корпоративного навчання; принцип стимулювання творчої, креативної діяльності працівників; принцип моніторингу соціально-психологічних умов новаторства та їх вдосконалення; принцип заохочення прискороної кар'єри працівників; принцип створення оперативної системи відбору та впровадження в дію нових ідей; принцип ефективності [26, с.93].

Управління людськими ресурсами включає в себе всі дії, що вживаються підприємством для забезпечення ефективного використання співробітників для досягнення індивідуальних, групових і організаційних

целей. Функція управління людськими ресурсами в організації зосереджена на кадровій стороні управління [38, с.52]

Під методами управління персоналом мають на увазі способи дії на окремих працівників, робочі групи і трудові колективи для координації їх спільної професійної (виробничої) діяльності. Методи управління людськими ресурсами призначені для забезпечення гармонійного поєднання суспільних, особистих і колективних інтересів. Щоб результативно впливати на співробітників, варто розуміти, як і чим необхідно стимулювати і мотивувати співробітників для досягнення мети компанії, як

правильно задовольняти їх потреби, які методи покарання і примусу застосовувати для досягнення максимальної продуктивності і дисципліни [29, с.59].

За допомогою методів управління людськими ресурсами у керівництва компанії з'являється можливість координувати і направляти в потрібне русло персонал своєї компанії.

Методи управління персоналом повинні мати мотиваційну основу, тому що тільки тоді можна буде цілеспрямовано впливати на поведінку персоналу. І чим більше методів управління відповідають природним, нагальним потребам та інтересам людей, тим вони є результативнішими [29, с.69].

Всі методи управління людськими ресурсами можна розділити на три великі групи, які кардинально відрізняються і мають різні характеристики:

1. Адміністративні методи, які характеризуються упором на дисципліну, штрафи і владу.
2. Економічні методи, які впливають на економічні інтереси працівників.
3. Соціально-психологічні методи, які задовольняють соціальні потреби співробітників.

Адміністративні методи завжди безпосередньо впливають на

персонал, оскільки всі адміністративні та нормативні акти підлягають обов'язковому виконанню.

Адміністративні методи управління пов'язані з виробленням почуття обов'язку і відповідальності за виконання своїх обов'язків, трудової дисципліни і усвідомлення можливостей адміністративного покарання.

Вони завжди відповідають правовим нормам, які застосовуються на певних рівнях управління, наказам і актам вищестоящих органів управління, і засновані на об'єктивних законах організації діяльності. Їх відмінними рисами є: обов'язкове виконання рішень, прийнятих суб'єктом управління і вищестоящими органами, безпосередній вплив на об'єкт управління і відповідальність за невиконання доручень.

Всі адміністративні методи можна розділити за типом впливу на дві групи: організаційні та адміністративні методи впливу.

Методи організаційного впливу пов'язані з організацією виробничого та управлінського процесу. Вони використовуються для визначення структури управління, форм відповідальності працівників і методів взаємодії елементів системи управління. Ці методи виражаються через документацію: статут компанії, штатний розклад, посадові інструкції, положення про підрозділи і так далі. Всі ці документи є обов'язковими і вводяться в дію за дорученням керівника організації. В організаціях з високим рівнем організаційного впливу потреба в методах адміністративного впливу знижується [55, с.124].

Адміністративний вплив представляється у вигляді наказів, постанов і розпоряджень, які є правовими актами ненормативного характеру. Такі методи використовуються в разі виникнення проблеми, яка не вписується у встановлені норми і стандарти. Документи видаються менеджерами, також є обов'язковими і не підлягають зміні. Вони використовуються для дотримання і забезпечення дотримання законодавства та інших нормативних актів, а також надають юридичну силу управлінським рішенням.

Всі документи, які виступають в якості методів адміністративного управління, повинні мати чітке формулювання і правові підстави. Якщо працівник вчиняє дисциплінарне порушення, він піддається дисциплінарному стягненню у вигляді зауваження, догани або звільнення.

Переваги адміністративних методів:

- створення єдиного напрямку для досягнення поставлених цілей;
- не вимагають великих матеріальних витрат;
- прояв гнучкості до зовнішніх впливів і швидке досягнення цілей.

Недоліки адміністративних методів:

- ініціатива працівників не вітається;
- відсутність мотивації до праці;
- не зацікавленість у підвищенні кваліфікації співробітників.

Економічні методи управління людськими ресурсами впливають на співробітників за допомогою економічних законів. Економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу і спрямовані на підвищення ефективності роботи співробітників за рахунок економічних та матеріальних стимулів. Ці методи засновані на економічних законах ринку і суспільства, принципах оплати праці і стимулах, які заохочують і зацікавлюють працівників виконувати свою роботу максимально ефективно. Наприклад, заробітна плата, різні бонуси, тілги та інші винагороди дуже важливі в матеріальному стимулюванні працівників [72, с.217].

Головним елементом економічних методів є техніко-економічне планування діяльності підприємства. Розроблювана програма надходить керівникам певних відділів для виконання викладених у ній вказівок. Кожен відділ в свою чергу отримує бажані та поточні плани щодо конкретних показників їх безпосередньої роботи [64, с.162]. У свою чергу, кожен керівник зобов'язаний стежити за виконанням даного плану і піклуватися про зниження себівартості виробленої продукції або послуг. Тим самим за досягнення найкращих показників керівництво повинно розробити чітку систему мотивації і матеріального стимулювання.

Особливе місце в стимулюванні з матеріальної сторони має заробітна плата, яка повинна відповідати більшою мірою не стільки кількості витрачених годин, скільки якості виконаної роботи.

У сучасній економічній ситуації особливо важливо звертати увагу саме на економічні методи управління, адже чималий вплив роблять попит і пропозиція, постійна зміна цін на товари та послуги, а відповідно від цих показників безпосередньо залежить одержуваний прибуток або ж збитки для виробництва [34, с.222]. Так, для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно створити гнучку, ефективну і цілісну систему управління та налаштувати трудовий потенціал організації на досягнення результатів у викладені терміни і з найвищою якістю [60, с.142].

Економічні методи також включають в себе:

- економічний розрахунок, що поєднує інтереси підприємства з інтересами підрозділів і окремих працівників;
- заробітну плату, яка залежить від кількості, якості та умов праці, а також від кваліфікації співробітників;
- виплату бонусів, яка виражається у відсотках від офіційної зарплати або у вигляді фінансової допомоги;
- задоволення матеріальних потреб: наприклад, оплата (повна або часткова) харчування, проїзду співробітника, або надання безкоштовної соціальної інфраструктури;
- соціально-медичну підтримку: наприклад, оплата соціального страхування працівника за рахунок коштів організації, створення недержавних фондів пенсійного страхування.

Набір економічних методів впливу повинен бути гнучким і враховувати коливання і зміни економічної ситуації.

Переваги економічних методів:

- вплив на співробітників за допомогою матеріальних винагород;
- стимулювання і мотивація на основі матеріальних цінностей;
- сприяння розвитку трудового і творчого потенціалу працівників

завдяки підвищенню заробітної плати.

- Недоліки економічних методів:
- відсутність задоволення поза матеріальним інтересом;
- можливість негативного впливу на співробітників.

Соціально-психологічні методи засновані на застосуванні системи взаємовідносин в колективі, неформальних факторів, інтересів кожного з працівників і команди в цілому. Це методи управлінського впливу на персонал за допомогою застосування законів соціології та психології. Вони надають непрямий вплив і формують у працівників особливі погляди на їх роботу і творчу діяльність.

Всі соціально-психологічні методи можна розділити на дві групи: соціологічні, націлені на групу людей, і психологічні, що впливають на людину.

Соціологічні методи впливу формують сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, впливають на трудову і соціальну активність працівників, моральне стимулювання і визначають стандарти зразкової поведінки. Ці методи дозволяють визначити лідерів, встановити роль кожного співробітника в команді, вирішити конфлікти і пов'язати мотивацію людей з кінцевими показниками виробництва. Соціологічні методи управління включають соціальне проектування (спрямоване на підвищення колективної та особистої ініціативи до роботи), соціальне регулювання (введення норм, що регулюють поведінку працівників або груп в колективі), соціальне планування (спрямоване на вирішення соціальних проблем працівників: вдосконалення духовного і фізичного здоров'я, умов праці та відпочинку) та інші.

Методи соціологічних досліджень – це інструмент управління персоналом, який використовується для відбору, оцінки та навчання персоналу, ці методи включають в себе анкетування, інтерв'ювання, соціометрію, спостереження та інтерв'ювання.

Психологічні методи розрізняються за своєю індивідуальною

орієнтацією, оскільки вони в першу чергу спрямовані на внутрішній світ людини, її почуття і поведінку. Ці методи використовуються для гармонізації відносин між співробітниками і комплексного розвитку працівників. Психологічні методи включають гуманізацію праці, формування корпоративної культури, задоволення психологічних потреб працівників, формування їх особистої мотивації, формування підрозділів, заснованих на психологічній сумісності співробітників. Психологічні методи засновані на грамотному і вмілому застосуванні психологічних якостей кожного зі співробітників.

Переваги соціально-психологічних методів:

- проява мотивації у співробітників, яка безпосередньо не пов'язана з матеріальними винагородами;
- відсутність великих матеріальних витрат.

Недоліки соціально-психологічних методів:

- відсутність матеріальної мотивації, яка найчастіше сприяє ефективній роботі персоналу;
- непередбачуваність результатів впровадження методу.

Крім розглянутих методів, які вважаються традиційними у галузі управління людськими ресурсами, деякі дослідники (К.В. Буяр [12], І. Волобосва, А. Лезіна [18], О.В. Кудрявцева [41]) виділяють ще кількісні методи управління людськими ресурсами, що полягають у кількісному розрахунку розроблених планів і програм, які хоче впровадити вище керівництво. За допомогою даних методів відпадає необхідність в розгляді виключно якісних характеристик і стає можливим прорахувати наперед витрати на маркетингові дослідження або розвиток персоналу.

Ключовим показником ефективності використання людських ресурсів є продуктивність праці, а саме обсяг виробництва, який припадає на одного співробітника, що вимірюється у вартісному грошовому вираженні. Додатковими показниками рівня розвитку людських ресурсів і потенціалу організації є різнобічність професійної підготовки, прагнення до

інновацій, здатність до неординарних рішень – все це в сукупності є важливим фактором прогресу, як в масштабі компанії, так і в масштабі ринкової економіки в цілому.

Успішність організації залежить не стільки від кількості співробітників, скільки від їх кваліфікації, освіти, здібностей і займаної ним посади. Ефективне застосування людських ресурсів в інтересах організації визначається показниками планової та фактичної кількості фахівців.

Важливою характеристикою є продуктивність праці, яка показує кількість якісно виробленої продукції за одиницю робочого часу та витрати, які були спрямовані на її виробництво.

Всі розглянуті вище методи управління людськими ресурсами не повинні використовуватися окремо, оскільки вони формують цілісну систему методів впливу на персонал. І лише застосовуючи всі методи разом, менеджер може досягти високого рівня організації праці. Комбінуючи методи впливу, керівник може вміло мотивувати своїх співробітників і домагатися їх продуктивної діяльності в досягненні цілей підприємства.

1.3. Система управління людськими ресурсами підприємства

Враховуючи необхідність безперервного комплексного управління людськими ресурсами підприємства, існує потреба формування системи управління людськими ресурсами як упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети підприємства. Система управління людськими ресурсами організаційно закріплює певні функції за працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління підприємством [1, с.4]. Дана система управління людськими ресурсами передбачає визначення цілей управління персоналом, формування принципів та ідеології кадрової роботи, визначення умов для забезпечення балансу між соціальною та економічною

ефективністю використання людських ресурсів.

При системному підході всі процеси беруться як цілісні системи з притаманними певними якостями, якими не володіють елементи, які входять до даних систем. У такому випадку підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів: персонал, структура, технології і т.д. Цей підхід сприяє формуванню способу мислення, що враховує максимум явищ, від зовнішнього до внутрішнього середовища.

Система управління людськими ресурсами розробляється і реалізується на наступних рівнях:

1) національний рівень – забезпечення освіти і зайнятості населення, реалізації соціальної та економічної політики держави, взаємодія з ринком праці;

2) рівень організації – планування потреб і оптимізація чисельності персоналу, мотивація, профорієнтація і адаптація співробітників, розвиток персоналу і т. д.

3) рівень підрозділу персоналу – управління розвитком працівників конкретного підрозділу, оцінка результатів діяльності команди підрозділу;

4) рівень окремого працівника – організація безперервного підвищення кваліфікації та майстерності, забезпечення кар'єрного росту та задоволення особистих потреб [68, с.55].

Система управління людськими ресурсами є частиною єдиної системи управління організацією і являє собою комплекс взаємозв'язків особистісних характеристик співробітників, зовнішніх і внутрішніх умов праці, а також необхідних дій, що сприяють досягненню цілей і формуванню соціальної відповідальності організації, відображених в кадровій політиці організації [57, с.175].

Об'єктом стратегічного управління людськими ресурсами виступають процеси планування, регулювання, координації, мотивації та контролю на підприємствах (в організаціях).

Суб'єктом стратегічного управління людськими ресурсами виступає

керівництво підприємства (організації). Для стратегічного управління людськими ресурсами характерним є залучення всіх працівників підприємства до обговорення, формування та реалізації стратегії.

Основні завдання управління людськими ресурсами підприємства:

- визначення поточного стану організації та персоналу;
- визначення напрямку розвитку персоналу відповідно до стратегій розвитку організації;
- визначення комплексу заходів, які дозволять персоналу

виконувати нові завдання підприємства [8, с.132].

Цілі управління людськими ресурсами:

- забезпечення потреби організації в людських ресурсах;
- організація рівня оплати праці, який здатний утримувати персонал і підтримувати його мотивацію;

- розвиток персоналу та підвищення рівня кваліфікації;
- розширень лідерських компетенцій ключових позицій;
- побудова ефективної системи комунікації між усіма учасниками організації;

- боротьба з психологічними наслідками сприйняття змін в організації.

Процес формування системи управління людськими ресурсами складається з декількох етапів:

1. Визначення місії організації, яка орієнтована на довготермінову перспективу і визначає статус організації, принципи її роботи, дії керівництва.

2. Проведення стратегічного аналізу, при якому виявляються сильні і слабкі сторони організації, а також можливості і загрози зовнішнього середовища.

3. Аналіз поточних стратегій для визначення їх адекватності у відповідності з проведеним стратегічним аналізом, а також аналіз ресурсного потенціалу, у тому числі людських ресурсів.

4. Аудит людських ресурсів в організації, що включає дослідження чисельності, структури, умінь та інших аспектів, що характеризують персонал організації, з метою визначення здатності людських ресурсів реалізувати обрану стратегію розвитку організації.

5. Формування стратегії управління людськими ресурсами виходячи з вищенаведених досліджень.

Система управління людськими ресурсами заснована на організаційному підході, згідно з яким працівники розглядаються не як безликий персонал, а як сукупність особистостей, кожна з яких володіє своєю індивідуальністю, специфічним набором професійних знань і умінь, інтелектом, здатністю до саморозвитку і до творчості. Постійне розкриття потенціалу співробітників, їх розвиток і правильне використання їх ресурсів є передумовами для нарощування можливостей організації вижити в конкурентному середовищі.

На думку Н.С. Маркової, головна місія фахівця з управління людськими ресурсами сьогодні полягає в нарощуванні кадрового потенціалу організації для реалізації її бізнес-стратегії [52, с.72]. Дана місія реалізується за допомогою вирішення двох стратегічних завдань: створення конкурентних переваг організації шляхом підвищення рівня відповідальності її співробітників, використовуючи засоби управління корпоративною культурою, і забезпечення конкурентних переваг організації шляхом нарощування її людського потенціалу, постійно підтримуючи зростання професійних компетенцій співробітників [14, с.40].

Узагальнивши наявний досвід управління людськими ресурсами, на рис. 1.1 наведено систему управління людськими ресурсами на підприємстві.

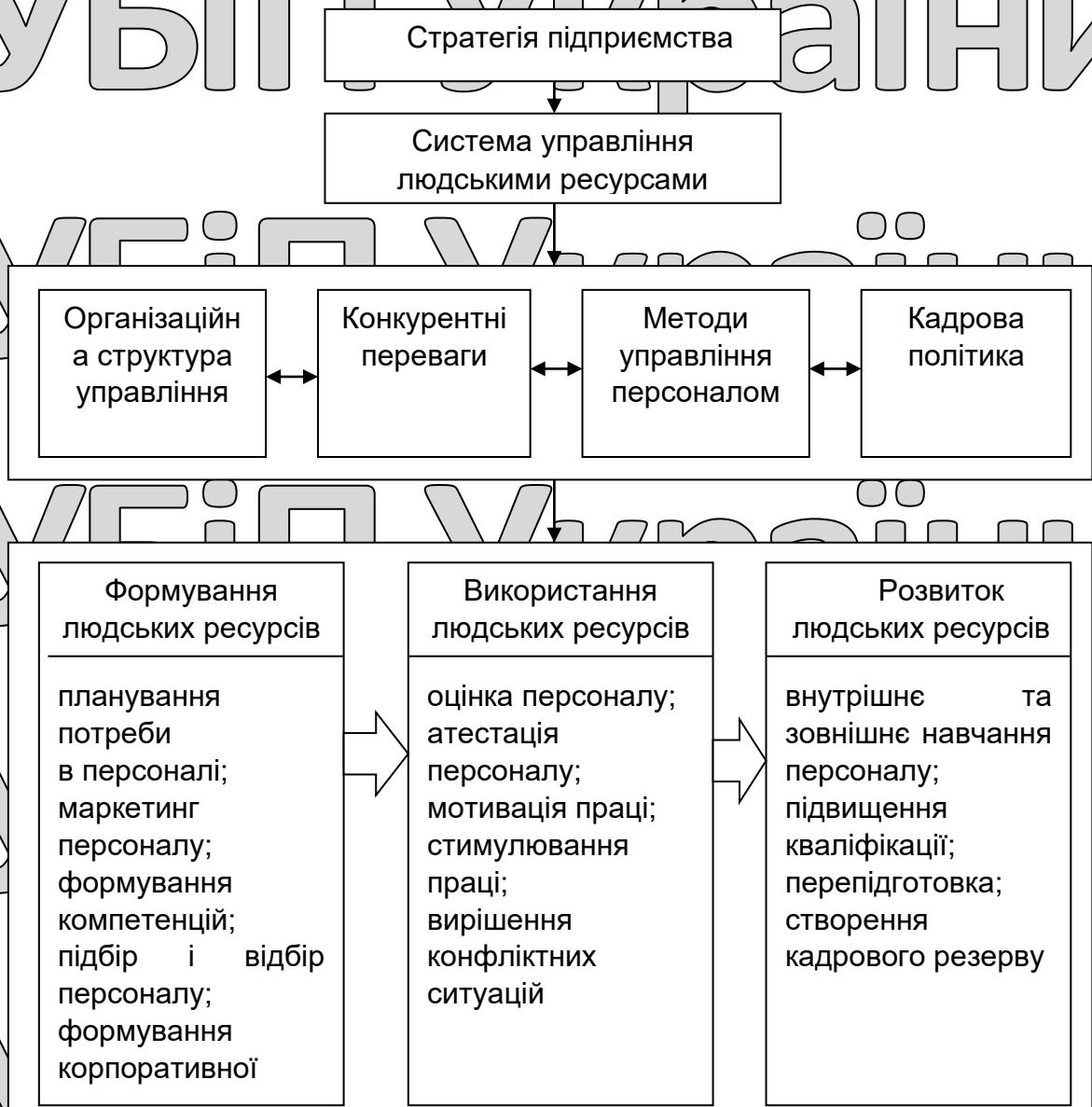


Рис. 1.1. Система управління людськими ресурсами підприємства*

Примітка. * Розроблено за [24]

Застосування даної моделі в управлінні людьми означає максимальне використання людських ресурсів з метою отримання керівництвом вигоди і

користі від професійних умінь і навичок його працівників, а працівники, в свою чергу, отримують матеріальне і психологічне задоволення від роботи в даній організації. Формування та ефективне використання системи управління людськими ресурсами на підприємстві передбачає оптимізацію дій працівників. Це створення гнучкої системи винагород як матеріального, так і нематеріального характеру, вдосконалення мотивації праці, систем оцінки працівників, залучення працівників до управління підприємством, створення для працівників сприятливих умов праці.

Основу сучасної концепції управління людськими ресурсами на підприємстві становлять окремі елементи формування, використання та розвитку людських ресурсів.

Однією з основних складових частин управління людськими ресурсами є безпосередньо робота з персоналом організації, що ґрунтується на кадровій політиці організації. Остання розглядається як механізм з вироблення тактичних дій та управлінських рішень, які дозволяють зберегти, зміцнити і розвинути людські ресурси, створити відповідальний і високопродуктивний і згуртований колектив, здатний своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку [39, с.75]. Цілі кадрової політики служать підтримці оптимального рівня оновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів відповідно до потреб організації, ґрунтуючись на законних аспектах і враховуючи ринок праці, з урахуванням кадрової стратегії організації.

З урахуванням нових концептуальних основ до елементів формування людських ресурсів додається маркетинг персоналу і формування компетенцій. Маркетинг персоналу розглядає персонал як внутрішнього споживача і потенційного клієнта з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Маркетинг персоналу дозволяє визначити не тільки кількісну потребу в персоналі, але і якісні характеристики, необхідні для підприємства.

Формування компетенцій сьогодні стає необхідним і актуальним

процесом. Термін «компетенція» вперше був запропонований американськими фахівцями в 80-х рр. минулого століття і трактувався як сукупність знань, умінь і способів спілкування. Сучасний підхід визначає компетенцію як надані законом або статутом повноваження посадовій особі, знання і досвід у даній галузі [48, с.175].

Важливу роль в системі управління людськими ресурсами відіграє мотивація і стимулювання праці. Мотивацію праці багато авторів відносять до основоположної стратегії управління людськими ресурсами. Так, В. Коничев, в сучасних умовах коли в країні поряд з демографічною кризою наростає економічна криза, яка посилюється наслідками пандемії серед методів мотивації найважливішими є матеріальні, тобто заробітна плата і різноманітні грошові винагороди у вигляді премій, доплат, компенсацій і т.д. Серед інших методів мотивації важливими вважаються: організація праці, умови праці, можливості кар'єрного росту, тобто перспективи фахового і адміністративного росту [37, с.84].

Привітла О.В. зазначає, що мотиваційний механізм напряму залежить від впливу чинників зовнішнього середовища, а саме рентабельності господарської діяльності, співвідношення оплати праці за галузями національної економіки, впровадження НТП, економічного становища підприємства та країни у цілому. Ураховуючи вплив зовнішніх чинників, а також чинники внутрішнього середовища на рівні підприємства, механізм реалізації мотивації, зорієнтований на результативність роботи працівників та підприємства, ефективність управління, особливості трудових взаємовідносин [61, с.102].

Мотивація праці буде посилюватися, якщо одержувана винагорода відповідає вкладеній праці. Керівник підприємства, використовуючи мотивацію поведінки, повинен розробити відповідні інструменти, спрямовані на задоволення бажань підлеглих. Наприклад, для задоволення бажання високої заробітної плати необхідна ефективна система оплати праці, для розширення змістовності роботи – впровадження схеми участі

працівників у прибутку, для можливості кар'єрного зростання – створення кадрового резерву і системи кадрового просування.

Високий рівень розвитку людських ресурсів формує в організації так звану спіраль знань, що є концепцією стрімкого поширення інтелектуальних надбань і професійних вмінь. Можливість займатися діяльністю, яка потребує цінних навичок працівника, стимулює його до подальшого навчання й самовдосконалення [30, с.32]. Сучасна концепція управління людськими ресурсами на підприємстві передбачає інноваційний підхід до навчання кадрів, яке передбачає становлення і розвиток творчої особистості і розглядається як довгострокові інвестиції в людський потенціал.

У більшості випадків навчання може здійснюватися силами самої організації згідно з її цілями, а це означає, що воно буде відповідати її місії, баченню і стратегічним цілям розвитку, забезпечувати відповідність якості наявних людських ресурсів генеральній стратегії розвитку організації, що функціонує в умовах постійних змін.

Питання про необхідність навчання працівника виникає тоді, коли працівник не засвоїв потрібні для роботи знання і вміння; коли відбуваються зміни в технологічному процесі, системі управління або постає необхідність виробництва нового виду продукції. Поглиблено визначаються напрямки навчання, місце навчання, форма навчання.

Завданням інноваційного підходу в навчанні є набуття працівниками нових знань, умінь і навичок для застосування їх у новітніх технологічних процесах, підвищення творчої активності персоналу. В основу інноваційного підходу покладені ефективні електронні симулятори та бізнес-тренінги.

Таким чином, охарактеризована модель системи управління людськими ресурсами дозволяє сформулювати алгоритм ефективного управління людськими ресурсами на підприємстві. Наявність системи управління людськими ресурсами створює основу для розробки і

впровадження єдиних принципів, форм і методів роботи з людськими ресурсами.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що в управлінні людськими ресурсами людина розглядається як незамінний і важливий ресурс організації, правильне управління яким сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Така концепція дозволяє нарощувати нематеріальні активи організації і забезпечує її лідерство в конкурентній боротьбі.

2. З'ясовано, що розглянуті різні методи управління людськими ресурсами не повинні використовуватися окремо, оскільки вони формують цілісну систему методів впливу на персонал. Застосовуючи всі методи разом, менеджер може досягти високого рівня організації праці. Комбінуючи методи впливу, керівник може вміло мотивувати своїх співробітників і домагатися їх продуктивної діяльності в досягненні цілей підприємства.

3. Встановлено, наявність системи управління людськими ресурсами створює основу для розробки і впровадження єдиних принципів, форм і методів роботи з людськими ресурсами.

НУБІП України

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство «Укрметртестстандарт»

(ДП «Укрметртестстандарт») – найпотужніший в Україні орган з оцінки відповідності (сертифікації), до складу якого входять оснащені сучасним обладнанням випробувальні центри та лабораторії, які своєю компетентністю підтверджують акредитацією в Національному агентстві з акредитації України та участю у національних та міжнародних раундах професійного тестування.

Нині ДП «Укрметртестстандарт» це Державне підприємство «Всеукраїнський державний науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів», яке створене з метою виконання державних функцій у сфері стандартизації метрології, сертифікації, підтвердження відповідності, управління якістю, державного нагляду за додержанням стандартів, норм і правил та державного метрологічного контролю та нагляду згідно з вимогами чинного законодавства.

Цілі і завдання ДП «Укрметртестстандарт»:

- забезпечення єдності вимірювань;
- стандартизація;
- управління якістю;
- міжнародне співробітництво в галузі встановленої сфери діяльності;
- експертиза та участь в інноваційних проектах;
- економічний контроль та аналіз діяльності підвідомчих

організації.

У сфері технічного регулювання ДП «Укрметртестстандарт» здійснює:

- підтвердження відповідності;

- дослідження, випробування, вимірювання, експертну оцінку продукції, з відбором її зразків;

- реєстрацію каталожних листів продукції, що випускається підприємствами.

У сфері стандартизації ДП «Укрметртестстандарт» здійснює:

- поширення офіційних копій опублікованих національних стандартів, що містяться в національному інформаційному фонді технічних регламентів і стандартів;

- експертизу технічних умов на продукцію та процеси;

- розробку методик;

- участь в експертизі інноваційних розробок;

- надання методичної допомоги органам з сертифікації та лабораторіям (центрам);

- організацію семінарів, консультацій, виробничої практики,

- виставок з питань технічного регулювання, забезпечення єдності вимірювань, якості товарів, систем менеджменту якості.

У сфері забезпечення єдності вимірювань ДП

«Укрметртестстандарт» здійснює:

- перевірку засобів вимірювань;

- калібрування засобів вимірювань;

- проведення: передачі одиниць величин від державних еталонів;

- обов'язкової метрологічної експертизи; атестації методик (методів)

- вимірювань, що належать до сфери державного регулювання забезпечення

- єдності вимірювань; первинної та періодичної атестації випробувального

- обладнання; обстеження стану метрологічного забезпечення суб'єктів господарської діяльності.

У контексті стратегії ДП «Укрметртестстандарт», яка націлює організацію на диверсифікацію послуг, активно освоюються нові напрямки: випробування з метою затвердження типу (раніше такі випробування були під силу тільки метрологічним НДІ);

– калібрування; випробування та експертиза сировини, матеріалів, сільськогосподарської, продовольчої та харчової продукції (у тому числі на контрафакт і фальсифікацію);

– випробування промислової продукції, товарів народного споживання, медичної техніки на електромагнітну сумісність;

– випробування нафтопродуктів і перевірка їх якості; визначення параметрів об'єктів екологічного контролю;

– визначення факторів виробничого середовища і трудового процесу;

– тепловізійні обстеження; сертифікація продукції, послуг і систем менеджменту;

– сертифікація якості електричної енергії.

Головною метою ДП «Укрметртестстандарт» є поєднання науки з виробництвом, постійне оновлення і розширення знань та доведення отриманого результату до практичного використання, для чого створена потужна еталонна база. Центр володіє 8-ма державними, 32-ма вихідними, 1779-ма робочими еталонами, що стали складовою частиною Національної

еталонної бази для забезпечення єдності вимірювань в Україні.

Для реалізації завдань ДП «Укрметртестстандарт» має розгалужену структуру органів і мережу підвідомчих йому установ (рис.2.1). У той же час роботу по стандартизації дана організація здійснює спільно з цілим рядом науково-дослідних та інших організацій, що знаходяться в іншому віданні, наприклад Українською академією наук.

Генеральний директор
ДП «Укрметртестстандарт»

Метрологія

Науково-технічний
інститут метрологічної
служби України (№1)

Науково-виробничий
інститут метрологічного
забезпечення
вимірювань складу,
властивостей та
кількості речовин і
матеріалів (№2)

Науково-виробничий
інститут метрологічного
забезпечення вимірювань
електромагнітних
величин (№3)

Науково-виробничий
інститут метрологічного
забезпечення
вимірювань
геометричних,
механічних і
вібраакустичних
величин (№4)

Сертифікація

Український науково-
технічний інститут
випробувань та сертифікації
електрообладнання
(УкрТЕСТ)

Український науково-
методичний центр
підтвердження відповідності і
випробувань харчової
продукції УкрПРОДТЕСТ
(№17)

Науково-технічний центр
підтвердження відповідності
будівельних матеріалів і
координації робіт органу з
сертифікації (№21)

Науково-технічний центр оцінки
виробництва і підтвердження
відповідності систем управління
(№14)

Науково-технічний центр
підтвердження відповідності,
стандартизації і випробувань
продукції легкої промисловості і
засобів індивідуального захисту
(№38)

Науково-технічний центр
підтвердження відповідності ДТЗ і
послуг (№40)

Центр сертифікації персоналу
(№42)

Стандартизація

Науково-технічний
центр стандартизації
інформаційного
забезпечення і
підтвердження
відповідності (№20)

Відділ управління
персоналом (№2)

Фінансовий відділ
(№6)

Планово-
економічний відділ
(№9)

Господарчий відділ
(№7)

Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Укрметртестстандарт»*

Примітка. * Розроблено автором

Керівник ДП «Укрметртестстандарт» та його заступники керують напрямки діяльності:

- технічне регулювання та стандартизація;
- метрологія;
- підтвердження відповідності;
- інформаційно-аналітична діяльність.

Центральний апарат ДП «Укрметртестстандарт» представлений сімома управліннями:

- фінансово-економічне;
- інформаційно-аналітичне;
- технічного регулювання та стандартизації;
- метрології;
- адміністративної роботи та зовнішніх зв'язків;
- державного нагляду та контролю;
- контрольно-ревізійне.

Таким чином, структура ДП «Укрметртестстандарт» відображає основні напрямки його діяльності.

У структурі послуг, що надаються ДП «Укрметртестстандарт», найбільша питома вага припадає на повірку – до 60%. Це близько 13 мільйонів засобів вимірювань на рік. Відповідно повірка приносить більшу частину доходів-стабільно близько 55%.

За даними Балансу (Звіту про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіту про фінансовий стан) (Додаток А) складено таблицю 2.1. У ході дослідження проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ДП «Укрметртестстандарт» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ДП «Укрметртестстандарт»*

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення			
				2019/2018		2020/2019	
				тис.грн	%	тис.грн	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	318419	396514	366188	78095	124,5	-30326	92,4
Собівартість реалізованої продукції та послуг), тис.грн	250279	313069	299376	62790	125,1	-13693	95,6
Валовий прибуток (збиток), тис.грн	68140	83445	66812	15305	122,5	-16633	80,1
Інші операційні доходи, тис.грн	34490	31331	50402	-3159	90,8	19071	160,9
Операційні витрати, тис.грн	62306	71995	71803	9689	115,6	-192	99,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток тис.грн,	40324	41781	45411	1457	103,6	3630	108,7
Інші доходи, тис.грн	199	168	863	-31	84,4	695	513,7
Інші витрати, тис.грн	0	13	98	13	-	85	753,8
Фінансові результат до оподаткування: прибуток , тис.грн	40523	42936	46176	2413	106	3240	107,5
Чистий прибуток тис.грн,	33115	34339	35362	1224	103,7	1023	103
Рентабельність продажів, %	10,4	8,7	9,7	-1,7	83,7	1	111,5
Рентабельність витрат, %	24,8	19,6	20,7	-5,2	79	1,1	105,6
Середньорічна вартість основних засобів тис.грн,	148695	175245	180538,5	26550	117,9	5293,5	103
Фондовіддача грн/грн	2,141	2,263	2,028	-0,122	105,7	-0,235	89,6
Середньспискова чисельність підприємства, осіб	804	810	816	15	102	7	100,9
Продуктивність праці, тис.грн/ос.	420,6	513,6	470,1	93	122,1	-43,5	91,5

Примітка. *Розроблено за даними фінансової звітності

ДП «Укрметртестстандарт»

Як свідчать дані, наведені у таблиці 2.1, ДП «Укрметртестстандарт» протягом аналізованого періоду є прибутковим, що характеризує позитивну тенденцію розвитку підприємства.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зростає у 2019 році на 78095 тис. грн, або на 124,5%, та має зниження на 30326 тис. грн. у 2020 році проти 2019 року.

Протягом аналізованого періоду по ДП «Укрметртестстандарт» зростають і витрати, так собівартість реалізованої продукції зростає у 2019 році по відношенню до 2018 року на 62790 тис. грн., або на 125,1% та зменшується у 2020 році на 13693 тис. грн. проти 2019 року, але необхідно відзначити, що витрати по підприємству з року в рік зростають більшими темпами ніж доходи підприємства.

Така тенденція характеризує і зміни у валовому прибутку ДП «Укрметртестстандарт». Так, за рахунок зростання чистого доходу у 2019 році валовий прибуток зростає на 15305 тис. грн. та за рахунок зменшення чистого доходу у 2020 році валовий прибуток зменшується на 16633 тис. грн. У 2020 році по підприємству зростають інші операційні доходи на 19071 тис. грн., інші операційні витрати зменшуються у 2020 році на 192 тис. грн.

За рахунок зростання інших операційних доходів фінансовий результат від операційної діяльності протягом аналізованого періоду має тенденцію до зростання і збільшується у 2019 році на 1457 тис. грн., або 103,6% та на 3630 тис. грн., або 108,7% у 2020 році. Відповідно фінансовий результат до оподаткування протягом аналізованого періоду також має тенденцію до зростання і збільшується у 2019 році на 2413 тис. грн., або 106% та на 3240 тис. грн., або 107,5 % у 2020 році.

Як вже відзначалося, ДП «Укрметртестстандарт» прибуткове підприємство, чистий прибуток за аналізований період з 2018 року по 2020 рік збільшився з 33115 тис. грн. у 2018 році до 35362 тис. грн. у 2020 році, або на 2247 тис. грн. (106,8%).

Рентабельність продажів знижується у 2019 році до 8,7% та зростає до 9,75% у 2020 році, тобто у 2019 році підприємство з кожної гривні проданої продукції отримувало 8,7 грн. прибутку, а у 2020 році – 9,75 грн.

прибутку, отже, реалізація основної продукції, послуг підприємства зростає у 2020 році.

Середньорічна вартість основних фондів у 2019 році зростає проти 2018 року на 26550 тис. грн., у 2020 році на 5293,5 тис. грн.

Фондовіддача у 2019 році зменшується проти 2018 року на 0,122 грн., та зменшується на 0,235 грн. відповідно у 2020 році, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів на ДП «Укрметртестстандарт» у цьому році.

Середньоспискова чисельність персоналу зростає у 2019 році на 15 осіб, у 2020 році на 7 осіб, і становить відповідно у 2018 році – 804 осіб, у 2019 році – 810 осіб та у 2020 році – 816 осіб.

Продуктивність праці зростає у 2019 році проти 2018 року на 122,1% та знижується у 2020 році проти 2019 року до 91,5%.

Отже, наведена та проаналізована у таблиці 2.1 динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ДП «Укрметртестстандарт» за 2018-2020 роки свідчить про позитивну тенденцію у діяльності підприємства.

2.2 Аналіз якісного складу та плинності персоналу ДП «Укрметртестстандарт»

Метою проведення аналізу якісного складу персоналу підприємства є виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства на основі удосконалення структури персоналу за категоріями і професіями, оцінці забезпеченості підприємства професійними кадрами, плинності

кадрів і їх причини, виявлення резервів для підвищення ефективності використання персоналу. Аналіз проводиться як на основі первинної документації кадрових служб: прийом, звільнення, переміщення і ступінь навченості персоналу, так і даних табелів з обліку робочого часу і розрахунку заробітної плати і статистичної звітності з праці і трудових ресурсів.

У ході дослідження проаналізовано якісний склад та структуру персоналу ДП «Укрметртестстандарт». Для проведення дослідження використані дані первинного та статистичного обліку за 2018-2020 роки.

Динаміка забезпеченості підприємства персоналом представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз забезпеченості персоналом ДП «Укрметртестстандарт»

за 2018-2020 рр.*

Категорії працюючих	Середньоспискова чисельність працюючих			Відхилення, +/-	
	2018 факт.	2019 факт.	2020 факт.	2019/2018	2020/2019
Керівники	53	53	53	+0	+0
Питома вага, %	7,0	6,9	6,8	-0,1	-0,1
Спеціалісти	546	560	391	14	31
Питома вага, %	72,1	72,5	75,9	0,4	3,4
Робітники	158	159	135	1	-24
Питома вага, %	20,9	20,6	17,3	-0,3	-3,3
Усього працюючих	809	815	822	15	7
Питома вага, %	100	100	100	+0	+0

Примітка. * Розроблено за даними звітності ДП «Укрметртестстандарт»

Наведені дані свідчать, що протягом трьох аналізованих років в ДП «Укрметртестстандарт» з кожним наступним роком відбувалося зростання середньоспискової чисельності персоналу по категоріях

працюючих спеціалістів, їх чисельність збільшилася у 2019 році на 14 осіб, у 2020 році на 31 особу. Чисельність робітників зменшилася за три роки на 23 особи. Найбільшу питому вагу у загальній структурі персоналу

ДП «Укрметрестандарт» протягом аналізованого періоду мають категорії спеціалістів та робітників, причому по категорії спеціалістів простежується стійка тенденція до зростання їх питомої ваги у загальній структурі працівників підприємства, що пов'язано з характером діяльності підприємства, оскільки досліджуване підприємство займається передусім наданням послуг, які потребують спеціальних знань.

Керівники – особи з високим рівнем освіти та достатньою професійною підготовкою (керівництво безпосередньо ДП «Укрметрестандарт», керівництво інститутів, центрів та відділів підприємства) займають незначну питому вагу у структурі персоналу, причому питома вага протягом аналізованого періоду змінюється з 7,0% у 2018 році до 6,8% у 2020 році. Питома вага робітників зменшується з 20,9% у 2018 році до 17,3% у 2020 році, оскільки робочі професії перекваліфікують на професії з вищою кваліфікацією – спеціалістів.

Для наочності змін у забезпеченні підприємства персоналом побудовано гістограму (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Забезпеченість персоналом ДП «Укрметрестандарт» у 2018-2020 рр.

Примітка. * Розроблено автором

З Рис.2.2 наочно можна побачити збільшення працівників за категорією спеціалісти та зменшення чисельності робітників.

Більшість персоналу підприємства наймається через службу зайнятості та через особисті контакти співробітників ДП «Укрметртестстандарт», основна частина наймається через контрактну систему.

У ході дослідження проаналізовано динаміку працівників за якісним складом (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Динаміка працівників за якісним складом у ДП «Укрметртестстандарт»*

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, +/-	
				2019/2018	2020/2019
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	809	815	822	6	7
з них:					
кількість працівників, прийняті на умовах неповного робочого дня	4	5	5	1	+0
Гендерний розподіл по статі:					
чоловіки	418	425	422	7	-3
жінки	391	390	400	-1	10
Розподіл за віком:					
- до 30 років	170	204	180	34	-24
- від 30 до 50 років	477	432	452	-45	20
- більше 50 років	162	179	190	17	11
- Розподіл за якістю підготовки:					
вища освіта за фахом	577	571	607	-6	36
в т.ч мають науковий ступінь	18	23	25	5	2
неповна вища спеціальна освіта	78	81	70	3	-11
без фахової освіти	154	163	145	9	-18

Примітка. * Розроблено за даними ДП «Укрметртестстандарт»

За наведеними даними облікова кількість штатних працівників на кінець року зростає у 2019 році на 6 осіб, у 2020 році на 7 осіб. На умовах неповного робочого дня на кінець 2020 року працювало 5 осіб – жінки за доглядом за дитиною до 6 років.

За гендерним розподілом в ДП «Укрметртестстандарт» працює більшість чоловіків, але на кінець 2020 року кількість чоловіків зменшилася на 3 особи, а кількість жінок зростає на 10 осіб.

За аналізований період на підприємстві простежується на кінець 2020 року зменшення чисельності працюючих до 30 років на 24 особи, зростання працюючих за віком від 30 до 50 років на 20 осіб та збільшення працюючих за віком більше 50 років на 11 осіб.

За якістю підготовки найбільше працівників мають вищу освіту, на кінець 2020 року більше на 36 осіб ніж у 2019 році, працівників, що мають неповну вищу освіту на кінець 2020 року зменшилося на 11 осіб (отримали вищу освіту), працівників без фахової освіти на кінець 2020 року зменшилося на 18 осіб (звільнення).

Отже можна стверджувати, що ДП «Укрметртестстандарт» відчуває нестачу молодих кваліфікованих кадрів, на підприємстві велика частка працівників (на кінець 2020 року понад 23%) у віці більше 50 років, що може свідчити про відсутні стратегічні установки в області персоналу.

Сьогодення характеризується швидким розвитком ІТ-технологій, що в свою чергу призводить до зростання конкуренції між підприємствами, тому в більшості своїй підприємства конкурують головним чином завдяки висококласним фахівцям. Це в свою чергу призводить до необхідності постійно аналізувати свій кадровий потенціал, удосконалювати процес утримання співробітників, щоб скоротити показник плинності персоналу.

Плинність кадрів – одна з ключових і болючих проблем для будь-якої сучасної організації, оскільки високий показник плинності кадрів не дає сформуватися постійному і злагодженому колективу, а відповідно корпоративному духу на підприємстві та обумовлюється незадоволеністю

співробітника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним фахівцем.

В ході дослідження проаналізуємо плинність кадрів в ДП «Укрметртестстандарт» за 2018-2020 рр. (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз плинності кадрів у ДП «Укрметртестстандарт» за 2018-2020 рр.*

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, +-	
				2019/2018	2020/2019
1	2		3	4	5
1.Прийнято працівників	10	13	25	3	12
В т.ч жінки, осіб	2	4	6	2	2
2.Звільнено, осіб	4	7	18	3	11
2.1.В т. ч. з ініціативи адміністрації	-	-	-	-	-
В т.ч. жінки, осіб	1	5	5	4	+0
3.Чисельність працівників на кінець періоду, осіб	809	815	822	6	7
В т.ч. жінки, осіб	391	390	400	-1	10
4. Середньосенсикова чисельність персоналу, осіб	804	810	816	15	7
5.Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню (Коз),% (p2:p4)	0,5	0,9	2,2	0,4	1,3
6.Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп), % (p1:p4)	1,2	1,6	3,0	0,4	1,4
7.Коефіцієнт плинності кадрів (Кп.к),% (p2+p2.1):p4	1,4	0,9	2,3	-0,5	1,4
8.Коефіцієнт стабільності кадрів (Кс.к), (p3-p2):p.4	1,063	1,046	1,032	-0,017	-0,014

Примітка. * Розроблено за даними ДП «Укрметртестстандарт»

Проведений у табл. 2.4 аналіз плинності кадрів в ДП «Укрметртестстандарт» за 2018-2020 рр. показав наступне:

– прийнято осіб у 2019 році на 3 осіб більше ніж у 2018 році та у 2020 році на 12 осіб більше ніж у 2019 році;

– звільнено осіб у 2019 році на 3 осіб більше ніж у 2018 році та у 2020 році на 11 осіб більше ніж у 2019 році, звільнення з ініціативи адміністрації в аналізованому періоді відсутні;

чисельність працівників на кінець періоду зросли відповідно на 6 осіб у 2019 році та на 7 осіб у 2020 році. Чисельність жінок зменшилася на 1 осіб у 2019 році та збільшилася на 10 осіб у 2020 році;

– середньоспискова чисельність персоналу зросла у 2019 році на 15 осіб, у 2020 році на 7 осіб.

Враховуючи кількість звільнених та прийнятих працівників розраховані коефіцієнти становлять:

– коефіцієнт обороту кадрів по звільненню збільшується у 2019 році на 0,4% та зростає у 2020 році на 1,3%;

– коефіцієнт обороту кадрів по прийому зростає на 0,4% у 2019 році та збільшується на 1,4% у 2020 році;

– коефіцієнт плинності кадрів за відсутністю звільнень за ініціативою адміністрації дорівнює коефіцієнту обороту кадрів по звільненню і також зменшується у 2019 році на 0,5% та зростає у 2020 році на 1,4%;

– коефіцієнт стабільності кадрів зростає у 2019 році на 0,017 та у 2020 році 0,014.

Необхідно відзначити наступне: коефіцієнт стабільності кадрів характеризує частину персоналу, яка зберегла своє робоче місце протягом повного року і є більшою частиною в середньообліковому складі та свідчить про ступінь стабільності кадрового складу організації. При цьому, прагнучи підвищити стабільність кадрів, керівництво підприємства розраховує на те, що досвідчені співробітники, що працюють на підприємстві тривалий період, не тільки добре засвоїли всі виробничі процеси, але і можуть приймати самостійні рішення для підвищення ефективності роботи – як своєї власної, так і підприємства в цілому. Алерозрахований коефіцієнт стабільності кадрів занадто високий (більше одиниці), що не говорить про хорошу організацію кадрової політики – на підприємстві в наявності застій, відсутність припливу свіжих сил і тенденції до розширення. Рано чи пізно такий кадровий склад буде змушений здати свої позиції, і якщо немає

«молодих» співробітників, яким можна передати свої знання і вміння, то підприємство або припинить своє існування, або доведеться починати кадрову політику з нуля, замінивши їх персоналом, які не мають ніякого

досвіду роботи на даному підприємстві. Крім цього можна припустити, що співробітники приходять на підприємство, проте звільняються, не пропрацювавши і року, що говорить про явні або приховані проблемні ситуації, які необхідно якомога швидше виявити і вирішити.

Так, проведене опитування по телефону звільнених працівників показало, що основними причинами, що були названі при звільненні у працівників була незадоволеність очікуваною фактичною оплатою праці, враховуючи обсяг і складність виконуваної роботи.

Отже, за структурою і складом ДП «Укрметртестстандарт» має достатній кадровий потенціал.

2.3. Характеристика системи управління людськими ресурсами у ДП «Укрметртестстандарт»

В сучасних умовах зростає роль ефективного управління персоналом. Його головною метою є достатнє забезпечення підприємств працівниками, які мають необхідні кваліфікацію і досвід, раціональне використання кадрів, підвищення рівня продуктивності праці. Ефективне

управління персоналом сприяє збільшенню обсягу виробництва та підвищенню його ефективності, зменшенню собівартості виготовленої продукції та збільшенню розміру отриманого прибутку.

Управління людськими ресурсами у ДП «Укрметртестстандарт» є одним з аспектів управління підприємством і займає важливу позицію в загальному менеджменті.

На сьогодні система управління людськими ресурсами на ДП «Укрметртестстандарт» є дуже складним процесом та включає в себе наступні аспекти:

1. Планування людських ресурсів – розробка поточкових дій, які задовольняють майбутні потреби в людських ресурсах.

2. Набір персоналу – створення резерву потенційних кандидатів за всіма посадами.

3. Відбір претендентів на вакантні посади – відбір кращих кандидатів для резерву на робочі місця.

4. Визначення заробітної плати та пільг: визначення структури заробітної плати та пільг з метою залучення, найму та збереження працівників.

5. Профорієнтація та адаптація – освоєння найнятих працівників в новому колективі.

6. Оцінка трудової діяльності – розробка методик оцінки трудової діяльності.

7. Навчання – постановка програм для навчання трудовими навичками, які потрібні для ефективного виконання роботи.

Першим етапом та основою управління людськими ресурсами на ДП «Укрметртестстандарт» є планування людських ресурсів.

Завданнями планування людських ресурсів є:

- точність планів щодо необхідної кількості персоналу;
- врахування при плануванні перспективи розвитку підприємства та можливі зміни в кадровій структурі підприємства;

- забезпечення планового розвитку та навчання наявного та потенційного персоналу;

- планування витрат на персонал.

Планування персоналу на ДП «Укрметртестстандарт» здійснюється

в декількох напрямках:

- планування чисельності персоналу;

- планування кар'єри;

- планування наступності.

Планування чисельності персоналу полягає у визначенні

оптимальної кількості працівників потрібного рівня кваліфікації з урахуванням виробничої необхідності та визначенням витрат на їх утримання. Чисельність робітників розраховується за робочими

місцями, чисельність керівників та спеціалістів визначається на основі типових штатних розписів та затверджених нормативів чисельності.

1. Планування людських ресурсів – розробка почергових дій, які задовольняють майбутні потреби в людських ресурсах.

2. Набір персоналу – створення резерву потенційних кандидатів за всіма посадами.

Набір персоналу на ДП «Укрметртестстандарт» здійснюється відповідно до Положення про найм персоналу. Також набір персоналу здійснюється на підставі порівняння плану по людським ресурсам з

чисельністю персоналу, що вже працює в організації. В результаті визначаються вакансії, на які необхідно знайти співробітників. Якщо такі місця виявлені, починається процес відбору персоналу.

Набір та відбір персоналу проводиться у кілька етапів і здійснюється згідно з алгоритмом, наведеним на рис. 2.3.



Рис.2.3. Алгоритм набору та відбору персоналу ДП «Укрметртестстандарт»

Примітка. * Розроблено автором

В основі визначення потреби ДП «Укрметртестстандарт» у працівниках лежить підготовка або аналіз існуючої посадової інструкції. Вимоги до працівника на підставі посадової інструкції формулюються менеджером по персоналу і узгоджуються з керівником підрозділу.

У ДП «Укрметртестстандарт» при відборі кандидатів використовується кваліфікаційна карта, яка описує основні характеристики, якими повинен володіти співробітник, щоб відповідати цій посаді та успішно виконувати доручену роботу. Карта готується менеджером по персоналу на основі посадової інструкції і узгоджується з керівником підрозділу.

Використання кваліфікаційної карти дає змогу оцінювати кандидатів структуровано і порівнювати кандидатів між собою.

На наступному етапі, маючи певні вимоги до кандидату, менеджер по персоналу займається пошуком потенційних співробітників, використовуючи декілька методів:

1. Внутрішній пошук. Пошук проводиться серед працівників і їхніх знайомих. Пошук цим методом здійснюється шляхом розміщення оголошень на інформаційних стендах, звернення до колективу на зборах, а також шляхом звернення до керівників відділів з проханням запропонувати кандидатуру з відповідними характеристиками на заміщення вакансії з числа співробітників, що вже працюють на ДП «Укрметртестстандарт».

2. Оголошення в ЗМІ. Переваги методу в невисоких витратах при широкому охопленні потенційної аудиторії. Оголошення розміщуються на спеціальних сайтах про роботу щотижня (ДП «Укрметртестстандарт» використовує такі сайти як Work.ua, rabota.ua, jobs.ua). Як правило, відгук на розміщені оголошення буває великий, що призводить до перевантаженості менеджера по персоналу.

Наступний етап – відбір кандидатів. Завдання цього етапу полягає у визначенні найбільш підходяшого з усіх претендентів, що беруть участь в конкурсі на дану посаду. На цьому етапі проводяться індивідуальні

співбесіди з кожним із кандидатів. Якщо в процесі обробки відгуків на оголошення у процесі пошуку проводилися кількахвилинні телефонні співбесіди та ознайомлення з резюме кандидата, то на цьому етапі проводиться докладна структурована співбесіда. На цьому етапі за результатами співбесіди проводиться оцінка відповідності кандидата посаді і порівняння якостей кандидатів між собою з метою вибору найбільш підходящого.

Результати проведених співбесід аналізуються, якості кандидатів оцінюються, порівнюються і обговорюються спільно менеджером з персоналу, директором та його керівником, начальником підрозділу, в якому відкрита вакансія.

Потім обраного працівника приймають на роботу, призначають йому випробувальний термін (2 місяці). Після закінчення випробувального терміну працівник підписує постійний трудовий договір і офіційно приймається на роботу на ДП «Укрметртестстандарт».

Розстановка кадрів в організації вважається якісною у тому разі, коли розподіл працівників по робочих місцях проведено так, що невідповідність між особистими якостями працівника і вимогами, яка пред'являється до нього роботодавцем на даному робочому місці є мінімальною, при цьому відсутня надмірна або недостатня завантаженість.

У ДП «Укрметртестстандарт» традиційно на високому рівні підтримується ставлення до людських ресурсів і розуміння їх ролі в комерційному успіху. Система управління передбачає великий набір інструментів і методів роботи з персоналом, в т.ч. перевірену і осмислену за багато років соціальну політику. Різноманітні соціальні пільги і гарантії, соціальні програми і програми допомоги працівникам дозволяють залучати і утримувати найбільш цінні кадри, зміцнювати лояльне ставлення працівників до підприємства та сприяють досягненню цілей підприємства.

Головний пріоритет соціальної політики ДП «Укрметртестстандарт» – це зростання рівня заробітної плати.

Підприємство, виконуючи вимоги української держави постійно підвищує заробітну плату своїм працівникам. В табл.2.5. проведено аналіз рівня заробітної плати у ДП «Укрметртестстандарт».

Таблиця 2.5

Аналіз рівня заробітної плати у ДП «Укрметртестстандарт»

в 2018-2020 рр.*

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, +/-	
				2019/2018	2020/2019
1 Дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	318419	396514	366188	78095	-30326
2. Облікова кількість штатних працівників, чол.	804	810	816	6	7
3. Фонд заробітної плати, тис. грн	185527	231201	234276	45674	3075
3. Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.	20423,5	24956,9	25061,6	4533,4	1104,7

Примітка. * Розроблено за даними ДП «Укрметртестстандарт»

Наведені дані табл.2.5 свідчать, про зростання середньомісячної заробітної плати, незважаючи на зменшення обсягу доходу підприємства у 2020 році.

Аналіз системи стимулювання і мотивації ДП «Укрметртестстандарт» дозволив визначити основні інструменти, використовувані в управлінні персоналом ДП «Укрметртестстандарт»:

Матеріальні стимули:

- заробітна плата;
- пільги та компенсації;
- премії;
- матеріальна допомога.

Нематеріальні стимули:

- умови праці;
- соціальна підтримка;
- корпоративна культура;

– самореалізація.

Набір застосовуваних інструментів є достатньо традиційним і в цілому забезпечує його ефективне функціонування ДП

«Укрметртестстандарт».

У процесі дослідження було проведено вивчення ступеня задоволеності працівників ДП «Укрметртестстандарт» існуючою системою

мотивації. В опитуванні прийняли участь керівники підрозділів підприємства у кількості 53 особи. Результати опитування щодо

задоволеністю системами матеріального та морального стимулювання

представлені у додатку Б. Узагальнені результати даного дослідження представлено на рис.2.4:

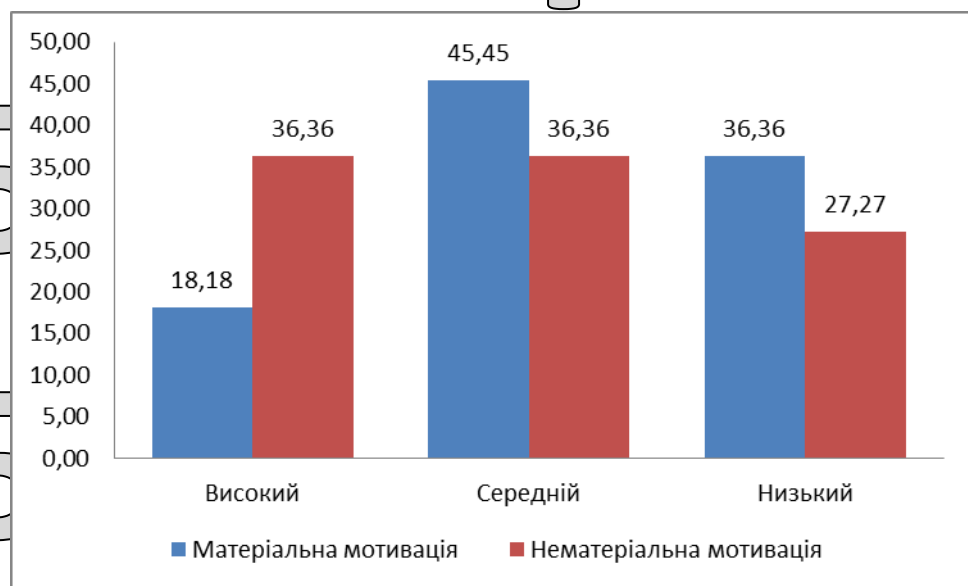


Рис.2.4. Ступінь задоволеності працівників ДП «Укрметртестстандарт» системою матеріального та нематеріального стимулювання

Примітка. * Розроблено автором

Проведений аналіз свідчить, що рівень задоволеністю системою нематеріальної мотивації на підприємстві є дещо вищим, ніж задоволеність матеріальним стимулюванням. Так, високий рівень задоволеності системою

нематеріальної мотивації – 36,36%, середній рівень – 36,36%. Отже, більшість працівників ДП «Укрметртестстандарт» або повністю або частково задоволена існуючою системою нематеріального стимулювання.

Щодо задоволеністю використанням матеріальних стимулів слід зазначити, що високий рівень задоволеність відмічений лише у 18,18% опитаних, у 45,45% відмічений середній рівень, та у 36,26% – низький рівень. Таким чином, заробітна плата та система матеріальних стимулів в ДП «Укрметртестстандарт» не повною мірою виконує свою стимулюючу функцію.

Система управління людськими ресурсами, зростаюча мобільність технологій і конкурентоспроможність капіталу залежать безпосередньо від якості продуктивності праці. Згідно зі статистикою і спостереженнями людські ресурси в постіндустріальний період будуть збільшувати свою питому вагу в розвитку сфери бізнесу. З метою оцінки ефективності роботи персоналу на ДП «Укрметртестстандарт» проводиться аналіз продуктивності праці (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз продуктивності праці в ДП «Укрметртестстандарт» за

2018-2020 рр.*

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, +/-	
	рік	рік	рік	2019/2018	2020/2019
1.Обсяг продукції , тис.грн	318419	396514	366188	78095	-30326
2. Середньорічна чисельність працюючих, чол.	804	810	816	6	6
3.Річна продуктивність праці, тис.грн/1 ос.	420,6	513,6	470,1	93	-43,5

Примітка. * Розроблено за даними ДП «Укрметртестстандарт»

Як бачимо з табл.2.6, річна продуктивність праці в ДП «Укрметртестстандарт» зростає у 2019 році на 93 тис. грн/1ос, та знижується на 43,5 тис. грн / 1 ос у 2020 році.

Навчання співробітників ДП «Укрметртестстандарт» – це один з найважливіших напрямків управління людськими ресурсами компанії. Відповідно до вимог міжнародних стандартів на підприємстві створена і успішно функціонує система підготовки, перепідготовки кадрів і підвищення кваліфікації персоналу.

Служба управління персоналом щорічно у термін до першого грудня складає програму навчання персоналу підприємства та надає на розгляд керівнику. Для формування програми навчання персоналу підприємства проводяться заходи щодо виявлення потреби в навчанні персоналу, яка визначається:

- результатами внутрішньої сертифікації персоналу (це процедура оцінки персоналу, на підставі якого видається сертифікат, що відкриває доступ працівникові до виконання відповідальних завдань, підвищення заробітної плати, підвищення по службі. Методика проведення даної процедури розглядається в положенні про внутрішньої сертифікації персоналу підприємства);
- особистими планами розвитку співробітників;
- обґрунтованими заявками керівників структурних підрозділів підприємства про необхідність підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації) фахівців відповідного профілю.

Щорічно у термін до першого травня керівники структурних підрозділів здають в службу управління персоналом щорічну заявку за затвердженою формою. На підставі затвердженої програми навчання персоналу з урахуванням зміни зовнішніх і внутрішніх умов керівники структурних підрозділів уточнюють потребу в навчанні, надаючи щоквартальну заявку. Створюється план навчання персоналу на квартал, який затверджується керівником. Заявка керівниками структурних підрозділів здається в термін до 15 числа місяця, що передус планованому кварталу. Відповідальність за несвочасне надання вищевказаних заявок несе керівник відповідного підрозділу. Не надані у зазначені терміни заявки

від керівників підрозділів виконуються в міру виділення додаткових коштів.

Фахівці служби управління персоналом проводять моніторинг ринку освітніх послуг та інформують керівників структурних підрозділів про з'являються можливості профільного навчання. За погодженням і з урахуванням думки керівників структурних підрозділів, рекомендацій фахівців, співвідношення ціна-передбачуване якість послуг вибирають найбільш відповідну організацію для навчання співробітників.

В аспекті дослідження питань ефективності управління працею на підприємстві великого значення набуває аналіз професійного навчання.

Порівняємо загальні кількісні показники підготовки кадрів у ДП «Укрметрестстандарт» за 2019-2020 рр. (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Підготовка та навчання кадрів у ДП «Укрметрестстандарт»
в 2019-2020 рр.***

Назва показників	Навчено, усього осіб		У тому числі:			
			первинна професійна підготовка		перепідготовка	
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	2019р.	2020р.
Введення і адаптація нових співробітників	13	25	5	6	8	19
Курси та семінари	8	15	8	15	0	0
Зовнішнє навчання	5	10	4	4	1	6

Примітка. * Розроблено за даними ДП «Укрметрестстандарт»

Загальна кількість осіб, які у 2020 році навчалися безпосередньо на підприємстві, збільшилась на 7 осіб порівняно із 2019 роком. Кількість працівників, які 2020 році пройшли перепідготовку, зростає майже вдвічі порівняно із 2019 роком, тобто на підприємстві спостерігається позитивна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві.

Після діагностики системи навчання в організації необхідно охарактеризувати витрати на навчання та підвищення кваліфікації в ДП «Укрметртестстандарт». Критеріями виду навчання є з одного боку, доходи (підвищення кваліфікації призводить до зростання економічних результатів роботи), з іншого – значні витрати.

Динаміка коштів на підвищення кваліфікації співробітників ДП «Укрметртестстандарт» у 2018-2020 рр. представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка коштів на підвищення кваліфікації співробітників ДП
«Укрметртестстандарт» в 2018-2020 рр.**

Назва показників	Навчено, усього осіб						Темпи зростання, %	
	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2019/ 2018	2020/ 2019
	тис. грн.	пито вага, %	тис. грн.	пито вага, %	тис. грн.	пито вага, %		
Введення в компанію і адаптація нових співробітників	8,7	12,38	9,1	11,18	9,4	9,97	104,60	103,30
Корпоративні курси та семінари	25,8	36,70	29,9	36,73	37,1	39,34	115,89	124,08
Зовнішнє навчання	35,8	50,92	42,4	52,09	47,8	50,69	118,44	112,74
Разом	70,3	100	81,4	100	94,3	100	115,79	115,85

Примітка. * Розроблено за даними ДП «Укрметртестстандарт»

Як свідчать дані табл.2.8, витрати ДП «Укрметртестстандарт» на підвищення кваліфікації співробітників з року у рік зростають. При цьому найбільшу питому вагу у структурі витрат на навчання складають витрати на зовнішнє навчання (близько 50% усіх витрат).

На ринку на сьогоднішній день існує багато різних тренінгів і видів надання освітніх послуг для підприємства. Мінус у тому, що це дуже

витратно, адже гарний тренінг коштує не менше 3000 грн на людину, а якщо потрібно відправити 25 співробітників, оплатити їх навчання та відрядження, не є вигідним для підприємства.

Керівництво ДП «Укрметртестстандарт» враховує наступні статті

витрат на підвищення кваліфікації та навчання персоналу:

- прийняття рішення і планування навчання;
- визначення цілей, учасників, змісту, методів і термінів навчання,
- визначення компетенцій (чому вчити);
- складання програми навчання;
- підготовка внутрішніх консультантів, наставників або тренінг-менеджерів,
- вибір і оплата зовнішніх бізнес-тренерів,
- оплата витрат на відрядження (при необхідності);
- вибір приміщення – в офісі компанії або оплата оренди в бізнес-центрі;
- придбання канцелярії для слухачів і викладача.

Професійна підготовка та перепідготовка персоналу на ДП

«Укрметртестстандарт» має свої особливості, адже персонал працює зі специфічним продуктом. Якщо говорити про навчання вже прийнятих в компанію співробітників, то мова йде, насамперед, про підвищення кваліфікації або отримання додаткових знань для переходу на більш високий рівень по кар'єрних сходах.

Управління діловою кар'єрою на ДП «Укрметртестстандарт» – це постійний процес, при цьому всі посади в компанії повинні проходити податкове навчання.

Розглянемо напрямки управління діловою кар'єрою на ДП

«Укрметртестстандарт»:

Введення в компанію і адаптація нових співробітників. На цьому рівні докладно розповідається про компанію, її корпоративну політику, читаються семінари по використовуваним в компанії інструментам і

методикам роботи (система планування часу, система ведення справ). Крім перерахованих семінарів, у нових співробітників є можливість почерпнути інформацію про компанію з презентацій, які містять інформацію про систему мотивації, прийняту на ДП «Укрметртестстандарт», про процедури оцінки, про історію, плани і позиціонуванні компанії, а також багато іншого.

Корпоративні курси та семінари, що проводяться співробітниками компанії. Такі заходи або проводяться за запитом (зсередини компанії, або ззовні), або обираються як спосіб поділитися знаннями, отриманими на зовнішніх заходах (конференціях, семінарах, курсах).

Всіляко заохочується самоосвіта. Наприклад, на ДП «Укрметртестстандарт» існує виділений бюджет на покупку книг. В корпоративну бібліотеку купуються профільні книги, які цікавлять співробітників, оформляються підписки на спеціалізовані видання та журнали. У внутрішніх блогах активні співробітники часто ініціюють обговорення, пропонують посилання на цікаві події та ресурси, звідки можна почерпнути нову корисну інформацію.

Таким чином, система управління людськими ресурсами у ДП «Укрметртестстандарт» створювалася з метою більш ефективного використання людської праці та ставила перед собою завдання: як необхідно правильно управляти людськими ресурсами, знайти шляхи впливу на них.

Висновки до розділу 2

1. Виходячи з вищезазначеної інформації, випливає висновок, що ДП «Укрметртестстандарт» протягом аналізованого періоду є прибутковим, що характеризує позитивну тенденцію розвитку підприємства, а також що система управління людськими ресурсами ДП «Укрметртестстандарт» ґрунтується на отриманні високих результатів від продуктивності праці у сфері діяльності.

2. З'ясовано, що ДП «Укрметртестстандарт» відчуває нестачу молодих кваліфікованих кадрів, на підприємстві велика частка працівників (на кінець 2020 року понад 23%), що може свідчити про відеутні стратегічні установки в області персоналу. А також, коефіцієнт стабільності

кадрів характеризує частину персоналу, яка зберегла своє робоче місце протягом повного року і є більшою частиною в середньообліковому складі та свідчить про ступінь стабільності кадрового складу організації.

3. З'ясовано, що у ДП «Укрметртестстандарт» система управління людськими ресурсами створювалася з метою більш ефективного використання людської праці та мала перед собою завдання: як необхідно правильно управляти людськими ресурсами, щоб знайти шляхи впливу на них.

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

НУБІП України

3.1. Використання зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами у ДП «Укрметрестстандарт»

У процесі побудови власної системи управління людськими ресурсами необхідним є вивчення зарубіжного досвіду та його адекватна адаптація на вітчизняних підприємствах.

При пошуку шляхів розвитку системи управління людськими ресурсами необхідно враховувати передовий досвід, наявний у світовому менеджменті. У сучасному управлінні існує ряд моделей і концепцій управління людськими ресурсами. Сучасні моделі управління людськими ресурсами діляться за територіальною ознакою, або за країнами, де вони застосовуються. Найбільш відомими є англо-американська та японська моделі – саме вони набули широкого поширення в світі в якості основоположних.

Англо-американська (або «жорстка») модель передбачає жорстку організацію управління, якій властива сувора дисципліна і беззаперечне підпорядкування з одного боку, і, досить довірчі відносин керівництва і персоналу з іншого. Керівник в даній моделі управління виступає в якості наставника: навчає підлеглих необхідним навичкам, подає особистий приклад, вчить планувати діяльність [5, с.176]. У той же час відносини в колективі неформальні і немає жорсткої субординації між керівником і персоналом, що сприяє розвитку довірчих відносин.

Дана модель властива більшості галузей американської економічної системи. Особливу увагу в даній моделі приділено розвитку персоналу, безперервне навчання співробітників здійснюється на всіх рівнях: процес

передачі знань від керівника до менеджерів середньої ланки, від них до менеджерів нижчої ланки і далі.

Також американській моделі притаманна мотивація працівників, як за поточні результати, так і за довготривалу ефективність, і система оцінки кадрів у вигляді атестацій, що стимулює просування успішних співробітників вгору по кар'єрних сходах. На вибір співробітників впливає їх освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, стресостійкість.

Визначення рівня оплати праці та системи мотивації в американських організаціях здійснюється відповідно до наступних положень: переважання погодинної оплати праці; формування середнього рівня заробітної плати згідно з ринковою вартістю співробітника; варіювання додаткової оплати праці в залежності від об'єктивних результатів трудової діяльності співробітника. Поряд з матеріальним

стимулюванням, в американських компаніях активно застосовують нематеріальні заохочення, що виражаються в наданні пільгових позик на навчання дітей в коледжах, безкоштовних юридичних послуг, абонементів в тренажерні зали, оплачених творчих відпусток. Також система мотивації обов'язково включає публічне визнання досягнутих успіхів у трудовій сфері.

Профорієнтацією і адаптацією співробітників займається окремий відділ управління персоналом, а саме провідний спеціаліст, діяльність якого спрямована на формування умов, що сприяють випереджаючому розвитку персоналу, досягненню високих результатів трудової діяльності, і, одночасно з цим, задоволеності від праці і комфортного морально-психологічного клімату в колективі.

В умовах безперервного старіння знань особливої актуальності набуває систематична перепідготовка персоналу, яка проводиться в американських компаніях щорічно за допомогою тренінгів, дистанційного та електронного навчання. У великих організаціях засновуються корпоративні університети.

НУБІП УКРАЇНИ

У більшості американських компаній в основі навчання персоналу лежать принципи: практичної спрямованості підготовки і навчання

співробітників; використання активних методів навчання персоналу;

безперервності професійної підготовки співробітників, пов'язаної з темпами розвитку, модернізацією техніки і технологій [7, с.124].

НУБІП УКРАЇНИ

Основні методи навчання та розвитку працівників у США – це різні тренінги, які застосовуються для навчання діловому спілкуванню, навчання

лідерським навичкам, відпрацювання навичок прийняття управлінських

НУБІП УКРАЇНИ

рішень і в інших випадках. Так само популярний метод «аналізу практичних ситуацій» або так званих кейсів. Крім цього, США

використовує комп'ютерне навчання, ділові ігри, онлайн навчання, лекційні заняття.

НУБІП УКРАЇНИ

Резюмуючи вищевикладене, позначимо характерні риси американської системи управління людськими ресурсами:

- філософія індивідуалізму;

- формування конкурентного середовища, що стимулює

працівників до вдосконалення результатів трудової діяльності;

НУБІП УКРАЇНИ

- гнучкість системи оплати праці.

Японська система управління людськими ресурсами іменується менеджментом з людським обличчям і характеризується орієнтацією на

стабільність, колективістські цінності, безперервну модернізацію.

НУБІП УКРАЇНИ

Японська («м'яка») модель не передбачає чітких інструкцій по виконанню поставлених завдань – керівник описує завдання в загальних

рисах і вказує результат, а шляхи досягнення результату працівник повинен знайти сам в рамках творчого підходу.

НУБІП УКРАЇНИ

На японських підприємствах існує «синтезована система оплати праці», формування заробітної плати ґрунтується на чотирьох основних

факторах: вік, стаж, професійні навички та продуктивність праці, але значущим фактором для трудових норм вважається вік [7, с.147]. Інакше

кажучи, застосування трудових норм пов'язано з професійними якостями і трудовим внеском працівника, що стримують автоматичне зростання заробітної плати через трудовий стаж, тим самим мотивуючи до більшої трудової продуктивності.

Навчання всередині компанії займає центральне місце в японській системі навчання персоналу. Професійна підготовка кадрів державними і муніципальними органами грає лише допоміжну роль у всій системі підготовки кадрів. Це пов'язано з тим, що однією з особливостей японської моделі управління підприємством є довічний найм працівників. У зв'язку з цим, логічно, що навчання всередині підприємства – основний вид навчання, адже компанії наймають працівників і поступово «вирощують» з них кваліфікованих фахівців.

Японські методи навчання і підвищення рівня професіоналізму співробітників організації діють за принципом «розум співробітника = розуму організації», тобто свідомість всього персоналу має бути трансформовано в свідомість всієї організації. Тому часто відзначають, що безліч японських працівників набагато сильніше безлічі працівників з будь-якої іншої країни, хоча окремо японці можуть бути слабкіше в професійних якостях своїх зарубіжних колег [29, с. 67]. Підтвердити дане твердження можна, розглянувши всесвітньо відомі «гуртки якості», про які існує величезна кількість думок. При цьому всі фахівці сходяться в тому, що такі «гуртки» мають величезну ефективність для розвитку, як особистісних якостей окремих співробітників, так і підприємства в цілому. На заняттях тренери і коучі намагаються сформувати багатoproфільність кожного учня (співробітника), який безпосередньо бере участь у виробництві товарів і послуг, що реалізуються підприємством.

«Гуртки якості» націлені досягнення наступних цілей:

- обмін досвіду між співробітниками;
- розвиток здібностей вести управлінську діяльність у робочого колективу і його керівництва шляхом вдосконалення своїх особистісних

якостей;

– зміцнення духу персоналу організації;

– поліпшення моральної атмосфери в робочому колективі;

– розвиток у працівників потреби у внесенні нововведень у

виробничі процеси [22, с.138].

Розроблена в Японії система управління організацією намагається задовольнити потреби та інтереси всіх учасників виробничого процесу: від акціонерів і керівників організації до працівників і менеджерів.

На відміну від США, в Японії більш м'яка і неформальна модель управління. Управління людськими ресурсами в японських компаніях має ряд відмінних рис, які в основному відносяться до менталітету японців, головна особливість якого – колективізм. Японська система управління

людськими ресурсами націлена на те, що співробітники вважають себе

відповідальними за прогресивний розвиток добробуту не тільки своєї компанії, але і соціуму в цілому. Відмінною рисою японських співробітників є щира подяка фірмі, гармонія, співпраця. Варто відзначити,

що в системі управління людськими ресурсами в Японії має значення той

факт, що на відміну від Америки, де співробітники відбираються строго для

певної посади, японські компанії спочатку наймають людей, а потім

вирішують, як краще їх використовувати. Крім того, японські компанії

відрізняються повільною оцінкою і просуванням персоналу. Будь-який

співробітник в японських компаніях оцінюється не за індивідуальним

результатом, а за вкладом в роботу команди і в загальну продуктивність

компанії.

Найважливіша роль у формуванні конкурентних переваг японських організацій належить високій адаптивності до екзогенних трансформацій.

Основоположним фактором оперативної адаптації до інновацій служить

система безперервного навчання, яка активно практикується в японських

компаніях. Великі організації інвестують діяльність корпоративних

навчальних центрів, а малі компанії звертаються до послуг коучингових

центрів. Крім того, в японському менеджменті використовується такий метод навчання персоналу як наставництво, що реалізується в форматі «вчитель-учень». Безперервне навчання дозволяє максимально ефективно використовувати людський капітал, що забезпечує відсутність необхідності в зовнішньому підборі і наймі персоналу [54, с.128].

Відмінною рисою японської системи управління людськими ресурсами є колективне прийняття рішень і, відповідно, колективна відповідальність. У вирішенні виробничих завдань участь беруть абсолютно всі співробітники компанії, що, з одного боку, зберігає прозорість інформації і створює у співробітників відчуття причетності до діяльності організації, власної цінності і значущості, а, з іншого боку, стирає межі індивідуальної відповідальності.

Особливе значення в побудові системи управління людськими ресурсами в японських компаніях відводиться використанню психологічних факторів: персональні вітання працівника з особистими святами, забезпечення рівноправності в організації і т.д.

Отже, специфікою японських технологій побудови системи управління людськими ресурсами є:

- орієнтація на колективістські цінності, яка формує у співробітників колосальну мотивацію до ефективної трудової діяльності, а також лояльність і прихильність до роботодавця;

- безперервне зовнішнє і внутрішнє навчання, яке сприяє високій адаптації до інновацій та суттєвого нівелювання проблеми, пов'язаної зі старінням кадрів.

Безумовно, вітчизняним підприємствам варто орієнтуватися на світовий досвід, але його просте копіювання його не дасть очікуваних результатів, адже існують відмінності у менталітеті, традиціях, соціально-економічних умовах та нормативно-правовому регулюванні.

Звертаючись до питань адаптації зарубіжних технологій і принципів побудови системи управління людськими ресурсами у вітчизняну практику,

визначимо доцільність використання наступних елементів японського і американського менеджменту на ДП «Укрметртестстандарт»:

1. З американської системи управління людськими ресурсами

необхідно інтегрувати в практику підприємства:

- зрозумілі посадові інструкції, які чітко визначають професійні обов'язки кожного співробітника на його робочому місці;

- визначення критеріїв якості роботи;

- прозору оплату праці, яка визначається об'єктивними результатами і досягненнями трудової діяльності співробітника;

- відповідальність керівника за результати праці співробітників свого відділу/підрозділу.

З метою впровадження даних нововведень необхідно реформувати

систему мотивації оплати праці працівників ДП «Укрметртестстандарт».

Впроваджувана система мотивації передбачає використання системи оцінок, що характеризують трудову участь працівників підприємства.

Очікується, що розробка принципово нової системи оплати праці дозволить підвищити продуктивність праці співробітників. Використання такої

системи оплати праці суттєво розширює можливості взаємозв'язку рівня

оплати праці та показників результативності діяльності працівників

ДП «Укрметртестстандарт». Основною складністю тут є визначення об'єктивних показників ефективності та результативності професійної

діяльності. Результативність діяльності є комплексним поняттям, що

включає в себе інтенсивність і якість праці, ініціативу і відповідальність. Її

складно висловити обмеженим набором об'єктивно вимірюваних показників. Це означає, що більше повноважень з оцінки працівників та

визначення розмірів індивідуального преміювання потрібно передати їх

безпосереднім керівникам. У той же час, керівники повинні отримати дієві

інструменти оцінки діяльності підлеглих, наприклад, посадові регламенти.

Більш детальна характеристика впроваджуваної системи мотивації представлена у п.3.2.

2. 3 японської системи менеджменту можна адаптувати такі елементи, як:

- формування організаційної культури;
- увага до особистості співробітника, його потреб;
- уважне, рівнозначне ставлення до кожного співробітника;
- формування комфортного морально-психологічного клімату в колективі;

– використання наставницького стилю управління. До початку пандемії, викликаній вірусом covid-19, на ДП «Укрметртестстандарт»), як і на більшості вітчизняних підприємств, основним стилем керівництва був директивний. При переході на дистанційну роботу керівникам відділів та підрозділів ДП «Укрметртестстандарт» доцільно змінити стиль керівництва

на наставницький, адже в першу чергу необхідно підготувати і забезпечити весь персонал до стабільної роботи віддалено. При віддаленій роботі через належний контроль над співробітниками у роботодавця пропадає можливість вчасно і правильно реагувати на виникаючі проблеми, а також надавати фізичну, моральну і фінансову допомогу.

– безперервне навчання, оновлення знань, орієнтація на інноваційний розвиток;

– відсутність дискримінації (в оплаті праці, в побудові кар'єри; за статтю, віком, національністю).

залучення співробітників до вирішення виробничих проблем, делегування деяких повноважень, що сприяють ідентифікації персоналу з підприємством, його цілями і місією.

Найбільш актуальним нововведенням на ДП «Укрметртестстандарт» у рамках адаптації японського досвіду управління людськими ресурсами є побудова ефективної системи професійного розвитку людських ресурсів. Японська система навчання будується на використанні і регулюванні робочої сили всередині підприємства, для забезпечення

внутрішньої фірмової конкуренції. З цією метою пропонується впровадження у структуру управління підприємства окремого підрозділу – Центру навчання та розвитку людських ресурсів ДП «Укрметрестстандарт». Основні завдання та етапи проектування даного структурного підрозділу представлено у п.3.3.

3.2. Професійний розвиток людських ресурсів ДП «Укрметрестстандарт»

Сучасні умови створення конкурентоспроможного підприємства спрямовують підприємців на розвиток стратегічного потенціалу підприємства, у якому головне місце займають наявні людські ресурси.

Професійний розвиток людських ресурсів є вигідною інвестицією.

У сучасному світі оновлення знань відбувається стрімкими темпами, а кваліфіковані співробітники – це запорука стабільності і процвітання будь-якого сучасного підприємства. З метою професійного розвитку людських ресурсів ДП «Укрметрестстандарт» рекомендується створення Центру навчання та розвитку людських ресурсів (ЦНРЛР).

Ідея внутрішнього (корпоративного) навчального центру є традиційною в японській системі управління розвитком людських ресурсів та за час свого існування зазнала багато еволюційних змін, починаючи від найпершого (і очевидного) трактування, – внутрішнього центру підвищення кваліфікації та підготовки кадрів компанії, – до сучасного погляду, центру зі створення, розвитку та підтримки професійних знань, професійної культури, а також механізму саморозвитку підприємства. Центр навчання та розвитку персоналу – структура, що виконує повний цикл робіт з навчання, адаптації, оцінки співробітників, працює з фахівцями всіх рівнів компанії.

Основна мета створення Центру навчання і розвитку теоретичних знань та практичних навичок працівників ДП «Укрметрестстандарт».

Центр навчання повинен не тільки організувати і проводити заняття для різних категорій персоналу, але також виявляти потреби в нових знаннях, навичках і досвіді, оцінювати процес навчання. Навчання персоналу

дозволяє вирішити такі завдання, як підвищення ефективності роботи співробітників, впровадження нових технологій, стандартів, що поліпшують якість роботи організації, підвищення рівня компетенцій співробітників та їх лояльності до організації.

Основні завдання Центру навчання та розвитку людських ресурсів

ДП «Укрметртестстандарт»:

навчання персоналу;

– оцінка компетенцій персоналу;

– безперервний розвиток кар'єри;

– управління знаннями;

– впровадження корпоративної культури;

– організаційний розвиток і внутрішній консалтинг.

– підвищення продуктивності і рентабельності бізнесу шляхом

збільшення ефективності працівників та їхніх здібностей адаптуватися до

змін і технічного прогресу, а також шляхом забезпечення співробітників

знаннями й навичками, необхідними для розширення їхніх повноважень;

– створення культури навчання в організації

Функції Центру навчання та розвитку людських ресурсів

ДП «Укрметртестстандарт»:

розробка моделі компетенцій;

– стандартизація профілів і посад;

– розробка методології оцінки персоналу;

– проведення регулярної оцінки персоналу;

– адміністрування процесів навчання;

– впровадження дистанційного навчання;

– розвиток персоналу.

На Центр навчання та розвитку людських ресурсів доцільно

поклали не тільки перераховані функції, а й завдання з підбору персоналу, адже фахівці Центру знають, кого відібрали і прийняли на роботу на підприємство, представляють, в чому слабкі місця новачків, яких знань їм не вистачає, а тому організують відповідне навчання.

Основні напрямки діяльності Центру навчання та розвитку людських ресурсів ДП «Укрметртестстандарт»:

1. Навчання новачків – це група нових співробітників компанії.

Ступінь їх відповідності визначається шляхом співбесіди за посадовою моделлю компетенцій. Після навчання в ЦНРЛР встановлюється їх відповідність профільно посади. При даному напрямку навчання важливим елементом є супровід розвитку співробітника через наставництво.

2. Навчання фахівців, а також керівників вищої та середньої ланки.

Після регулярних оціночних заходів або за запитом лінійних керівників (по окремим співробітникам) з'являється потреба в навчанні кожного співробітника персонально.

На базі створеного Центру ДП «Укрметртестстандарт» може залучати студентів на практику і в процесі практичної роботи відбирати для себе перспективних співробітників. Керівник ЦНРЛР визначає методи і зміст навчання кожного співробітника, узгоджуючи напрямки навчання та його терміни. Оціночні заходи та зміст навчання розробляються на основі посадової моделі компетенцій та профілю посади. Навчальний центр передбачається створити як структурний підрозділ ДП «Укрметртестстандарт». Начальник центру навчання підпорядковується безпосередньо генеральному директору ДП «Укрметртестстандарт».

До завдань начальника ЦНРЛР ДП «Укрметртестстандарт» необхідно віднести:

- спілкування з керівництвом підприємства на предмет розвитку співробітників;
- перебудова ідей керівництва про навчання в конкретні завдання;
- координування отриманих завдань з діяльністю підприємства в

цілому;

– постановку завдань тренером, наставникам та керівництву їх діяльністю;

– розробка перспективних планів розвитку персоналу.

У число тренерів і викладачів, крім штатних, планується залучати співробітників компанії, які є професіоналами у своїй галузі. Чисельність працівників навчального центру становить 3 особи (начальник центру, штатний тренер та психолог).

Переваги та недоліки створення Центру навчання та розвитку людських ресурсів для ДП «Укрметртестстандарт» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки створення Центру навчання та розвитку людських ресурсів для ДП «Укрметртестстандарт»*

Переваги	Недоліки
персонал вчиться різними темпами і способами	відповідальність за навчання лежить на сторонніх людях, які не зацікавлені в покращенні ситуації на підприємстві
активна форма навчання	
сприяє підвищенню відповідальності людини за власне навчання	
допомагає навчитися тому, як навчатися	
стимулює самомотивацію і розсіює оману, начебто відвідування курсу еквівалентно витраченим зусиллям і отриманим результатам.	можлива необізнаність викладачів із специфікою проблем організації
(використання електронного навчання	
повернення до різних розділів, матеріалам, стільки разів, скільки буде потрібно	
навчання на пряму	
підвищення морального духу колективу	значні витрати для організації
відновлення бази знань	
гнучкість	
зниження часу на дорогу і витрат на проживання	ризик несприйняття з боку держави
немає відриву від виробництва	можливість появи тиску з боку державних
економія засобів	посадових осіб
мобільність	
нові ідеї	

Примітка. *Розроблено автором

Як видно з таблиці, існує безліч переваг для створення Центру навчання та розвитку людських ресурсів ДП «Укрметртестстандарт», які значно перевищують недоліки.

Очікувані результати діяльності Центру навчання та розвитку людських ресурсів ДП «Укрметртестстандарт»:

- прийняття актуальних кадрових рішень при наявності об'єктивних даних про компетенції співробітників компанії;
- формування цільових програм навчання та розвитку, управління ротациєю персоналу, прискореним розвитком управлінських компетенцій;
- впровадження єдиних стандартів до вимог навчання та розвитку персоналу ДП «Укрметртестстандарт»;
- ведення бази даних персоналу.

Однак, створення навчального центру вимагає визначених капіталовкладень, потрібно шукати окремі приміщення, наймати штат викладачів, розробляти навчальні плани. Створення Центру навчання та розвитку людських ресурсів та введення його в організаційну структуру ДП «Укрметртестстандарт» дозволить підвищити ефективність праці, а це, в свою чергу, підвищить дохід підприємства. Підвищення кваліфікації та професійне навчання працівників повинно здійснюватись системно, із врахуванням індивідуальних досягнень, можливостей та побажань.

Підвищення кваліфікації направлене як на розвиток певних професійних знань, навичок, так і на розвиток можливостей взаємодії, командної роботи, вдосконалення особистісних якостей конкретного працівника.

Процес створення Центру навчання та розвитку людських ресурсів ДП «Укрметртестстандарт» проходить ряд етапів (рис.3.1).

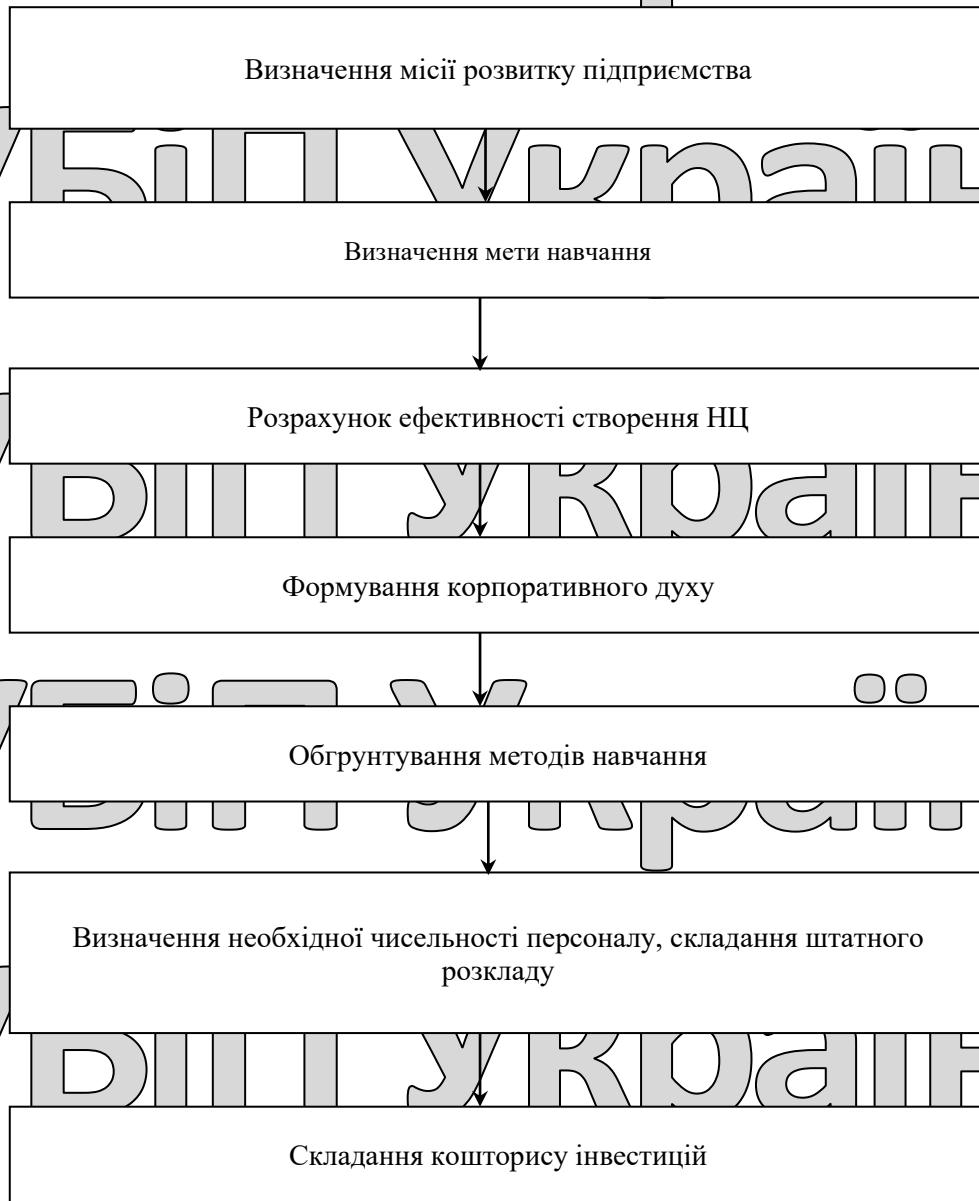


Рис.3.1. Етапи створення Центру навчання та розвитку людських ресурсів ДП «Укрметртестстандарт»*

Примітка. * Розроблено автором

Розрахунок витрат на створення Центру навчання та розвитку людських ресурсів ДП «Укрметрестетандарт» представлено у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на створення Центру навчання та розвитку людських ресурсів ДП «Укрметрестетандарт»*

Організаційні заходи	Кількість	Вартість грн.	Витрати на рік, грн.
Введення посади начальника навчального центру	1	20000	20000*12міс. = 240000
Введення посади тренера	1	17000	17000*12міс. = 204000
Введення посади психолога	1	17000	17000*12міс. = 204000
Всього додаткових поточних витрат на рік			648000
Закупка організаційної техніки, в тому числі: Лазерний принтер, копір, сканер, МФУ Samsung SCX-4833 FD	1	3900	3900
Комп'ютери Asus S300MA (90PF02C2-M04860)	2	12300	24600
Офісні меблі			17000
Інший інвентар			3000
Всього капітальних витрат			48500
Разом витрати			696500

Примітка. *Розроблено автором

Для розрахунку економічного ефекту від запланованих організаційних заходів спочатку розрахуємо темпи зростання прибутку на протязі двох останніх років дослідження діяльності підприємства (2019-2020 рр.)

В 2019 році темп росту чистого прибутку ДП «Укрметрестетандарт» становив 3,7%, у 2020 році – 3%. Даний показник характеризує стабільну динаміку розвитку організацій. В даному випадку можна сказати, що ефективність діяльності ДП «Укрметрестетандарт» від запропонованих заходів повинна підвищитися у цих межах (тобто 3-3,7%).

З урахуванням позитивного впливу заходів, спрямованих на

професійний розвиток людських ресурсів ДП «Укрметртестстандарт», а саме створення Центру навчання та розвитку людських ресурсів запланований темп приросту прибутку ДП «Укрметртестстандарт» приймаємо рівним 5%.

Тоді очікуваний плановий прибуток підприємства в 2021 році будемо вважати рівним: $35362 \text{ тис.грн.} \times 1,05 = 37130,1 \text{ тис.грн.}$

Приріст прибутку у 2021 році може скласти: $37130 \text{ тис.грн.} - 35362 \text{ тис.грн.} = 1768,1 \text{ тис.грн.}$

Проведемо розрахунок економічної ефективності створення Центру навчання та розвитку людських ресурсів ДП «Укрметртестстандарт».

Строк окупності інвестицій на створення Центру буде дорівнювати:

$$T_{ок} = 696,5 / 1768,1 = 0,4 \text{ року}$$

Річний економічний ефект від впровадження заходів дорівнює:

$$E = 1768,1 - 696,5 \cdot 0,12 = 1684,52 \text{ тис грн.}$$

E_n – нормативний коефіцієнт = 0,12

Розрахунки показали, що створення навчального центру на базі ДП «Укрметртестстандарт» є ефективним.

Крім економічного ефекту очікується також соціальний ефект від створення Центру навчання та розвитку людських ресурсів:

- підвищення рівня компетенцій персоналу;
- зниження рівня плинності робітників;
- підвищення рівня мотивації кожного співробітника за рахунок можливості професійного та кар'єрного зростання.
- підвищення задоволеності від роботи і ефективності трудового процесу;
- укріплення морального духу працівників;
- підвищення якості роботи;
- ступінь відповідності персоналу ключовим компетенціям;
- ступінь сприйняття персоналом цінностей і принципів ДП «Укрметртестстандарт»;

– підвищення лояльності персоналу до підприємства.

Таким чином, можна говорити, про те, що проєкт в цілому економічно і соціально привабливий, оскільки він забезпечує отримання доходів, що перевищують інвестиції в проєкт. Професійний розвиток людських ресурсів ДП «Укрметртестстандарт» є необхідним для розглянутого підприємства як платформа для переходу на більш високий рівень виробничої діяльності.

3.3. Розробка пропозицій щодо покращення мотивації працівників ДП «Укрметртестстандарт»

Важливим фактором в області управління людськими ресурсами на сучасному підприємстві є мотивація. Мотивація трудової діяльності являє собою особисте прагнення співробітника задовольнити свої потреби в певних благах за допомогою праці, спрямованої на досягнення цілей підприємства. У зв'язку з цим одним з найважливіших напрямків у сфері управління людськими ресурсами на ДП «Укрметртестстандарт» є впровадження ефективної системи мотивації.

Проведене дослідження ступеня задоволеності системою мотивації працівників ДП «Укрметртестстандарт» (п.2.3) показало, що 36,36% опитаних не задоволені використанням матеріальних стимулів на підприємстві. Як свідчить зарубіжний досвід, ефективними є такі системи мотивації, які передбачають отримання працівниками винагороди залежно від результатів їх праці. У зв'язку із цим виникає необхідність в розробці ефективної системи оцінки персоналу, яка буде пов'язана з системою винагород. Впровадження такої системи дозволить більш обґрунтовано оцінювати індивідуальний потенціал кожного працівника та більш справедливо заохочувати до продуктивної праці.

Метою процедури оцінки є реалізація реальної потреби, яка виникає у керівників. Це: визначення існуючих і майбутніх потреб у персоналі;

розробка або перегляд системи оплати праці, в тому числі системи преміювання, заснованої не на суб'єктивних оцінках, а на реальних досягненнях кожного працівника, його внеску в загальний результат;

формування довгострокового та оперативного кадрового резерву ДП «Укрметрестандарт»; визначення потреби у вирішенні питання про кадрові переміщення; виявлення потреб у навчанні (на основі виявлення прогалин у компетенціях) і рівня засвоєння отриманих знань і навичок (за результатами навчання); оптимізація чисельності персоналу (виявлення неефективних співробітників) та ін.

Чітко сформульовані і прозорі для персоналу цілі оцінки дозволяють підібрати адекватний інструментарій і вибрати оптимальну з точки співвідношення витрат і результатів оцінювання.

Найбільш прогресивною та ефективною формою мотивації при вирішенні завдань управління є система, заснована на використанні КРІ (ключових показників ефективності діяльності). Система КРІ дозволяє проводити контроль ділової активності співробітників і підприємства в реальному часі. Ключові показники ефективності (КРІ) – це система оцінки, що дозволяє організаціям визначити стратегічні і тактичні цілі. Контроль показників залежить від їх змісту і рівня оцінюваного фахівця: від одного разу на місяць (для фахівців) до одного разу на рік (для вищих керівників).

Важливе в цій методиці те, що вона дає можливість в точній формі довести цілі підприємства до підрозділів і співробітників, а потім і винагородити їх за досягнення цих цілей. Саме так забезпечується головна умова керованості – узгодженість цільової структури організації.

Впровадження системи оцінок передбачає формулювання показників, які піддаються вимірюванню. Потім необхідно визначити якості працівника, що дозволяють успішно виконувати необхідні функції. Це якості, які у співробітника вже є, і ті нові якості, які необхідно в собі виробити. Для ДП «Укрметрестандарт» запропоновано використовувати наступні параметри:

НУБІП України

- точність в прогнозах;
- своєчасність аналітичних звітів;
- якість аналітичних звітів;
- виконання прийнятих рішень;
- вміння працювати з іншими підрозділами.

НУБІП України

Далі необхідно сформулювати критерії для оцінки діяльності працівника, які найбільш значимі в найближчому майбутньому (квартал, півроку, рік).

НУБІП України

Всім відібраним критеріям задається ваги, що відображають їх значимість. Припустимо, що максимальна вага буде дорівнювати 50, мінімальна – 10.

НУБІП України

Деякі ваги можуть повторюватися, бо значимість якихось критеріїв може бути абсолютно однаковою, їх слід максимально диференціювати.

НУБІП України

Критерії необхідно розташувати по горизонталі. Під кожним проставити відповідний йому вагу. У підсумку із сукупності критеріїв виходить матриця (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Критерії, ваги і бали оцінки роботи спеціаліста

(один раз в квартал)*

Критерії	Точність в прогнозах	Виконання прийнятих рішень	Своєчасність аналітичних звітів	Якість аналітичних звітів	Вміння працювати з іншими підрозділами
Вага критеріїв	0,35	0,25	0,20	0,20	0,10
Хто оцінює	Начальник відділу	Начальник відділу	Начальник відділу	Начальник відділу	Начальник підрозділу

Примітка. *Розроблено автором

НУБІП України

Важливим етапом є навчання лінійних керівників новій системі оцінки з метою зниження особистісних факторів і створення єдиного

стандарту. Суб'єктивна оцінка думки керівника про працівника замінюється більш об'єктивною оцінкою конкретних фактів його поведінки. Крім того, істотно спрощується контроль якості оцінки

співробітників керівниками і значно полегшується вирішення конфліктних ситуацій. При такому підході в кожному конкретному випадку досить легко з'ясувати, чи дійсно певний факт мав місце в поведінці працівника і чи правильно його оцінив керівник.

На першому етапі впровадження нової системи оцінки слід докладно проінформувати працівників про неї, а також про те, яким чином її введення вплине на розмір їхньої грошової винагороди.

Працівникам необхідно роз'яснити, що критерії оцінки – це не знову придумані вимоги. Наприклад, вимоги до якості роботи в ДП «Укрметрестстандарт» існували завжди й раніше використовувалися керівництвом при оцінці роботи персоналу. Тепер же кожен може вплинути на розмір своєї премії, контролюючи власну поведінку.

Щокварталу в кожному підрозділі ДП «Укрметрестстандарт» на інформаційному стенді слід вивішувати результати оцінки, а керівник повинен давати щодо них необхідні роз'яснення. Якщо працівник не задоволений поясненнями керівника, він може звернутися безпосередньо до служби персоналу, що контролює результати оцінювання і має повноваження з'ясувати всі обставини й залагоджувати конфлікт.

На основі наведеної методики мотивуючої оцінки персоналу розроблено модифіковану матрицю оцінки персоналу за показниками KPI. Вона включатиме розрахунок максимальної і фактичної премії на основі нормативних цільових і фактичних показників, що характеризують ефективність досягнення поставлених завдань. Припустимо, що фонд преміювання співробітника становить 50% від посадового окладу, тобто $12800 \text{ грн.} \times 0,5 = 6400 \text{ грн.}$ Розрахунок премії в персональній таблиці результативності буде наступний (табл. 3.4).

НУБІП України

Таблиця 3.4

Матриця КРІ спеціаліста ДП «Укрметртестстандарт»*

Ключові показники (КРІ)	Вага КРІ	Норма, %	Мета, %	Факт, %	Максимальна премія, грн.	Фактична премія, грн.
Точність в прогнозах	0,35	85	100	90	2240	747
Виконання прийнятих рішень	0,25	90	100	85	1600	-
Своєчасність аналітичних звітів	0,20	10	2	8	1280	320
Якість аналітичних звітів	0,10	80	100	85	640	160
Уміння працювати з іншими підрозділами	0,10	80	100	70	640	-
Підсумок					6400	1227

Пояснення: норма – нормативне (планове) значення показника; мета (цільовий рівень) – цільове (наднормативне) значення показника; факт (фактичний рівень) – фактичне значення показника

Примітка. *Розроблено автором

В табл.3.4 представлено розрахунок фактичної премії спеціаліста ДП

«Укрметртестстандарт» на основі ключових показників.

Загальна премія за результатами діяльності розраховується на основі фонду преміювання співробітника як сума приватних премій, зароблених співробітником по кожному КРІ окремо. Якщо відомий розмір фонду преміювання, то спочатку визначаються максимальні премії по всіх КРІ в залежності від їх ваг (формула 3.1):

$$\text{Максимальна премія по КРІ} = \text{Фонд преміювання} \quad (3.1)$$

працівника x Вага показника

Потім обчислюється фактична премія по кожному КРІ як деяка частка від максимальної премії в залежності від того, наскільки фактичне

значення перевищує норму (формула (3.2):

$$\text{Фактична премія по KPI} = \frac{\text{Факт} - \text{Норма}}{\text{мета} - \text{Норма}} \times \text{максимальна}$$

премія по KPI

$$\text{Фактична премія по KPI} = \frac{\text{Факт} - \text{Норма}}{\text{мета} - \text{Норма}} \times \text{максимальна премія по KPI} \quad (3.2)$$

максимальна премія по KPI

При розрахунку суми фактичної премії у представленому прикладі

за формула (3.2) застосовна тільки для тих показників, за якими «факт»

більше, ніж «норма». В іншому випадку премія за даним показником не нараховується. Приватні премії по всіх KPI складаються, і виводиться загальна премія працівника:

Премія спеціаліста ДП «Укрметртестстандарт» = сума фактичні

премії по KPI

$$1) \text{ фактична премія} = 90 - 85 / 100 - 85 \times 2240 = 747 \text{ грн.}$$

$$2) \text{ фактична премія} = 85 - 90 / 100 - 90 \times 1600 = -800 \text{ грн.}$$

$$3) \text{ фактична премія} = 8 - 10 / 2 - 10 \times 1280 = 320 \text{ грн.}$$

$$4) \text{ фактична премія} = 85 - 80 / 100 - 80 \times 640 = 160 \text{ грн.}$$

$$5) \text{ фактична премія} = 70 - 80 / 100 - 80 \times 640 = -320 \text{ грн.}$$

Фактична премія по кожному критерію нараховується тільки в тому випадку, якщо «факт» перевершує «норму». Так, у наведеному прикладі для

двох показників – «виконання прийнятих рішень» та «вміння працювати з

іншими підрозділами» – норматив не виконано, тому премія не нарахована.

Якщо скласти фактичні премії за всіма KPI, вийде загальна премія спеціаліста: 747 грн. + 320 грн. + 160 грн. = 1227 грн. Таким чином, премія

по кожному KPI обчислюється як частка від максимальної премії в

залежності від того, наскільки фактичне значення даного показника

перевищує нормативне.

Для працівників ДП «Укрметртестстандарт» можна рекомендувати проведення щоквартальної оцінки за критеріями результативності, які

найбільше об'єктивно відбивають поточну діяльність, дають можливість оцінити досягнуті результати. Проводячи такий аналіз систематично, є можливість вчасно виявити робочі проблеми та прийняти коригуючі дії.

За підсумками оцінки визначається програма навчання співробітника, перспективи його професійного зростання та розвитку. Співробітнику конфіденційно вказують на сильні і слабкі сторони, зони його розвитку. Якщо професійні та особисті переваги працівника виявляться бездоганними, його може очікувати заохочення: наприклад, преміювання, підвищення в посаді або зарахування в кадровий резерв. Проведення такої оцінки дає можливість побачити потенціал кожного працівника і використовувати його на користь всього колективу.

Запропонована система мотивує співробітника до більш результативної праці й є досить об'єктивною. Безсумнівним плюсом введення нової системи оцінки є її універсальність і зручність, особливо коли необхідно оцінити одночасно кілька посад.

Висновки до розділу 3

1.3 встановлено, що найбільш актуальним нововведенням у ДП «Укрметртестстандарт» є побудова ефективної системи професійного розвитку людських ресурсів в цілях адаптації японського досвіду управління людськими ресурсами. Японська система навчання будується на використанні і регулюванні робочої сили всередині підприємства, для забезпечення внутрішньої фірмової конкуренції. Саме тому було запропоновано декілька напрямів японського і американського менеджменту на ДП «Укрметртестстандарт».

2. Встановлено, що проект створення Центру навчання та розвитку людських ресурсів в цілому економічно і соціально привабливий, оскільки він забезпечує отримання доходів, що перевищують інвестиції в проект.

Професійний розвиток людських ресурсів ДП «Укрметрестандарт» є необхідним для розглянутого підприємства як платформа для переходу на більш високий рівень виробничої діяльності.

3. Запропонована система щоквартальної оцінки за критеріями результативності мотивує співробітника до більш результативної праці й є досить об'єктивною. Безсумнівним плюсом введення нової системи оцінки є її універсальність і зручність, особливо коли необхідно оцінити одночасно кілька посад.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження була досягнута його головна мета, а саме досліджені теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами на підприємстві ДП «Укрметртестстандарт» та вирішені основні завдання, які були поставлені на початку роботи.

1.З'ясовано, що управління людськими ресурсами – це особливий набір пріоритетних напрямків інвестування в людський капітал, яке орієнтується на розвиток кадрового потенціалу підприємства. При цьому провідна роль належить індивідуальному розвитку співробітників. Мета управління людськими ресурсами – зміна особистісних потенціалів співробітників, а також забезпечення організаційної єдності, та підвищення ефективності функціонування всього підприємства. Також з'ясовано, що категорія «управління людськими ресурсами» набагато ширше поняття «управління персоналом» саме через врахування ресурсної складової. Згідно з концепцією управління людськими ресурсами, на перше місце виходять ресурси людини, її особистісно-психологічні якості, на розвиток яких спрямоване управління.

2.Встановлено, що методами управління - це дії, за допомогою яких вище керівництво організації впливає на персонал для досягнення поставлених цілей і вирішення певних завдань. За допомогою адміністративних методів управління людськими ресурсами показують основні способи впливу керівника на співробітників, не забуваючи при цьому про якість товарів або послуг, конкурентоспроможність та успішність діяльності. Важливим видом методів економічного впливу є техніко-економічне планування, яке використовується для визначення програми діяльності компанії. Менеджер повинен прагнути збільшити прибуток компанії за рахунок зниження собівартості продукції, тому доцільно застосовувати чітку систему матеріальних стимулів для пошуку резервів для зниження собівартості продукції. Соціально-психологічні методи управління людськими ресурсами передбачають управління

персоналом за допомогою впливу з боку соціології та психології.

3. З'ясовано, система управління людськими ресурсами на сучасних підприємствах спрямована на формування працівників, яким властиві високі професійні якості та кваліфікаційні характеристики. Розвиток людських ресурсів – є комплекс дій, що здійснюються в рамках стратегії розвитку підприємства для комплексного забезпечення господарюючих суб'єктів працівниками необхідного професійно-кваліфікаційного рівня, що реалізуються засобами кадрової політики окремої організації, і передбачають впровадження заходів з адаптації, професійного навчання, оцінки і стимулювання працівників, які відповідають фізіологічним, розумовим і психоемоційним характеристикам людини, і ведуть до досягнення поставлених цілей.

4. Результати організаційно-економічного аналізу свідчать, що ДП «Укрметртестстандарт» є найпотужнішим в Україні органом з оцінки відповідності (сертифікації). До основних цілей та завдань діяльності підприємства відносяться: забезпечення єдності вимірювань, стандартизація, управління якістю, міжнародне співробітництво в галузі встановленої сфери діяльності. Зважаючи на показники прибутку, рентабельності, вартості основних фондів, фондівдлачі, а також зростання середньоспискової чисельності персоналу та продуктивності праці свідчить про те, що протягом останніх трьох років підприємство працює ефективно.

5. У ході роботи доведено, що за структурою і складом ДП «Укрметртестстандарт» має достатній кадровий потенціал: на підприємстві спостерігається стабільне зростання середньоспискової чисельності персоналу, при цьому найбільшу питому вагу у загальній структурі персоналу ДП «Укрметртестстандарт» мають категорії спеціалістів та робітників. Кадрова робота організована на досить високому рівні, про що свідчить зростання коефіцієнту обороту кадрів по прийому та зменшення коефіцієнтів обороту кадрів по звільненню і коефіцієнту плинності кадрів.

6. Система управління людськими ресурсами у ДП «Укрметртестстандарт» працює у наступних напрямках: планування людських ресурсів, набір персоналу, відбір претендентів на вакантні посади, визначення заробітної плати та пільг, профорієнтація та адаптація, оцінка трудової, навчання – постановка програм для навчання трудовими навичками, які потрібні для ефективного виконання роботи. Проведене дослідження) виявило, що система матеріального стимулювання в ДП «Укрметртестстандарт» оцінюється як задовільна та потребує реформування. Також було з'ясовано, що витрати ДП «Укрметртестстандарт» на підвищення кваліфікації співробітників з року у рік зростають. При цьому найбільшу п'ятому вагу у структурі витрат на навчання складають витрати на зовнішнє навчання.

7. Враховуючи наявність процесів інтеграції та глобалізації, вплив яких на вітчизняні організації є доволі значущим, проведено аналіз та узагальнено світовий досвід з тим, щоб перенести основні тенденції та визначити основні пріоритети в управлінні людськими ресурсами. У сучасній теорії і практиці управління людськими ресурсами на підприємствах розвинених країн домінують два абсолютно протилежних підходи – американський і японський. Основу концепції управління розвитком людських ресурсів становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством.

8. З метою професійного розвитку людських ресурсів ДП «Укрметртестстандарт» запропоновано створення Центру навчання та розвитку персоналу – структури, яка буде виконувати повний цикл робіт з навчання, адаптації, оцінки співробітників, працювати з фахівцями всіх рівнів підприємства. Основними напрямками діяльності Центру визначено: навчання новачків (супровід розвитку співробітника через наставництво); навчання фахівців, а також керівників вищої та середньої ланки; залучення студентів – потенційних працівників підприємства на виробничу практику.

Проведені розрахунки показали ефективність даного заходу, адже строк його окупності складає 0,4 року, крім того, очікують соціальні ефекти, серед яких підвищення рівня компетенції персоналу, зниження рівня плинності робітників, підвищення рівня мотивації кожного співробітника за рахунок можливості професійного та кар'єрного зростання та ін.

9. Одним з найважливіших напрямків у сфері управління людськими ресурсами на ДП «Укрметртестстандарт» є впровадження ефективної системи мотивації, яка буде забезпечувати отримання працівниками винагороди залежно від результатів їх праці. Запропонований метод використання ключових показників ефективності у системі мотивації ДП «Укрметртестстандарт» дозволяє визначити пріоритетні напрямки в системі управління розвитком людських ресурсів та сприяє створенню умов для ефективного використання людських ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Ю. О., Балановська Т.І. Деякі аспекти управління людськими ресурсами підприємства. 74-та науково-практична студентська конференція «Актуальні питання теорії та практичні аспекти менеджменту і маркетингу», 2020. с.4-6. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_konferenciya_2020_0.pdf#page=5

2. Астапова Н. Л. Оптимізація управління людськими ресурсами на сучасному етапі суспільного розвитку. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. с. 29-36. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej19/PDF/6.pdf>

3. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка Науково-виробничий журнал*. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/insk_2015_1_26.pdf.

4. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

6. Баніт О. Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW GROUP). *Електронне наукове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Педагогіка»*. 2017. Випуск 2(3), 2017. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84274399.pdf>

7. Баннікова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній : монографія. Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с.

8. Басараб П. А. Стратегическое управление человеческими ресурсами в системе стратегического управления организации. *Фундаментальные и прикладные науки сегодня. материалы XI*

международной научно-практической конференции. 2017. С. 131-135. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29140809&>

9. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами)

як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017.

№ 7. с. 31-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_7_9

10. Білявський В. М., Корда М. О. Кадровий аудит в системі управління людськими ресурсами підприємства. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя : ринок, держава, бізнес : II міжнар. наук.-практ.*

конф., м. Київ, 23 грудня 2020 р. Київ : ДУТ, 2020. с. 56-59. URL:

http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2153/96569369.pdf

11. Бурковська А., Романчик М. Забезпечення

конкурентоспроможності підприємств через стратегічне управління

людськими ресурсами. *Agricultural and resource economics: international*

scientific e-journal. 2016. Vol. 2, № 4. с. 43-51. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2016_2_4_6

12. Буяр К. В. Інноваційні стилі та методи управління людськими

ресурсами. *Фінансовий простір*. 2015. № 3. с. 235-242. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2015_3_28

13. Бычкова Е. М. Управление человеческими ресурсами:

определение, показатели эффективности, типы управления,

координационная деятельность. *Вестник образовательного консорциума*

Среднерусский университет. 2019. № 14. с. 139-141. URL:

<https://elibrary.ru/item.asp?id=41653816>

14. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В.,

Велена М. І., Базалійська Н. П. Стратегічний HR-менеджмент в умовах

розвитку сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія:*

Економічні науки. 2020. Випуск 59 с.52-64. URL:

<http://philology.visnyk.zu.edu.ua/index.php/2306-4420/article/view/222135>

15. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С.

Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід.

Економіка. 2018. Вип. 19(1). с. 39-43. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevsg_2018_19%281%29_11

16. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Економіка й управління національним господарством*.

Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2020. № 4 (100). с.4-45. URL:

<http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1796>

17. Волобоєва І. О. Механізм формування та впровадження моделі компетенцій. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2018. № 1.

с.360-366. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp_2018_1_39

18. Волобоєва І., Лезіна А. Організаційно-економічний механізм ефективною реалізації корпоративної освіти в контексті управління

людськими ресурсами. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2020. Том 65. № 4. с. 7-17. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32750>

19. Гридчук В. А., Бажин А. С. Взаимосвязь и отличие понятий управление персоналом и управление человеческими ресурсами организации. *Студент. Аспирант. Исследователь*. 2016. № 7 (13). с. 26-34.

URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27156785>

20. Голуб К. В. Кадрові нововведення в системі управління персоналом підприємства. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне,*

фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф., м. Черкаси,

16-17 квіт. 2020 р. Черкаси : СУЕІМ, 2020. с. 175-177. URL:
<https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/42559>

21. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств.

Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 4(52). С. 231-238. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuc_2018_4_31

22. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волошук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія:

Економіка. 2019. Вип. 2. с. 137-144. URL: <http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/185>

23. Деревенчук К., Тирон О. Удосконалення корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами організації. *Освіта, економіка управління: сучасний стан та інновації*. 2020. Вип. 5. с. 37-44. URL: <http://dspace.idgu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1517>

24. Слейко І. В., Остапів Х. П. Порівняльний аналіз ефективності використання моделей управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). с. 103-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevsg_2018_17%281%29_25

25. Слісєва О. К., Кутова Н. Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2017. №4. с.388-392. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_4_64

26. Жижарева В. В., Власенко О. С., Соколова М. С. Принципи інноваційного управління людськими ресурсами. *Modern Economics*. 2020. №21(2020). с. 89-94. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7843?show=full>

27. Заякина И. А., Егорова Н. В. Управление персоналом как система управления «человеческими ресурсами». *Научные революции как ключевой фактор развития науки и техники. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции*. Стерлитамак, 2021. с.84-88. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45713508>

28. Зарубина Е. В. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. *Проблемы и перспективы развития науки и образования в XXI веке. Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции*. 2017. с. 172-178. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28781962>

29. Израилова А. М. Сравнительный анализ методологии и подходов в управлении человеческими ресурсами. *Известия форума бухгалтеров и*

аудиторов стран Центральной Азии. 2020. № 1 (28). с. 58-68. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43982132>

30. Ільчинин С. М. Управління розвитком людських ресурсів як складова розвитку організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. №4(66). с.27-35. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3904>

31. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / Г. Ю. Міщук, О. І. Дяконенко, О. І. Ляш; за наук. ред. д.с.н., проф. Г. Ю. Міщук. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.

32. Карлін М. І. Борисюк О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Луцьк : ІІІ Іванюк, 2013. 273 с.

33. Карлін М. І., Борисюк О. В. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 1 (15). с. 96-102. URL: <https://dse.org.ua/archive/15/9.pdf>.

34. Кириллов А. А., Авласевич Д. В., Дмитриев И. А., Бачинский А. Г. Управление эффективностью (управление человеческими ресурсами). *Форум молодых ученых*. 2020. № 3 (43). с. 220-224. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42857718>

35. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 3. с. 234-244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2014_3_26

36. Колос Е. А., Аманова А. Г. Отличительные особенности современной концепции управления человеческими ресурсами от управления персоналом. *Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров*. материалы III Международного экономического форума. с. 227-233. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26707696>

37. Коничев В. Мотивація персоналу важлива складова ефективного управління людськими ресурсами на макро- і мікро- рівнях. *Актуальні*

проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2020. с. 83-86. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38638>

38. Костюшин К. Г. Теоретико-методологічні підходи до управління людськими ресурсами. *Проблеми підприємництва в умовах невизначеності: матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції*. 2020. с.52-54. URL: http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/20560/Проблеми%20підприємництва%20в%20умовах%20невизначеності_студ_конф_2020_1.pdf#page=52

39. Кудрявцева О. В. Механізм реалізації управління людськими ресурсами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. №34. с. 74-85. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/188674>

40. Кудрявцева О. В. Оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації. *Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ХНАДУ ; редкол.: В. Г. Шинкаренко (гол. ред.) та ін. Харків, 2020. Вип. 35. с. 48-61.* URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/2930>

41. Кудрявцева О. В. Оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації. *Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр.* 2020. Вип. 35. с. 48-61. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/2930>

42. Кузнецова Т. А. Управление человеческими ресурсами как современная концепция управления людьми в организации. *Фундаментальные и прикладные научные исследования: вопросы и перспективы развития. социальное и экономическое развитие В XXI веке*. 2019. с. 107-113. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37359440>

43. Лаптев В. І. Формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Соціальна економіка, політика та демографія. Проблеми економіки*. № 3 (37), 2018. С.210-216. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-3_0-pages-

210_216.pdf

44. Лаптев В. І. Формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Соціальна економіка, політика та демографія. Проблеми економіки*. 2018. № 3 (37). с.210-216. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/formuvannya-problemno-orientovanoi-sistemi-upravlinnya-lyudskimi-resursami>

45. Лаптев В. І. Методичне забезпечення оцінки дієвості управління людськими ресурсами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. с. 269-274. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_8_44

46. Левченко А. О. Бенчмаркінговий підхід до удосконалення системи розвитку людських ресурсів. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції “Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України”*. 2020 с.287-289. URL:

<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9780/1/Proceedings-3thISPC-2020-287-289.pdf>

47. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Компетентності та управління людськими ресурсами. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. РОЗДІЛ III. Економіка та управління підприємствами*. 2019 №4. с.51-64. URL:

<https://www.echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/502/414>

48. Літинська В. А., Міщук В. В. Стратегічне управління людськими ресурсами. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. с. 150-153.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_34

49. Макаренко М. В., Онщенко В. В. Особливості впровадження стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві.

Управление экономикой: теория и практика. 2019. № 11. с. 81-91. URL:

<http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/169755>

50. Макаренко М. В., Онщенко В. В. Особливості впровадження стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві.

Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ,

2019. С. 81-91 URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/169755>

51. Макаренко П. О. Аналіз розроблення подино-орієнтованого стратегічного підходу до виходу з кризи в умовах перехідної економіки.

Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №1 (67). с. 19-24. URL:

<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3940>

52. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.

53. Мацкевич С. А. От управления персоналом к управлению

человеческими ресурсами: теоретические подходы к определению понятий.

Экономика, право и проблемы управления. 2019. № 9. С. 141-149. URL:

<https://elibrary.ru/item.asp?id=44729518>

54. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. К.:

НЛТУ України, 2016. 344 с.

55. Назарова Г. В. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика.* 2017. № 2. с. 123-130 URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_2_12

56. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як

складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; Одеський національний економічний*

університет. Одеса. 2019. Вип. № 69 (1). с. 189-198. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2019_1_20

57. Перепадін К. К., Сафронов С. Д., Алехожина А. А. Исследование стратегий управления человеческими ресурсами организации и процесса

выбора стратегии управления. *Modern Science.* 2020. № 6-1. с. 174-179. URL:

<https://elibrary.ru/item.asp?id=42977868>

58. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами :

навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

59. Пугель Н. Я., Швець М. Л. Управління людськими ресурсами в

міжнародному середовищі. *Логістичний менеджмент: проблеми,*

перспективи та геостратегічні вектори розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку», 20 березня

2020 р. / Редкол.: Новак І.М. (відп. ред.) та ін. Умань: Редакційно-видавничий відділ Уманського національного університету садівництва, 2020. с.72-74. URL: <https://mzedl.udau.edu.ua/assets/files/2020/materiali-konferencii-pdf#page=72>

60. Починок Н. Людські ресурси в обліковій теорії та практиці.

Економічний аналіз. 2018. № 6. С. 141-144.

61. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір. 2020. №164. с.101-105. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17>

17

62. Разнодежина Э. Н. Человеческие ресурсы: их роль и значение. *Управление экономическими системами*. 2017. №8. с. 43-49. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=16319013>

63. Руда Д. К., Ковальчук В. Г., Яремчук Д.К. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації. *Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал*. 2018. №3. с. 135-140. URL: https://www.ecatalog.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc_id=1869402

64. Рябов А. Н., Лапшин В. Ю. Управление человеческими ресурсами в системе стратегического управления организацией. *Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом*. 2018. С. 160-168. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=34880320>

65. Семикіна М. В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання. Монографія (За ред. Семикіної М. В.) / Семикіна М. В, Смірнов О. О. Кіровоград: КОД, 2015. 208 с.

66. Системи управління персоналом у провідних країнах світу. URL:

<http://www.kbuaa.kharkov.ua/e-book/conf/2015-1/doc/5/03.pdf>

67. Ситницька О. Управління людськими ресурсами як чинник ефективного розвитку громад в умовах конкуренції. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю*. 2020. с.172-174. URL:

<http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/38667/1/172.pdf>

68. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія / за ред. О. В. Ольшанської, А. О. Мельник, Т. Є. Воронкової. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2018. 184 с.

69. Терновский О. А., Шумская Е. Н. Управление человеческими ресурсами как современная концепция управления персоналом на предприятии. *Человек и общество*. 2020. № 2. с. 39-44. URL:

<https://elibrary.ru/item.asp?id=42801599>

70. Управління персоналом: зарубіжний досвід. URL: <http://www.mubip.org.ua/wpcontent/uploads/2015/11/42.pdf>.

71. Черентаев А. Ю. К вопросу о различиях между управлением человеческими ресурсами и управлением персоналом. Научный электронный журнал Меридиан. 2019. № 11 (29). с. 54-56. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41435219>

72. Черкасская Г. В. Управление человеческими ресурсами как функция управления. *Современные тенденции развития фундаментальных и прикладных наук*. Материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции 12 марта 2018 г. 2018. с. 215-220. URL: <https://http://www.bgitu.ru/>

73. Шайхатдінов А. З., Гусаков С. В. Значення стратегічного управління людськими ресурсами для підприємств морського транспорту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). с. 110-115. URL: <http://dspace.mbu.gov.ua/handle/123456789/170207>

74. Шевчук А. М. Еволюція підходів до управління людськими

ресурсами. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (29). 2012. С. 207-210. URL:
http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD_2012_3-207-210.pdf

75. Шекшня С. В. Как эффективно управлять свободными людьми:

Коучинг М. : Альпина Паблшерз, 2011. 206 с.

76. Шушпанов Д., Галюк О. Людські ресурси в умовах глобальних і локальних викликів. *Перспективи розвитку освіти, науки і бізнесу в глобальному середовищі*. 2020. С.83-84. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39639/1/Шушпанов%20Дмитро%20С%20Галюк%20Олег.pdf>

С%20Галюк%20Олег.pdf

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП **ДОДАТКИ** України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України