

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління кадровим потенціалом КП «НВК «Іскра»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Human Resources Management at PC NVK «Iskra»

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-мо-3
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування

Д.А. Нехаєв

Керівник каф. ПМОіЛ, проф. д.т.н.

В.П. Волков

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н.

В.О. Шишкін

Запоріжжя
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Нехаєву Дмитру Андрійовичу

1. Тема роботи Управління кадровим потенціалом КП «НВК «Іскра» керівник роботи Волков Володимир Петрович, д.т.н., професор затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності об'єкту дослідження за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми управління кадровим потенціалом підприємства, матеріали періодичного друку з досліджуваних питань, статистичні збірки.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність управління кадровим потенціалом підприємства; 1.2 Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства; 1.3 Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах; 2 Розділ – Оцінка кадрового потенціалу КП «НВК «Іскра»» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Характеристика кадрового потенціалу КП «НВК «Іскра»»; 2.2 Аналіз структури і чисельності персоналу КП «НВК «Іскра»»; 2.3 Аналіз руху кадрів на КП «НВК «Іскра»»; 3 Розділ – Шляхи удосконалення і збереження кадрового потенціалу КП «НВК «Іскра»» і методи управління ним – складається з 2 підрозділів: 3.1 Шляхи удосконалення кадрового потенціалу підприємства; 3.2 Заходи зі збереження кадрового потенціалу КП «НВК «Іскра»».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Волков В.П. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Волков В.П. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Волков В.П. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ Д.А. Нехаєв

(підпис)

Керівник роботи _____ В.П. Волков

(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 95 с., 10 рис., 9 табл., 3 додатки, 60 джерел.

Об'єктом дослідження є КП «НВК «Іскра».

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи визначається тим, що одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності промислового підприємства є ставлення до кадрового потенціалу підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців керівництво повинно розробляти, впроваджувати і використовувати ефективну систему управління кадровим потенціалом.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємств.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність КП «НВК «Іскра» та запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом КП «НВК «Іскра» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

УПРАВЛІННЯ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ,
ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РОЗВИТОК,
ОПТИМІЗАЦІЯ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 95 pp., 10 fig., 9 tab., 3 appendices, 60 sources.

The object of the research is PC NVK «Iskra».

The purpose is development of practical recommendations for improving the personnel management system of the studied enterprise.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is determined by the fact that one of the key factors for improving the efficiency of an industrial enterprise is the attitude to the human resources of the enterprise. In order to have highly qualified specialists, management must develop, implement and use an effective human resources management system.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of the Human Resources Management of enterprises. Based on the theoretical material was analyzed the activities of the PC NVK «Iskra» and suggested ways of improving the efficiency of the Human Resources Management of this company.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in the practice of the PC NVK «Iskra» and will contribute to improvement of activity of domestic enterprises.

MANAGEMENT, HUMAN RESOURCE CAPACITY, HUMAN RESOURCES, ECONOMIC ACTIVITY, EFFICIENCY, DEVELOPMENT, OPTIMIZATION

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

КП НВК – Казенне підприємство «Науково-Виробничий Комплекс»;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

США – Сполучені Штати Америки;

ЄС – Європейський Союз;

ВОПЗіУ – відділ організації праці, заробітної плати і управління;

SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities, threats) – аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища фірми та координації зусиль для виявлення можливостей, небезпек, а також сильних і слабких сторін організації у процесі діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Сутність управління кадровим потенціалом підприємства	12
1.2 Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства	25
1.3 Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах	39
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КП «НВК «ІСКРА»»	36
2.1 Характеристика кадрового потенціалу КП «НВК «Іскра»»	36
2.2 Аналіз структури і чисельності персоналу КП «НВК «Іскра»»	42
2.3 Аналіз руху кадрів на КП «НВК «Іскра»»	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ І ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КП «НВК «ІСКРА»» І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НИМ	57
3.1 Шляхи удосконалення кадрового потенціалу підприємства	57
3.2 Заходи зі збереження кадрового потенціалу КП «НВК «Іскра»» ...	69
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Світовий досвід управління виробництвом переконує, що вирішальним чинником стабільного й тривалого функціонування різноманітних організацій, їхнього поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні й менеджмент персоналу зокрема.

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства [14].

Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що, по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов.

За останні роки в Україні намагаються змінити застарілу концепцію управління персоналом, але поки що це мало кому вдалося. Основною причиною цього є слабка забезпеченість необхідними кадрами, які здатні нетрадиційно, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання переходу до ринкової економіки.

Перш ніж змінювати концепцію управління персоналом, доцільно створити продуману систему роботи з трудовими ресурсами. Існуюча система, неефективність якої все більше очевидна, радикально не змінюється. Недостатньо глибоко розуміються в основах кадрової політики керівники різних рівнів і спеціалісти кадрових служб, серед яких більше осіб із технічною освітою, що визначає технократичну орієнтацію системи

управління підприємством в цілому. Звідси часто негативне відношення керівників до інтересів соціального і культурного характеру, планування і організації результативної роботи з персоналом.

Звертаючись до зарубіжного досвіду, слід зауважити, що професійний рівень фахівців служби персоналу за останні роки набагато підвищився. Ними є психологи, соціологи, економісти, фахівці в галузі трудових відносин, методів навчання та оцінки персоналу, консультанти з планування кар'єри, фахівці з організаційного планування, профорієнтації, фахівці інтерв'юери [33].

Більшість фахівців, зайнятих кадровою роботою, є випускниками шкіл бізнесу (з управління персоналом), університетів та педагогічних вузів. У великих корпораціях та компаніях США 30 % фахівців у галузі менеджменту персоналу мають найвищий освітній рівень – диплом магістра та доктора наук [49].

Крім того, в останні десятиріччя істотно змінилася демографічна ситуація в Україні та її окремих регіонах. Погіршилися умови формування кадрового потенціалу підприємств, його кількісні та якісні характеристики, здатність до самовідтворення. Це, в свою чергу, негативно позначається на темпах та якості соціально-економічних реформ у суспільстві, утруднює структурну перебудову економіки України.

Здійснення заходів щодо подолання економічної кризи і забезпечення стабільного розвитку промислового сектору економіки вирішальною мірою залежить від раціональності використання виробничих ресурсів, у тому числі трудових ресурсів промислових підприємств.

У зв'язку з допущеними прорахунками і недоліками у здійсненні економічної реформи в Україні, промисловий сектор економіки зазнав чималих кадрових втрат.

У країні перестала функціонувати державна система добору і використання кадрового потенціалу підприємств, більшість місцевих органів

влади не займаються кадрами, посилаючись на нормативні акти про недопустимість втручання в господарську діяльність підприємств [23].

За цих умов існує нагальна потреба в розробці основних підходів до відтворення системи добору і використання кадрового потенціалу підприємств з таким розрахунком, щоб забезпечити більш високий професійний рівень керівництва економікою промислових підприємств, раціональне використання її потенціалу і високу конкурентну спроможність господарюючих суб'єктів.

Питанням відтворення кадрового потенціалу підприємств присвятили свої дослідження багато вітчизняних і зарубіжних вчених: О.А. Бугуцький, В.П. Галушко, О.Д. Гудзинський, Г. Десслер, П. Друкер, Д. Дункан, Г. Емерсон, Й.С. Завадський, М.Й. Малік, Г.В. Осовська, А.В. Попов, П.Т. Саблук, І.Ф. Степаненко, В.К. Тарасов, Ф.У. Тейлор, В.В. Травін, А. Файоль, А.В. Шегда, С.В. Шекшня, В.В. Юрчишин та інші.

Однак, немало положень, сформульованих вченими, були розраховані на адміністративно-командну систему управління, у той же час недостатньо розроблені питання теоретичного і методичного характеру для багатоукладної економіки, зокрема соціально-демографічні аспекти відтворення кадрового потенціалу, сучасні вимоги до менеджерів, кадрова політика, технологія роботи з кадрами за ринкових умов та інше. Все це зумовило визначення теми дослідження і структурну побудову кваліфікаційної роботи.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності промислового підприємства є ставлення до кадрового потенціалу підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, що становлять ядро промислового підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівництво повинно розробляти, впроваджувати і використовувати ефективну систему управління кадровим потенціалом.

Об'єкт дослідження – КП «НВК «Іскра».

Предметом кваліфікаційної роботи є система управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом КП «НВК «Іскра».

Досягнення вказаної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства;
- проаналізувати діяльність КП «НВК «Іскра»;
- визначити шляхи підвищення ефективності системи управління кадровим потенціалом на досліджуваному підприємстві.

Для реалізації поставлених завдань використовувалися наступні методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансний, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження слугували: документи фінансової та статистичної звітності об'єкту дослідження за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми управління кадровим потенціалом підприємства, матеріали періодичного друку з досліджуваних питань, статистичні збірки.

Практична значимість роботи полягає в тому, що її результати сприятимуть удосконаленню системи управління кадровим потенціалом підприємства, ефективній реалізації завдань його стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління кадровим потенціалом підприємства

Виникнення поняття «кадровий потенціал» пов'язане з посиленням ролі людського чинника в діяльності підприємства. Це поняття економісти і соціологи застосовують сьогодні для характеристики терміну «людський чинник» в об'ємному вираженні як в масштабах усього суспільства, так і в рамках окремих виробничих колективів. У загальному вигляді «кадровий потенціал» представляє собою використання людського чинника підприємства у вигляді безперервного, динамічного процесу, що характеризує приховані і явні можливості його персоналу.

Як відзначають З.І. Галушка та І.Ф. Комарницький, «...талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці – це не тільки ресурс, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, але і джерело конкурентної переваги» [12]. Такої ж точки зору дотримується і відомий фахівець у галузі стратегічного управління О.С. Віханський, який відзначає, що «...основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. При цьому людина стає не тільки ключовим і самим цінним «ресурсом» організації, але і самим коштовним. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і є одною з найважливіших сфер створення конкурентних переваг» [44]. У цьому аспекті людський фактор потрібно розглядати у взаємозв'язку кількісних і якісних характеристик персоналу, склад якого сформований на підприємстві, у діалектичній єдності здібностей працівників і можливостей їхньої реалізації в умовах функціонування, що постійно змінюються. Все це зумовлює необхідність виділення такої категорії, як

кадровий потенціал, що являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства.

Термін «кадровий потенціал» набув широкого розповсюдження в період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і використання відповідних можливостей працівника як сукупного об'єкта виробництва й управління [13]. Саме посилення ролі людського чинника в діяльності підприємства призвело до виникнення поняття «кадровий потенціал», яке сьогодні використовується для характеристики терміну «людський чинник» як у масштабах усього суспільства, так і в межах окремих виробничих колективів.

Існують різні погляди на тлумачення поняття «кадровий потенціал» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування терміну «кадровий потенціал підприємства»

Джерело	Сутність терміну
Безсмертна В.В. [1, с. 49]	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
Берглезова Т.В. [2, с. 76]	Кадровий потенціал підприємства – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту

<p>Краснок утська Н.С. [9, с. 112]</p>	<p>Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.</p>
<p>Маслов Е.В. [11, с. 128]</p>	<p>Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок.</p>
<p>Турчино в А.І. [14, с. 362]</p>	<p>Кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва.</p>
<p>Федонін О.С., Репіна І.М. [15, с. 10]</p>	<p>Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.</p>

Отже, підводячи підсумок дослідження поглядів науковців щодо трактування терміну «кадровий потенціал підприємства», варто зазначити, що існують суттєві розбіжності в розумінні його сутності та у визначенні його складових частин, і як наслідок – недостатність та недосконалість методичного інструментарію для формування системи управління ним. Тому, виникає необхідність в уточненні сутності терміну «кадровий потенціал підприємства».

На нашу думку, кадровий потенціал підприємства – це відкрита соціально-економічна система, яка включає в себе сукупний ефект від взаємодії кадрів певного складу та структури, які володіють відповідними до

потреб підприємства загальноосвітніми та професійними знаннями і навичками, рівнем творчості, людськими якостями, рівнем умотивованості, для забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення мети його довгострокового розвитку в ринковому середовищі, що постійно змінюється, та завчасної адаптації до його змін.

Кадровий потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника до заняття тієї або іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, освіти, ділових якостей, рівня мотивації.

З позиції стратегічного управління персоналом, кадровий потенціал є сукупними здібностями і можливостями персоналу підприємства, які необхідні для того, щоб виконувати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги перед конкурентами.

Значення кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства визначає його роль і місце в процесі стратегічного управління персоналом. Таким чином, об'єктом стратегічного управління персоналом підприємства є кадровий потенціал, можливості його формування і ефективного використання.

Неоднозначність існуючих підходів у сприйнятті дефініцій «кадровий потенціал» і «трудоий потенціал підприємства» обґрунтовують необхідність з'ясування ступеня правомірності ототожнення або відокремлення цих категорій. Так, окремі автори розглядають ці поняття як синонімічні. Згідно з іншою точкою зору, поняття «кадровий потенціал» є підпорядкованим поняттю «трудоий потенціал». Зокрема, Н.М. Кузьміна розглядає кадровий потенціал як обмежений певними умовами сукупний трудоий потенціал [10]. Різниця між цими поняттями полягає в тому, що трудоий потенціал – це більш абстрактне поняття, що відображає абстрактні – фактичні і потенційні – здібності людей до праці, а кадровий потенціал – це конкретне поняття, що характеризується за допомогою кількісних і якісних показників людей, які здійснюють трудову діяльність. Останній підхід є більш

обґрунтованим, хоча й у кадровому потенціалі з певною часткою суб'єктивності можна виділити абстрактні елементи (зокрема, сукупність здібностей і можливостей).

В економічній літературі кадровий потенціал розглядається як невід'ємна частина трудового потенціалу, тому необхідно з'ясувати загальні та відмітні риси цих двох категорій. Поняття «трудоий потенціал» слід розглядати з двох позицій – як статистичний показник і як економічну категорію. Як статистичний показник, трудовий потенціал – значення чисельності трудових ресурсів у певному періоді; це може бути трудовий потенціал території, регіону, країни. Трудовий потенціал як економічна категорія характеризує населення як виробника матеріальних благ на основі усіх якостей, що визначають його працездатність.

Кадровий потенціал засновано на характеристиках трудового потенціалу, таких як кваліфікація, рівень свідомості, соціальної зрілості, інтелектуальні та фізичні здібності працівника та інші, які можуть бути використані в процесі його трудової діяльності.

Якщо трудовий потенціал являє собою потенціал країни, регіону, то кадровий потенціал, який є складовою частиною трудового потенціалу, являє собою потенціал конкретної сфери діяльності, галузі, підприємства, де необхідні специфічні характеристики саме для цієї сфери діяльності.

У загальному плані сутність кадрового потенціалу відображає якісну і кількісну характеристики трудового потенціалу постійних, перш за все, кваліфікованих працівників підприємства.

Кадровий потенціал може розглядатися і у вузькому сенсі як тимчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання. Управління кадровим потенціалом повинне сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку персоналу.

Як було зазначено, кадровий потенціал являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей

довгострокового (перспективного) розвитку підприємства. Для розкриття цих здібностей і можливостей у кадровому складі виділяють групи, що відіграють різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства [20]:

- працівники, які визначають цілі розвитку підприємства;
- працівники, які розробляють засоби досягнення цілей (продукцію, науково-дослідницькі розробки, технології);
- працівники, які організують процес створення засобів досягнення цілей;
- працівники, які безпосередньо створюють засоби досягнення цілей;
- працівники, які обслуговують процес створення засобів досягнення цілей.

І, цілком закономірно, що чим вищий рівень компетентності працівників кожної групи та синергетичний ефект від їх взаємодії, тим вищий сукупний кадровий потенціал і, як наслідок, результати діяльності підприємства на обраному ринковому сегменті. Це пов'язано з тим, що працівники, які мають необхідний комплекс знань і вмінь, і відповідні особистісні якості, складають ядро кадрового потенціалу.

Саме працівники виконують і координують дії, які забезпечують переваги на ринках товарів і послуг, і тим самим високий рівень реалізації можливостей підприємства. Сукупність таких здібностей і можливостей кадрів відображено у кадровому потенціалі:

- оплачувана праця найманих працівників по створенню товарів (послуг), що реалізуються на ринку;
- створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність (секрети виробництва, технології, патенти і т. ін.), що відображується в балансі підприємства, але не призначена для продажу як товар;
- створювана працівниками підприємства, але не оплачувана і, відповідно, не відбивана в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників;

- організаційна культура підприємства – унікальна для кожної організації сукупність формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, яким підкоряються члени організації; структура влади та її компетентність; система винагород і способів їхнього розподілу; цінності, унікальні для даної організації; моделі комунікації; базисні переконання, що розділяються членами організації, які діють підсвідомо та визначають спосіб бачення себе й оточення [5].

Слід зазначити, що серед дослідників існують і інші підходи до визначення складових кадрового потенціалу підприємства. Так, М. Колот і В. Данюк виділяють наступні компоненти: здоров'я; моральність і вміння працювати в колективі; творчий потенціал; активність; організованість; освіта; професіоналізм; ресурси робочого часу [23].

У свою чергу, Білорус Т.В. виділяє такі компоненти кадрового потенціалу: професійно-кваліфікаційні, трудові, особисті, психологічні, фізіологічні, кожен з яких має свою структуру. Стан і розвиток кожного з компонентів трудового потенціалу залежить від вчасного та повноцінного фінансування та уваги до нього з боку відповідних служб системи управління трудовим потенціалом [39].

Складові кадрового потенціалу характеризують: психофізіологічні можливості участі в суспільно корисній діяльності; можливість нормальних соціальних контактів; здатність до генерації нових ідей, методів; раціональність поведінки; наявність знань та навичок, необхідних для виконання певних зобов'язань і видів робіт; пропозицію на ринку праці.

Перераховані складові зумовлюють той факт, що саме кадровий потенціал характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими елементами системи ресурсів підприємства. Персонал не є пасивним об'єктом управління, він активно змінює себе, свої особистісні та професійні характеристики, ставлення до праці, керівництва та підприємства в цілому. Таким чином, працівники впливають на процес прийняття рішень, які пов'язані з їх

інтересами, та змінюють вартість кадрового потенціалу в цілому та конкретного працівника зокрема. З іншого боку, працівник має право відмовитися від умов, за яких йому пропонують працювати, обговорювати з керівництвом рівень винагороди за працю, навчатися іншим професіям, ухилятися від виконання обов'язків, звільнятися за власним бажанням і т. ін., що призводить до обмеженої керованості станом даного ресурсу.

Отже, кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових і т. ін.) і внутрішньої структури підприємства. Зміна величини кадрового потенціалу підприємства відбувається за рахунок [9]:

- руху кадрів (звільнення, додаткового прийому працівників);
- зміни кваліфікації як через її підвищення, так і через зниження (застарівання знань, втрати вмінь);
- зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників;
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Все це обґрунтовує важливість формування управлінського впливу на кадровий потенціал. Слід зазначити, що сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми у сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; неврахування відділами кадрів особистісних характеристик кожного окремого працівника; відсутність чіткої системи розвитку кадрового потенціалу працівників тощо. Результатом такої кадрової політики є висока плинність персоналу на підприємствах та низький рівень зацікавленості у досягненні організаційних цілей.

Вирішити зазначені проблеми можна тільки шляхом ефективного управління кадровим потенціалом підприємства, яке передбачає його оцінювання, використання та розвиток. Наслідком впровадження комплексного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства стане посилення мотивації до високопродуктивної праці, підвищення соціального розвитку колективу, створення максимальної зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Формування механізму досягнення цілей в соціотехнічній системі, якою є підприємство, являє особливу складність в силу того, що він будується з урахуванням соціальних процесів, що протікають в середині підприємства.

Суб'єкти соціально-трудових відносин по-різному уявляють собі цілі діяльності підприємства та їх переваги. Врівноваження інтересів різних груп співробітників стабілізує соціальний стан підприємства.

Нівелювання негативних соціальних проявів на всіх ступенях ієрархічної структури підприємства призводить до покращення загальної атмосфери соціальних відносин та позитивно впливає на загальний економічний стан підприємства, що сприяє досягненню його головної мети. У зв'язку з цим, керівництву підприємств необхідно здійснювати спеціальні заходи із залученням всіх учасників соціально-трудових відносин в процес досягнення головної мети підприємства. В якості таких заходів частіше всього використовують: планування, контроль за кількістю та якістю праці, надання працівникам можливостей для підвищення кваліфікації, а для тих, хто відзначився – службового зростання, участь у прийнятті рішень, різні системи стимулювання, починаючи від збільшення тарифних ставок та завершуючи внутрішньовиробничим соціальним страхуванням, покращення соціальних, виробничих та інших взаємозв'язків в трудових колективах [41].

За своїм змістом ці заходи відображають різні завдання розвитку кадрового потенціалу, що виникають при управлінні виробничими та соціально-трудовами процесами на підприємстві.

Принципова схема взаємодії процесів управління кадровим потенціалом та досягнення цілей підприємства представлена рис. 1.1.

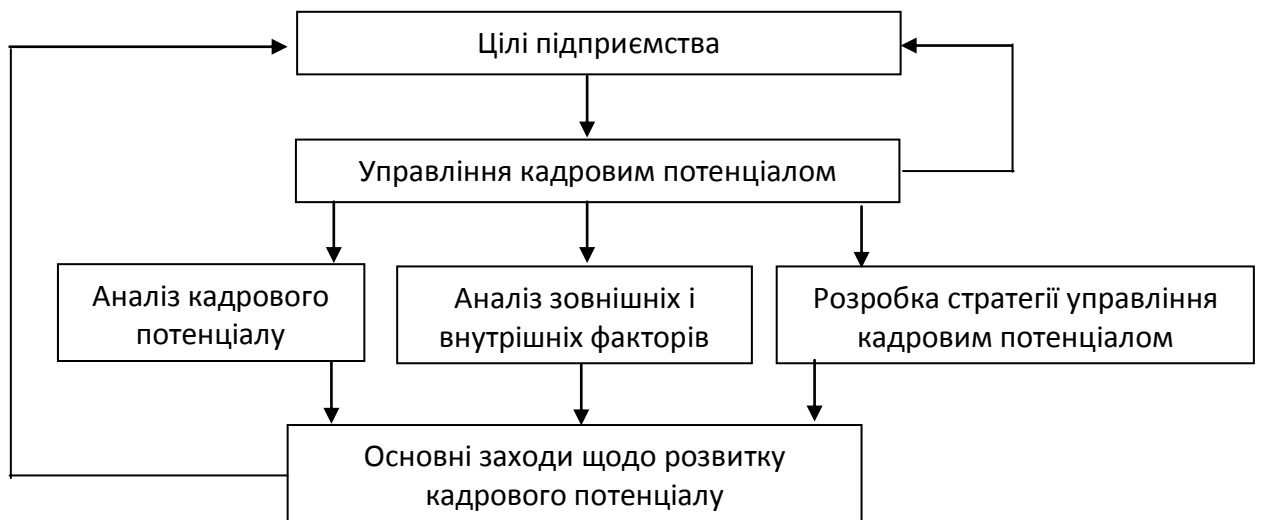


Рис. 1.1. Схема взаємодії цілей підприємства та кадрового потенціалу

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно, щоб управління кадровим потенціалом було взаємопов'язане не тільки з цілями підприємства, але і з певними стадіями його життєвого циклу.

Саме концепція життєвого циклу підприємства, що висвітлена в роботах І.А. Бланка, А.П. Градова, З.Є. Шершньової та ін., наголошує на тому, що управління підсистемами підприємства потрібно здійснювати у відповідності до стадій життєвого циклу, на якій воно знаходиться.

Тому доцільно провести аналіз особливостей кадрового потенціалу підприємства в залежності від стадії життєвого циклу підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Співвідношення стадій життєвого циклу підприємства та особливостей кадрового потенціалу [24]

Стадія життєвого циклу підприємства	Цілі діяльності підприємства	Характеристика особливостей кадрового потенціалу
тва		

<p>1. Формування Заявка на ринку товарів/по слуг</p>	<p>Привернути увагу до товару, знайти свого споживача, організувати продаж та сервіс, стати привабливим для споживача.</p>	<p>Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати, не боятися відповідальності. Мала зміна провідних співробітників</p>
<p>2. Інтенсивне зростання</p>	<p>Зростання обсягів та якості послуг</p>	<p>Організаційна стабільність, тісна взаємодія між працівниками, гнучкість в умовах, що змінюються, проблемна орієнтація персоналу</p>
<p>3. Стабілізація- Закріплення на ринку</p>	<p>Підтримання системи у рівновазі</p>	<p>Працівники, які досягають максимальних результатів (кількісних та якісних) при невисоких рівнях витрат та ризиків</p>
<p>4. Спад- Припинення нерентабельного виробництва</p>	<p>Ліквідація частини виробництва, продаж з максимальною вигодою</p>	<p>Працівники готові працювати короткий час, вузько орієнтовані.</p>
<p>V. Відродження</p>	<p>Зниження обсягів, пошук нового продукту та шляхів оптимізації діяльності</p>	<p>Гнучкість в умовах, що змінюються, орієнтація на довгострокові цілі, самовідданість, готовність переносити тимчасовий дискомфорт в умовах та оплаті праці</p>

Таким чином аналіз взаємозв'язків «кадровий потенціал – цілі підприємства», «кадровий потенціал – життєвий цикл підприємства» дає можливість зробити висновок, що управління кадровим потенціалом спрямоване на виявлення взаємозв'язку між станом кадрового потенціалу та поточними результативними показниками діяльності підприємства.

Отже, економічний потенціал будь-якої країни, як і кожної галузі, залежить від ряду факторів. Одним з них є людські ресурси, які є найбільш коштовною і важливою частиною продуктивних сил суспільства.

У цілому ефективність виробництва залежить від кваліфікації персоналу, його розміщення і використання, що впливає на обсяг і темпи приросту виробленої продукції, використання матеріально-технічних засобів. Адже, усе в остаточному підсумку залежить від кадрового потенціалу, кваліфікації, вміння і бажання співробітників працювати.

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності.

Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій даної країни.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

Вплив останніх конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру: кількість активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропонування робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили.

У свою чергу, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Слід відрізняти трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до конкретної праці).

Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, трудовий колектив.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [15]. Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту).

З огляду на те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників підрозділяють на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. Зокрема у промисловості до першої групи – промислово-виробничого персоналу – відносять працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні.

До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо.

Такий розподіл персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці береться, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Водночас поширення процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами робить таке групування персоналу все

умовнішим. Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники [7].

Керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів. До них належать директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах; головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники перелічених керівників.

Спеціалістами вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи: інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо.

До службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема – діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

Робітники – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до складу робітників включають двірників, прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.

В аналітичних цілях усіх робітників можна поділити на основних – тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних – тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації чіткі межі між основними та допоміжними робітниками зникають, а роль останніх (зокрема наладчиків, механіків) зростає.

Саме кадровий потенціал, а не устаткування і виробничі запаси, є наріжним каменем конкурентоспроможності, економічного росту й ефективності.

Управління кадровим потенціалом є складним і довготривалим процесом, під час якого і здійснюється набуття, використання і розвиток навичок, знань і вмінь працівників. Однак, саме цей ефективно організований процес може забезпечити досягнення цілей довгострокового і перспективного розвитку підприємства.

1.2 Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства

Посилення ролі людського чинника в діяльності підприємства призвело до виникнення поняття «кадровий потенціал». Це поняття економісти і соціологи використовують сьогодні для характеристики терміна «людський чинник» у загальному вираженні, як у масштабах усього суспільства, так і в рамках окремого підприємства.

У загальному розумінні «кадровий потенціал» є людським чинником у вигляді безперервного, динамічного процесу, що характеризує його приховані можливості.

Категорія «кадровий потенціал» не ідентична категорії «кадри», тому що під кадрами розуміється сукупність працівників різних професій і спеціальностей, рівень їх підготовки та освіти.

У поняття «кадровий потенціал» включається не тільки власне кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей.

Кадровий потенціал підприємства залежить від потенціалу кадрів певного підприємства. Він має властивість цілісності, принципово відмінним від властивостей, притаманних потенціалу кожного працівника окремо.

Кадровий потенціал синтезує те, що в літературі радянського періоду називали людським фактором, а в західній – персоналом організації.

Категорія «кадровий потенціал» передбачає розгляд кадрів як активних елементів підприємства у відмінності від терміна «людські (трудові) ресурси», що прирівнюють кадри до інших видів ресурсів [35].

Кадровий потенціал підприємства, на думку окремих фахівців, у широкому сенсі цього слова являє собою вміння і навички працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту.

У більш вузькому значенні поняття «кадровий потенціал» розглядається як тимчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку та навчання.

Кадровий потенціал підприємства (від лат. *Potentia* – можливість, потужність, сила) – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників, як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу.

Різні дослідники акцентують увагу на різних сторонах поняття. Так, Л. В. Балабанова вказує на те, що кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій [19]. В. Н. Слиньков відмічає, що кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають не задіяні можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можливо використовувати в кадровій роботі [11].

На думку В. В. Безсмертної, кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають

чисельність, склад і структуру, фізичні й психологічні можливості працівника, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики [6].

На відміну від трудових ресурсів кадровий потенціал – це конкретні працівники, ступінь можливого використання яких у виробництві залежить від якості управління.

Таким чином, кадровий потенціал – сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства і досягнення його цілей.

Проаналізувавши такі економічні категорії, як трудові ресурси, трудовий потенціал та кадровий потенціал, можна стверджувати, що кадровий потенціал є складовою частиною трудового потенціалу, а трудовий потенціал, у свою чергу, є складовою частиною трудових ресурсів підприємства.

Взаємозв'язок економічних категорій: трудові ресурси, трудовий потенціал, кадровий потенціал.

Аналіз вищенаведених визначень дозволяє стверджувати, що поняття «кадровий потенціал» є системним, комплексним поняттям і як об'єкт управління має складну структуру та піддається управлінському впливу.

Елементами кадрового потенціалу підприємства є [7, 8, 9]:

- кількісні показники (склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах). Також до кількісних показників кадрового потенціалу відносять кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування при нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника у праці);

- якісні характеристики персоналу (стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання і навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні та творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності);

- наявні та потенційні можливості працівників;

- наявність якісної системи управління персоналом – кадрової політики. Кадровий потенціал можна розглядати як ключовий стратегічний чинник успіху підприємства.

Кадровий потенціал як фактор конкурентоспроможності містить такі характеристики:

- стійкість – це властивість виробничого колективу зберігати та розвивати свій трудовий потенціал в умовах рухливості і динамічності кадрів (скорочення, зміни розвитку, плинності, просування та ін.). Розглядаючи стійкість колективу, необхідно виходити з того, що її головна складова є не сталість складу працівників протягом певного відрізка часу, а сталість розвитку кадрового потенціалу колективу;

- плинність кадрів полягає в русі робочої сили, обумовлене незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником. Плинність кадрів – один з показників, пов'язаних зі звільненням, і впливає на життєздатність і успіх підприємства;

- кваліфікація є якісною характеристикою персоналу, тобто можливість працівника виконувати трудові функції певного рівня складності. Кваліфікація виступає індивідуальною ознакою, що притаманна окремому працівнику. Вона набувається працівником у процесі навчання, перепідготовки, практичного досвіду. Іншими словами, кваліфікація відображає ступінь професійної підготовленості працівника в рамках певної спеціальності;

- у сучасних умовах однією з найважливіших умов розвитку підприємства і підвищення конкурентоспроможності є корпоративні знання, набуття яких здійснюється в процесі навчання та підготовки персоналу.

Навчання пов'язане з розвитком загального інтелекту в людини, а підготовка – з набуттям знань, що відносяться безпосередньо до виконуваної роботи.

Професійна підготовка представляє цільове навчання, кінцева мета якого – забезпечення підприємства достатньою кількістю працівників, чиї професійні якості повною мірою відповідають виробничо-комерційним цілям організації.

Для ефективного використання та управління кадровим потенціалом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідне здійснення цілеспрямованої кадрової політики.

Кадрова політика являє собою стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом.

Щоб забезпечити конкурентні переваги кадрового потенціалу, запропоновано схему управління кадровим потенціалом через реалізацію кадрової політики шляхом процесу розвитку персоналу.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу як окремої особистості, так і кадрового потенціалу всього підприємства.

Розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів раціонального функціонування підприємства, його конкурентоспроможності на ринку.

1.3 Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах

У сучасних умовах на зміну теорії, що вивчає кадри підприємства тільки як витрати, як фактор, що працює з примусу, без ініціативи і вплив якого необхідно мінімізувати, приходить інша теорія, яка розглядає персонал як найважливіший ресурс, об'єкт найефективніших інвестицій у його знання,

професійність, здоров'я з наступною їх реалізацією для досягнення цілей підприємства.

Грунтуючись на вищенаведеному вчені пропонують різні трактування поняття «кадровий потенціал». Так О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк [14] під кадровим потенціалом розглядають існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

На думку Н.С. Краснокутської [9] кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства. В.В. Безсмертна [2] розглядає кадровий потенціал як сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структура, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.

За визначенням Є.В. Маслова [10] кадровий потенціал підприємства – це сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їх фізичні можливості, знання та професійнокваліфікаційні навички. Л.В. Балабанова визначає кадровий потенціал підприємства як граничну величину можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій [36].

А.М. Калінін визначає кадровий потенціал, як складову трудового потенціалу, яка характеризується створенням матеріальних і нематеріальних властивостей працівників, їх нерозкритими і явними якостями, здібностями і можливостями, які в процесі доцільної взаємодії з іншими факторами виробництва і під час прийняття оптимальних управлінських рішень

забезпечують досягнення коротко - і довгострокових цілей підприємства, сприяючи формуванню його конкурентних переваг [6].

Аналіз підходів до розкриття сутнісно-змістовної характеристики поняття «кадровий потенціал підприємства» засвідчує, що останній виступаючи в єдності просторових і часових характеристик, концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин:

- по-перше, відображає минуле, тобто являє собою сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і обумовлюючих її можливість функціонування і розвитку. У цьому плані поняття «потенціал» фактично приймає значення поняття «ресурс»;

- по-друге, характеризує сьогодення з точки зору практичного застосування і використання здібностей персоналу. Це дозволяє виявити різницю між реалізованою і нереалізованою можливостями. У цій своїй функції поняття «потенціал» частково збігається з поняттям «резерв».

- по-третє, орієнтований на розвиток (майбутнє): у процесі трудової діяльності працівник не тільки реалізує свої наявні здібності, але і набуває нові знання і здібності.

Представляючи собою єдність стійкого і змінного станів, потенціал містить елементи майбутнього розвитку. Загалом з вищеподаних трактувань слідує, що кадровий потенціал підприємства – це кількісна та якісна характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій; це наявні та потенційні здібності та можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу для забезпечення ефективного функціонування, формуванню конкурентних переваг та досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства.

Отже, кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і

фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями.

Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо.

Управління кадровим потенціалом – це найважливіша функція будь-якого підприємства, що включає сукупність принципів, методів, засобів і форм впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників із метою максимального використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій.

У систему управління кадровим потенціалом включаються такі традиційні елементи кадрової роботи:

- кадрове планування;
- пошук і відбір кадрів;
- адаптація нових працівників;
- аналіз роботи і нормування праці;
- система мотивації праці;
- навчання і розвиток персоналу;
- оцінка роботи персоналу;
- внутрішньоорганізаційні призначення працівників;
- формування та підтримка організаційної культури.

Це лише неповний перелік використовуваних кадрових технологій, але він дозволяє представити діапазон роботи з персоналом. Всі елементи системи управління кадровим потенціалом умовно можна розділити на три блоки:

1) технології формування персоналу, до яких відносяться кадрове планування, визначення потреби в наймі, набір, відбір, прийом, вивільнення, іноді сюди включають адаптацію працівників;

2) технології розвитку персоналу, які об'єднують навчання, кар'єру і формування кадрового резерву;

3) технології раціонального використання персоналу, що включають оцінку, мотивацію, нормування праці.

Для успішного виконання завдань в галузі ефективного управління кадровим потенціалом першорядне значення має вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на кадрову роботу.

Серед зовнішніх факторів впливу на управління кадровим потенціалом вітчизняних підприємств слід виділити: економіко-політичну кризу в країні; складну демографічну ситуація, у тому числі існуючі диспропорції на ринку праці; зміни в системі вітчизняної освіти; поширення інноваційно-інформаційних технологій в суспільстві; зміни в трудовому законодавстві.

До внутрішніх факторів впливу на реалізацію управління кадровим потенціалом слід віднести: стан внутрішнього ринку праці; стан бізнесу, конкурентні позиції підприємства; обрана стратегія розвитку; специфіка діяльності підприємства, у тому числі організаційноправова форма, рівень інноваційності; невідповідність інструментів управління кадровим потенціалом умовам сьогодення.

Для вище означених факторів формує передумови удосконалення управління кадровим потенціалом на вітчизняних підприємствах, які в сфері трансформації людського ресурсу включають такі тренди:

1 Велика різноманітність функцій співробітників, зростання числа тимчасово залучених працівників, фрілансерів;

2 Зростання цінності особистого, вільного часу, люди орієнтовані на можливості управляти своїм робочим ритмом;

3 Кастомізація – максимальне врахування і узгодження потреб підприємства в зростанні ефективності та індивідуальних потреб працівника. Кастомізоване робоче місце характеризується тим, що: індивіди самі є підприємцями, які планують своє трудове життя; відповідальність за долю і ефективність підприємства поділяється між працівниками, менеджерами та власниками. Це вимагає нового розуміння феномену довіри між співробітниками і організацією;

4 Портфельний спосіб життя (кар'єра) передбачає, що для досягнення особистих цілей, розвитку, узгодження інтересів праці та семи співробітники змінюють звичну постійну роботу на тимчасову роботу в проектах, часто йдуть паралельно;

5 Розбірливість співробітників. Компанії починають конкурувати на ринку робочої сили. Це пов'язано як зі скороченням людського ресурсу, так і з ростом активності потенційних і реальних співробітників;

6 Формування креативного класу, що пов'язане з ростом ролі «економіки ідей», коли конкуренція переходить від області виробництва в область створення концепцій, знань, нових підходів та ідей товарів, що впливає і на класову структуру суспільства.

Виходячи з представлених положень в даний час удосконалення управління кадровим потенціалом має відбуватися в двох напрямках: оперативному та стратегічному.

Удосконалення оперативного управління кадровим потенціалом підприємств повинно відбуватися:

1) на рівні бізнес-процесів шляхом формалізації та уніфікації процесів, що відносяться до функції управління персоналом;

2) на рівні організаційних структур – шляхом появи спеціалізованих підрозділів, функції яких пов'язані з питаннями формування системи винагород, проведення тренінгів, здійснення організаційних змін;

3) на рівні технологій – шляхом появи інтегрованої системи управління персоналом, що забезпечує виконання стандартних операцій і складання єдиної звітності та розробці інтерактивних додатків (форм), доступних кожному співробітнику.

Стратегічний підхід до управління кадровим потенціалом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти.

Об'єднуючись із стратегічними технологіями такі традиційні функції, як планування потреби в персоналі, відбір, оцінка і навчання, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

До стратегічних напрямків управління кадровим потенціалом підприємства, що визначають завдання кадрової політики підприємств з урахуванням стратегічних цілей їх розвитку слід віднести:

- маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;

- формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу, у тому числі оцінки компетентності працівників;

- впровадження нових форми і методів навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву;

- вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин, у тому числі створення нових організаційних форм використання людського ресурсу за технологією тимчасової і часткової зайнятості, з впровадженням проектних організаційних форм працевлаштування, робота з аутсорсинговими організаціями;

- формування напрямів соціального розвитку підприємства;

- удосконалення системи мотивації з урахуванням необхідності забезпечення лояльності і залученості працівників;

- управління креативністю персоналу і розвитком талантів;

- формування системи управління кадровою безпекою.

Таким чином, управління кадровим потенціалом є однією з головних функцій будь-якого підприємства, яка може виявитися тим критичним фактором, що визначає ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. З метою побудови високоефективної системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємств передусім необхідно проводити оцінку факторів, що впливають на кадрову роботу та

ефективність використання кадрового потенціалу. Розкриті зовнішні та внутрішні фактори дозволяють визначити передумови і напрямки удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу, які забезпечують відповідність кадрової роботи змінам в системі організації та регулювання праці в суспільстві.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КП «НВК «ІСКРА»»

2.1 Характеристика кадрового потенціалу КП «НВК «Іскра»»

Кадровим потенціалом підприємства називають сукупну дієздатність його колективу, ресурсні можливості в області праці облікового складу підприємства опираючись на їх вік, фізичні можливості, знання і професійно-кваліфікаційні навички.

Кадровий потенціал характеризується з кількісно й якісної сторони.

Для характеристики кадрового потенціалу з кількісної сторони використовуються наступні показники:

- чисельність промислово-виробничого персоналу і персоналу непромислових підрозділів;
- кількість робочого часу (межі можливої участі працівника в роботі).
- якісна характеристика кадрового потенціалу направлена на оцінку:
 - фізичного і психологічного потенціалу працівників підприємства (спроможність і нахил працівника до роботи – стан здоров'я, фізичного розвитку, витривалості);

- об'єму загальних і спеціальних знань, робочих навичок і вмінь, які обумовлюють здатність до роботи певної якості;

- якості членів колективу як суб'єктів господарської діяльності (відповідальність, цікавість, відношення до економічної діяльності підприємства).

Збирання інформації для аналізу якісних характеристик кадрового потенціалу, дуже утруднене і вимагає спеціальних досліджень.

Для прикладу візьмемо відділ маркетингу КП «НВК «Іскра»».

Проведемо оцінку ділових і особистих якостей його управлінського персоналу за методикою Е.А. Дорошенко.

Суть цієї методики полягає у проведенні аналізу за факторами оцінки з врахуванням коефіцієнтів, які наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Фактори оцінки управлінського персоналу

Фактори оцінки	Коефіцієнт значимості (K_3) для:		
	Керівники	Спеціалістів	Службовців
Трудові якості	0,24	0,24	0,24
Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
Компетентність	0,18	0,26	0,26
Особисті якості	0,16	0,16	0,16
Психологічна сумісність	0,20	0,20	0,22
Всього	1,00	1,00	1,00

Набір п'яти факторів описує повний портрет атестата в цифровому вимірі.

Проведемо анкетування серед колективу відділу маркетингу за допомогою оціночних листів (додаток В).

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

- якість проявляється у вищій мірі і постійно – 5 балів;
- якість проявляється досить постійно – 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, яка не шкодить роботі – 2 бали;
- якість не проявляється, яка шкодить роботі – 1 бал.

Кожен з працівників має змогу бути і експертом і атестантом.

Для того, щоб оцінювання було об'єктивним, експерти ставлять оцінки анонімно.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм.

Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої.

У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (дорівнює 5 балів).

У відділі маркетингу 2 керівника і 5 спеціалістів.

Отримавши результати анкетування, зведемо їх у таблицю 2.2 і проаналізуємо.

Таблиця 2.2

Аналіз рейтингових коефіцієнтів якості працівників відділу маркетингу
КП «НВК «Іскра»»

Атестанти	Фактори оцінки					Сьогоро
	Трудові якості	Організаторські здібності	Компетентність	Особисті якості	Психологічна сумісність з колективом	

Начальник (Сисоєв)	0,21	0,12	0,23	0,13	0,20	0,90
Заступник начальника (Ніко льченко)	0,22	0,13	0,26	0,15	0,20	0,94
Інженер по маркетингу 1 категорії (Мірошина)	0,20	0,12	0,25	0,15	0,19	0,91
Інженер по маркетингу 1 категорії (Ковальчук)	0,20	0,11	0,23	0,13	0,14	0,80
Інженер по маркетингу 2 категорії (Самойлов)	0,20	0,13	0,25	0,13	0,14	0,85
Інженер по маркетингу 2 категорії (Іванч)	0,15	0,07	0,11	0,11	0,12	0,56

енко)						
Інженер по маркетингу 2 категорії (Федорченко)	0,14	0,08	0,13	0,09	0,08	0,52

Діапазони рейтингового коефіцієнта якості:

1. від 0,20 до 0,49 – працівник не відповідає посаді, яку займає;
2. від 0,50 до 0,59 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
3. від 0,60 до 0,80 – працівник відповідає посаді;
4. від 0,80 – працівника можна рекомендувати в резерв, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

Детальніше аналіз рейтингових коефіцієнтів за допомогою діаграми (рис. 2.1).

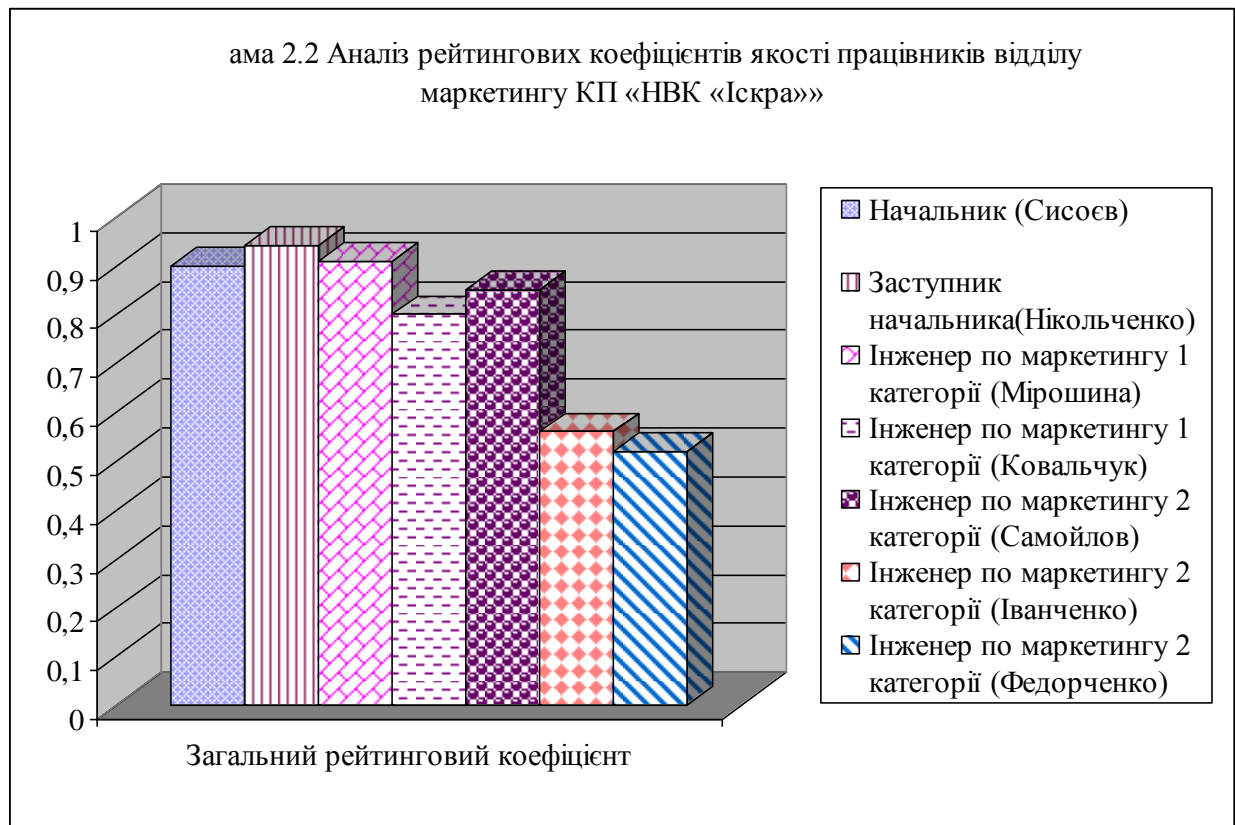


Рис. 2.1. Аналіз рейтингових коефіцієнтів якості працівників відділу маркетингу КП «НВК «Іскра»»

Таким чином, у відділі маркетингу не має працівників, рейтинг яких ввійшов до першого діапазону, і це є хорошим фактом.

Рейтинговий коефіцієнти більшої половини колективу (5 чоловік) ввійшов до 4 діапазону. Це означає, що ці працівники дуже добре відповідають своїй посаді, заслуговують на призначення на вищу посаду і підвищення заробітної плати.

Звичайно є працівники, коефіцієнт яких входить до другого діапазону, але це не псує загальної картини.

Отже, кадровий потенціал відділу маркетингу з якісної сторони знаходиться на високому рівні, якщо брати до уваги критерій особистих і ділових якостей колективу. Але ми проаналізували тільки окремий випадок, тому не можна отримані результати застосовувати до всього підприємства в цілому.

Тепер проаналізуємо кадровий потенціал КП «НВК «Іскра»» за допомогою таблиці 2.3., яка поєднує в собі кількісні і деякі якісні показники. Ця система показників кадрового потенціалу, в залежності від особливостей підприємства і цільових задач управління персоналом, може бути доповнена або, навпаки, спрощена (додаток Д).

Таким чином, розрахувавши величини показників, які характеризують кадровий потенціал КП «НВК «Іскра»», систематизувавши їх у таблицю, можемо зробити наступні висновки:

1. Частка промислово-виробничого персоналу на КП «НВК «Іскра»» становить 98 % від загальної середньооблікової чисельності підприємства. А частка непромислового персоналу становить лише 2%. Це означає, що не дивлячись на те, що завод є досить великою структурою, але на цьому підприємстві занепадають медично-санітарна частина і комбінат харчування. Раніше на балансі КП «НВК «Іскра»» були дитячі садочки, оздоровчі комплекси, житлово-комунальний відділ, але тепер їх розформовано. Тому в таблиці ми проаналізували лише промислово-виробничий персонал.

2. Серед середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу більшу частину становлять жінки, а саме 2010 чоловік, що від загальної чисельності становить 54%. Серед робітників частка жінок становить 42%, а чоловіків – 58%. Серед керівників половина жінок. Жінок-спеціалістів на 64 % більше ніж чоловіків. Серед службовців чоловіків на 24% більше, ніж жінок. Учні всі чоловічої статі.

3. Відносно вікового складу, то заводі найбільшу частку складають працівники, яким від 37 до 50 р. – 36%, а найменша частка припадає на персонал, який старше 50 р. і яким менше 18 років – 6% і 1 % відповідно. Вагомі частки припадають і на інші вікові групи:

- від 18 до 25 років – 32%;
- від 26 до 36 років – 25%.

Це означає, що на КП «НВК «Іскра»» персонал складають молоді і

енергійні люди.

4. На підприємстві спостерігається найбільша кількість працівників, які мають стаж роботи, який перевищує 5 років – 1256 чол., що становить 33% від загальної кількості промислово-виробничого потенціалу. З таблиці видно, що на підприємстві дуже мала частка працівників, стаж яких складає менше року – 13%. Отже, кадровий потенціал підприємства складається із досвідчених працівників, що є дуже добре.

5. Освітній рівень на КП «НВК «Іскра»» на належному рівні. Частка працівників з вищою освітою складає 29 %, з незакінченою вищою – 22 %, з середньою спеціальною – 34 %, загальною середньою 13%, з неповною середньою – лише 2 % від середньооблікової кількості промислово-виробничого персоналу. Отже, на підприємстві досить добрий освітній рівень кадрового потенціалу.

2.2 Аналіз структури і чисельності персоналу КП «НВК «Іскра»»

Для того, щоб ефективно управляти кадровим потенціалом підприємства потрібно в першу чергу його проаналізувати і оцінити. Для початку розглянемо структуру і чисельність персоналу.

Структурою кадрового складу називають співвідношення чисельності різних категорій працівників, наприклад, керівників і рядових виконавців; робітників, зайнятих ручною та механізованою працею тощо.

Структуру кадрового складу неможливо стандартизувати, адже вона складається щоразу індивідуально під впливом багатьох чинників.

Адміністрація КП «НВК «Іскра»» постійно аналізує структуру кадрового складу та оптимізує її з урахуванням динамічних зовнішніх і внутрішніх змін, таких як:

- зміна кон'юнктури ринку воєнної техніки, ринку електротехнічних виробів та ринку виробів для інвалідів;

- зміна структури ринку на яких господарює підприємство;
- конкурентні відносини;
- виконання мети та завдань заводу;
- динаміка робочої сили.

Є різноманітні види структур: за категоріями кадрів; за стажем – ця структура розглядається як в плані загального стажу, так і стажу роботи в даній організації; за освітнім рівнем.

На КП «НВК «Іскра»» структура цехів і відділів побудована за категоріями кадрів:

- керівники – направляють діяльність підлеглих, здійснюють керівництво;
- службовці – це працівники, які виконують на підприємстві адміністративно-господарські і канцелярські функції. До них відносяться робітники постачання і збуту, обліку і діловодства;
- спеціалісти – працівники, які професійно володіють спеціальністю (окрема галузь науки, техніки, мистецтва), має спеціальні знання в якій-небудь сфері науки, техніки, мистецтва;
- учні – ті, хто навчаються професії, проходять професійну підготовку;
- основні робітники – працівники, які беруть безпосередню участь у виробництві продукції.
- допоміжні робітники – це робітники, які виконують наладки і ремонту обладнання, переміщенням вантажу.

Звичайно, не кожна структурна одиниця підприємства має всі категорії працівників.

Для прикладу візьмемо відділ маркетингу. Структура персоналу має наступний вигляд (рис. 2.2.).



Рис. 2. Структура персоналу відділу маркетингу

Таким чином, у відділі маркетингу налічується 2 керівника і 5 спеціалістів.

Структура і штатний розклад відділу маркетингу розробляється відділом організації праці, заробітної плати і управління (ВОПЗіУ), на основі пропозицій начальника відділу маркетингу, узгоджується з заступником директора з економічних питань та маркетингу і затверджується директором підприємства з урахуванням обсягу робіт і особливостей виробництва.

Структура відділу маркетингу, переміщення спеціалістів можуть змінюватися у відповідності з задачами, які стоять перед підприємством.

Розглянемо показники чисельності працівників на КП «НВК «Іскра»»:

1. Середні показники:

1.1. Середньооблікова чисельність працівників (\bar{T}_c) – визначається шляхом ділення суми облікової чисельності робітників за робочі і неробочі дні, на число календарних днів періоду. На підприємстві в 2016 році середньооблікова чисельність дорівнювала 3888 чоловік. В 2017 р. вона становила 3795 чол.

1.2. Середньооблікова чисельність робітників в еквіваленті повної зайнятості ($\bar{T}_{\text{екв. пов. зайн.}}$) – визначається шляхом ділення загальної кількості

людино-годин робочого часу (відпрацьованого і невідпрацьованого) за який була нарахована заробітна плата на табельний фонд робочого часу, визначений з врахуванням тривалості робочої неділі, встановленої на підприємстві згідно законодавстві або договору.

На КП «НВК «Іскра»» згідно з даними звітів з праці за 2016-2017 рр. цей показник становив 3324 чол. і 3237 чол. відповідно.

Отже, середньооблікова чисельність працівників на КП «НВК «Іскра»» у 2017 р. зменшилася 2,4 % відносно 2016 р. Знизився також показник середньооблікової чисельності в еквіваленті повної зайнятості в 2017р. в порівнянні з 2016 роком на 2,6%.

Для більш детальної оцінки кадрового потенціалу КП «НВК «Іскра»» проаналізуємо, забезпеченість кадрами на підприємстві. Аналіз структури й чисельності працівників заводу показаний у таблиці 2.3.

Аналіз забезпеченості робочою силою розглядає чисельність працівників у цілому й по кожній категорії, розраховується абсолютне відхилення чисельності. Крім цього розраховується структура працюючих, аналізується її динаміка.

Таблиця 2.3

Аналіз структури і чисельності працівників по КП «НВК «Іскра»»

Категорії працюючих	Чисельність працівників за 2016 р.		Чисельність працівників за 2017 р.		Відхилення	
	ч ол.	%	ч ол.	%	ол.	
1. Основні робітники	902	23,2	939	24,7	77	,1
2. Допоміжні робітники	1315	33,8	1236	32,6	79	6,0
3. Учні	-	-	1	0,		

			3	3	3	
4. Керівники	4 98	12 ,8	4 85	12 ,8	13	2,6
5. Спеціалісти	1 125	28 ,9	1 088	28 ,7	37	3,3
6. Службовці	4 8	1, 2	3 4	0, 9	14	29,2
Разом	3 888	10 0,0	3 795	10 0,0	93	2,4
у. т. ч. прийнято	2 33	6, 0	4 84	12 ,8	51	07,7
звільнено	4 08	10 ,5	5 50	14 ,5	42	4,8
у. т.ч. за власним бажанням і за порушення дисципліни	3 96	10 ,2	5 02	13 ,2	06	6,8

В аналізованому періоді чисельність працівників знизилася на 93 чоловіка або на 2,4 %.

Частка працівників по категоріям «Основні робітники» і «Учні» збільшилася на 4,1% або на 37 чоловік і на 13 чол. відповідно.

По всіх інших категоріям спостерігалось зменшення кадрів.

Таким чином, допоміжних робітників, керівників, спеціалістів і службовців в 2016 р. в порівнянні з 2017 р. зменшилося на 6%, 2,6%, 3,3%, 29,2% відповідно.

Зобразимо вищенаведені дані в вигляді діаграми (рис. 2.3.).

Ми бачимо, що на кінець 2017 р. на підприємстві спостерігалася дуже мала кількість службовців (34 чол.).

Також найбільше по КП «НВК «Іскра»» налічується допоміжних робітників (1236 чол.).

Діаграма 2.1 Динаміка чисельності працівників по КП «НВК «Іскра»»

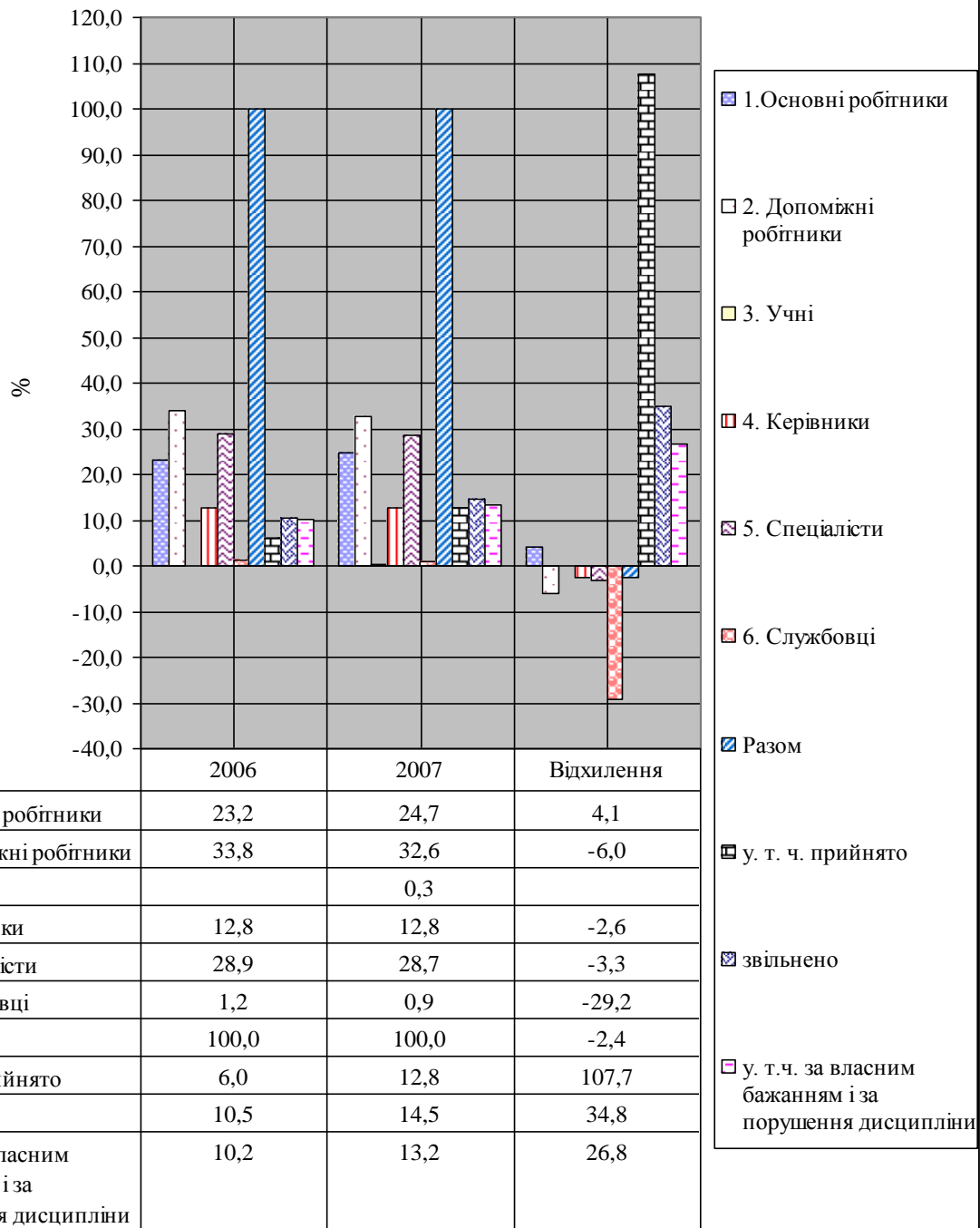


Рис. 2.3. Динаміка чисельності працівників по КП «НВК «Іскра»»

Аналізуючи дані таблиці, можемо зробити висновки, що на КП «НВК «Іскра»»:

1. знижується чисельність кадрів на підприємстві;

2. відхилення по всіх категоріях крім основних робітників є від'ємним;
3. найбільше зменшення персоналу спостерігалось серед службовців;
4. прийнято на 251 працівника більше ніж в 2016 р.;
5. частка звільнених становить 14,5 всієї чисельності працюючих, з них за власним бажанням 13,2 %.

Отже, кількість працівників зменшилася лише на 2,4%, але враховуючи той факт, що за 2017 р. було прийнято 484 чол., а звільнено 550 чол., з яких 502 чол. або 13,2% за власним бажанням і за порушення дисципліни, то можна зробити попередні висновки, що на підприємстві має місце плінність кадрів.

Плінність кадрів може бути зв'язана з нормальним вивільненням персоналу, коли підприємство впроваджує нові технології, що спонукає виникнення лишньої робочої сили.

Але КП «НВК «Іскра»» 2017 року не впроваджувало нових технологій, цьому підтвердженням є те, що план щодо модернізації, модифікації, добудови і реконструкції основних засобів недовиконаний на 2,3%.

Отже, плінність кадрів вказує на негативні зміни в господарюванні заводу. Ще цей показник перевищує норму (10%).

Деякі вище наведені показники є негативними, через те, що на підприємстві:

1. заробітна плата є низькою, хоча і підвищилася в порівнянні з 2016 р.
2. виплата заробітної плати часто затримується;
3. умови праці для всіх категорій працівників не досить добрі (застаріла техніка, холод у приміщеннях);
4. погано організована робота персоналу (нечітко розмежовані обов'язки кожного з працівників, погана атмосфера в середині робочих колективів, велика кількість неформальних каналів подачі інформації).

5. порушення трудової дисципліни.

Проаналізуємо дані про звільнення і прийняття працівників по категоріям за 2017 р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз чисельності працівників по категоріям, які були звільнені і прийняті з січня по грудень 2017 р. на КП «НВК «Іскра»»

Категорії працівників	Прийнято		Звільнено		Прийнято-Звільнено	
	чоловік	%	чоловік	%	чоловік	%
Керівники	2	4	3	6	-	-
	3	,8	6	,5	13	36,1
Спеціалісти	1	3	1	3	-	-
	55	2,0	88	4,2	33	17,6
Службовці	1	0	1	2	-	-
		,2	5	,7	14	93,3
Основні робітники	5	1	8	1	-	-
	4	1,2	5	5,5	31	36,5
Допоміжні робітники	2	4	2	4	1	5,3
	38	9,2	26	1,1	2	
Учні	1	2	-	-	1	-
	3	,7			3	
Всього	4	1	5	1	-	-
	84	00,0	50	00,0	66	12,0

Таким чином, за 2017 р. по всім категоріям працівників крім допоміжних робітників і учнів звільнених було більше ніж прийнятих. Найбільша різниця – по категорії «Спеціалісти» (33 чоловіка).

Загалом звільнено на 66 працівників більше ніж прийнято.

Серед загальної кількості прийнятих найбільша частка припадає на

категорії «Допоміжні робітники» і «Спеціалісти» – 49,2% і 32% відповідно.

Найменше серед прийнятих службовців і учнів – 0,2% і 2,7 відповідно.

Найбільший відсоток звільнених спостерігався серед також серед допоміжних робітників і спеціалістів – 41,1 % і 34, 2%.

Учні взагалі не звільнялися, а найменша частка звільнених серед службовців.

Як бачимо, велика кількість прийнятих на роботу, але ще більше – звільнено. І цікавим є те, що найбільші і найменші частки прийнятих і звільнених припадають на одні і ті ж категорії працюючих. Це може означати, що на початку року умови праці на заводі для цих категорій були привабливими для потенційної робочої сили, а потім різко погіршилися. Графічно вище наведені дані зображені в додатку 3.

Отже, організаційна структура цехів і відділів на КП «НВК «Іскра»» побудована за наступними категоріями кадрів: керівники, службовці, спеціалісти, учні, основні робітники, допоміжні робітники.

На заводі середньооблікова чисельність працівників у 2017 р. зменшилася на 2,4 % відносно 2016 р.

Показник середньооблікової чисельності в еквіваленті повної зайнятості в 2017 р. в порівнянні з 2016 роком зменшився на 2,6%.

Основні робітників і учнів збільшилося на 37 чоловік і на 13 чол. відповідно.

По всім іншим категоріям спостерігалось зменшення кадрів.

Таким чином, допоміжних робітників, керівників, спеціалістів і службовців в 2016 р. в порівнянні з 2017 р. зменшилося на 6%, 2,6%, 3,3%, 29,2% відповідно.

Отже, на КП «НВК «Іскра»» знижується чисельність кадрів. Відхилення по всім категоріям крім основних робітників є від'ємним на заводі.

В 2017 р. прийнято на 251 працівника більше ніж в 2016 р. Частка звільнених становить 14,5 всієї чисельності працюючих, з них за власним

бажанням 13,2 %. Враховуючи той факт, що за 2017 р. було прийнято 484 чол., а звільнено 550 чол., то можна зробити попередні висновки, що на підприємстві має місце плінність кадрів. Цей показник перевищує допустиму норму – 10%. Це може бути викликано тим, що на підприємстві заробітна плата є низькою, хоча і підвищилася в порівнянні з 2016 р.

Умови праці для всіх категорій працівників не досить добрі (застаріла техніка, холод у приміщеннях). Погано організована робота персоналу (нечітко розмежовані обов'язки кожного з працівників, погана атмосфера в середина робочих колективів, велика кількість неформальних каналів подачі інформації). Спостерігається порушення трудової дисципліни.

2.3 Аналіз руху кадрів на КП «НВК «Іскра»»

Рух робочої сили на підприємстві, пов'язаний із прийомом і звільненням працівників, є важливим об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності кадрів – один з факторів, що роблять вплив на продуктивність праці й ефективність виробництва.

Аналіз руху робочих кадрів виконується шляхом розрахунку наступних коефіцієнтів:

1) Коефіцієнт загального оборту, що розраховується як відношення числа прийнятих і звільнених працівників за аналізований період до середньооблікової чисельності працівників.

2) Коефіцієнт оборту робочої сили по прийому – відношення числа прийнятих до середньооблікова чисельності працівників.

3) Коефіцієнт оборту робочої сили по звільненню – відношення числа звільнених до середньооблікової чисельності працівників.

4) Коефіцієнт заміщення робочої сили – розраховується як відношення числа прийнятих на роботу, до числа звільнених з підприємства.

5) Коефіцієнт постійності кадрів – розраховується відношенням чисельності робітників, які проробили на даному підприємстві за весь

період до середньооблікової чисельності працівників.

б) Коефіцієнт плинності – відношення чисельності звільнених за власним бажанням, за прогули й інші порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників.

До плинності кадрів не відносяться:

- звільнення за власним бажанням в зв'язку з проступанням в вуз на денне відділення або призовом в армію;

- звільнення в зв'язку з виходом на пенсію, інвалідністю або смертю робітника;

- звільнення по причині скорочення штатів.

Проаналізуємо рух робочих кадрів на ТОВ КП «НВК «Іскра»».

Дані запишемо в виді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз руху кадрів на КП «НВК «Іскра»»

Показники	Значення	
	2016 р.	2017р.
Середньооблікова чисельність, чол.	888,0	795,0
Прийнято, чол.	33,0	84,0
Звільнено, чол.	08,0	50,0
у т.ч. за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	96,0	02,0
Коефіцієнти:		
- загального оборту, %	6,5	7,2
- оборту робочої сили по прийому, %	6	1

	,0	2,8
- оборту робочої сили по звільненню, %	1 0,5	1 4,5
- плинності, %	1 0,2	1 3,2
- заміщення робочої сили, %	5 7,1	8 8,0
- постійності кадрів	8 3,5	7 2,8

Отже, коефіцієнт загального оборту робочої сили у 2017 році збільшився на 10,7% у порівнянні з 2016 роком. На це варто звернути особливу увагу, тому що збільшення коефіцієнта загального оборту робочої сили може бути наслідком погіршення умов праці.

Чисельність прийнятих і звільнених працівників КП «НВК «Іскра» в 2017 р. склала 12,8% і 14,5 % від середньооблікової чисельності працюючих на підприємстві відповідно. Це на 6,8 % більше становить коефіцієнт прийнятих працівників ніж у 2016 р. і на 4% – коефіцієнт звільнених.

Ми бачимо, що на КП «НВК «Іскра»» коефіцієнт по звільненню протягом 2016 і 2017 років перевищує коефіцієнт по прийому.

В 2017 р. розрив між цими коефіцієнтами скоротився.

Слід підкреслити, що і у 2016 р. і у 2017р. коефіцієнт плинності кадрів перевищував допустиму норму (10 %).

Але в 2017 р. він збільшився в порівнянні з 2016 р. на 3 %.

Це могло відбутися за рахунок погіршення умов праці, трудової дисципліни і оплати праці й збільшення кількості звільнень за власним бажанням.

Звернімо, також увагу на коефіцієнт заміщення, який у 2017 р. становив аж 88%, що на 30,9% більше ніж у 2016 р. Це може означати,

що на підприємстві відбулася заміна старих кадрів на нові.

Коефіцієнт постійності в 2017 р. склав 72,8 %. Означає що частка працівників, які проробили на підприємстві весь період який ми аналізуємо, складає 72,8 % від середньооблікової кількості працюючих на КП «НВК «Іскра»». Але це на 10,7 % менше ніж було у 2016 р. два останніх коефіцієнта також свідчать про те, що підприємство через плинність кадрів поступово втрачає досвідчені кадри, які мали стаж роботи на заводі.

Зобразимо коефіцієнти руху робочих кадрів на рисунку 2.4.

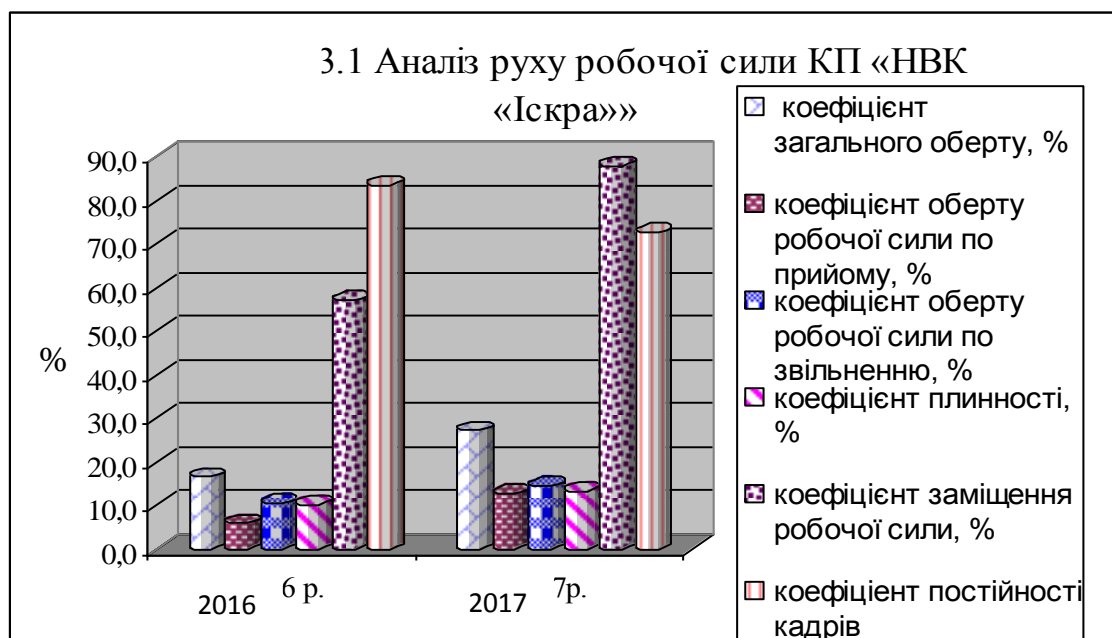


Рис. 2.4. Аналіз руху кадрів на КП «НВК «Іскра»»

Таким чином, з метою зниження коефіцієнта обертву робочої сили по звільненню необхідно звернути увагу на організацію праці на підприємстві, на умови праці й оплати працівників.

Для більш детального аналізу стану кадрового потенціалу підприємства, проаналізуємо окремо плинність кадрів за 2017 р., яка спостерігається на КП «НВК «Іскра»».

Плинність кадрів характеризується з якісної і кількісної сторони.

З якісної сторони процес плинності характеризується факторами, причинами і мотивами.

Виявити їх потрібно для розробки конкретних заходів зниження плинності кадрів.

З кількісної сторони – нижче наведеними коефіцієнтами:

1. Конкретний коефіцієнт плинності (K_k) – використовують для визначення обсягів плинності за конкретними статево-віковими, професійними та іншими групами. Він розраховується як відношення кількості звільнених в даній групі за всіма причинами до середньооблікової кількості працівників даної групи.

2. Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів ($K_{ін}$) – це відношення конкретного коефіцієнта в даній групі, виділеного в організації в цілому або в окремому підрозділі, до коефіцієнта плинності, визначеного по організації в цілому або окремому підрозділу. Він показує, в скільки разів конкретний коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший.

Проведемо розрахунки по категоріям працюючих, і дані занесемо в таблицю 2.6.

З даних таблиці видно, що коефіцієнт плинності кадрів становить 13,2%.

Це свідчить про не дуже високий рівень плинності кадрів, але він перевищує норму.

Для виявлення категорій працюючих з найбільшою плинністю кадрів ми розраховали конкретний коефіцієнт і коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів.

Бачимо, що коефіцієнти інтенсивності плинності кадрів по категоріям «Спеціалісти», «Службовці» і «Допоміжні робітники» перевищують одиницю. Це говорить про підвищену плинність кадрів і нестабільність виділених груп.

Таблиця 3.2

Розрахунок коефіцієнтів, що характеризують стан процесу плинності

кадрів на КП «НВК «Іскра»»

п/п	Категорії працюючих	Число звільнених за 2017 р., чол..	Середньооблікова чисельність за 2017 р., чол.	(K_K),%	(K_{IH}),%
	Керівники	36	485	7,4	0,6
	Спеціалісти	188	1088	17,3	1,3
	Службовці	15	34	44,1	3,3
	Основні робітники	85	939	9,1	0,7
	Допоміжні робітники	226	1236	18,3	1,4
	Учні	0	13	0,0	0,0
	Всього на КП «НВК «Іскра»»	502	3795	13,2	-

По категоріям «Керівники», «Основні робітники» і учні коефіцієнт інтенсивності в допустимій нормі, тобто не перевищують одиницю.

Найбільша інтенсивність плинності кадрів (3,3%) спостерігається серед службовців.

Найбільша величина конкретного коефіцієнта становить 44,1 %, це говорить про те, що серед службовців найбільший обсяг плинності кадрів. Найменше значення цього коефіцієнта – 0% і 0,6%, це означає, що серед учнів і керівників мінімальний обсяг плинності кадрів.

Графічно величини коефіцієнтів по категоріям працюючих зображено на рис. 2.5.

Отже, на КП «НВК «Іскра»», плинність кадрів перевищує норму. Ми наглядно бачимо, що підвищена плинність кадрів спостерігається серед службовців, спеціалістів і допоміжних робітників. Саме по цим категоріям коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів перевищує одиницю, і найбільший конкретний коефіцієнт.

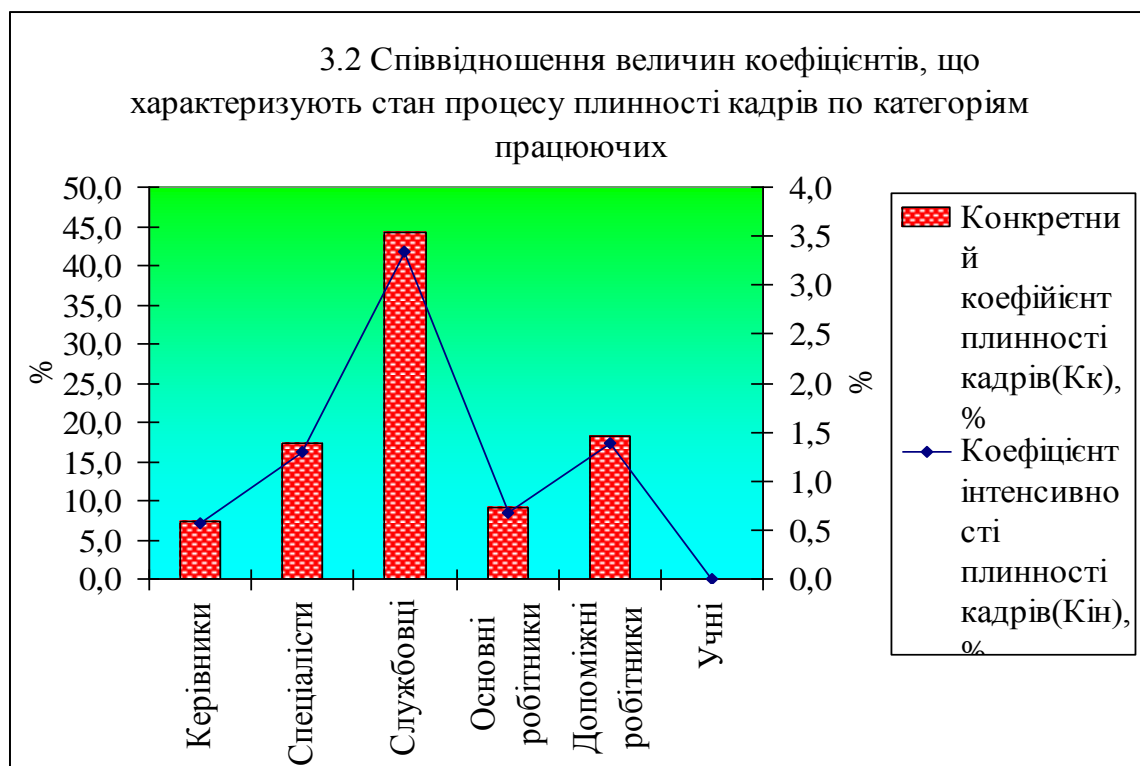


Рис. 2.5. Співвідношення величин коефіцієнтів, що характеризують стан процесу плинності кадрів на досліджуваному підприємстві по категоріям працюючих.

Плинність кадрів на КП «НВК «Іскра» могла бути спричинена наступними факторами:

- 1) погано організована робота кадрового складу;
- 2) умови праці не досить добрі;
- 3) не згуртований колектив;
- 4) висока конфліктність;
- 5) невисока заробітна плата;

- б) порушення трудової дисципліни;
- 7) невизначеність перспектив професіонального просування.

Отже, у 2017 році коефіцієнт загального оберту робочої сили збільшився на 10,7% у порівнянні з 2016 роком, що може бути наслідком погіршення умов праці.

Коефіцієнт прийнятих працівників в 2017 р. становив на 6,8 % більше ніж у 2016 р., а коефіцієнт звільнених – на 4% більше ніж у 2016 році. Це означає, що в частка прийнятих і звільнених працівників складає 6,8% і 4 % від середньооблікової чисельності працюючих на підприємстві відповідно.

Коефіцієнт заміщення, який у 2017 р. становив 88%, що на 30,9% більше ніж у 2016 р., це може означати, що на підприємстві відбулася заміна старих кадрів на нові.

Коефіцієнт постійності в 2017 р. склав 72,8 %, що серед всіх працівників заводу велика частина кадрів, які мають стаж роботи на досліджуваному підприємстві КП «НВК «Іскра»». Але цей коефіцієнт в 2016 р. був на 10,7 % більшим. Це може означати, що чисельність досвідчених кадрів на досліджуваному підприємстві в 2017 р. зменшилася в порівнянні з 2016 р.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ І ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

КП «НВК «ІСКРА»» І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НИМ

3.1 Шляхи удосконалення кадрового потенціалу підприємства

Нестабільність суспільного розвитку та глибинні трансформації економічної системи нашої держави спричинили перебудову всього господарського механізму підприємств, що виявляється у зміні пропорцій між елементами, формуванні нових і руйнуванні старих виробничих зв'язків, переоцінюванні традиційних орієнтирів розвитку.

Аналізуючи світові тенденції розвитку, слід виділити основу формування кадрового потенціалу сучасних підприємств – персонал.

Розвиток концепції управління кадровим потенціалом перетворюється на одну із важливих тенденцій, що перебуває в найтіснішому взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції управлінської думки: переходом від традиційних принципів управління до нових (партнерство, гуманізація тощо); застосуванням системи планування та резервування кадрів; розвитком комп'ютерного й телекомунікаційного забезпечення процесів управління та його віртуалізації.

Важливою особливістю потенціалу сучасних корпорацій є їх інформатизація, що тісно пов'язана із кадровим потенціалом. Зв'язок реалізується через процеси нагромадження та обробки комерційної інформації персоналом підприємства в процесі ведення бізнесу.

Таким чином, цінність кадрового потенціалу визначається інформаційними потоками, які він генерує в процесі господарювання.

В умовах сучасного посткризового стану економіки особливо важливим стає питання практичного застосування певних методів

удосконалення управління кадровим потенціалом, що дають підприємству можливість досягти стратегічних цілей. Стратегічне управління на досліджуваному підприємстві не можна характеризувати як повноцінну систему, воно має фрагментарний і ситуативний характер.

Практично не застосовується довгострокове планування і прогнозування. У більшості випадків вирішувані стратегічні завдання перебувають на рівні функціональної стратегії, частково – бізнес стратегії, рівні корпоративної й операційної стратегії практично відсутні.

Найчастіше при вирішенні завдань стратегічного управління використовується підприємницький підхід, який ґрунтується на досвіді, інтуїції й баченні головного керівника підприємства і деяких провідних фахівців.

На сьогодні на досліджуваному підприємстві кадрове планування перебуває на досить низькому рівні стосовно набору та оцінювання наявних кадрів. Тому одним із шляхів удосконалення управління кадровим потенціалом на КП «НВК «Іскра» є вдосконалення системи кадрового планування.

Кадрове планування необхідно реалізовувати за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, поєднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

Оперативний план роботи з кадрами повинен включати такі основні положення:

- планування залучення персоналу – планування заходів щодо наймання та прийому з метою задоволення в перспективі потреби підприємства в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;

- планування звільнення або скорочення персоналу – має істотне значення в процесі кадрового планування і дає змогу уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів та створення для цієї категорії персоналу труднощів;

- планування використання персоналу – здійснюється за допомогою

розробки плану заміщення штатних посад;

- планування ділової кар'єри, службово-фахового просування – полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття робітника на підприємство і закінчуючи можливим звільненням, необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне його кар'єрне просування;

- планування витрат на персонал – насамперед, варто мати на увазі такі статті витрат, як основна і додаткова заробітна плата, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження, на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, оплата за навчання, оплата за навчальну відпустку.

В основі стратегічного планування кадрового потенціалу підприємства лежить організаційно-кадровий аудит, що являє собою оцінювання відповідності структурного і кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку. Проводиться він із метою підготовки до прийняття стратегічних рішень про розвиток бізнесу, розробки програми реформування організації.

Оцінюванню можуть підлягати три основних аспекти організаційної діяльності:

- кадрові процеси – напрями діяльності підприємства стосовно персоналу;

- структура підприємства – співвідношення і співвідпорядкованість основних елементів, ступінь жорсткості/гнучкості організаційної конфігурації;

- якісні і кількісні характеристики персоналу.

Менеджеру з персоналу, котрий проводить кадровий аудит, важливо зрозуміти, які процеси і з якою ефективністю йдуть в організації.

Проводячи організаційно-кадровий аудит, співробітник відділу кадрів повинен вирішити важливі питання: чи має підприємство достатні людські ресурси функціонування і заміни; чи спроможний персонал працювати достатньо ефективно й відповідно до обраної стратегії.

Для цього необхідно оцінити фактичний склад персоналу, а також його особливості, наявність професійно важливих якостей і характеристик.

Оцінювання кадрового складу має включати:

- 1) оцінювання укомплектованості кадрового складу в цілому і за рівнями управління, включаючи оцінювання забезпечення персоналом технологічного процесу;
- 2) оцінювання відповідності рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності;
- 3) аналіз структури кадрового складу відповідно до вимог технології і класифікатора посад;
- 4) аналіз структури кадрового складу за соціально-демографічними характеристиками;
- 5) оцінювання плинності кадрів.

Аудит кадрового складу і кадрового потенціалу дає можливість виявити: рівень кадрової забезпеченості і потребу в персоналі; потреби в навчанні; стилі управління; соціально-психологічний клімат; інноваційний потенціал; основні джерела опору змінам; розподіл персоналу в межах організації (за рівнями ієрархії та функціональними напрямками).

Недосконалість існуючих методик оцінювання системи управління персоналом полягає в тому, що процес оцінювання закінчується фактом отримання результатів. Але ж оцінювання має виконуватись із певною метою, насамперед, це виявлення основних проблем у розвитку та їх усунення.

Логічним завершенням процесу оцінювання є певні дії з оптимізації та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства.

Кадровий потенціал як систему, яка залежить від багатьох факторів, насамперед психологічних, важко точно оцінити та спрогнозувати, але існує загальновідомий факт, що не можна управляти тим, чого не можна виміряти. Тому метою проведення оцінювання кадрового потенціалу є визначення рівня використання кадрового потенціалу, виявлення можливостей його

розвитку.

Оцінювання кадрового потенціалу підприємства слугує підґрунтям для визначення потреби в навчанні, заходів з розвитку персоналу, перспектив кар'єрного зростання, розрахунку витрат.

Результати оцінювання кадрового потенціалу дають змогу приймати більш обґрунтовані рішення, спрямовані на його формування, збереження та розвиток.

Ефективність оцінювання кадрового потенціалу для його функціонування та розвитку залежить від дієвості механізму оцінювання, що використовується.

Механізм оцінювання кадрового потенціалу підприємства зображено на рисунку.

Він дає можливість пов'язати сукупність заходів, які необхідно реалізувати для оцінювання кадрового потенціалу.

Головна умова при прийнятті рішення про проведення оцінювання кадрового потенціалу – впевненість керівництва у його доцільності. На цьому етапі необхідно визначити цілі оцінювання та його вплив на удосконалення мотивації працівників.

З метою ефективного мотивування працівників корпорації необхідно провести їх опитування.

Наступним кроком має бути вибір принципів і методу оцінювання, його структури, набору компетенцій, оцінювальної шкали, варіантів форм.

Важливою складовою, яка впливає на потенціал робітника, є його компетентність. Компетентність робітника включає декілька складових, зокрема: загальні, комунікативні, організаційні, спеціальні.

На нашу думку, однією із головних є загальна компетентність, пов'язана із загальним рівнем освіти співробітника, знаннями у сфері економіки, фінансів, менеджменту, маркетингу, психології, – це все, що необхідно для роботи на ринку, але не пов'язано з безпосередньою діяльністю його підрозділу.

Компетентність працівників належить до групи якісних показників. Для якісного оцінювання кадрового потенціалу необхідно виділити окремо якісні та кількісні показники

Вимоги до показників кадрового потенціалу зводяться до того, що вони повинні бути:

- аналізованими, тобто придатними для економіко-статистичного та статистикоматематичного аналізу й аналітичними, тобто пояснювати причини явищ, відображуваних аналізованими показниками;

- коректними, тобто забезпечувати потрібну для практичних цілей вірогідність відображуваного досліджуваного об'єкта;

- прогностичними і динамічними, тобто придатними для відображення зміни чи процесу явища в часі;

- однозначними, тобто при інтерпретації допускати тільки одне тлумачення;

- вимірними, тобто піддаватися кількісному вимірюванню;

- документальними, тобто ґрунтуватися на достовірних даних первинного обліку та звітності;

- ефективними, тобто результат при застосуванні повинен перевищувати витрати, пов'язані з одержанням цього результату.

Система показників кадрового потенціалу повинна виключати суб'єктивізм під час оцінювання або принаймні зменшувати його ризик. Мають бути враховані ділові, професійні, а також особистісні якості працівників. Водночас під час розроблення названої системи показників доцільно дотримуватись таких принципів:

- урахування специфічних особливостей як галузевого характеру (машинобудування), так і конкретного підприємства;

- функціонування системи повинно забезпечуватись на всіх рівнях управління підприємством: підприємство загалом, його структурні підрозділи, окремі працівники;

- усередині системи мають бути забезпечені, з одного боку, статичність

(стабільність) її елементів (показників), а з іншого – високий рівень їхньої адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства;

- головним елементом системи є інтегральний показник, що характеризує трудовий потенціал підприємства.

Кадровий потенціал підприємства повинен бути оцінений з різних позицій залежно від кількісних та якісних характеристик, набір яких визначає кадрова служба підприємства при плануванні та розробці методичних рекомендацій щодо методів, критеріїв оцінювання кадрового потенціалу.

Відмінність аналізу трудових ресурсів і кадрового потенціалу полягає у тому, що при аналізі кадрового потенціалу слід використовувати не тільки результати оцінювання з кількісної сторони, а й проводити детальний аналіз якісних характеристик працівників підприємства, їх можливостей та здібностей, а також визначати чинники, що впливають на якісну характеристику персоналу, та розраховувати резерви покращення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

З метою якісної характеристики кадрового потенціалу виникає необхідність застосування соціологічних методів.

Аналізуючи показники кадрового потенціалу підприємства, ми зазвичай втрачаємо суть показників індивідуального потенціалу працівника. І тільки аналіз сукупності індивідуальних показників кожного працівника, а також узагальнення цих даних у поєднанні з аналізом показників, які ми можемо обчислити математичним способом, дасть нам повну картину для оцінки кадрового потенціалу підприємства. З цією метою необхідно проводити аналіз з урахуванням таких компонентів кадрового потенціалу, як здоров'я, моральність, творчий потенціал, активність, організованість і зібраність, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу. Аналізуючи компонент здоров'я, необхідно не тільки звернути увагу на працездатність, втрати робочого часу через хвороби і травми, а й визначити можливі причини негативного впливу роботи на здоров'я працівників, усунення яких підвищуватиме рівень використання трудового потенціалу підприємства за

цим компонентом.

Компонент моральності взагалі важко оцінити за допомогою економічних показників діяльності підприємства. З цією метою доцільно проводити опитування працівників та давати експертні оцінки, адже взаємовідносини між співробітниками, атмосфера в колективі, втрати від конфліктів (рівень конфліктності), задоволення працівника роботою завжди мали важливе значення для досягнення відповідного рівня продуктивності праці та економічної ефективності діяльності підприємства. Тому дослідження цього компонента й покращення показників цього напрямку безпосередньо впливають на кадровий потенціал підприємства.

До індивідуальних показників творчого потенціалу належать творчі здібності, а до активності – бажання до реалізації здібностей та підприємливість. Однак при оцінюванні творчого потенціалу підприємства й загальної активності працівників зазвичай використовуються такі показники, як кількість винаходів, патентів, пропозицій щодо раціоналізації роботи, кількість нових винаходів на одного працівника.

Необхідно зазначити, що обраний напрям дослідження потенціалу підприємства має вагоме значення, проте не всі підприємства застосовують цю методику щодо оцінювання індивідуальних показників творчого потенціалу, що не є відображенням низького рівня творчого потенціалу підприємства.

Дані бухгалтерської та фінансової звітності не є достатніми для оцінювання таких рис, як підприємливість, бажання (або небажання) працівників до реалізації власних здібностей і впровадження нових бізнес-ідей. Натомість, особистісне оцінювання працівниками цих показників підприємства у поєднанні із проведенням спеціалізованих тестувань та виконанням завдань, що потребують творчих здібностей, можуть показати творчий потенціал підприємства та активність його працівників.

Організованість і зібраність як компонент індивідуального трудового потенціалу працівника визначаються такими показниками, як акуратність,

раціональність, дисциплінованість та обов'язковість, але аналіз трудового потенціалу підприємства зводиться до аналізу втрат від порушень дисципліни, чистоти, сумлінності та ефективності праці.

Деякі з вищенаведених показників важко оцінити тільки за допомогою фактичних даних у документації підприємства, тому для оцінювання показників цього компонента доцільно застосовувати додатково соціологічні методи.

Освіта характеризується такими показниками, як освітній рівень працівників, структура персоналу підприємства за ознакою освіти, а також витрати на підвищення кваліфікації працівників. Однак для оцінки кадрового потенціалу підприємства за компонентом освіти важливе значення також має бажання (небажання) працівника підвищувати рівень кваліфікації або ж навчатися.

При аналізі професіоналізму необхідно враховувати показники якості продукції та втрати від браку, а також сукупність індивідуальних умінь працівників та рівня їх кваліфікації.

Зміна кваліфікації внаслідок її підвищення, як і через зниження внаслідок втрати вмінь та кваліфікації, безпосередньо впливають на трудовий потенціал. Компонент ресурсу робочого часу аналізується із використанням показників кількості працівників та кількості годин праці за рік на одного працівника.

Важливим напрямом є пошук резервів збільшення ресурсів робочого часу за рахунок зменшення неявок працівників.

Отже, для оцінки кадрового потенціалу підприємства необхідно проводити аналіз по кожному компоненту за допомогою економічно-математичних методів у поєднанні із соціологічними методами, зокрема соціологічним опитуванням. Розглянемо результати застосування соціологічного дослідження на прикладі управлінського персоналу КП «НВК «Іскра».

Соціологічне дослідження, метою якого була оцінка кадрового

потенціалу підприємства та вивчення соціально-психологічного клімату в колективі, ґрунтувалося на анонімному анкетуванні працівників.

Результати соціологічного опитування дали змогу виокремити блоки проблем, з якими стикаються працівники, та виявити їх реальні бажання, погляди, цінності, а також провести аналіз кадрового потенціалу підприємства за чинниками, що не піддаються вимірюванню (наприклад, моральність).

Відповідаючи на запитання «Чи приносить Ваша робота Вам задоволення?» найбільша кількість респондентів стверджує, що тільки іноді (35%) або ж досить часто (32,5%). І тільки 5,0% опитаних робота не приносить задоволення ніколи, а 7,5% – майже ніколи. Повністю задоволені своєю роботою 20% працівників.

Важливим напрямом дослідження було встановлення пріоритетних цінностей працівників (з можливих відповідей працівники могли вибрати до трьох найважливіших). При встановленні пріоритетних цінностей працівники віддають перевагу: працелюбності (55%), щирості та відвертості (55%), життєрадісності (45%). Частка опитаних, які віддали перевагу таким цінностям, як самореалізація, рішучість і наполегливість, ефективність у роботі та професіоналізм, раціональність, лідерство й першість, є незначною.

Отже, для більшості працівників активність стосовно діяльності підприємства посідає друге місце, натомість моральні показники та соціально-психологічна атмосфера в колективі є першочерговими цінностями.

Необхідно зазначити, що акуратність і обов'язковість обрали 32,5% опитаних (4-те місце в переліку найважливіших цінностей). Це свідчить про помірний рівень організованості і зібраності трудового колективу.

Негативно можна оцінити відповіді на запитання щодо подальшого навчання і підвищення кваліфікації, адже 65% опитаних респондентів стверджують, що на даний момент це для них не актуально, а 17,5%, хоча і мають таке бажання, але не роблять жодних кроків для його реалізації. Це

свідчить про пасивність працівників щодо покращення трудового потенціалу за компонентами освіти та професіоналізму. І тільки 5% опитаних не тільки мають бажання підвищувати кваліфікацію і продовжувати навчання, а й хочуть втілити це у життя.

Серед опитаних респондентів 10% проходили курси підвищення кваліфікації та інші заходи щодо покращення освітнього рівня. При відповіді на запитання «Чи бажаєте Ви брати активну участь у розвитку Вашого підприємства?» 30% опитаних респондентів висловили думку, що для такої роботи є керівництво, для 5% це взагалі не важливо.

Найбільша кількість опитаних (32,5%) все ж таки хочуть вносити певні пропозиції щодо діяльності, 22,5% хочуть бути більш проінформованими щодо діяльності. І тільки 10% опитаних респондентів мають бажання безпосередньо брати участь у прийнятті рішень.

З метою виявлення найважливіших видів мотивації працівників для здійснення ефективної кадрової політики працівникам було запропоновано вказати, наскільки важливими є види певних мотивацій працівників.

Результати опитування показали, що найважливішими для працівників є високий рівень зарплати, наявність додаткових виплат і премій, належна організація робочого місця, участь у корпоративних святах, визнання значущості працівника для підприємства, привітання з важливими подіями, а також упровадження медичного страхування. Натомість, участь у семінарах і тренінгах, а також надання консультаційних послуг для більшості працівників є не важливими.

Можливість кар'єрного зростання та впровадження власних ідей отримали середні значення. При особистісному оцінюванні творчого потенціалу свого колективу тільки 5% вважають, що їхній колектив не здатний до творчості, і 5% вважають рівень творчості в колективі низьким. Про високий рівень творчості колективу стверджують 20% респондентів і 27,5% вважають, що їх колектив скоріше творчий, ніж не творчий. Найбільша питома вага відповідей припадає на середню оцінку творчості

колективу – 40%. Більшість опитаних задоволені атмосферою у своєму колективі: атмосфера поваги, взаємодопомоги – 40%, скоріше здорова атмосфера – 37,5%. І тільки 7,5% вважають атмосферу не здоровою або ж скоріше не здоровою. Середню оцінку атмосфери в колективі надають 12,5%. Необхідно зазначити, що ці показники є досить високими.

На запитання «Чи вимагає Ваша робота високого рівня відповідальності за прийняття рішень?» більшість респондентів відповіли «так» – 60,0% (інші відповіді: ні – 12,5%, важко відповісти – 27,5%). Це свідчить про високий рівень загальної обов'язковості та старанності працівників. Необхідно особливу увагу звернути на запитання «Як умови праці впливають на Ваше здоров'я?», адже 62,5% опитаних працівників відповіли, що цей вплив є частково негативним, а 10% – цілком негативним. Це, звичайно, не означає, що кожен із опитаних перебуває в абсолютно шкідливих умовах праці, але проведення заходів щодо покращення умов праці та сприяння покращенню здоров'я працівників приведе до покращення кадрового потенціалу підприємства і зможе збільшити ресурси робочого часу.

Окремий блок запитань стосувався особистих характеристик працівника (стать, вік, освіта, посада, матеріальне становище), що дає змогу провести багатовимірний аналіз за окремими категоріями працівників.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що підвищенню ефективності кадрового потенціалу підприємства сприятиме впровадження таких заходів:

1. Позитивний рух кадрів. Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу необхідно створювати належні умови для роботи наявного персоналу, щоб не відбувався відплив найкращих кадрів у інші галузі або на інші підприємства, а також залучати нові висококваліфіковані кадри та формувати резерв з обдарованої молоді;

2. Підвищення кваліфікаційного рівня працівників унаслідок участі у різноманітних курсах підвищення кваліфікації та тематичних навчаннях,

застосування обміну досвідом;

3. Надання консультаційних послуг щодо діяльності підприємства;
4. Підвищення освітнього рівня працівників, сприяння навчанню працівників;
5. Формування позитивної атмосфери в колективі, скорочення кількості конфліктних ситуацій;
6. Розкриття здібностей працівників, стимулювання працівників для розроблення нових бізнес-ідей та раціоналізаторських пропозицій;
7. Проведення ефективної мотиваційної політики з урахування побажань працівників з метою підвищення їх продуктивності праці та активності;
8. Сприяння збереженню і покращенню здоров'я персоналу та створення відповідних умов для праці, що зможе ліквідувати або ж значно зменшити негативний вплив роботи на здоров'я працівників, особливо у шкідливих умовах праці.

Запропонована система показників кадрового потенціалу підприємства відображає взаємозв'язок категорій, що визначають наявність і рівень розвитку особистих якостей працівників, які безпосередньо впливають на успішність виконання виробничих завдань і якість отриманих результатів.

Ураховуючи важливість якісного компонента кадрового потенціалу, потрібно брати до уваги такі правила під час оцінювання: не віддавати перевагу якомусь одному показнику чи групі показників, оскільки це може призвести до нехтування іншими, не менш важливими характеристиками; визначати необхідну і достатню кількість показників для охоплення всіх істотних аспектів діяльності, які водночас не перевантажували б та не ускладнювали сам процес оцінювання.

За допомогою наведеної системи показників можна одержати інформацію про стан кадрового потенціалу колективу підприємства загалом, однак неможливо досліджувати кадровий потенціал підприємства без оцінки трудового потенціалу кожного працівника.

3.2 Заходи зі збереження кадрового потенціалу КП «НВК «Іскра»»

Кадровий потенціал підприємства не є постійною величиною. Його кількісні і якісні характеристики постійно змінюються під впливом об'єктивних факторів (змін в матеріальному компоненті виробництва, в виробничих відносинах) і управлінських рішень.

Проаналізувавши кадровий потенціал відділу маркетингу КП «НВК «Іскра»» з якісної сторони за методикою Е.А. Дорошенко, ми виявили, що він знаходиться на досить високому рівні.

Більшість колективу мають найвищі рейтингові коефіцієнти, що вказує на їх професіоналізм, високу компетентність і відданість своїй роботі. Але це є тільки окремий випадок і його результати не можуть застосовуватися до всього підприємства в цілому.

Ця методика застосовується лише для окремих структурних одиниць підприємства. Тому ми провели узагальнюючий аналіз, скомпонувавши кількісні і деякі якісні характеристики кадрового потенціалу у систему показників.

Таким чином, ми виявили, що кадровий потенціал досліджуваного підприємства КП «НВК «Іскра»» складається в основному з промислово-виробничого персоналу. Це означає, що на підприємстві занепадають медично-санітарна частина, комбінат харчування.

Повністю розформовано оздоровчі комплекси і житлово-комунальний відділ.

Навіть по даним кошторису розподілення витрат підприємства на 2017 р. дуже зменшився фонд соціального розвитку в порівнянні з 2016 р. Тому на підприємстві так мало непромислового персоналу, його завод скорочує, не

виділяючи кошти.

Це звичайно пов'язано з тим, що підприємство під контролем держави, але не одержує від неї підтримки.

Досліджуваному підприємству КП «НВК «Іскра»» доводиться виживати в даних умовах, тому воно застосовує крайні заходи, для того, щоб покращити своє становище.

На нашу думку, це не є виходом, так як така політика підприємства призводить до скорочення соціального пакету працівників.

Вони не отримують належного харчування, медичного обслуговування, оздоровчих процедур.

Допомогти вийти з цієї ситуації, насамперед, може держава.

Продукція, яку виготовляє завод, край необхідна нашій державі.

КП «НВК «Іскра»» – єдине підприємство, яке виготовляє радіолокаційні станції.

Держава повинна збільшити кількість держзамовлень. Інший вихід – вкласти кошти у розвиток медичної частини, комбінату харчування, у відновлення оздоровчих комплексів. Потім надавати платні послуги населенню міста, а працівників обслуговувати безплатно.

Звичайно для початку потрібно проаналізувати стан конкуренції на ринку послуг, які будуть надавати оновлені структурні підрозділи заводу.

Результати аналізу показали, що кадровий потенціал КП «НВК «Іскра»» складають в основному люди у віці від 18 до 25 і від 36 до 50 років. Це означає, що працівники підприємства молоді і енергійні.

На нашу думку, такий контингент може покращити економічне становище підприємства, так як у молоді можна розкрити великий потенціал, якщо підвищити витрати на їх навчання, підвищення кваліфікації. Іншу більшу половину кадрового потенціалу становлять уже досвідчені люди, у яких уже повністю розкритий робочий потенціал, і які є опорою підприємства.

Позитивним фактом є те, що на підприємстві більшу частину кадрового

складу становлять працівники зі стажем роботи більше 5 років. І досить велика частка промислово-виробничого персоналу складають люди з вищою освітою.

Таким чином, у КП «НВК «Іскра»» є великі можливості. Головною задачею підприємства, у цьому випадку, зберегти свої кадри. Тому потрібно звертати увагу на задоволеність персоналу, покращувати умови праці, надавати всі належні соціальні послуги.

Звичайно не треба забувати про постійне оцінювання працівників, що тримає їх в тонусі. Це є складовою управління кадровим потенціалом підприємства.

На КП «НВК «Іскра»» оцінка кадрів розподіляється між лінійними керівниками і кадровими службами.

Фактична і оціночна інформація являє собою реальну базу кадрового планування, розрахунку потреб у допоміжному персоналі, прогнозування програм внутрішньозаводського навчання, організації конкурсного заміщення вакантних посад і оплати праці робітників.

На КП «НВК «Іскра»» застосовується історичний метод оцінки персоналу і тестування. Суть історичного методу полягає у аналізі кадрових даних, листів по обліку кадрів, особисті заяви, автобіографії, документи про освіту, характеристики.

Результатом історичного методу оцінювання є логічні висновки про родину, освіту, кар'єру, риси характеру.

Тестування допомагає скласти психологічний портрет працівника. Це хороші методи оцінювання, але вони не можуть дати вичерпну інформацію про працівників. Звичайно не можливо одержати повну інформацію про робітників, але для того, щоб вона була максимальною потрібно застосовувати і інші методи оцінювання.

Таким чином, ми пропонуємо ряд нових методів оцінки кадрового потенціалу, які можна застосувати на КП «НВК «Іскра»» (табл. 3.1).

Таблиці 3.1

Методи оцінки кадрового потенціалу

Назва методу	Короткий опис методу	Результат
1	2	3
Співбесіда	Бесіда з працівником в режимі «Запитання-відповідь» по заздалегідь складеній або довільній схемі для отримання додаткових даних про людину	Анкета з відповідями
Соціологічне опитування	Анкетне опитування працівників різних категорій, які добре знають людину, яка оцінюється (керівники, колеги, підлеглі) і побудова діаграм якостей особи	Анкета соціологічної оцінки, діаграма якостей
Спостереження	Спостереження за працівником, який оцінюється в неформальній обстановці і в робочій обстановці методами спостерігання і фотографій робочого дня	Звіт про нагляд
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального і реального працівника	Модель робочого місця
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою людини в процесі її вирішення (конфлікт, прийняття складного рішення)	Звіт про інцидент і поведінку людини

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Ранжування	Зрівняння між собою працівників, які оцінюються і роз положення по обраному критерію в порядку спадання або зростання	Ранжований список працівників

Вище наведені методи оцінки персоналу є традиційними. Багато закордонних підприємств застосовують нетрадиційні методи оцінки кадрового потенціалу. Для кращої оцінки персоналу ми пропонуємо їх застосовувати досліджуваному підприємству КП «НВК «Іскра»».

Одним із нетрадиційних методів атестації є метод «360° атестація».

Суть цього методу полягає у тому, що співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і підлеглими.

Конкретні механізми атестації можуть бути різноманітними (всі ті, хто атестує заповнюють одну і ту ж форму оцінки, кожна категорія заповнює особливу форму, атестація проводиться за допомогою комп'ютера), проте сутність цього методу – отримання всебічної оцінки того, кого атестують.

Нетрадиційні методи атестації дозволяють подолати притаманні традиційній системі недоліки, однак їх використання також може створювати певні проблеми для підприємства.

Насамперед, розширення складу співробітників, які оцінюють атестанта, може стати причиною цілого ряду конфліктів зв'язаних з об'єктивністю оцінки і сприйняттям цієї оцінки як об'єктивної самим атестантом.

Психологічні методи оцінки являються різновидом нетрадиційних методів. Професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ оцінюють співробітника.

На відміну від традиційної атестації оцінюються не результати (ефективність роботи на зайнятій посаді), а потенціалі працівника.

Психологічні методи дозволяють досягти високої міри точності і деталізації оцінки, проте великі витрати, які пов'язані з необхідністю залучення професійних психологів, обмежують область їх застосування.

Для того, щоб застосовувати всі вище наведені методи, на досліджуваному підприємстві КП «НВК «Іскра»» варто створити спеціальний відділ – Центр оцінки потенціалу. Тому застосувати запропоновані нами методи КП «НВК «Іскра»» може тільки в далекій

перспективі.

Для більш детального аналізу кадрового потенціалу, ми розглянули структуру і чисельність персоналу КП «НВК «Іскра»» ми виявили ряд проблем:

6. знижується чисельність кадрів на підприємстві;
7. відхилення по всім категоріям крім основних робітників є від'ємним;
8. найбільше зменшення персоналу спостерігалось серед службовців;
9. частка звільнених становить 14,5 всієї чисельності працюючих, з них за власним бажанням 13,2 %.

Всі вище наведені показники є негативними і є ознаками плинності кадрів. Це означає, що завод втрачає своїх кваліфікованих і досвідчених працівників.

Отже, кадровий потенціал досліджуваного підприємства під загрозою. Це через те, що на КП «НВК «Іскра»»:

6. заробітна плата є низькою, хоча і підвищилася в порівнянні з 2016 р.
7. виплата заробітної плати часто затримується;
8. умови праці для всіх категорій працівників не досить добрі (застаріла техніка, холод у приміщеннях);
9. погано організована робота персоналу (нечітко розмежовані обов'язки кожного з працівників, погана атмосфера в середині робочих колективів, велика кількість неформальних каналів подачі інформації);
10. порушення трудової дисципліни;
11. недостатньо розвинута організація роботи персоналу (нечітко розмежовані обов'язки кожного з працівників, погана атмосфера в середині робочих колективів, велика кількість неформальних каналів подачі інформації).

Ці всі фактори погано впливають кадровий потенціал досліджуваного

підприємства.

Тому для покращення ситуації і зменшення коефіцієнту плинності кадрів потрібно в першу чергу правильно організувати роботу персоналу.

Суть організації праці, яка полягає в установленні певного порядку побудови і здійсненні трудового процесу. Тому на КП «НВК «Іскра»» потрібно:

1. розділити і кооперувати працю – відокремити види трудової діяльності і установити систему виробничих взаємозв'язків між працівниками. Тобто зачитати кожному працівникові його конкретні обов'язки і права, вимоги, які висуваються до нього. Налагодити і скоординувати співпрацю і зв'язки між кадрами;

2. застосувати раціональні прийоми і методи праці, завдяки яким забезпечується найбільш економне виконання операцій. Тобто чітко розділити на окремі етапи роботу, дати їм змістовне роз'яснення;

3. організувати робочі місця, тобто оснастити їх необхідними засобами виробництва і раціонально їх розмістити;

4. організувати обслуговування робочого місця. Наприклад, установити правило, згідно з яким кожен працівник повинен в кінці дня прибрати своє робоче місце;

5. потрібно виховувати у працівників дисципліну праці, трудову активність і творчу ініціативу, шляхом різних заохочувань. Наприклад, проводити різноманітні вечори, змагання і за участь в них, видавати премії.

Щодо управління трудовою дисципліною, яке тісно пов'язане з системою роботи по формуванню стабільних трудових колективів. Чим вище рівень дисципліни, тим менше рівень плинності кадрів. Причиною порушення трудової дисципліни працівниками, може бути незадоволеність ними умовами праці, атмосферою в колективах, недоотриманням соціальних послуг.

Як бачимо, зменшення витрат досліджуваного підприємства КП «НВК «Іскра»» на утримання невиробничих структурних підрозділів не пройшло

безслідно.

Отже, для управління процесом закріплення трудової дисципліни на КП «НВК «Іскра»» необхідно виконати наступні види робіт:

- аналіз і оцінку трудової дисципліни на підприємстві;
- облік порушень трудової дисципліни;
- планування і організація заходів, направлених на укріплення

трудової дисципліни.

Приблизна схема роботи на підприємстві по укріпленню трудової дисципліни наведена на рис. 3.1

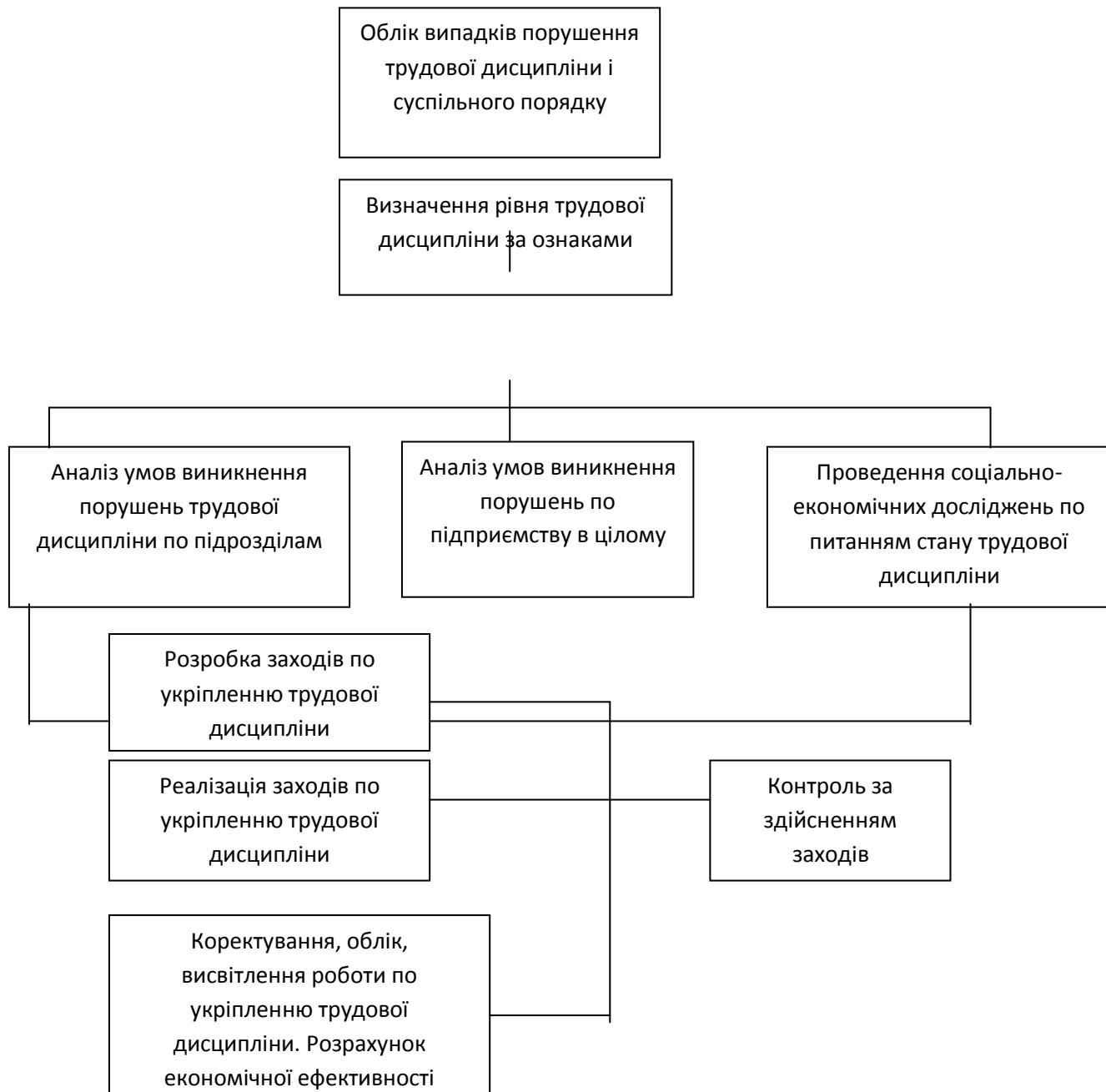


Рис. 3.1. Заходи з укріплення трудової дисципліни на підприємстві

Одним з важливих елементів збереження кадрового потенціалу являється оплата праці.

На даному підприємстві спостерігається низька заробітна плата, яка є найважливішим елементом стимулювання працівників. Саме цей фактор став головною причиною плинності кадрів.

На досліджуваному підприємстві КП «НВК «Іскра»» виплата заробітної плати відбувається на основі критерію часу – це традиційний підхід, в відповідності з яким працівники отримують заробітну плату за фактичний час, проведений на робочому місці.

Потрібно підвищити заробітну плату, а також установити більш справедливу оплату праці.

Для останнього потрібно проводити регулярну оцінку роботи за допомогою наступних методів:

1. Ранжування праці – кожна робота оцінюється по її відносній важливості для підприємства. Розглядаються необхідні обов'язки, відповідальність і кваліфікація, потім роботи групуються по приблизному співвідношенню складності або цінності;

2. Класифікація робіт – цей метод схожий на попередній і

відрізняється тільки послідовністю: спочатку визначається рівень заробітної плати, а потім розглядається сама робота;

3. Система балів – робота розбивається на складові фактори (навчання, нагляд і т.п.), кожен з яких оцінюється. Цінність роботи визначається додаванням всіх оцінок по кожному фактору;

4. Час безконтрольності. Цей метод пов'язаний з тривалістю періоду, з плином якого працівник може залишатися без нагляду. Цей метод найбільш підходить для сфери управління.

Політика досліджуваного підприємства КП «НВК «Іскра»» в області заробітної плати повинна:

1) забезпечувати належний рівень оплати праці для полегшення найму робочої сили і підтримання оптимальної структури кадрів;

2) спонукати працівників до кар'єри в середині підприємства, забезпечуючи гідну оплату за додаткову відповідальність і удосконалення кваліфікації.

В процесі аналізу КП «НВК «Іскра»» ми визначили, що на цьому підприємстві існує проблема вмотивованості персоналу.

Фахівці вважають, що система мотивації повинна коректуватися і доводитися до зведення кожного співробітника. Від цього залежить, стане пропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором.

Визначивши, який тип працівників переважає в компанії, можна виробити рекомендації зі створення оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача.

Для різних типів працівників у різному ступені важливі влада, авторитет, гроші, стабільність, суспільне визнання, наявність затверджених процедур, збереження статус-кво тощо. Аналогічно ми можемо оцінити, наскільки існуючі умови є демотивуючими.

Коли мова йде про мотивацію, на підприємстві, де зарплата нижче середньої для окремих категорій фахівців, не відповідає прожитковому

мінімуму, де відсутня організаційна структура і порядок, де навантаження на персонал перевищує оптимальний, тобто на підприємстві, де не створені передумови нормальної роботи, ніяка система мотивації не дасть довгострокового ефекту.

Необхідно звернути увагу на усунення основних демотивуючих факторів.

Таким чином, перш ніж вибудувати систему мотивації, потрібно спочатку усунути демотивуючі фактори, які, мають місце у досліджуваному підприємстві КП «НВК «Іскра» організації.

Отже, провівши аналіз КП «НВК «Іскра»» я пропоную наступні шляхи удосконалення і збереження кадрового потенціалу цього підприємства:

1. для покращення умов праці працівників КП «НВК «Іскра» повинно вкласти кошти у розвиток медичної частини, комбінату харчування, у відновлення оздоровчих комплексів. А для підтримки стабільного господарювання – підтримки стабільного господарювання надавати платні послуги населенню міста, а працівників обслуговувати безплатно.

2. потрібно постійно оцінювати працівників за допомогою нових методів:

- традиційних (співбесіда, соціологічне опитування, спостереження, експертні оцінки, критичний інцидент, ранжування);
- нетрадиційних методів (метод «360° атестація», психологічні методи оцінки).

3. розділити і кооперувати працю – відокремити види трудової діяльності і установити систему виробничих взаємозв'язків між працівниками;

4. застосувати раціональні прийоми і методи праці, завдяки яким забезпечується найбільш економне виконання операцій;

5. організувати робочі місця, тобто оснастити їх необхідними засобами виробництва і раціонально їх розмістити;

6. організувати обслуговування робочого місця;

7. потрібно удосконалити систему управління трудовою дисципліною;

8. треба підвищити рівень заробітної плати і застосувати більш справедливу оплату праці;

9. потрібно сформуванати і удосконалити систему мотивації.

Саме завдяки цим діям КП «НВК «Ікра»» зможе зберегти і покращити свій кадровий потенціал.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В останні десятиріччя відбувається перерозподіл структури працюючих у бік скорочення обсягів фізичної праці та збільшення розумової внаслідок використання прогресивних технологій. При цьому виробники значно скорочують або повністю відмовляються від трудомістких виробництв.

Нині на загальнодержавному рівні проголошується необхідність реформування науки, освіти, дорадництва, їх інтеграції з виробництвом, метою якого є досягнення інноваційного розвитку сільгоспвиробництва.

Впровадити у життя ці задачі здатні високопрофесійні кадри усіх категорій, освіта, досвід і творчий підхід яких є метою та засобом досягнення вищезазначених перетворень. Отже, науковий пошук удосконалення питань підготовки кадрів, формування кадрового складу у підприємствах різних форм господарювання та розмірів, використання кадрового потенціалу суб'єктами виробництва є надзвичайно важливим.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління підприємством, яке працює в ринкових умовах, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу.

Проблема управління персоналом на підприємстві є ключовим моментом перебудови всієї системи управління. Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Величезну значимість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

В даній кваліфікаційній роботі було досліджено управління кадровим потенціалом на КП «НВК «Іскра».

Дослідження кадрового потенціалу КП «НВК «Іскра»» показало наступне.

1. Частка промислово-виробничого персоналу на КП «НВК «Іскра»» становить 98 % від загальної середньооблікової чисельності підприємства. А частка непромислового персоналу становить лише 2%.

2. Серед середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу частка жінок становить 42%, а чоловіків – 58%.

Відносно вікового складу, то заводі найбільшу частку складають працівники, яким:

- від 37 до 50 р. – 36%
- від 18 до 25 років – 32%;
- від 26 до 36 років – 25%.

Це означає, що на КП «НВК «Іскра»» персонал складають молоді і енергійні люди.

3. На підприємстві спостерігається найбільша кількість працівників, які мають стаж роботи, який перевищує 5 років, що становить 33% від загальної кількості промислово-виробничого потенціалу. Отже, кадровий потенціал підприємства складається із досвідчених працівників.

4. Освітній рівень на КП «НВК «Іскра»» на належному рівні. Частка працівників з вищою освітою складає 29 %, з незакінченою вищою – 22 %, з середньою спеціальною – 34 % від середньооблікової кількості промислово-виробничого персоналу. Отже, на підприємстві досить добрий освітній рівень кадрового потенціалу.

Плинність кадрів вказує на негативні зміни в господарюванні заводу, через те, що на підприємстві:

12. заробітна плата є низькою, хоча і підвищилася в порівнянні з 2017 р.

13. виплата заробітної плати часто затримується;

14. умови праці для всіх категорій працівників не досить добрі (застаріла техніка, холод у приміщеннях);

15. погано організована робота персоналу (нечітко розмежовані обов'язки кожного з працівників, погана атмосфера в середина робочих колективів, велика кількість неформальних каналів подачі інформації);

16. порушення трудової дисципліни.

Умови праці для всіх категорій працівників не досить добрі (застаріла техніка, холод у приміщеннях). Погано організована робота персоналу (нечітко розмежовані обов'язки кожного з працівників, погана атмосфера в середина робочих колективів, велика кількість неформальних каналів подачі інформації). Спостерігається порушення трудової дисципліни.

В умовах сучасного посткризового стану економіки особливо важливим стає питання практичного застосування певних методів удосконалення управління кадровим потенціалом, що дають підприємству можливість досягти стратегічних цілей. Стратегічне управління на досліджуваному підприємстві не можна характеризувати як повноцінну систему, воно має фрагментарний і ситуативний характер.

Практично не застосовується довгострокове планування і прогнозування. У більшості випадків вирішувані стратегічні завдання перебувають на рівні функціональної стратегії, частково – бізнес стратегії, рівні корпоративної й операційної стратегії практично відсутні.

На сьогодні на досліджуваному підприємстві кадрове планування перебуває на досить низькому рівні стосовно набору та оцінювання наявних кадрів. Тому одним із шляхів удосконалення управління кадровим потенціалом на КП «НВК «Іскра» є вдосконалення системи кадрового планування.

Кадрове планування необхідно реалізовувати за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, поєднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

Оперативний план роботи з кадрами повинен включати такі основні

положення:

- планування залучення персоналу – планування заходів щодо наймання та прийому з метою задоволення в перспективі потреби підприємства в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;

- планування звільнення або скорочення персоналу – має істотне значення в процесі кадрового планування і дає змогу уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів та створення для цієї категорії персоналу труднощів;

- планування використання персоналу – здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад;

- планування ділової кар'єри, службовофахового просування – полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття робітника на підприємство і закінчуючи можливим звільненням, необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне його кар'єрне просування;

- планування витрат на персонал – насамперед, варто мати на увазі такі статті витрат, як основна і додаткова заробітна плата, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження, на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, оплата за навчання, оплата за навчальну відпустку.

Отже, підвищенню ефективності кадрового потенціалу підприємства сприятиме впровадження таких заходів:

1. Позитивний рух кадрів. Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу необхідно створювати належні умови для роботи наявного персоналу, щоб не відбувався відплив найкращих кадрів у інші галузі або на інші підприємства, а також залучати нові висококваліфіковані кадри та формувати резерв з обдарованої молоді;

2. Підвищення кваліфікаційного рівня працівників унаслідок участі у різноманітних курсах підвищення кваліфікації та тематичних навчаннях, застосування обміну досвідом;

3. Надання консультаційних послуг щодо діяльності підприємства;

4. Підвищення освітнього рівня працівників, сприяння навчанню працівників;

5. Формування позитивної атмосфери в колективі, скорочення кількості конфліктних ситуацій;

6. Розкриття здібностей працівників, стимулювання працівників для розроблення нових бізнес-ідей та раціоналізаторських пропозицій;

7. Проведення ефективної мотиваційної політики з урахування побажань працівників з метою підвищення їх продуктивності праці та активності;

8. Сприяння збереженню і покращенню здоров'я персоналу та створення відповідних умов для праці, що зможе ліквідувати або ж значно зменшити негативний вплив роботи на здоров'я працівників, особливо у шкідливих умовах праці.

Виходячи з цього була запропонована система показників кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, у КП «НВК «Іскра»» є великі можливості. Головною задачею підприємства, зберегти свої кадри. Тому потрібно звертати увагу на задоволеність персоналу, покращувати умови праці, надавати всі належні соціальні послуги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / Абрамов В. М. Одеса, 2004. 248 с.
2. Артеменко Л. П. Концепція соціально-відповідального управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. П. Артеменко, М. С. Ключкіна. Інноваційна економіка. 2013. № 1. С. 166-170.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібник / Л. В. Балабанова. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
4. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Безсмертна. Економіка і управління. 2007. № 3. С. 48-53.
5. Беяцкий Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. П. Беяцкий, С. Е. Велесько, П. М. Ройш. Минск : Интерпрессервис, 2003. 352 с.
6. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т. В. Білорус; Держ. податк. адмін. України, Нац. акад. держ. податк. служби України. Ірпінь, 2007. 172 с.
7. Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці: навч. посібник / Ю. В. Богоявленська, Є. І. Ходаківський. К.: Кондор, 2005. 332 с.
8. Будзан Б. Кадрове забезпечення ринкових перетворень в Україні. URL: http://www.niurr.gov.ua/ukr/econom/krugly_stil'99/budzan.htm (дата звернення: 20.09.2019.).
9. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Богиня Д. П. Основи економіки праці: навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. К. 2000. 313 с.
10. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. Гавкалова. Україна : аспекти праці. 2005. №3. С. 31-36.
11. Гальчак Х. Р. Принцип соціальної відповідальності в контексті соціальноорієнтованого менеджменту / Х. Р. Гальчак. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2012. № 725. С. 265-269.

12. Головкова Л. С. Методи оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства / Л. С. Головкова, О. О. Лукашов. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя, 2008. № 6. С. 70-76.
13. Головкова Л. С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства / Л. С. Головкова, О. О. Лукашов, А. Є. Головкова. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя, 2008. № 5. С. 33-39.
14. Горкавий В. К. Управління ресурсами праці в аграрній сфері. Теорія та практика державного управління / В. К. Горкавий. Зб. наук. пр. (випуск 2). 2006. №14. С. 64-70.
15. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник / Гріфін Р., Яцура В., Олесевич Д. Львів : БаК, 2001. 624 с.
16. Грішнова Л. П. Керб. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.
17. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
18. Данюк В. М. Управління трудовими ресурсами / В. М. Данюк, А. М. Колот. К.: 2005. 78 с.
19. Десслер Г. Управление персоналом: учеб. пособие для студ. / Десслер Г.; пер. с англ. ; под общ. ред. Ю. В. Шлемова. М. 2005. 418 с.
20. Дідченко О. І. Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства / О. І. Дідченко, А. В. Довганюк. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. № 5. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_012.pdf. (дата звернення: 06.11.2019.).
21. Дикань В. Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник / В. Л. Дикань, Ю. В. Єлагін, Т. Г. Сухорукова. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.
22. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій / Г. А. Дмитренко. К.: МАУП, 2002. 192 с.
23. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний

посібник / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.

24. Доманчук Д. П., Лучик С. Д., Чикуркова А. Д. Аграрні соціально-трудові відносини. 7-е вид., доп. і перероб. Кам'янець-Подільський: Видавництво Абетка Світ, 2009. 320 с.

25. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.; за ред. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.

26. Каленюк І. Деякі проблеми організації та фінансування професійної підготовки кадрів / І. Каленюк. Україна: аспекти праці. 2001. №8. С. 14-17.

27. Калінін А. М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства / А. М. Калінін. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2014. Т. 19. вип. 2/5. С. 51-54.

28. Касіч-Пилипенко Т. М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Т. М. Касіч-Пилипенко, Т. А. Дячко. Бізнес-Інформ. 2011. № 4. С. 147-150.

29. Ковтунов А. В. Формирование и развитие инновационно кадрового потенциала – стратегия развития аграрных предприятий Луганской области / А. В. Ковтунов. Научно-практический журнал. Воронеж: ФГОУ ВПО ВГТУ, 2013. С. 81-85.

30. Коломієць В.М. Принципи визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства / В.М. Коломієць. Економіка та держава. 2006. №12. С. 81-82.

31. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. К.: МАУП, 2005. 504 с.

32. Корнієнко О. В. Сутність та структура персоналу підприємства / О. В. Корнієнко. Економічний простір. 2009. № 31. С. 220-230.

33. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник / Краснокутська Н. С. К.: Центр навчальної

літератури, 2007. 352 с.

34. Криклій А. С. Проблеми та перспективи підвищення ефективності підготовки фахівців / А.С. Криклій. Економіка та держава. 2005. №3. С. 60-64.

35. Лук'янова С. А. Формування мотиваційних механізмів управління на підприємстві / С. А. Лук'янова. Зб. наук. пр. Дніпропетровського національного університету : економіка : проблеми теорії та практики (випуск №237: в 6 т.). Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. 315 с.

36. Мартин Г. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; пер. с англ. Е. И. Титова; науч. ред. М. А. Беликова. М.: ООО «Группа ИДТ», 2008. 336 с.

37. Матлашенко В. Б. Менеджмент організацій: навч. посібник / В. Б. Матлашенко, Д. В. Мороз. Львів: ЛДАУ, 2005. 272 с.

38. Менеджмент персоналу: навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Тетюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М . Данюка, В. М. Тетюха. К.: КНЕУ. 204. 398 с

39. Мескон М. Основы менеджмента: учебник / Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Федоури. М.: Дело, 2002. 704 с.

40. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навчальний посібник / Л. І. Михайлова. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

41. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В. О. Москаленко. Бізнес-Навігатор. 2010. №3(20) С. 165-170.

42. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій ; за ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. Т. 2. 568 с.

43. Онищенко Е. К. Концепція управління кадровим потенціалом підприємств / Е. К. Онищенко, М. Є. Рогоза. Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. праць. Донецьк: ДонУЕП, 2013. № 2. С. 51-58.

44. Семикіна М. В. Стратегічне планування розвитку кадрового

потенціалу України / М. В. Семикіна. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя, 2010. № 1. С. 180-185.

45. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації / В. Н. Слиньков. К. : КНТ , 2007. 476 с.

46. Смачило В. В. Дефініція категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах / В. В. Смачило, М. В. Корпан. Траектория науки: электронный научный журнал. № 1 (16). 2016. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/34/> (дата звернення: 06.11.2019.).

47. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л. Г. Смоляр, О. О. Грамотенко. Економіка та держава. 2008. №5. С. 96-99.

48. Солдатенко М. Професійні кадри – запорука ефективного виробництва. Україна : аспекти праці. 2004. № 8. С. 15-16.

49. Степанова О. В. Організаційно-економічні основи соціально відповідального управління промисловими підприємствами: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О. В. Степанова; Сум. держ. ун-т. Суми, 2008. 19 с.

50. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці: Букрек, 2011. 239 с.

51. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. К. : КНЕУ, 2003. 316 с.

52. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу / Л. Шаульська. Економіст. 2009. № 2. С. 11–27.

53. Шиян А. А., Нікіфорова Л. О. Метод оцінювання ефективності економічної діяльності колективу підприємства на основі інтегральних показників / А. А. Шиян, Л. О. Нікіфорова. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2008. №17. С. 157-165.

54. Шиян А. А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами / Шиян А.А. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. 404 с.
55. Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on the devolution of operational personnel activities. *Journal of Human Resource Management*, 1(8), 41.
56. Hartline, M., O. Ferrell. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing* 60(4) 52-70.
57. How to Choose a Leadership Pattern / R. Tannenbaum, W. Schmidt. *Harvard Business Review*. 1958. March-April.
58. Ohemeng, F. L. K. (2009). Constraints in the Implementation of Performance Management Systems in Developing Countries: The Ghanaian Case, *International Journal of Cross-Cultural Management*, 9(1)109-132.
59. Oleksyn T. Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracownicow / T. Oleksyn. Warszawa : Biblioteka Pracownicza, 1994. P. 148
60. Suminen, T. (2005). Work empowerment as experienced by head nurses, *Journal of Nursing Management*, 13, 2005, 147-153.