

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут денної освіти
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ травня 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

на тему «Формування кадрового потенціалу в організації»
(за матеріалами Публічного акціонерного товариства «Вепр»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр та назва)

Виконавець роботи

Дмитренко Владислав Валентинович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

старший викладач Кужель Наталія Леонідівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

Директор ПАТ «Вепр»

Пилипенко Андрій Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

«Затверджую»
Зав. кафедри _____
(підпис)

доктор економічних наук, професор
Шимановська-Діанич Л.М.

«Погоджено»
Науковий керівник

(підпис)
старший викладач
Кужель Н.Л.

План
кваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **бакалавр**,
спеціальності **073 «Менеджмент»**
Дмитренка Владислава Валентиновича
на тему «Формування кадрового потенціалу в організації»
(за матеріалами Публічного акціонерного товариства «Вепр»)

Вступ

Розділ 1 Теоретичні підходи до формування кадрового потенціалу в організації

1.1. Кадровий потенціал організації та особливості управління його розвитком

1.2. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу організації

Розділ 2 Дослідження кадрового потенціалу Публічного акціонерного товариства «Вепр»

2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління ПАТ «Вепр»

2.2. Оцінка кадрового потенціалу ПАТ «Вепр»

Розділ 3 Напрями удосконалення процесу формування кадрового потенціалу в Публічному акціонерному товаристві «Вепр»

3.1. Системний підхід до розробки кадрової стратегії ПАТ «Вепр»

3.2. Впровадження комплексного підходу до оцінки кадрового потенціалу ПАТ «Вепр»

Висновки

Студент _____

В.В. Дмитренко

ВСТУП

Рівень розвитку кадрів підприємства є одним з головних факторів, який виступає задля підвищення ефективності діяльності організації. Основу організації становить висококваліфікований трудовий колектив, для його ефективної роботи, керівники використовують налаштовану систему, яка слугує для управління кадровим потенціалом. Високий рівень кваліфікації кадрів є гарантом продуктивності праці на будь-якому підприємстві чи в організації.

Базовим показником і джерелом розвитку у виробничій та підприємницькій діяльності організації, через збільшення ролі людського чинника в діяльності є кадри, тобто освіта, досвід, навички, майстерність, відповідна кваліфікація. Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.

Проблематиці визначення сутності, формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства присвячено наукові розробки іноземних учених, які є гуру цього напрямку дослідження, – Ф. Тейлора, Г. Ємерсона, А. Файоля, Е. Майо, Д. Мак Грегор, В. Оучи, К. Вітінга, Д. Карліна, С. Моргана, Б. Хенкока, К. Шваба; вітчизняних учених – С. Буковинського, Л. Галиняка, А. Гриценка, Д. Дорофєєва, В. Липова, С. Міщенко, С. Науменкова, О. Павликівської, Л. Шимановської-Діанич, І. Яненкової. Водночас, кадровий потенціал підприємства характеризується мінливістю, що викликано його активністю як необхідною адаптивною реакцією на зміну факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Тому дослідження такої проблематики лишається актуальним завданням в умовах сьогодення.

Основною метою формування кадрового потенціалу підприємства є забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішувати завдання та досягати поставлених цілей найбільш ефективним та

швидким шляхом. Найбільш важливою складовою управління кадровим потенціалом підприємства є розвиток та підвищення кваліфікації персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Кадровий потенціал організації та особливості управління його розвитком

Управління кадровим потенціалом – це найважливіша функція будь-якого підприємства. Саме відповідне управління кадрами дозволяє забезпечити досягнення конкурентних переваг, ефективності праці і максимальної трудової віддачі персоналу.

В сучасних умовах кадровий потенціал слід розглядати як сукупні можливості і здібності працівників, необхідних для здійснення дій, що забезпечують стратегічну перевагу серед конкурентів [10]. На більшості підприємств зовсім відсутня система розроблення й реалізації програми управління кадровим потенціалом.

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 [3]. Поняття кадрового потенціалу слід розглядати в контексті з поняттям «потенціал» взагалі. Кадровий потенціал – це можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових або в'язків і поставленими перед суспільством, регіоном, колективом цілями на певному етапі розвитку.

Такий підхід до визначення кадрового потенціалу дає можливість всебічного аналізу будь-якої категорії кадрів на основі об'єктивних

економічних законів у відповідності з обраним об'єктом, предметом дослідження, а також його цілями і завданнями [7; 18].

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 і 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 [31].

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 [2; 11].

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей. Слід зауважити, що необхідність розвитку кадрового потенціалу визначається, в першу чергу, тим, що певні якості, здібності і можливості працівників можуть бути як задіяні, так і незадіяні у трудовій діяльності, тобто вони є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися [41].

Управління цим розвитком повинно здійснюватися постійно з урахуванням динаміки еволюції нування організації як на етапі формування, так і в процесі використання кадрового потенціалу [21].

Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою

правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності [14].

З огляду на це, виокремлюють компоненти, які, забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства [9]

З рис. 1.1 видно, що система організаційного забезпечення являє собою взаємозалежну сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах його кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень [9]. Основу цього забезпечення становить чинна на підприємстві структура управління його кадровою діяльністю, елементами якої є окремі менеджери, служби, відділи та інші організаційні підрозділи управлінського апарату.

Фінансове забезпечення може бути представлене у вигляді сукупних коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності в галузі кадрового управління. На підприємстві необхідно створити надійну систему акумулювання та залучення коштів, спрямованих на розвиток професійних

якостей провідних співробітників та здійснення мотивуючих виплат персоналу. Її ефективне використання забезпечуватиме повернення капіталу в майбутньому і стимулювання економічного зростання, що виступає одним з ключових завдань сучасного етапу розвитку будь-якого підприємства [23].

Інформаційне забезпечення системи управління та розвитку кадрового потенціалу є сукупністю реалізованих управлінських рішень з обсягу, розміщення та форм організації інформації, яка циркулює в системі управління кадрами та при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, інформацію щодо планування чисельності кадрів та професійного підбору персоналу, нормативно-довідкову інформацію, яка пов'язана із регламентацією посадових обов'язків, охороною праці, нормуванням праці, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документів (уніфікованих та спеціальних), пов'язаних із забезпеченням ефективного використання робочого часу, застосуванням ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці тощо [23].

Науково-методичне забезпечення полягає у побудові єдиної системи документів організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, які виконуються для вирішення завдань, пов'язаних із розвитком кадрів. Воно спрямоване на забезпечення ефективності процесів підвищення кваліфікації і професійної підготовки кадрів підприємства; науково-методичний супровід процесів розвитку професійно-технічної освіти; впровадження сучасних навчальних та управлінських технологій, стимулювання професійного зростання кадрів, підвищення їхньої професійної майстерності та компетентності, зокрема, через ефективне застосування сучасних форм і методів навчання [23].

Мотиваційні фактори є складовими механізми зацікавленості у досягненні максимальних економічних та соціальних результатів діяльності. Це можуть бути фактори різної природи, під впливом яких має місце мотиваційна дія. А оскільки мотиваційна поведінка працівників формується

під впливом різноманітних факторів, серед яких зміст праці, визнання її іншими, усвідомлення своїх досягнень, об'єктивна оцінка керівництвом, прагнення до службового зростання, почуття відповідальності, самореалізація у праці, рекомендується проводити мотиваційний моніторинг своїх кадрів. Це дозволить отримати актуальну інформацію, необхідну для прийняття своєчасних управлінських рішень. З одного боку, система мотивації праці визначатиме якісний склад кадрового потенціалу, а з іншого – вона буде пристосована до параметрів наявного кадрового потенціалу та сприятиме його розвитку [25].

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

Отже, 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.

Під кадровим потенціалом розуміється весь чисельний склад постійних працівників підприємства, що володіють необхідними професійною підготовкою і кваліфікацією, а також особистісними особливостями для можливої участі в операційному процесі [30].

Розглядаючи різні складові поняття «кадровий потенціал» як джерела якісних зрушень в економічному розвитку, приходимо до висновку, що еволюція категорії відбиває глибокі зміни змісту усієї системи економічних понять, в центрі якої розташований працівник як головна продуктивна сила.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування терміну «кадровий потенціал»

Економічний аспект, у свою чергу, означає результативність, ефективність діяльності і відповідний підхід з цих позицій до усіх якостей

працівника. Отже, він відноситься до вибору найбільш адекватних цілей розвитку і досягнення їх з найменшими витратами праці і ресурсів [30].

Первинні аксіоматичні складові «кадрового потенціалу» – це потреби і праця, результати і витрати. Уявлення про їх порівняння, тобто поняття ефективності, спочатку закладено в самій основі цієї економічної категорії. Сьогодні методи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства засновані на активному використанні можливостей ринку праці, формуванні кадрової політики, вдосконаленні механізмів інноваційного розвитку технологій управління персоналом підприємства. При цьому методи інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства базуються на принципах нормативно-правового регулювання та на розробці стандартів управління людськими ресурсами [44].

Кадровий потенціал підприємства містить у собі всіх працівників, як задіяних, так і не задіяних у виробничому процесі, до останніх належать, хто за рівнем освіти, досвіду й кваліфікації може виконувати ті або інші функції, але з різних причин не задіяний у виробничій системі або задіяний, але не у відповідності з його рівнем освіти і кваліфікації. Це узагальнена характеристика системи формування, розподілу й використання персоналу, до якої включаються як зайняті в суспільному виробництві, так і не зайняті наймані робітники, здатні працювати у відповідності до власних можливостей [28]. Під інноваційним розвитком кадрового потенціалу підприємства розуміється його здатність істотно поліпшувати форми і методи управління її людськими ресурсами при одночасному вдосконаленні програм і технологій взаємодії відділів підприємства, що враховує сучасні досягнення науково-технічного прогресу та спрямовано на підвищення якості реалізації процесу реінжинірингу бізнес-процесів і проектів даного підприємства як у поточній, так і в довгостроковій перспективах [30].

На рівні підприємства кадровий потенціал доцільно розглядати як ступінь готовності персоналу цього підприємства до реалізації програми її інноваційного розвитку. Чим вище готовність, тим менше фінансових,

часових, технічних та інших зусиль потрібно підприємству, щоб реалізувати програму його інноваційного розвитку. У цьому сенсі кадровий потенціал підприємства можна представити як сукупність трьох складових частин, що відособлені стосовно виконуваних функцій управління персоналом [17; 46]:

потенціал ведучих менеджерів (вони визначають стратегію розвитку і використання персоналу, потреби й перспективи вдосконалення організації управління, відповідно до чого розробляється програма інноваційного розвитку кадрового потенціалу співробітників);

потенціал служби управління персоналом (служба управління персоналом втілює стратегію інноваційного розвитку персоналу, є безпосередньою складовою, найважливішим елементом механізму його росту, а також забезпечує необхідні й достатні умови для практичного використання кадрового потенціалу підприємства);

потенціал апарату управління виробничим персоналом (основний виробничий персонал є головним об'єктом управління розвитком гнучкості кадрового потенціалу, його поточний стан визначає безпосередню потребу в заходах в умовах трансформації економіки організації у відповідності до сучасного ринку будь-якої галузі та господарського комплексу держави).

Методи інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства базуються на принципах нормативно-правового регулювання та розробленні стандартів системи управління, зокрема, людськими ресурсами. При цьому систематизація принципів інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства дозволяє визначити умови формування ефективної системи управління персоналом, що враховує використання зовнішніх і внутрішніх стратегічних резервів підприємства [37].

До принципів інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства віднесені такі принципи: сталого організаційно-економічного розвитку; системної взаємодії із зовнішнім середовищем, що складається, у свою чергу, з макро- і мікросередовища; відповідальності й саморегулювання; комплексного використання сучасних інформаційних

технологій; своєчасного й достатнього ресурсного забезпечення; соціальної захищеності, а також принцип одержання максимального ефекту від застосування інноваційних управлінських програм [24].

Зміна величини кадрового потенціалу підприємства відбувається за рахунок [12; 35]:

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 обгрунтовує важливість формування управлінського впливу на кадровий потенціал. Слід зазначити, що су часні 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 до сягненні організаційних цілей [5].

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 [16].

Перераховані складові зумовлюють той факт, що саме кадровий потенціал характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку по рівняно 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 [33].

З іншого боку, працівник має право відмовитися від умов, за яких йому пропонують працювати, обговорювати із керівництвом рівень винагороди за працю, навчатися іншим професіям, ухилятися від виконання обов'язків, звільнитися за власним бажанням тощо, що призводить до обмеженої керованості станом даного ресурсу [5].

Виділяють особистісно-індивідуальні фактори розвитку, до яких відносять: психологічні характеристики (інтереси, потреби, комунікативність, мотиви, ціннісні орієнтації); стан здоров'я і фізіологічні характеристики; моральні якості особи тощо. Традиційно фактори, що впливають на розвиток кадрового потенціалу підприємства, поділяють на дві групи: зовнішні та внутрішні [22].

Зовнішні фактори більше впливають на якісні і кількісні характеристики кадрового потенціалу підприємства, що пов'язані з його чисельністю і статевовіковою структурою, використанням робочого часу і формуються в зовнішньому середовищі підприємств як прямої, так і непрямой дії [3; 9].

Виділення внутрішньоорганізаційних факторів пов'язане з тим, що розвиток кадрового потенціалу є складовою частиною підприємства і знаходиться у взаємодії з іншими системами управління.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. В теорії управління персоналом під кадровою політикою прийнято розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів з відбору,

навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудогих відносин [8]. Необхідно також зазначити, що розвиток кадрового потенціалу полягає у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього постійного оновлення знань, умінь, навичок за рахунок стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат (продовження освіти, управління кар'єрою), а це в свою чергу буде сприяти вирішенню стратегічних цілей підприємства і підвищенню його конкурентоспроможних позицій у діловому економічному світі.

Отже, в сучасних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу підприємств необхідно розглядати в числі пріоритетних сфер функціонування організації. На процес розробки і реалізації стратегії прямо впливають якісні характеристики персоналу, а допущені помилки можуть привести до втрати капіталовкладень, тому механізм управління кадровим потенціалом має бути адаптований до змін у структурі підприємств, організації виробничої взаємодії персоналу, змісту праці та забезпечувати формування професійних компетенцій й ротацію кадрів не тільки усередині окремих підрозділів організації, але і між ними.

Основним ресурсом на сучасному етапі економічного розвитку країни постає персонал підприємств. При цьому докорінно змінюються вимоги до співробітників підприємств, до чого, на жаль, багато підприємств виявилися не готовими. Спрощена уява багатьох керівників про те, що перехід на нові технології вирішує всі або більшість проблем підприємств, є лише ще одним підтвердженням недостатнього виявлення факторів, що впливають на організацію управління персоналом, та його кадровим потенціалом. Тому важливо дослідити підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу організації при виконанні наступного завдання кваліфікаційної роботи.

1.2. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу організації

Все більша кількість керівників підприємств усвідомлює, що конкурентна перевага – це, перш за все, перевага власного персоналу над персоналом підприємств конкурентів. Економічна наука виділяє три фактори виробництва: капітал, природні ресурси і працю. Очевидно, що одні й ті ж засоби виробництва і вихідні матеріали доступні всім учасникам ринку на приблизно однакових умовах. Єдиним важливим чинником всієї системи технологічного циклу є персонал підприємства. Хто більш раціонально управляє операціями під час процесу перетворення сировини в кінцевий продукт, той і має конкурентні переваги. Як і будь-який інший процес, підвищення якісної складової кадрового потенціалу підприємства починається з оцінки персоналу.

При вирішенні цього завдання необхідно оцінити не тільки кожного члена колективу, а й їхні зв'язки і відносини всередині підприємства, і, звичайно, потенціал підприємства в цілому. Оцінка персоналу – встановлення відповідності ділових і особистих якостей працівника вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу займає значне місце в системі управління персоналом будь-якого підприємства. Ефективна оцінка відіграє величезну роль в управлінні персоналом.

Оцінка персоналу є основою при прийомі співробітника на роботу, підвищенні і внутрішніх переміщень персоналу, матеріального і морального стимулювання, поліпшення структури апарату, контролю персоналу і застосування санкцій. Сенс оцінки персоналу стає зрозумілий лише в контексті кадрової політики, яку реалізує організація. Неможливо здійснення функцій або напрямки роботи у відриві від всього комплексу системи управління персоналом на підприємстві. Необхідною умовою ефективною системи оцінки персоналу є комплексність [20].

Управління персоналом як управлінський процес має циклічність, яка починається з планування і закінчується цей цикл аналізом і контролем. Циклічний характер проявляється не тільки в послідовності реалізації функцій управління, а й виконанні конкретних дій. Окремі процедури управління персоналом, що виконуються для досягнення певних цілей, утворюють цикли, з яких і складається процес управління персоналом [35]. При цьому оцінка персоналу займає особливе місце, бо вона є замикаючим дією для більшості циклів у системі управління.

Напрями оцінки персоналу можуть бути самими різними і залежать від цілей і завдань, поставлених перед дослідженням. У цілому по підприємству слід проводити комплексну оцінку. Вона дозволить як здійснити оцінку працівників, ґрунтуючись на об'єктивних і суб'єктивних показниках, так і оцінити ділові характеристики працівника, його потенціал, який організація повинна використовувати з максимальною віддачею (рис. 1.2) [47].

Ділова оцінка персоналу – це процес встановлення відповідності професійних і особистісних характеристик працівника вимогам посади, яку він займає або на яку претендує. Для встановлення відповідності необхідно не тільки чітко окреслити коло досліджуваних характеристик, але і встановити критерії оцінки [27].

Автори виокремлюють три основні цілі ділової оцінки [32]:

вибрати місце в організаційній структурі і встановити функціональну роль оцінюваного співробітника;

розробити шляхи вдосконалення ділових і особистісних якостей співробітника;

визначити відповідність заданим критеріям оплати праці і встановити її величину.

Діяльність працівників підприємства завжди знаходиться під пильною увагою керівництва. Будь-який керівник протягом робочого дня неодноразово виносить судження, що дають характеристику діям підлеглого, ґрунтуючись на власних спостереженнях і збираючи інформацію про те, як

виконується робота. По суті, це вже і є оцінка. Однак у межах системи управління персоналом, яка є частиною управління підприємством, оцінці результатів праці та ефективності праці персоналу відводиться особлива роль [39].

Рис. 1.2. Складові оцінки персоналу підприємства [47]

Оцінювання представляється у вигляді ретельно організованих процедур, проведення яких дозволяє планомірно збирати і накопичувати інформацію про результати роботи, ділових характеристиках персоналу, приймати обгрунтовані управлінські рішення, виявляти резерви зростання і розвитку. Причому в ході оціночних процедур встановлюється не тільки відповідність професійних параметрів виконання вимог роботи, а й деякі особливості індивідуальної поведінки, що впливають на результати праці, наприклад, дотримання принципів, нормам та правилам, встановленим на підприємстві [1].

Оцінка результатів і ефективності праці – це процес встановлення відповідності результатів праці та ділових характеристик працівника вимогам роботи і організації [43].

Суб'єктами оцінки виступають керівники різних рівнів управління, оскільки вони здійснюють оцінювання та приймають певні рішення щодо працівників, а також кадрова служба, як розробник і координатор проведення оціночних процедур.

Виділимо найбільш важливі цілі оцінки [19]:

- огляд минулого виконання роботи;
- поліпшення поточного виконання;
- встановлення цілей роботи на майбутнє;

виявлення та оцінка потреб у професійному навчанні та розвитку;
оцінка майбутнього потенціалу і можливостей просування;
оцінка можливостей зміни рівня оплати праці.

Адміністративна мета досягається шляхом прийняття обґрунтованого адміністративного рішення (підвищення або пониження по службі, переведення на іншу роботу, направлення на навчання, звільнення) на основі результатів оцінки діяльності персоналу [34].

Інформаційна мета полягає в тому, що і працівники, і керівники мають можливість отримати достовірну інформацію про діяльність. Така інформація є вкрай важливою для працівника в плані вдосконалення своєї діяльності, а керівникам дає можливість прийняти правильне рішення [34].

Мотиваційна мета полягає в тому, що оцінка сама по собі є найважливішим засобом мотивації поведінки людей, так як адекватно оцінені витрати праці будуть забезпечувати подальше зростання продуктивності праці працівників, але тільки в тому випадку, якщо праця людини буде оцінений відповідно його очікуванням [34].

Завдання оцінки персоналу: збір і аналіз інформації про діяльність співробітника, результати яких використовуються в адмініструванні і в процесах управління персоналом; управління виробничою діяльністю працівника, оскільки оцінка дозволяє оперативно регулювати трудовий процес і покращувати його результати; розвиток персоналу, забезпечує вибір гідних заохочення і професійного просування працівників, з'ясування цілей подальшої професійної підготовки; трудова мотивація, оцінка є імпульсом до свідомої самооцінки діяльності співробітників, спрямованої на підвищення досягнень; визначення розмірів винагороди, тільки при об'єктивній оцінці досягнень співробітника можливо справедливо оплатити його працю [8; 42].

Оцінка в тому чи іншому вигляді проводиться на кожному етапі роботи з персоналом [7; 48]:

підбір кандидата на вакантну посаду: оцінка необхідна для встановлення відповідності умінь і навичок кандидата (як професійних, так і особистісних) посадовим вимогам і корпоративній культурі компанії;

у ході проходження випробування (випробувального терміну): метою є додаткова оцінка рівня відповідності співробітника займаної посади і рівня його адаптації в компанії;

у ході виконання поточної діяльності: на даному етапі оцінка спрямована на уточнення плану професійного і кар'єрного зростання співробітника, прийняття рішень про преміювання, перегляд заробітної плати;

навчання співробітника (відповідно до цілей компанії): необхідно визначити поточні знання співробітника і потреба в його навчанні, бажано провести подібну процедуру і після проходження навчання;

переведення в інший структурний підрозділ: слід визначити можливості співробітника для виконання нових посадових обов'язків;

формування кадрового резерву: оцінка професійного і в першу чергу особистісного потенціалу співробітника;

звільнення: на даному етапі оцінка потрібна для виявлення некомпетентності співробітника, причому підставою звільнення в цьому разі можуть служити тільки результати атестації.

Предметами оцінки можуть бути – виконання посадових обов'язків, яке оцінюється при роботі в умовах жорсткої регламентації трудової діяльності [4].

Процедура оцінки носить яскраво виражений дисциплінарний характер, спрямований на усунення причин невиконання посадової інструкції; ефективність діяльності, тобто аналіз персональних особливостей виконання роботи, результатів прийнятих співробітником рішень, використовуваних прийомів і методів; рівень компетентності, що оцінюється шляхом порівняння ідеального і реального профілю професійної компетентності працівника [15].

Цілями є обговорення способів підвищення кваліфікації, визначення необхідності навчання, індивідуальний розвиток; рівень досягнення цілей, який є предметом оцінки керівників і працівників, які здійснюють свою діяльність самостійно в рамках управління по цілям; особливості поведінки, які оцінюються для встановлення відхилень від стандартів поведінки, що визначають регламент ефективної роботи для персоналу, що має безпосередній контакт з клієнтами [1].

Система оцінки персоналу в умовах конкретного підприємства буде мати ряд відмінних рис, оскільки вона повинна відображати і враховувати ряд факторів: мети підприємства; стан зовнішнього середовища; організаційну структуру; традиції і культуру підприємства; характеристики персоналу [50].

Впровадження оціночних процедур можливо після того, як підприємство сформулювало стратегічні цілі; для кожного робочого місця створені посадові інструкції, що описують дії, які повинен здійснювати співробітник, і стандарти їх виконання; на підприємстві розроблені процедури контролю за результатами праці [13].

Так чи інакше, підприємство повинно бути підготовлено до формалізації оцінки. Керівники підприємства повинні усвідомити оцінку працівників як необхідний і дуже ефективний метод управління персоналом і розглядати її як інструмент оздоровлення та реформування діяльності організації.

Користь від проведення оцінки персоналу для організації [49]:
підвищення іміджу організації;
розвиток корпоративного почуття (духу) у персоналу;
позитивний вплив на мотивацію співробітників до трудової діяльності та підвищення ефективності їх роботи;
ревізія і розвиток кадрового складу (людського ресурсу);
відпрацювання критеріїв і оптимізація процесу перестановки (ротації) кадрів;

оптимальний розподіл відповідальності між керівником підрозділу і організацією по відношенню до співробітника;

зняття гіпервідповідальності з керівника (полегшення емоційного навантаження);

підвищення організованості в роботі з кадрами.

Користь від проведення оцінки персоналу для вищого керівництва [49]:

отримання інструменту для прийняття кадрових рішень;

отримання інструменту для прийняття рішень по диференціації оплати праці;

отримання інструменту для оновлення кадрового складу;

отримання орієнтації в положенні справ з кадрами;

виявлення кадрового резерву для заміщення посад керівників підрозділів і резерву кваліфікованих фахівців.

Зміст етапів оцінки представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Зміст етапів оцінки персоналу при наймі в організацію [26; 34]

Оцінка роботи повинна проводитися за чітко сформульованими показниками (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Класифікація показників оцінки персоналу організації [47]

Критерії оцінки повинні відповідати цілям підприємства і змісту роботи. Вони можуть бути виражені у вигляді кількісних, якісних, поведінкових, тимчасових, фінансових показників тощо. Оскільки діяльність

персоналу часто залежить від декількох факторів, то, як правило, використовується комплексна система критеріїв оцінки.

Показники результативності діляться на три основні групи [36]:

кількість роботи – ці показники мають конкретне числове вираження і відображають запланований обсяг роботи. Оцінка за цим параметром здійснюється шляхом порівняння заданого і досягнутого рівня;

якість роботи – ці показники виражають ступінь відповідності виконання роботи якісним стандартам. Як правило, показники якості мають також кількісне вираження. Наприклад, кількість бракованої продукції, кількість рекламаций, кількість скарг з боку клієнтів тощо. Оцінка цих показників здійснюється шляхом встановлення відхилень від норми, описаної стандартом;

терміни виконання робіт виступають в якості критерію результативності, якщо до обсягу робіт ставлять високі вимоги (тобто він повинен бути виконаний в будь-якому випадку). Наприклад, розробка технічної, проектної і конструкторської документації.

На практиці, як правило, застосовується комбінований підхід до встановлення критеріїв результативності. Наприклад, для працівника встановлюються показники кількості і якості праці, або у вигляді цілей роботи, що містять кількісну оцінку результату виконання того чи іншого завдання і терміни його виконання. Очевидно, що для більшості робіт неможливе застосування оцінки, заснованої тільки на умовах результативності. Тому для оцінки ефективності діяльності застосовуються також показники професійної поведінки, що дозволяють виділити ті параметри трудової діяльності, які забезпечують виконання роботи на заданому рівні. До них відносяться: дисциплінованість, відповідальність, самостійність, ініціативність тощо.

Наприклад, недисциплінованість працівника, навіть за умови досягнення нею заданих показників результативності, впливає на його колег, порушує ритм спільної роботи, створює постійну напруженість у трудовому

процесі. Низька самостійність співробітника викликає необхідність постійного контролю з боку його керівника.

Показники професійної діяльності застосовуються, найчастіше, в тих випадках, коли результати праці не знаходять вираження в показниках результативності. До цієї групи належать такі показники, як виконання посадових обов'язків, планування своєї роботи, досягнення поставлених цілей. Показники кваліфікації відображають рівень професіоналізму працівника: рівень його підготовленості до виконання роботи, ступінь оволодіння необхідними трудовими навичками [40].

Застосовуються ці показники в комплексних системах оцінки персоналу, наприклад, при прийомі на роботу або при проведенні атестації співробітників. Показники, що характеризують особистісні особливості працівника, мають обмежене застосування. Їх використання правомірно і доцільно проводити тільки в двох випадках: при прийомі на роботу і при виявленні потенціалу працівника з метою його просування на підприємстві. На багатьох підприємствах по відношенню до працівників висуваються вимоги, що ґрунтуються на оцінці відповідності людини підприємству (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники оцінки результатів праці за посадами [8; 39]

Система управління розвитком кадрового потенціалу забезпечує систематичну структурування і взаємну орієнтацію підприємства, персоналу і трудових процесів через розвиток колективу (групи) і працівника (особи), а також включається в стратегію і культуру підприємства, охоплює його зовнішнє середовище, а також внутрішню ситуацію і залежить від організаторських здібностей керівників налагодити систему навчання в колективах. Це вирішальний чинник реального стратегічного розвитку персоналу. Щоб організувати дієву систему управління розвитком персоналу на підприємстві, необхідно визначити стратегічну перспективу розвитку,

запланувати відповідні заходи, організувати їх проведення і забезпечити контроль [4].

Усі елементи системи управління кадровим потенціалом можна умовно розділити на 3 блоки [45]:

технології формування персоналу, до яких відносяться планування кадрів, визначення потреби в спеціалістах, відбір, прийом, звільнення, а також сюди включають інколи адаптацію працівників;

технології розвитку персоналу, що об'єднують навчання, кар'єру і формування кадрового резерву;

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

Управління кадровим потенціалом має бути постійним налагодженим процесом і починатись з планування. Ця система охоплює ряд підсистем, зокрема: вивчення ринку праці і формування вимог до потенційних працівників; застосування певних методик відбору кандидатур та оцінки їх компетентності; реалізацію новітніх форм навчання персоналу і формування кадрового резерву; впровадження дієвої системи мотивації праці і соціального розвитку підприємства, а також системи управління кадровою безпекою [14]. Для кадрового потенціалу є характерним мінливість, що безпосередньо зв'язана з його реагуванням на зміну умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Зміна його величини відбувається через: рух кадрів; зміну кваліфікації – збільшення або зменшення за рахунок устаріння знань чи втрату вмінь; зміну мотивації працівників; випадки конфліктів у колективі [38].

Визначення рівня кадрового потенціалу дозволяє керівництву детермінувати місце людини в колективі, планувати потреби в межах всіх категорій персоналу, створювати позитивний морально-психологічний клімат в групі та ефективно реалізовувати проектний менеджмент, маючи можливості формувати дієві проектні групи; отримані знання про наявний рівень кадрового потенціалу дозволяють також використовувати

компетентнісний підхід при формуванні кадрового складу, що має відповідати сучасним вимогам кадрового менеджменту.

Кадровий потенціал автотранспортного підприємства – складна та багаторівнева система. Управління кадровим потенціалом автотранспортного підприємства включає планування чисельності кадрового забезпечення, організацію, нормування праці та заробітної плати працівників, ведення ефективних контрольних-оціночних заходів. Перспективним напрямом дослідження залишається пошук мотиваційних механізмів у діяльності персоналу автотранспортного підприємства. Наступним завданням кваліфікаційної роботи є прикладне дослідження кадрового потенціалу Публічного акціонерного товариства «Вепр».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВЕПР»

2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління ПАТ «Вепр»

Базовим індикатором рівня розвитку держави з погляду забезпечення якості життя населення, сприятливого середовища економічного зростання і підприємницької діяльності є автотранспортна галузь як вагома складова прогресивних змін в економіці і соціальному середовищі кожної країни. Автотранспортна галузь відображає ефективність державної політики, зокрема орієнтованість використання бюджетних коштів для розвитку цієї галузі. Найбільш розвинені країни не лише докладають значних зусиль для підтримки автотранспортної інфраструктури на належному рівні, але й постійно стимулюють продукування та впровадження інновацій в ній, орієнтуючись на цілі сталого розвитку національної економіки.

Транспортна галузь в Україні має досить високий потенціал, ураховуючи вигідне географічне положення та обсяги автомобільних вантажоперевезень порівняно з іншими європейськими країнами. Прибутковість цієї сфери здебільшого залежить від вартості енергоресурсів, валютних коливань та обсягів квот та міжнародні перевезення з боку інших країн. Запровадивши заходи з підвищення рівня економічної безпеки та зростання державної підтримки, можна досягти значної ефективності функціонування транспортної галузі та підйому національної економіки України у цілому.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу ПАТ «Вепр»

Необхідність комплексного реформування транспортної галузі, її адаптації до ринкових умов господарювання обумовила потребу реорганізації та вдосконалення системи управління персоналом ПАТ «Вепр». Тривалість цих процесів та їх успішність сильно залежать від того, наскільки ефективними будуть рішення, що приймаються для досягнення повного обсягу використання наявних та розвитку потенційних конкурентних переваг кадрового складу транспортних підприємств. Для ефективного функціонування транспортної галузі в сучасних умовах особливого значення набуває можливість використання соціально-економічного аспекту управління її кадровим потенціалом.

Процес управління персоналом ПАТ «Вепр» необхідно побудувати таким чином, щоби досягти розвитку та реалізації кадрового потенціалу з найбільшим прибутком, раціонально організувати роботу кадрових служб, їх взаємодію з керівництвом підприємства, створити високоефективний кадровий потенціал з урахуванням специфічних особливостей роботи, найбільш ефективно використовувати трудові ресурси галузі та прагнути до підвищення результативних техніко-економічних показників роботи транспорту.

Для виявлення рівня використання кадрового потенціалу проведено його оцінку в ПАТ «Вепр». Всього на досліджуваному підприємстві працює 37 осіб. Всього в анкетуванні взяло участь 30 осіб, зокрема 7 – адміністративного персоналу та 23 – виробничого персоналу. Одним з параметрів, що оцінювався, був рівень привабливості праці на цьому підприємстві. Для оцінювання рівня привабливості праці було проведено анкетне опитування, де працівники оцінювали 13 параметрів.

До параметрів, що характеризують привабливість праці в ПАТ «Вепр» було віднесено: рівень заробітної плати; взаємозв'язок між системою оплати

праці та кінцевими результатами; можливість розвитку, кар'єрного зростання та реалізації професійних амбіцій; можливість самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції; визнання та моральне заохочення менеджерами професійних здобутків працівників; визнання значущості виконуваної роботи; відчуття відповідальності за виконувану роботу; складність та змістовність роботи; рівень задоволеності працею; відповідність виконуваної роботи або займаної посади тій спеціальності, що визначена в дипломі про освіту працівника; соціально-психологічний клімат в колективі; комфортні умови праці на підприємстві; зручність графіка роботи на підприємстві.

Після опрацювання результатів анкетного опитування зроблено такі висновки. Середнє значення показника рівня привабливості праці на досліджуваному підприємстві складає 0,7.

За категоріями отримані такі дані. Адміністративний персонал перші місця віддав таким параметрам, як можливість самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції; відчуття відповідальності за виконувану роботу; складність та змістовність роботи. Виробничий персонал перші місця віддав таким параметрам, як взаємозв'язок між системою оплати праці та кінцевими результатами; відповідність виконуваної роботи або займаної посади тій спеціальності, що визначена в дипломі про освіту працівника; відчуття відповідальності за виконувану роботу; можливість самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції.

Середнє значення мають визнання значущості виконуваної роботи; рівень задоволеності працею; зручність графіка роботи на підприємстві; високий рівень заробітної плати.

Такі параметри, як можливість розвитку, кар'єрного зростання та реалізації професійних амбіцій; визнання та моральне заохочення менеджерами професійних здобутків працівників; соціально-психологічний клімат в колективі; комфортні умови праці на підприємстві, представники як адміністративного, так і виробничого персоналу не відносять до тих параметрів, що визначають привабливість праці на цьому підприємстві.

Таким чином, анкетне опитування дало можливість виявити невикористані резерви системи управління кадровим потенціалом в та запропонувати такі напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу в ПАТ «Вепр»: забезпечення гідної заробітної плати та матеріальне преміювання працівників; покращення умов праці на підприємстві; створення умов для розвитку, кар'єрного зростання та реалізації професійних амбіцій, для чого слід запровадити на підприємстві систему періодичного підвищення кваліфікації, навчання та проведення тренінгів працівників; створення системи морального заохочення та визнання професійних здобутків працівників; покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Результатами, які можна очікувати від вжиття запропонованих заходів в ПАТ «Вепр» є:

- підвищення рівня кваліфікації працівників, набуття ними навичок, які знадобляться під час роботи на конкретному робочому місці;

- зменшення кількості захворювань, що мали місце через погані умови праці;

- формування у працівників відчуття своєї значущості для підприємства, свого внеску в загальний результат діяльності підприємства, отримання морального задоволення від роботи;

- зменшення витрат часу на вирішення конфліктів після покращення соціально-психологічного клімату;

 - підвищення рівня задоволеності працею;

 - максимальне розкриття та реалізація потенціалу людських ресурсів;

- підвищення рівня відданості працівників інтересам підприємства, зменшення спротиву інноваційним змінам;

 - підвищення продуктивності праці.

В управлінні кадровим потенціалом ПАТ «Вепр» неможливо обійти такий аспект, як організація праці його працівників. З усіх категорій

працівників ПАТ «Вепр» праця водіїв має найбільше характерних особливостей, а саме таких.

1. Виконання трудових обов'язків водієм здійснюється за межами підприємства. Технологія перевезень передбачає, що водій більшу частину робочого часу проводить поза колективом, через що він частково усунутий від процесу комунікацій в колективі та втрачається безпосередній контроль за його діяльністю з боку керівництва.

2. Праця водія залежить від об'єктивних факторів впливу, таких, як метеорологічні (погодні умови, клімат, пора року), природно-географічні (рельєф місцевості), адміністративно-територіальні (розташування населених пунктів).

3. Необхідність володіння знаннями про конструкцію автомобіля. Йдеться про уміння виявляти та самостійно усувати несправності, які виникли під час виконання їзди, для оперативного продовження виконання маршруту.

4. Часті службові відрядження. Особливо це характерно для водіїв, що працюють на міжміських маршрутах, де тривалість пробігу на маршруті може бути більшою за нормативний час перебування на зміні.

5. Участь водія у технічному обслуговуванні та ремонті автомобіля.

6. Суміщення посад. На практиці водій не лише керує автомобілем, але заміщує кондуктора, експедитора, частково автослюсаря, мийника тощо.

7. Особливий режим роботи, що важко піддається чіткій регламентації. Тривалість робочої зміни сягає 12–14 годин підряд.

8. Переважання нервово-психологічного навантаження над фізичним, що зумовлено високою концентрацією процесів мислення, роботою у екстремальних погодних умовах, нічним режимом роботи, незадовільною організацію постачання тощо.

9. Індивідуальне робоче місце – автомобіль і його салон. Зважаючи на вищевикладені особливі ознаки організації праці водія, можна зробити

висновок про те, що робота водія є надзвичайно виснажливою, а тому вимагає адекватного нормування та оплати праці.

Нормування праці водіїв, які обслуговують регулярні лінії міських, приміських та міжміських маршрутів, покликане побудувати систему ефективного використання робочого часу водіїв. Так, в склад нормативного робочого часу водіїв входять:

час на підготовчо-завершальні роботи – перед виїздом на лінію і після повернення з лінії, а при міжміських перевезеннях – виконання робіт в пункті обороту або в дорозі (на місці стоянки) перед початком і після завершення зміни;

час проведення передрейсового медичного огляду водіїв (5 хв. за зміну);

час руху автомобіля на лінії;

час стоянки в пунктах завантаження/розвантаження вантажів, посадки і висадки пасажирів;

час зупинок при міжміських перевезеннях в проміжних та кінцевих пунктах, передбачених графіком;

половина часу, передбаченого завданням на рейс при обслуговуванні автомобіля, обладнаного спальними місцями в міжміському сполученні, двома водіями, коли один з водіїв не керує автомобілем.

В склад фактичного робочого часу водіїв автомобілів може входити час простоїв не по вині водія, час виконання невиробничої роботи (відхилення від маршруту згідно з дорожнім листом з причин, незалежним від водія), втрати робочого часу з вини водія. Для водіїв може бути встановлений нормований або ненормований режим роботи, відповідно графіків (розкладів) руху автотранспорту. Для нормованих робочих днів характерна чітка кількість відпрацьованих годин протягом доби. Ненормативний робочий день встановлюється керівництвом, за згодою з профспілкою, а його тривалість визначається не кількістю відпрацьованих годин, а виконанням

певних обов'язків. За оптимального режиму роботи водіїв тривалість робочого дня має бути обмежена 8 год.

Протягом дня мають бути: 2 короткі перерви тривалістю 10–15 хв.; одна велика перерва для прийому їжі та відпочинку тривалістю 30–45 хв. У випадках крайньої виробничої необхідності, в особливих умовах перевезень тривалість робочого дня для водія може бути збільшена на 1-2 год. Але при цьому мають бути передбачені додаткові перерви в роботі. Для правильного нормування роботи водіїв автобусів по кожній колоні автотранспортного підприємства складається графік виходу на роботу водіїв та кондукторів (за наявності).

На основі виконання цього графіку складається місячний план-наряд роботи водіїв. В план-наряді міститься інформація про: те, в яку зміну працює кожен водій (та кондуктор), планову та фактичну кількість рейсів, виручку, час виїзду з гаража, час перезміни. На основі план-наряду нормувальник (або частіше диспетчер) виписує дорожній лист. По дорожньому листу вираховують пробіг (загальний і з пасажирями), кількість рейсів, кількість перевезених пасажирів, виконаних пасажиро-кілометрів та виручку.

На основі дорожніх листів, план-нарядів, табелів здійснюється контроль за дотриманням водіями встановленого режиму робочого дня. Робочий час водіїв, які працюють щоденно у певні години, відповідно до графіків руху і змінності, враховуються щоденно. Години, які водій відпрацював понад встановлену тривалість робочої зміни, вважаються понаднормовими. Вони не можуть бути компенсовані невідпрацюванням в інші дні або відгулами.

Для працівників ремонтних майстерень система організації праці характеризується такими ознаками: чітка технологічна послідовність виконання операцій; розподіл та кооперація праці, що виявляється у виконанні окремих операцій у технологічному процесі фахівцями вузького профілю; велика частка ручної праці, незважаючи на застосування

допоміжного підйомного обладнання та механізованого інструменту; наявність групового робочого місця комплексу індивідуальних робочих місць, розташованих по ходу технологічного процесу технічного обслуговування та ремонту автомобіля; одиничний спосіб виробництва; нормативно-правове регулювання організації та нормування праці, технології виконання робіт; велике значення принципів наукової організації робочого місця, що проявляється у необхідному забезпеченні засобами переміщення та маніпуляцій, інструментом, запасами, їх просторовим розташуванням, вибором робочої позиції працівником, ергономічністю створених умов, дотриманням санітарно-гігієнічних норм.

Наявність системи мотивації є необхідною умовою формування і підтримання у співробітників типу поведінки, необхідного ПАТ «Вепр». Ефективною є така поведінка працівників, коли вони добросовісно виконують свої обов'язки та можуть в разі необхідності пожертвувати власними інтересами, докласти додаткових зусиль, проявити активність тощо. Найбільш дієвим мотиваційним фактором є система оплати і стимулювання праці. Основою організації системи оплати праці в ПАТ «Вепр» є тарифна система, яка побудована на тарифних ставках, тарифних сітках, тарифно-кваліфікаційних довідниках і схемах посадових окладів. Тарифна ставка являє собою абсолютну величину оплати праці за одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць). Оплата праці водіїв здійснюється як на основі як відрядної, так і погодинної форм. Відрядна форма застосовується для водіїв вантажних автомобілів, погодинна – для пасажирського транспорту.

Специфічною рисою є соціальна значущість підприємств транспорту, яка обумовлює особливі вимоги до їх кадрового складу як до фактора забезпечення безпеки надання транспортних послуг. Крім того, транспорт надає послуги перевезення соціально вразливим верствам населення та у віддалені населені пункти, що не завжди є економічно доцільним.

Вважаємо, що конкурентні переваги у формуванні кадрового потенціалу в перспективі отримують лише ті підприємства, керівники яких раніше за інших в регіоні зрозуміють необхідність урахування в стратегічному плануванні змін у зовнішньому середовищі та можливостей гнучкого впливу на кадрову ситуацію з боку підприємців-роботодавців. Багато інших підприємств (у разі пасивної поведінки очікування) через 5–10 років зазнають кадрової кризи, вони будуть вимушені запрошувати на роботу іноземних мігрантів, що, у свою чергу, зумовить появу ряду проблем (труднощі спілкування, конфлікт культур, складність управління, розміщення, створення необхідної соціальної інфраструктури тощо).

Наступним завданням кваліфікаційної роботи є розробка напрямів удосконалення процесу формування кадрового потенціалу в Публічному акціонерному товаристві «Вепр».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ВЕПР»

3.1. Системний підхід до розробки кадрової стратегії ПАТ «Вепр»

Керівники ПАТ «Вепр» повинні будувати свої відносини з працівниками на основі довгострокового партнерства, соціальної відповідальності, орієнтира на професійний й особистісний розвиток співробітників. Усе це вимагає зваженого, продуманого й грамотного управлінського впливу, передбачення шляхів розвитку ПАТ «Вепр».

Під час глобальної фінансово-економічної кризи мета вітчизняних підприємств автотранспорту зводиться, як правило, до виживання. При цьому тактичні цілі спрямовані на всебічне скорочення витрат (у тому числі й економії на заробітній платі), а стратегічні – на збереження кадрового потенціалу. Саме це призводить до протиріччя, з яким стикаються підприємства, оскільки зростаюча заборгованість перед працівниками щодо заробітної платні призводить до втрати найбільш цінних й затребуваних фахівців, потреба в яких виникне, як тільки економічна ситуація в країні почне налагоджуватися.

Розробка кадрової стратегії й наступна систематична її реалізація дозволять ПАТ «Вепр» підвищити ефективність використання свого трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі забезпечать прискорення економічного розвитку.

Кадрова стратегія відіграє важливу роль в розвитку ПАТ «Вепр» та є одним з вирішальних елементів підвищення ефективності діяльності

підприємства в цілому, від її правильного планування та організації залежить успіх функціонування підприємства в ринковому середовищі.

Досвід роботи провідних підприємств свідчить про те, що однією з головних конкурентних переваг є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію фірми, привертають нових споживачів та високо-кваліфікованих співробітників.

Головним завданням ПАТ «Вепр» є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь. Тому актуальним виявляється вивчення особливостей формування кадрової стратегії в ПАТ «Вепр» та розробка рекомендацій щодо її ефективної реалізації.

Будь-яка стратегія ПАТ «Вепр» направлена на підтримку його довгострокової конкурентної позиції, а оскільки персонал є головним елементом цієї соціальної системи, тому саме кадрова складова загальної стратегії розвитку підприємства набуває особливого значення. Кадрова стратегія представляє собою систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до основної стратегії підприємства.

Комплексна розробка моделей ефективного управління людським потенціалом та кадрових ресурсів є важливим економічним завданням в умовах ринкових відносин, вирішення якого дозволить підвищити ефективність діяльності ПАТ «Вепр» в цілому, оскільки всі сфери управління тісно взаємопов'язані між собою і дають найбільш повну віддачу лише у взаємодії один з одним.

Про ефективність кадрової стратегії, її вплив на загальний стан ПАТ «Вепр» можна говорити, якщо в організації наявні [44]:

планування ресурсів (оцінка наявних трудових ресурсів, визначення майбутньої потреби у кадрах та способів пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінки результативності минулого набору);

відбір та адаптація персоналу (оцінка результативності відбіркових процедур та адаптаційних заходів);

система стимулювання (атестація, персоніфікація заробітків, моніторинг рівня оплати на ринку праці);

ротація персоналу (система кадрового моніторингу, певний соціально-психологічний клімат, внутрішні комунікації, оцінка результативності методів планування кар'єри).

Загальні вимоги до кадрової стратегії ПАТ «Вепр» в сучасних умовах зводяться до наступного [6].

1. Кадрова стратегія повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. В цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова стратегія повинна бути достатньо гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова стратегія повинна забезпечити індивідуальний підхід до працівників.

Розробка кадрової стратегії в ПАТ «Вепр» процес, що складається з етапів, наведених у табл. 3.1.

Етапи проектування кадрової стратегії ПАТ «Вепр» [складено за джерелами 7; 29; 36]

Наявність кадрової стратегії в ПАТ «Вепр» як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу.

Кадрова стратегія ПАТ «Вепр» повинна забезпечити:

організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;

високий рівень відповідальності усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);

структурність – адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників) [8].

В умовах конкуренції змінюється роль та місце трудових показників у плануванні, впроваджуються нові показники. Для ринку немає особливого значення, який складеться в організації фонд заробітної плати або якою була середня зарплата. Важливий інший показник: скільки було витрачено праці на виготовлення одиниці продукції. До того ж порівнювати його необхідно буде з величиною, досягнутою конкурентами. Таким чином, на перший план

виходять не чисельність персоналу, не фонд заробітної плати і не середня зарплата, а розмір витрат на персонал, віднесений до одиниці виробу.

Витрати на персонал – це загальноприйнятний для країн ринкової економіки інтегральний показник, який включає в себе усі витрати, пов'язані з функціонуванням людського фактора:

витрати на заробітну плату;

виплати роботодавця за різними видами соціального страхування;

витрати організації на соціальні виплати та пільги;

витрати на утримання соціальних служб, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів та купівлю пільгових акцій.

При цьому, витрати на заробітну плату становлять менше половини загальної величини витрат на персонал [11]. У ринковій економіці встановлення обмежених витрат на персонал стає відправним пунктом для планування усіх інших показників з праці. Якщо в організації величина витрат на персонал перевищує розмір, встановлений конкурентами, то подальша діяльність такої організації стає проблематичною. В закордонній практиці в річних звітах організацій обов'язково публікуються відомості про чисельність та структуру персоналу, про витрати на заробітну плату, відрахування на соціальні потреби, про долю робітників та службовців у прибутках підприємства [12].

Важливою основою для кадрового планування є дані про робочі місця, які вже засновані, а також заплановані на майбутнє, штатний розклад та план заміщення вакантних посад.

Вакансія – це незайнята посада в установі. Під час утворення вакансій в організації виникає потреба в кадрах, що задовольняється в ході їхнього набору і створення резерву працівників для заняття вакантних посад. За допомогою поняття «посада» окреслюється коло задач, які входять до компетенції конкретної особи.

Сукупність усіх посад в ПАТ «Вепр», які увійшли до штатного розкладу показує, скільки робітників різної кваліфікації потрібно для

виконання виробничих завдань. Таким чином, виявляється нагальна потреба ПАТ «Вепр» в робочій силі.

Фактично, потреба в робочій силі свідчить, скільки робітників і якої кваліфікації треба залучити з внутрішнього або зовнішнього ринку праці [13].

В реалізації головної мети кадрової стратегії важливе місце займає набір необхідних ПАТ «Вепр» категорій персоналу, підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.

Джерела набору кадрів поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні джерела – біржі праці; підприємства та організації з працевлаштування, зокрема, міжнародні; контракти підприємства з навчальними закладами; об'яви у пресі, на радіо, телебаченні тощо.

Внутрішні джерела – підготовка робітників на підприємстві; просування по службі; через своїх працівників (їхні рекомендації); інформування свого колективу про вакансії, що з'являються тощо [14]. Перевага зовнішніх чи внутрішніх джерел задоволення потреби у персоналі залежить звичайно від особливостей ситуації.

Кожне з них має свої переваги і недоліки. Так, перевагами наймання персоналу із сторони вважаються: широкі можливості вибору кандидатів; поява нових ідей про розвиток організації, які вони із собою приносять; зниження загальної потреби в кадрах за рахунок залучення додаткових людей [15].

До недоліків такої форми відносять: великі витрати, погіршення морально-психологічного клімату внаслідок конфліктів між новачками і старожилами; високий ступінь ризику через необізнаність людини; погане знання нею організації і потреба в тривалому періоді адаптації.

Переваги залучення своїх працівників полягають у можливості планування цього процесу, низьких витратах; наданні людям перспектив службового зростання, що підвищують їх задоволеність роботою, віру в себе; збереженні основного складу при скороченні штатів і швидкому заповненні

вакансій при звільненні з посади; гарному знанні претендентами організації, що забезпечує їм легку адаптацію; безболісному вирішенні проблеми зайнятості. Хоча в цілому внутрішнє залучення кадрів вважається найкращим, проте воно також має свої недоліки: характеризується малою кількістю вакансій, обмежує вибір місця прикладення праці; вимагає додаткових витрат на перенавчання; приводить до напруженості в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції; зберігає загальний дефіцит робочої сили.

Підбір – процес, у якому ПАТ «Вепр» відбирає зі списку заявників кандидата чи кількох кандидатів, які найкраще відповідають критеріям вакантного місця, беручи до уваги умови зовнішнього і внутрішнього середовища.

У цілому процес набору і підбору кадрів для ПАТ «Вепр» можна представити у вигляді схеми (рис. 3.1).

Рис. 3.1 Процес набору і підбору кадрів в ПАТ «Вепр» [складено за джерелами 18; 28; 44]

Під час підбору кадрів формулюють вимоги до претендентів на вакантну посаду в ПАТ «Вепр». Критеріїв підбору не повинно бути занадто багато, інакше він виявиться складним.

Формулювання вимог до майбутніх працівників ПАТ «Вепр» на основі аналізу трудових функцій складаються з таких етапів.

1. Визначення й уточнення завдань, що стоять перед організацією і підрозділом у майбутньому періоді; обсягу повноважень і відповідальності, необхідних співробітникам, з урахуванням змін масштабів, технології, організації їхньої майбутньої діяльності.

2. Опис окремих видів робіт з урахуванням розмірів організації і підрозділів, рівня керування, змісту діяльності, її форми, ступеня

самостійності, взаємозв'язку, виду й обсягу повноважень, періодичності виконання різних завдань.

3. Характеристика загальних і специфічних вимог, а також вимог, пропорованих до ділових якостей керівників у різних ситуаціях. Як видно, основними критеріями підбору вважаються: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенційні можливості.

Кадрова стратегія займає певне місце в корпоративній стратегії ПАТ «Вепр» і розробляється у відповідності до неї. Якщо мова йде про ПАТ «Вепр» в цілому, то кадрова стратегія є однією з функціональних стратегій його розвитку.

Доцільно виділити три основних типи економічних стратегій для ПАТ «Вепр», на засадах яких розробляються кадрові стратегії.

Перший тип – стратегія, спрямована на самозбереження, підтримку соціально-економічної стабільності підприємства і його колективу, включаючи втримання ринків або їхніх ключових сегментів. У випадку здійснення такої стратегії кадрова стратегія приймає характер утримання надлишкової робочої сили з відповідним розподілом фонду заробітної плати серед усього контингенту працівників, орієнтацією на збереження кадрового ядра й підготовку кадрів традиційних для підприємства профілів.

Другий тип – стратегія, спрямована на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі («стратегія ринкового спринтера»). Кадрова стратегія при цьому не носить цілісного характеру. У цьому випадку варто говорити не про стратегію, а, скоріше, про ситуативне реагування. На таке відношення до персоналу, як правило, бувають орієнтовані сторонні власники підприємства, які не можуть або не хочуть займатися поліпшенням бізнесу.

Третій тип – стратегія, спрямована на розвиток виробництва впровадження нових технологій, завоювання ринків, поліпшення бізнесу в цілому («стратегія ринкового стаера»). Кадрова складова такої стратегії

носить характер пошуку адекватного поліпшення кадрового потенціалу підприємства, що створює умови для оптимізації чисельного і якісного складу працівників, що потребує відповідних капіталовкладень у підвищення кваліфікації й перекваліфікації персоналу й забезпечення умов для їх найбільш повного використання.

Розробка кадрової стратегії є процесом створення програмно-цільового плану реалізації кадрової політики ПАТ «Вепр» для досягнення стратегічних цілей. Фактично це означає, що цілі управління персоналом повинні бути похідними від цілей підприємства, а стратегічний план управління персоналом – складовою частиною стратегічного плану організації. Інструментами реалізації кадрової стратегії в ПАТ «Вепр» є поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація.

Кадрова стратегія для ПАТ «Вепр» повина визначати основний зміст програми набору, відбору, розміщення, підготовки та перепідготовки персоналу організації, але не зводиться до неї. Вона відбиває тенденції зміни інтересів і потреб, цінностей і мотивації працівників ПАТ «Вепр», які визначають активність людини.

Основним завданням кадрової стратегії ПАТ «Вепр» є забезпечення в повсякденній кадровій роботі врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу. Стратегія управління персоналом ПАТ «Вепр» – це комплекс основних складових побудови системи стратегічного управління персоналом. Мистецтво розроблення стратегії управління персоналом ПАТ «Вепр» полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів у стратегічному періоді стали конкретні дії, які б забезпечили високу ефективність використання трудового потенціалу персоналу. Стратегія управління персоналом є складовою загальної стратегії розвитку ПАТ «Вепр». Розробка правильної кадрової стратегії в ПАТ «Вепр» повинна являти собою основний напрямок, характер руху, слідуючи яким організація зможе досягти поставлених цілей. Стратегія

повинна не просто мати теоретичне значення, а, перш за все, активно реалізовуватися на практиці.

Стратегія управління персоналом ПАТ «Вепр» визначається як довгострокова програма конкретних дій, спрямованих на реалізацію концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення його конкурентних переваг. Провідним важелем оптимізації управління персоналом є кадрова стратегія ПАТ «Вепр», розробка якої передбачає систему зв'язків, що поєднують стадію життєвого циклу підприємства, його місію і загальні цілі з урахуванням стратегічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Наступним завданням кваліфікаційної роботи є розробка напрямів впровадження комплексного підходу до оцінки кадрового потенціалу ПАТ «Вепр».

3.2. Впровадження комплексного підходу до оцінки кадрового потенціалу ПАТ «Вепр»

Управління персоналом, забезпечення його ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінки кадрового потенціалу ПАТ «Вепр».

Така система має включати такі складові:

визначення основних статистичних показників чисельності працівників підприємства;

розрахунки певних показників, які потребують порівняння з аналогічними в споріднених підприємствах або мають аналізуватися в динаміці.

Перш за все слід розрізнити явочну, облікову та середньооблікову чисельність працівників.

Явочна чисельність включає всіх працівників, що з'явилися на роботу.

Облікова чисельність включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, яких було прийнято на роботу терміном на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі чи знаходяться у відпустках, відрядженнях тощо.

Середньооблікова чисельність працівників за певний період визначається як сума середньомісячних чисельностей, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді.

Різниця між обліковою та явочною чисельністю характеризує резерв (в основному робітників), що має використовуватися для заміни тих, хто не виходить на роботу з поважних причин.

Окрім оцінки персоналу з допомогою групування за названими вище ознаками, у практиці управління персоналом найчастіше використовуються подані нижче показники оцінки кадрового потенціалу, що можуть бути рекомендовані для розрахунку та аналізу у ПАТ «Вепр» [1; 20; 26; 38; 47].

1. Плинність персоналу. Рівень плинності персоналу розраховується як відношення чисельності працівників, що звільнилися з підприємства з усіх причин (за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни, тощо), – ($Ч_{зв}$) до середньооблікової чисельності ($Ч_{с.о.}$), формула 3.1:

$$(3.1)$$

Нормою вважається рівень плинності персоналу до 5% за рік.

2. Інтенсивність обороту із прийняття ($I_{оп}$) визначається як відношення загальної чисельності працівників, прийнятих за певний період ($Ч_{пр}$), до середньооблікової чисельності працівників за цей період ($Ч_{с.о.}$), формула 3.2:

$$(3.2)$$

3. Інтенсивність обороту із звільнення ($I_{оз}$) – відношення загальної чисельності працівників, звільнених за певний період ($Ч_{зв}$), до середньооблікової чисельності працівників за цей період ($Ч_{с.о}$), формула 3.3:

(3.3)

4. Коefіцієнт сталості ($K_{ст}$) – відношення чисельності працівників, що пропрацювали весь період ($Ч_{ст}$), до середньооблікової чисельності працівників за цей період ($Ч_{с.о}$), формула 3.4:

(3.4)

5. Стабільність, або «відданість» персоналу (середній стаж роботи на даному підприємстві). Розраховується як відношення загальної суми років роботи на даному підприємстві всього персоналу ($\sum P_p$) до середньооблікової чисельності персоналу ($Ч_{с.о}$), формула 3.5:

(3.5)

6. Рівень дисципліни (неявок на роботу) – $РД$. Розраховується у такій спосіб, формула 3.6:

(3.6)

7. Відповідність кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт. Визначається як відношення середнього тарифного розряду групи робітників до середнього тарифного розряду робіт, що виконуються.

8. Співвідношення чисельності окремих категорій працівників, а саме:

співвідношення між чисельністю основних робітників та чисельністю допоміжних робітників;

співвідношення між чисельністю робітників, зайнятих безпосередньо у виробництві, та чисельністю працівників апарату управління;

співвідношення між чисельністю висококваліфікованих і кваліфікованих робітників та загальною чисельністю робітників.

9. Продуктивність праці характеризується показником виробітку продукції в одиницю часу або оберненим йому показником – затратами праці (робочого часу) на одиницю продукції, яка випускається, тобто трудомісткістю її виготовлення.

В найбільш загальному вигляді показники виробітку і трудомісткості виготовлення продукції можуть бути представлені наступним чином, формула 3.7:

(3.7)

де $P_{вир}$ – продуктивність праці, яка характеризується показником «виробітку»;

$P_{труд}$ – продуктивність праці, яка характеризується показником «трудомісткість»;

Q – загальний обсяг виготовленої продукції;

TR – трудомісткість виготовленої продукції.

10. Коефіцієнт творчої активності працівників ($K_{та}$), формула 3.8:

(3.8)

де $П(Ек)$ – чистий прибуток (економія витрат), отриманий від використання винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, тис. грн.;

B_a – витрати, пов’язані з розробленням, апробацією та впровадженням винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, тис. грн.

11. Приведена вартість кадрового потенціалу, формула 3.9:

(3.9)

де $B_{УП}$ – вартість управлінського потенціалу;

$B_{ППП}$ – вартість потенціалу технологічного персоналу;

kd – темп зміни в прогнозованій період часу кумулятивного коефіцієнта поступового зростання величини кадрового потенціалу;

K_{np} – коефіцієнт приведення.

12. Коефіцієнт змінності робочої сили, формула 3.10:

(3.10)

де Φ_d – кількість людино-днів, фактично відпрацьованих працівниками у всіх змінах (чи за планом) протягом аналізованого періоду;

D_n – кількість людино-днів, відпрацьованих у найбільш завантажену зміну протягом аналізованого періоду.

13. Оцінка одиниці живої праці одного працівника, формула 3.11:

(3.11)

де $ПП_{зв}$ – продуктивність праці співробітника у звітному році;

$\Delta\Phi_{\delta}$ – зростання фондоозброєності праці в розрахунку на одного працівника порівняно з базовим роком;

$\Delta\Pi_{\delta}$ – зростання продуктивності праці працівника порівняно з базовим роком.

14. Трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства, формула 3.12:

(3.12)

де A – оцінка одиниці живої праці одного працівника;
 $ЧП_p$ – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу;
 E_ϕ – коефіцієнт реалізації трудового потенціалу технологічного персоналу підприємства.

15. Коефіцієнт посадового досвіду, формула 3.13:

(3.13)

де D_A – досвід роботи на певній посаді;
 60 – максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді.

16. Коефіцієнт підвищення кваліфікації, формула 3.14:

(3.14)

де $TН_\phi$ – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю;

$TН_{nr}$ – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю півмісяця).

17. Коефіцієнт раціоналізаторської активності, формула 3.15:

(3.15)

де $РП$ – число раціоналізаторських пропозицій та винаходів, які генеровані співробітником протягом терміну роботи за спеціальністю;

$СП$ – тривалість роботи працівника за спеціальністю.

18. Коефіцієнт оперативності виконання робіт, формула 3.16:

(3.16)

де M – фактична кількість робіт, виконаних у встановлені строки;

P – число робіт, фактично виконаних за аналізований період.

19. Коефіцієнт якості виконаних робіт, формула 3.17:

(3.17)

де $PP_{зм}$ – реалізовані замовниками проекти;

$\sum PP$ – загальна сума реалізованих проектів.

20. Управлінський потенціал, формула 3.18:

(3.18)

де $ЧМ_i$ – чисельність менеджерів певної категорії;

$K_{еф}$ – коефіцієнт ефективності роботи – відображає величину додаткової доданої вартості, що отримує компанія від використання управлінців певної категорії, кваліфікації;

K_i – оцінювальний коефіцієнт відповідно до групи менеджерів певної групи;

n – кількість показників, що формують систему якісної оцінки ділових якостей менеджерів.

До *якісних* показників відносяться:

індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника;

індивідуальні професійні характеристики;

соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки:

групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства.

Під індивідуально-кваліфікаційним потенціалом працівника розуміють його професійні характеристики, які визначаються відповідно до кваліфікаційних довідників посад керівників, фахівців, службовців і робітників. При цьому виділяють чотири рівні освоєння професійних знань, що впливають на рівень індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівника:

1-й рівень – працівник має загальне уявлення про предмет праці та професійні обов'язки;

2-й рівень – працівник знає основи тієї чи іншої професійної діяльності та розуміє галузь застосування цих знань;

3-й рівень – працівник має необхідні знання та вміє застосовувати їх на практиці;

4-й рівень – працівник має необхідні знання, вміє застосовувати їх на практиці та передавати ці знання іншим (уміє консультувати).

До індивідуальних професійних характеристик працівника також відносять:

професійний досвід, що накопичується протягом багатьох років;

соціально-психологічні властивості особистості, що мають безпосереднє відношення до професійної діяльності (контактність, самоконтроль, систематичність мислення та вчинків, ініціативність, здатність до навчання та розвитку, активність, гнучкість, переконаність, організаторські здібності та виконавські якості, рівень культури, система морально-етичних цінностей та ін.);

конкурентоспроможність працівника – ступінь розвитку здібностей працівника, які використовуються в його професійній діяльності, та його готовність до реалізації можливостей підприємства. Цей параметр показує, якою мірою фізіологічні, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні характеристики конкретного працівника відповідають вимогам, що висуваються до даної категорії працівників на ринку праці й відображують кон'юнктуру попиту та пропозиції на робочу силу певної якості.

Яскравими прикладами порівняльних підходів до оцінки можна вважати методики оцінки кадрового потенціалу працівника, основні з яких наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Методи оцінки потенціалу окремих працівників ПАТ «Вепр»

[складено за джерелами 20; 32]

Для ПАТ «Вепр» велике значення має розкриття сутності, оцінка кадрового потенціалу. Оцінка є складовою кадрового моніторингу персоналу, основою для вироблення пропозицій щодо оптимізації розподілу сфери відповідальності, а також підтримки прийняття рішень зі стимулювання потенціалу персоналу та оплати праці. При аналізі кадрового потенціалу широко використовуються методи: декомпозиції та структуризації цілей; експортно-аналітичний; бальний метод і метод колективного блокнота.

Найбільш універсальною методикою оцінювання кадрового потенціалу підприємства є експертно-бальна, яка дозволяє оцінити працівників за різними характеристиками. У процедурі оцінки ефективності трудової діяльності важливо визначити, за якими критеріями і показниками слід робити оцінку та знайти спосіб ефективності праці.

Загальна оцінка виробничого персоналу ПАТ «Вепр» проведено у табл. 3.3. Особисті якості працівників за результатами експертно-бальних оцінок складають – 5,17 балів. Рівень професійної підготовки – 7,47 балів. Ділові якості працівників – 5,77 балів.

Таким чином, рівень кадрового потенціалу виробничого персоналу ПАТ «Вепр» нижчий середнього (18,41 балів), тому для підприємства є актуальним розроблення заходів з підвищення рівня його розвитку. Потрібно створити таку систему кадрової роботи, яка може забезпечувати

науковообґрунтований підбір, навчання і розвиток кадрів. Ця система формується з урахуванням конкретних умов виробництва, вимог науково-технічного прогресу, завдань підвищення ефективності виробництва і якості праці.

Ефективна оцінка персоналу є важливим елементом управління та вивчення якісного складу кадрового потенціалу ПАТ «Вепр», але це надзвичайно складний процес, який піддається впливу багатьох факторів, що не можуть бути виражені кількісними величинами.

Таблиця 3.3

Оцінка кадрового потенціалу виробничого персоналу ПАТ «Вепр»

На основі оцінки кадрового потенціалу ПАТ «Вепр» приймається рішення про організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації працівника. Тому результати оцінки можна вважати основою системи оптимальної мотивації для підвищення ефективності використання персоналу.