

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіка підприємства»

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри ЕПР

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. В.М. Хобта  
(підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 2-го курсу, групи УПЕПм-19

спеціальності 073 «Управління персоналом та економіка праці»

Притула К. В

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник: доцент кафедри ЕПР, к.е.н., доц. Следь О. М.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: к.е.н., доц., доц. каф. УФЕБ Мирошніченко Г. Б.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

*Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній  
роботі немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань*

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Покровськ – 2020 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра «Економіка підприємства»  
Освітній ступінь «магістр»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри ЕПР

\_\_\_\_\_/В.М. Хобта/

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Притули Катерини Володимирівни

1. Тема роботи: «Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент кафедри ЕПР Следь О.М. затверджені наказом по університету від «28» вересня 2020 р. №725.
2. Строк подання студентом роботи – «09» грудня 2020 р.
3. Вихідні дані до роботи: звітність МФУ, інформація періодичних джерел, показники складу та руху персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ», статистична звітність.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
  1. Науково-теоретичні основи розвитку персоналу на підприємстві.
  2. Аналіз системи розвитку персоналу підприємства ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ».
  3. Обґрунтування напрямів вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ».
5. Перелік графічного матеріалу: демонстраційний матеріал на 20 листах формату А4.
6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
| I      | Следь О.М., доцент кафедри ЕПР            | 20.09.2020     | 27.09.2020       |
| II     | Следь О.М., доцент кафедри ЕПР            | 18.10.2020     | 24.10.2020       |
| III    | Следь О.М., доцент кафедри ЕПР            | 16.11.2020     | 29.11.2020       |

7. Дата видачі завдання – «01» вересня 2020 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № п/п | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи                                               | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Науково-теоретичні основи розвитку персоналу на підприємстві.                               | 20.09.2020-30.09.2020         |          |
| 2     | Аналіз системи розвитку персоналу підприємства ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ».                  | 18.10.2020-27.10.2020         |          |
| 3     | Обґрунтування напрямів вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ». | 16.11.2020-27.11.2020         |          |
| 4     | Вступ, Висновки за роботою                                                                  | 28.11.2020-30.11.2020         |          |
| 5     | Оформлення роботи                                                                           | 02.12.2020-05.12.2020         |          |

Студент \_\_\_\_\_ К.В. Притула  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ к.е.н., О.М. Следь  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Притула К.В. Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці»). – ДВНЗ «ДонНТУ», Покровськ, 2020.

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено теоретичний огляд проблематики розвитку персоналу збагачувального підприємства. Визначено методичний інструментарій оцінювання та концептуальні підходи до ефективності системи управління персоналом підприємства. Проаналізовані основні трудові показники, проведена оцінка розвитку персоналу та її ефективність на ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ». Обгрунтовані напрямки вдосконалення системи розвитку персоналу та оцінка їх ефективності на підприємстві.

Ключові слова: мотивація, персонал, підприємство, особистість, гармонійний розвиток особистості, професійне навчання персоналу, професійно-кваліфікаційне просування, розвиток персоналу.

## ANNOTATION

Pritula K.V. Improving the system of personnel development of the enterprise / Graduation qualification work for obtaining an educational degree of "Master" in specialty 073 "Management" (specialization "Human resources management and labor economics"). DonNTU, Pokrovsk, 2020.

In the final qualifying work the theoretical review of problems of development of the personnel of the concentrating enterprise is carried out. Methodical tools of evaluation and conceptual approaches to the efficiency of the personnel management system of the enterprise are determined. The main labor indicators are analyzed, the personnel development is assessed and its efficiency at DTEK Kurakhivska CZF LLC. The directions of improvement of the system of personnel development and estimation of their efficiency at the enterprise are substantiated.

Key words: motivation, personnel, enterprise, personality, harmonious development of personality, professional training of personnel, professional qualification promotion, personnel development.

## ЗМІСТ

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                 | 7  |
| РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....                                  | 10 |
| 1.1. Значення і проблематика розвитку персоналу підприємства .....                                         | 10 |
| 1.2. Роль розвитку кадрів в системи управління персоналом підприємства.....                                | 19 |
| 1.3. Концептуальні підходи до управління розвитком персоналу підприємства .....                            | 33 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ».....                                | 39 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства .....                                                            | 39 |
| 2.2. Аналіз трудових показників підприємства.....                                                          | 42 |
| 2.3. Оцінка системи розвитку персоналу підприємства .....                                                  | 48 |
| 2.4. Ефективність розвитку системи персоналу підприємства.....                                             | 55 |
| РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» ..... | 63 |
| 3.1. Напрями вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві.....                                 | 63 |
| 3.2. Оцінка ефективності заходів з удосконалення системи розвитку персоналу .....                          | 71 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                              | 81 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                           | 85 |

## ВСТУП

Процеси здійснення господарської діяльності в ринкових умовах вимагають від суб'єктів господарювання збільшення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, товарів, робіт та послуг на основі запровадження досягнень науково-технічного прогресу, результативних форм господарювання і управління виробництвом, посилення підприємницької ініціативи. Суттєву роль у вирішенні поставленого завдання займає вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Актуальність теми дослідження. Працівники будь якого суб'єкта господарювання становлять ключовий вид ресурсів у системі його діяльності. Резерв зростання ефективності діяльності персоналу підприємства прямопропорційно впливає на конкурентоспроможність підприємства, а також, визначає напрями його подальшого розвитку, що спричиняє потребу у формуванні необхідних принципів та методів управління цим ресурсом, тобто стратегії управління персоналом підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження та поглиблення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ».

Для досягнення поставленої мети даної роботи було досліджено наступні завдання:

- розкриття змісту, методичних підходів та узагальнення показників ефективності системи розвитку персоналу досліджуваного підприємства;
- проведення діагностики ефективності управління персоналом на ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ»;

- розробка пропозицій стосовно підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ».

Предметом дослідження виступають теоретичні основи та методичні інструменти підвищення ефективності управління персоналом.

Об'єктом дослідження виступає система розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ».

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що питаннями аналізу та управління персоналом підприємства займалися безліч як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема необхідно виділити праці, таких як: Д. Ульріх, Л. Стаут, М. Амстронг, Х. Грехем, Р. Беннет, Г. Десслер, Н.Л. Гавкалова, В.М. Данюк, А.М. Колота, О.Є. Кузьміна, Г.С. Сукова та ін. Проте, проблема вдосконалення методичних підходів, алгоритмів, практичних інструментів ідентифікації ефективності системи управління персоналом залишається недостатньо дослідженою. Потребують наукового та прикладного опрацювання напрями та механізми підвищення ефективності управління персоналом.

Методи дослідження. Для досягнення мети в даній роботі були використані наступні методи: діалектичний, який дозволяє досліджувати різні сфери діяльності, їх взаємозв'язок та взаємозалежність; аналітичний метод використовувався для аналізу ваги впливу різних показників і чинників на функціонування досліджуваного підприємства; статистичний – для збору інформації з метою проведення економічного аналізу розвитку підприємства за досліджуваний період; монографічний метод використовувався в роботі для обстеження і аналізу економічної діяльності підприємства у взаємозв'язку з іншими юридичними особами, а також, графічний та табличний методи для прикладу представлення проведених розрахунків.

Практичне значення отриманих результатів. Результати даного дослідження дадуть змогу описати реальну картину системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» на сучасному етапі, а також, дадуть змогу

виявити її сильні та слабкі сторони, що в майбутньому дасть можливість вибору напрямків її удосконалення.

## РОЗДІЛ 1

### НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Значення і проблематика розвитку персоналу підприємства

Ефективне функціонування будь якої організації залежить від рівня розвитку її персоналу. Тому, на сучасному ринку, який розвивається занадто швидко, кожна організація повинна постійно вкладати великі кошти та сили для розвитку своїх робітників та підвищення їх кваліфікацію.

Розвиток персоналу підприємства це різноманітне, різностороннє поняття, яке охоплює спектр економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Тому економічна література не має одного точного визначення даного поняття [3].

Для того щоб ефективно функціонувати, кожна організація повинна розвивати свій персонал, адже рівень розвитку персоналу визначає рівень організації. Можливість організації активно розвивати своїх працівників в умовах швидкого старіння теоретичних, практичних знань та вмінь є одним з найважливіших факторів ведення конкурентоспроможної боротьби на ринку.

Розвиток персоналу це дуже складне поняття. Воно охоплює економічні, психологічні, соціальні та педагогічні проблеми. Його суть може допомогти визначити розгляд наступних понять: професійний та гармонійний розвиток і особистість.

Особистість — це усталена система соціально значущих рис, що всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відношень шляхом активної предметної діяльності і спілкування. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації індивідуумів та направленого виховання, опанування ними

соціальних норм й функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності.

Гармонійний розвиток особистості – процес її становлення і розвитку на послідовних вікових етапах та сукупність відповідних результатів на кожному етапі за умови, що вказаний процес і його результати узгоджуються із принципами гармонії. Гармонійний розвиток із визначальних орієнтирів гуманістично зорієнтованих психології, педагогіки, освіти та молодіжної політики. У гармонізації особистісного розвитку виділяють два аспекти: екстенсивний та інтенсивний [3].

Що ж до професійного розвитку, то він включає в себе підготовчі та адаптивні заходи для роботи на конкретній професії. Це поняття є вужче ніж гармонійний розвиток. За його допомогою можна відобразити процес підготовки працівника до якоїсь конкретної спеціальності або професії, де він отримує потрібні йому для даного виду роботи теоретичні знання, уміння а також практичні навички, соціальні норми поведінки. Дуже важливим також є оволодіння моральними цінностями. Наприклад для деяких фахівців, таких як військові або медичні спеціалісти, це засвідчує кодекс моралі, як клятва Гіпократу для лікарів або присяга у військових.

Розвиток персоналу є більш вузьким поняттям у порівнянні з гармонійним розвитком. Різними також є поняття професійний розвиток та розвиток персоналу. І надалі більш детально розглянемо таке поняття як розвиток персоналу.

Більш вузьким у порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особистості» виступає поняття «розвиток персоналу». Нетотожними між собою є також поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу». В цьому зв'язку розглянемо детальніше останнє поняття. Є багато підходів до визначення даного поняття. Наприклад Н. Том вважає що система розвитку персоналу це цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних

до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників.

Кібанов розглядає це поняття у більш широкому спектрі. Він вважає, що розвиток персоналу це організаційно-економічні заходи, які виконує відділ управління та розвитком персоналу, і включають в себе навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовку персоналу [5].

Можна зробити висновок, що розвиток персоналу є організованим процесом постійного навчання працівників у професійній сфері, який також підготовлює їх до виконання нових завдань, професійно-кваліфікаційного просування по кар'єрних сходах, формує резерв керівників і дозволяє вдосконалити соціальну структуру персоналу. Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка працівників, здійснення адаптації персоналу та атестації. Включає і планування кар'єри кожного співробітника і систему мотивації розвитку.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Процес управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів здійснення кадрової політики на підприємстві, використання досягнень сучасної науки у сфері менеджменту й передового практичного досвіду щодо питань управління людськими ресурсами.

Основним змістом управління персоналу є: планування, формування, перерозподіл і раціональне використання персоналу підприємства.

Критерії, що формують зміст управління персоналом наступні:

- формування потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку суб'єкту господарювання, а також, обсягу виробництва продукції чи надання послуг;
- формування системи кількісного і якісного складу кадрів (система комплектування, розстановка);
- формування чіткої кадрової політики;
- впровадження системи для здійснення професійної підготовки кадрів;
- проведення адаптації нових працівників на підприємстві;
- формування чіткої та прозорої системи оплати і стимулювання праці працівників;
- здійснення оцінки результатів діяльності та проведення атестації кадрів, орієнтація кадрів щодо вимог працювати на результат;
- формування системи розвитку кадрів (включається здійснення підготовки і проведення перепідготовки кадрів);
- формування партнерських міжособистісних відносин між працівниками та керівним складом;
- відповідальність кадрової служби за забезпечення підприємства робочою силою та соціальним захистом працівників.

Методи системи управління персоналом - це способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації.

Розрізняють наступні методи управління персоналом табл. 1.1:

Таблиця 1.1.

Методи управління персоналом та їх характеристика

| Метод                                  | Суть методу                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод декомпозиції                     | Допускає розподіл складних явищ на більш простіші                                                                                                                                                                  |
| Метод послідовної підстановки          | Дослідження впливу на формування системи управління персоналом окремо кожного фактору, усуваючи вплив інших факторів                                                                                               |
| Метод порівнянь                        | Дозволяє зіставляти функціонуючу систему управління персоналом з подібною системою провідного підприємства                                                                                                         |
| Динамічний метод                       | Передбачає розташування даних в динамічному ряду та виключення з нього випадкових відхилень                                                                                                                        |
| Метод структуризації цілей             | Дозволяє отримати кількісне та якісне обґрунтування цілей підприємства в цілому та цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям підприємства                                            |
| Експертно-аналітичний метод            | Ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом та управлінського персоналу підприємства до цього процесу                                                                       |
| Нормативний метод                      | Передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад та зміст функцій з управління персоналом                                                                                                           |
| Параметричний метод                    | Встановлення функціональних взаємозв'язків між параметрами елементів виробничої системи                                                                                                                            |
| Метод функціонально-вартісного аналізу | Дозволяє обрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання певної функції управління персоналом, який потребує найменших витрат та є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів |
| Метод головних компонент               | Дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників                                                                                                                               |
| Балансовий метод                       | Дозволяє здійснити балансові співставлення                                                                                                                                                                         |
| Досвідний метод                        | Базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи                                                                                                 |
| Метод аналогій                         | Полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в функціонуючих системах управління персоналом зі схожими економіко-організаційними характеристиками, в системі, що розглядається                   |
| 1                                      | 2                                                                                                                                                                                                                  |

Продовження таблиці 1.1

| 1                           | 2                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод творчих нарад         | Передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів та керівників                                                   |
| Метод колективного блокноту | Дозволяє поєднувати незалежне висування ідей кожним експертом з наступною їх колективною оцінкою на нараді з пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом |
| Метод контрольних запитань  | Полягає в активізації творчого пошуку вирішення завдання з удосконалення системи управління персоналом                                                                 |
| Блочний метод               | Типові блочні рішення ув'язуються разом із оригінальними організаційними рішеннями в єдиній організаційній системі управління персоналом                               |

На основі вищенаведеного можна зробити висновок, що процес управління персоналом можна розглядати як система, як структура і як процес. Процес управління персоналом можна розглядати як специфічну діяльність, що здійснюється за допомогою відмінних методів впливу на працівників певного суб'єкта господарювання. Саме тому в практичній діяльності розглядаються атипові класифікації таких методів.

Важливою складовою розвитку персоналу також є профорієнтаційна робота у організації а також у навчальних закладах. За результат хорошого розвитку персоналу можна взяти кількість удосконалювальних та винахідницьких робіт працівників. Обов'язковою складовою розвитку персоналу є система мотивації, як моральної так і матеріальної, на кожному новітньому підприємстві[5]

Різниця між розвитком персоналу та професійним розвитком особистості полягає у тому, що перше здійснюється за рахунок організації та у її межах. А от розвиток особистості виходить за ці рамки, і включає розвиток за рахунок вільного часу та власних коштів працівника.

В організації професійний розвиток особистості можна назвати поняттям «професійний розвиток персоналу». Професійний розвиток персоналу являє собою вплив на працівника за допомогою професійного навчання в увесь період роботи працівника в організації. Все робиться за для досягнення найвищої ефективності виробництва або наданн послуг, підвищення конкурентоспроможності. Професійний розвиток також дозволяє працівникам виконувати завдання більшої складності і максимумно використовувати здібності та можливості працівника.

Розвиток персоналу також залежить від таких понять як «освіта», «професійне навчання персоналу» і «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».

Освіта - це процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, що необхідні їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти обумовлюється вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки, технологій і культури, а також суспільними відносинами.

Професійне навчання персоналу - це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня і досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки[5]

В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників та фахівців з вищою освітою.

Первинна професійна підготовка робітників - це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації.

Перепідготовка персоналу - це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

Підвищення кваліфікації персоналу - це професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу - це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу внаслідок опанування ним новими знаннями, уміннями і практичного досвіду роботи.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращення результатів фінансової діяльності організації. В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Разом з цим завдяки розвитку персоналу росте і рівень конкурентоспроможності персоналу на глобальному ринку. Працівники мають можливість засвоїти нові знання, підвищити рівень власної кваліфікації або опанувати ту чи іншу професію. Це дасть можливість подальшому розвитку працівника, та можливості планувати собі подальшу трудову кар'єру. Завдяки цьому, навіть якщо працівник залишиться без роботи він зможе легко знайти нову, або навіть займатися власним бізнесом, що дасть нові робочі місця[6]

На сьогодні, багато висококваліфікованих спеціалістів при виборі місця роботи звертають увагу не лише на заробітню плату, але й на можливість навчання та перспектив у професійному розвитку. І зазвичай саме цей критерій є головним у виборі ними місця роботи. Великим вкладом це є і для розвитку країни, адже її потенціал напряду залежить від рівня освіти та продуктивності праці людей, а завдяки цьому суспільство розвивається без залучення бюджетних коштів.

Для того щоб орієнтуватися в сучасному важкому світі потрібен належний рівень ерудиції, інтелектуального розвитку особистості. Розвиток персоналу забезпечує підвищення цих двох аспектів для сучасного працівника. Результатом розвитку персоналу є приємний моральний клімат у всіх підрозділах організації, зменшення плинності кадрів, збільшення вмотивованості працівників, відданість своїй компанії та краще виконання цілей, поставлених перед ними.

На сьогодні, вирішальними двигунами науково-технічного прогресу є професійний розвиток особистості та розвиток персоналу. Вони є дуже важливими показниками розвитку суспільства. І саме тому, усі компанії, в країнах з добре розвинутою економікою, надають великого значення розвитку персоналу. Обрання стратегії управління розвитком персоналу і постійне її удосконалення стає головною функцією HR-підрозділу. Виходячи з цього, для України є обов'язковою умовою для сталого розвитку, впровадження на підприємствах досконалих систем розвитку персоналу.

## **1.2. Роль розвитку кадрів в системі управління персоналом підприємства**

Зміна принципів функціонування національної економіки, створення підприємств, що базуються на різних формах власності, конкуренція, яка потребує впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, істотно змінили соціально-економічну роль підприємства як основної ланки господарського комплексу. Ці зміни відбуваються за рядом напрямів. Глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація зумовили істотну зміну ролі персоналу підприємства.

Персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу і використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоспроможності, економічного зростання й забезпечення ефективної роботи. \* Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні властивості й закономірності та повинне набути системного характеру і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалення наявних форм і методів роботи [10].

Проблемам теорії, методології і практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць зарубіжні й вітчизняні економісти: О.І. Амоша, Дж. Блек, А. Браверман, С.Г. Дзюба, П.В. Журавльов, Дж. М. Іванцевич, В.М. Колпаков, А.А. Лобанов, Ф.Ю. Поклонський, М.Г. Рак, Д.С. Синк, Г.М. Скударь, А.А. Томпсон, С.В. Шекшня та ін. Однак унаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не достатньо.

Дослідження ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

Оцінювання ефективності управління персоналом засноване, насамперед, на інформації про працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні характеристики, медичні і психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність. Оцінювання ефективності управління

персоналом тісно пов'язане з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатне спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінювання забезпечує функціонування на підприємстві безперебійного зворотного зв'язку і є потужним важелем зростання результативності управлінського процесу. Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, необхідні критерії, що дають змогу провести таке оцінювання. Їх вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність окремого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців [5]

Аналіз публікацій у цій площині дає можливість виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінювання ефективності управління персоналом. Згідно з першою з них, ефективність управління персоналом оцінюють на основі органічної єдності управління та виробництва, але при цьому внесок власне управління персоналом в ефективність виробництва не визначають.

Друга концепція спрямована на визначення внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Кількісне оцінювання економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства. Кількісне оцінювання цього внеску є надзвичайно важким завданням, оскільки навіть відповідних звітних показників поки що не існує. Тому більшість методик оцінюванні ефективності

управління персоналом засновані на першому підході. При цьому доцільно оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки його якісний вплив на цю ефективність [10].

Завдання оцінювання ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

- економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінювання економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність праці трудової діяльності працівників;
- соціальної ефективності (виражає задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства значною мірою визначається організацією й мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;
- організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Цей підхід заснований на тому, що працівники підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на перебіг діяльності суб'єкта господарювання. Тому кінцеві результати такої діяльності мають бути критеріями оцінювання організаційної ефективності управління персоналом [7]. Досягнення економічної й соціальної ефективності у сфері управління персоналом стає можливим за умови досягнення чітко визначених цілей управління персоналом [9].

Таким чином, склад показників усебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному й організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних

досліджень. На підприємствах з низьким рівнем механізації й автоматизації праці, а також на малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значущості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів [7]. Головна мета ефективного управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, які відповідають вимогам цього підприємства, їх професійної й соціальної адаптації. Уся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію всіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективне використання.

Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов'язаних з ефективністю процесу управління персоналом, на сьогодні є досить суттєвою [8].

На сучасному етапі економічного розвитку України раціональне використання трудових ресурсів є важливим резервом підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів виробництва продукції, підвищення

продуктивності праці та фондів віддачі. Протягом останніх років в Україні намагаються змінити застарілу концепцію управління персоналом, але поки що цей процес є недостатньо ефективним. Основною причиною цього є недостатня забезпеченість висококваліфікованими кадрами, які здатні творчо, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання. Перш ніж змінювати концепцію управління персоналом, доцільно створити прозору систему роботи з

персоналом. Недоцільність наявної системи є все більш очевидною. У свою чергу, ефективність системи управління персоналом спрямована на підвищення продуктивності праці. Зростання продуктивності праці на будьякому підприємстві залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, які можна об'єднати в три великі групи:

1. Техніко-технологічні, що визначаються рівнем розвитку та використання засобів виробництва.

2. Організаційні, які відображають рівень організації виробництва.

3. Соціально-економічні, що залежать, насамперед, від людського фактора.

Перші два фактори у своїй основі мають техніко-організаційне підґрунтя, а основою соціально-економічного фактора є людина, її потреби та мотивація. Сьогодні все більшої значущості набувають концепції управління персоналом, у центрі яких перебуває людина як найвища цінність. Відповідно до них усі системи управління повинні бути націлені на максимально повне використання здібностей працівника в процесі виробництва, що є основою ефективної діяльності підприємства (організації, фірми). Соціально-економічні фактори можуть умовно поділятися на фактори морального та матеріального стимулювання. В обох випадках вони стимулюють зацікавленість працівників у підвищенні своєї продуктивності. Серед основних таких факторів можна виділити зростання заробітної плати, премії та допомоги, можливість самовираження і творчої реалізації, кар'єру, підвищення кваліфікації тощо.

Зарубіжна практика доводить, що система управління має бути достатньо жорсткою та здатною здійснювати належний контроль відповідно до ієрархії. Вона передбачає впровадження центрального управління, як правило, концентрації технічної політики, фінансів, маркетингу, реклами, підготовки та розстановки кадрів, контроль за іншими показниками. У розвинутих країнах Заходу велику увагу приділяють забезпеченню ефективного використання кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, системі оцінювання різних категорій персоналу. Значного поширення набуває самооцінювання персоналу [9].

За сучасних умов в Україні запозичення зарубіжного досвіду з формування кадрового потенціалу й ефективного його використання має виняткове значення. Тільки належна зацікавленість працівників усіх рангів – від робітника до керівника – може створити відповідні сприятливі передумови швидкого

зростання економіки, а отже, збільшення відрахувань до бюджету та поліпшення добробуту всіх верств населення.

Орієнтація економіки на використання ефективних концепцій управління персоналом на основі соціально-економічних факторів докорінно змінює підходи до вирішення багатьох управлінських проблем і, насамперед, тих, які пов'язані з підвищенням ефективності праці персоналу. За умов раціонального впровадження західних технологій управління персоналом на основі людського фактора вітчизняні підприємства мають можливість підвищити продуктивність праці працівників та ефективність роботи підприємства загалом з мінімальними матеріальними витратами, що особливо актуально в сучасний період постсвітової кризи [10].

Застосування ресурсного підходу на рівні підприємства стикається з деякими методичними труднощами, пов'язаними, насамперед, з характеристикою вартості робочої сили. Навіть за кордоном ресурсний підхід реалізується у зрізаному вигляді, тому що при цьому характеризується не вартість робочої сили, а сума коштів, яка показує, скільки коштує підприємству конкретний працівник. Такий персоніфікований облік відбиває витрати на “придбання працівника”, оформлення його на роботу, підготовку до участі у виробничому процесі тощо [8].

Витрати, пов'язані з формуванням, розвитком і використанням трудового потенціалу, дуже різноманітні. Відповідно до класифікації за фазами процесу відтворення, витрати відносять до формування (“виробництва”) кваліфікованої робочої сили, її перерозподілу та використання. Якщо статті витрат на виробництво робочої сили не викликають труднощів у розшифруванні, то наступні дві потребують певних роз'яснень. Фаза розподілу робочої сили на рівні підприємства реалізується в обмежених масштабах і пов'язана з можливими переміщеннями власних працівників у порядку переведення в інші структурні підрозділи, що знаходяться в інших регіонах, з витратами на залучення робочої

сили зі сторони. При оцінюванні економічної ефективності управління персоналом використовують показник ефекту від цієї діяльності. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства (як, утім, і окремого працівника) як наслідок прийнятих управлінських рішень слугує передумовою отримання додаткового результату від виробничої діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може набувати різних форм й оцінюватися різними показниками. Так, ефект може знайти своє вираження у вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці (тут ми маємо справу з прямими кількісними складовими ефекту); задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами будувалася на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах (тут ефект також може виявитися в підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитку від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу);

- відносної економії коштів при скороченні термінів навчання завдяки підбору професійно орієнтованих працівників (ефект виражається економією коштів, необхідних для досягнення певного стану трудового потенціалу).

Загальний кінцевий ефект можна розрахувати, по-перше, як деяку узагальнену величину всіх результатів (наприклад, приріст обсягу виробництва, виторгу від реалізації і т. д.), подруге, як суму окремих ефектів від реалізації конкретних заходів. Стосовно управління персоналом проблема порівняння витрат і результатів в оцінюванні економічної ефективності потребує конкретизації. Насамперед, необхідно з'ясувати, що має бути оцінено:

1. Досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підібраного, навченого й мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації обраної кадрової політики.

2. Досягнення цілей, поставлених перед персоналом, з мінімальними витратами коштів.

3. Вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління.

У першому випадку запропоновано визначати оцінку ефективності управління персоналом як співвідношення отриманого економічного ефекту і сукупних додаткових витрат на підбір, навчання та мотивацію персоналу.

У другому випадку – як співвідношення отриманого ефекту і додаткових витрат на удосконалення організації й управління виробництвом.

Загальний економічний ефект можна розглядати як результат тільки виробничої діяльності або усієї господарської діяльності підприємства. У першому випадку економічним ефектом є вироблена продукція в натуральному чи грошовому вимірі (валова, товарна, чиста продукція). У другому випадку беруть до уваги не тільки виробництво продукції, а й її збут, реалізацію (обсяг реалізованої продукції, прибуток). Продукція має бути представлена в поточних (чинних) цінах, що дає змогу порівнювати результат з витратами [9].

Таким чином, підвищення ефективності управління персоналом можна досягти або шляхом скорочення витрат для отримання того самого за обсягом виробничого результату, або за рахунок повільніших темпів зростання витрат порівняно з темпами зростання результату, коли збільшення останнього досягається за рахунок кращого використання наявних ресурсів [9]. Показником ефективності системи управління персоналом у практичній діяльності є рівень витрат на досягнення мети організації.

Завдання оцінювання ефективності управління персоналом полягає у визначенні: економічної, соціальної, організаційної ефективності. За умови нестабільної економіки, що склалася на сьогодні в Україні, виникла нагальна потреба в розробці принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції. Управління персоналом, як багатогранний і винятково складний процес, має свої специфічні властивості та закономірності й

повинен мати системний характер і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, запровадження нових й удосконалення наявних форм і методів роботи. Для підвищення ефективності системи управління персоналом доцільно аналізувати та враховувати специфічні кризові умови розвитку ринкової економіки в Україні. Сьогодні основними проблемами, з якими стикаються при управлінні персоналом, є підбір, формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату в колективі тощо. Сучасна система управління персоналом має бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, його довгостроковий розвиток, вихід на максимальний рівень прибутку. В умовах сьогодення більшість фахівців вважає, що формулою успіху є людські ресурси, тому їх цінність неупинно зростає щодня. Відповідно, система управління персоналом постійно змінюється, витісняючи стереотипи. Необхідне постійне вдосконалення процесів ефективного управління персоналом на основі впровадження наукових методів, передових технологій кадрової роботи, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування технічних засобів. На підприємствах постійно мають упроваджувати інноваційні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом залежно від способу досягнення економічного ефекту виробничої діяльності.

Запропонуємо використовувати такий алгоритм форму комплексної системи управління персоналом (рис. 1.2), що включає етапи:

I етап. Аналіз стану справ з управління персоналом на підприємства – метою проведення даного етапу є вивчення існуючого стану управління персоналом, виявлення основних «вузьких місць» в управлінні. Під час проведення першого етапу необхідно виконати аналіз складу співробітників за даними з різних джерел – списки: співробітників з бухгалтерії, складені керівниками відділів. Також необхідним елементом буде ревізія та аналіз

особистих справ та трудових книжок співробітників – наявність, відповідність записів, характеристика тощо. Третім компонентом першого етапу пропонується виконати аналіз наявності та складу організаційних документів.

II етап. Розробка плану, організація роботи за різними напрямками управління персоналом – на основі результатів першого етапу розробляється спочатку проведення організаційних заходів, спрямованих на створення комплексної системи управління персоналом. У межах другого етапу доцільно виокремити наступні елементи створюваної системи управління персоналу:

1. Забезпечення укомплектування підприємства робітниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікацій, якщо у цьому є необхідність.

- 1.1. Створення та ведення бази даних потенційних кандидатів на посади.

- 1.2. Здійснення добору кадрів згідно заявки керівництва підприємства, керівників відділів.

2. Вивчення ринку праці.

- 2.1. Аналіз інформації, отриманої у результаті інтерв'ю у фоновому режимі.

- 2.2. Аналіз рекламних оголошень та повідомлень про пошук спеціалістів.

- 2.3. Аналіз рейтингової інформації, що опублікована у ЗМІ.

- 2.4. Робота з виставками, відвідування профільних підприємств з метою виявлення особливостей роботи конкурентів.

3. Забезпечення удосконалення процесів управління персоналом підприємства.

- 3.1. Аналіз наявної документ – одноразово.

- 3.2. Аналіз виконаних замовлень, збоїв що виникли під час виконання замовлень – одноразово.

- 3.3. Розробка схем «проходження замовлення» взаємодія відділів спільній діяльності – одноразово.

- 3.4. Співставлення приблизної схеми проходження замовлення та виявлення відповідальних осіб на кожному етапі – одноразово.

3.5. Розробка посадових інструкцій, положень про відділи, положень про персонал – одноразово.

4. Навчання персоналу.

4.1. Діагностика професійних та особистих якостей співробітників, що вже працюють.

4.2. Розробка програми навчання.

5. Оцінка персоналу.

5.1. Атестація по закінченню випробування. Мета: оцінка чіткості підбору спеціалістів та проведення їх атестації.

5.2. Поточний контроль роботи співробітників окремих відділів. Мета: оцінка навичок роботи , знань.

5.3. Підготовка до «щорічної атестації».

6. Розробка системи мотивації. Вносити пропозиції щодо розробки «нової» системи або коригування вже існуючої.

В загальному розумінні напрямками покращення показників управління і використання персоналу є певні невикористані можливості економії затрат праці персоналу підприємства, які виникають внаслідок дії тих чи інших факторів (удосконалення техніки, технології, організації виробництва і праці). Ефективність використання залежить від ступеня використання даних напрямків.

Напрями покращення показників ефективного використання персоналу на ТОВ «НВФ «Пластмодерн» можна класифікувати відносно часу їх використання, а також за сферою виникнення. Так, за часом використання напрями є поточні (можуть бути використані залежно від реальних можливостей підприємства протягом місяця, кварталу або року) й перспективні напрями (передбачаються в перспективі через рік або декілька років згідно з довгостроковими планами підприємства).

За сферою ж виникнення напрями покращення показників використання персоналу являються внутрішньовиробничі. Вони виявляються і реалізуються

безпосередньо на самому підприємстві, виходячи з конкретних потреб. Такі напрями зумовлені та залежать передусім від рівня використання техніки, наявної кількості сировини, матеріалів, а також від ефективності використання робочого часу з врахуванням цілодобових і внутрішньозмінних втрат.

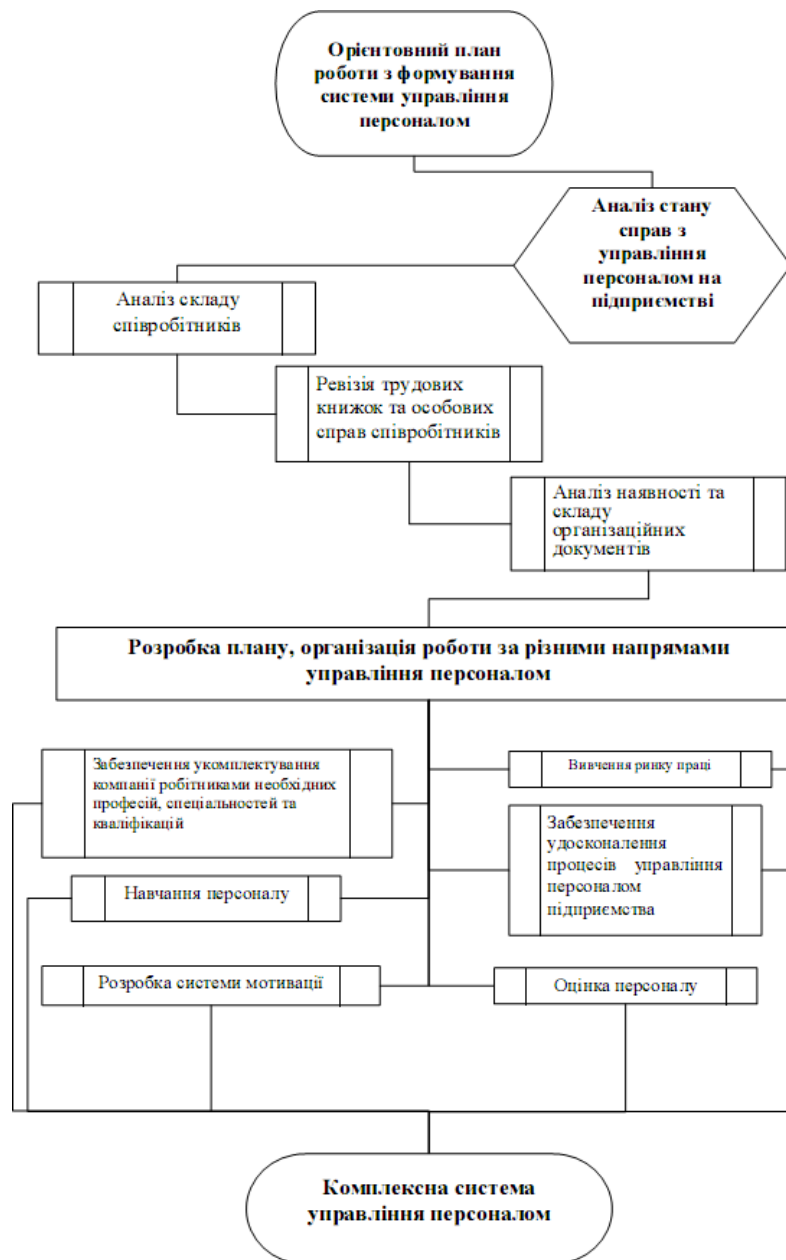


Рисунок 1.2. Формування комплексної системи управління персоналом

До основних напрямів покращення використання персоналу відносяться:

- визначення резервів приросту продуктивності праці за рахунок якійсної її організації;
- покращення показників використання персоналу за рахунок зниження трудомісткості праці;
- розроблення програми підвищення середньогодинного та середньоденного виробітку продукції;
- удосконалення організації, обслуговування та атестації робочих місць, що сприяє раціональному використанню робочого часу;
- вивчення і впровадження передових прийомів і методів праці;
- удосконалення організації підбору, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;
- удосконалення нормування праці;
- поліпшення умов праці, що передбачає зведення до мінімуму шкідливості виробництва, важких фізичних, психологічних навантажень, а також формування системи охорони і безпеки праці;
- оптимізація режимів праці і відпочинку, встановлення найбільш раціонального чергування часу роботи та відпочинку протягом робочої зміни, тижня, місяця;
- розвиток мотиваційного механізму, спрямованого на посилення почуття відповідальності працівника за результати своєї праці та всього колективу:
- поділ і кооперація праці, що передбачають науково обґрунтований розподіл працівників за певними трудовими функціями, робочими місцями, а також об'єднання працівників у виробничі колективи;
- зміцнення дисципліни праці, виховання сумлінного ставлення до праці; підвищення творчої активності працівників.

Найбільш актуальними є:

- психофізіологічний потенціал працівника;
- кваліфікаційний потенціал працівника;
- соціальний потенціал працівника.

Кожен із елементів полягає насамперед у виявленні і оцінюванні факторів та резервів покращення ефективності використання ресурсних можливостей в сфері праці всього колективу або сегментних груп через потенційні можливості кожного працівника окремо.

Оцінювання доцільно проводити шляхом атестації працівників, комплексної оцінки їх ділових якостей. Також необхідно проводити моніторинг потреб працівників та їх очікувань стосовно співвідношення витрат праці, її результатів і винагороди шляхом опитування, анкетування, інтерв'ю.

Атестація персоналу – це кадрові заходи, що покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і кадрового потенціалу особистості вимогам виконуваної діяльності. Головне призначення атестації – не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі робітника. Функції по проведенню атестації розподіляються між керівниками і кадровими службами:

З урахуванням цілей атестації можна говорити про дві її складові частини: оцінку праці та оцінку персоналу.

Оцінка праці спрямована на зіставлення утримання, якості та обсягу фактичної праці з планованим результатом праці, що подана в технологічних картах, планах і програмах роботи підприємства. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість та інтенсивність праці.

Оцінка персоналу дозволяє вивчити ступінь підготовленості робітника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив росту.

Загалом сутність розробки означених напрямків зводяться до розв'язання наступних взаємозалежних завдань.

По-перше, необхідно здійснювати формування таких продуктивних здібностей людини, що найбільше відповідали б вимогам до якості робочої сили конкретним робочим місцем.

По-друге, створити такі соціально-економічні і виробничо-технологічні умови на підприємстві, за яких відбувалося б максимальне використання здібностей працівника до даної праці.

По-третє, ці процеси не повинні шкодити організму й інтересам особистості працівника.

Як відомо, умови праці – це сукупність різних взаємозв'язаних факторів конкретної праці, обумовлених рівнем розвитку продуктивних сил суспільства, які визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини.

В процесі вдосконалення трудових процесів необхідно передусім забезпечити оптимальні вимоги фізіології праці — економію не тільки часу, а й нервової енергії та фізичних зусиль, тобто того, що сприятиме зниженню втоми, бо, як відомо, проектування раціональних трудових процесів є важливим напрямом удосконалення організації праці та підвищення її продуктивності.

### **1.3. Концептуальні підходи до управління розвитком персоналу підприємства**

Менеджмент сучасних підприємств останнім часом починають проявляти особливий інтерес до оцінювання та моніторингу розвитку персоналу. Звичайно, в умовах високої конкурентоспроможності, саме розвиток кадрового потенціалу відіграє неабияку роль у досягненні стратегічних цілей діяльності.

Актуальність необхідності оцінки ефективності управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах, сприяла формуванню значної кількості теоретичних й емпіричних досліджень у даній сфері, що в свою чергу дало

поштовх багатьом вітчизняним та зарубіжним дослідникам до наукової класифікації моделей і методів[10]

Існує три основні типи підходів до оцінювання ефективності розвитку персоналу:

- практико-орієнтованим;
- процесно-орієнтованим;
- дослідницько-орієнтованим

Д. Кіркпатрик у своїх дослідженнях запропонував практико-орієнтований підхід. В першу чергу, він ставив перед собою завдання визначити, наскільки ефективно проведення програм навчання досягають поставлених цілей. Ним була розроблена «модель чотирьох рівнів».

Оцінювання розвитку персоналу за допомогою цього методу допомогло б оцінити результат навчання, процес навчання учасників, їх поведінку роботі й результатів, що не менш є важливим, вплив навчання на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволенні потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи безперервного навчання та розвитку.

Враховуючи те, що більшість професій в галузі інформаційних технологій є креативними, даний метод є досить ефективним, адже оцінка здійснюється переважно на рівні реакції працівників та отриманих ними знань, пов'язується зі зрозумілими методичними труднощами та витратами під час виміру росту продуктивності або зміни у поведінці персоналу, або додаткових організаційних переваг.

Розглядаючи модель Р. Брінкерхоффа, як приклад процесноорієнтованого підходу, очевидно, що запропонована циклічна оцінка, здійснюється за кожним етапом програми навчання теж має свої переваги для підприємств в ІТ галузі.

Дана модель складається із шести етапів, перший з яких – постановка цілей та аналізу потреб. Другий етап передбачає оцінювання проекту програми навчання. Наступний етап полягає у оцінюванні якості операцій програми підготовки.

Модель етапів трансферу М. Фоксон орієнтована на передачу знань і навичок як результат реалізації програм підготовки. При цьому трансфер розглядається як процес, а не результат. Трансфер здійснюється за етапами від усвідомленого наміру до несвідомого забезпечення. В рамках кожного з етапів аналізуються чинники підтримки та стримування.

Модель, запропонована Д. Філіпсом передбачає проведення розрахунків рентабельності інвестицій у професійний розвиток персоналу. Вплив навчання повинен бути оцінений грошовим вираженням, що далі порівнюється з повними витратами за програмою.

Оцінка ефективності розвитку персоналу, як правило повинна відбуватись за допомогою співвідношення витрат та прибутку, або рентабельності інвестицій. В галузі інформаційних технологій, основна проблема виникає в тому, що оцінка результатів важко вимірюється у грошовому виразі. Це стосується програм, у яких результати орієнтовані на відносини, що є досить поширеним в даній галузі, а не на отримання знань або навичок[6]

Оцінка ефективності розвитку персоналу підприємства повинна відбуватись на основі оцінки системи збалансованих показників.

Ефективне управління розвитком персоналу потребує обов'язкового проведення оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти, плинності кадрів та ряду інших важливих індикаторів.

Оцінку впливу програм розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і якість продукції можна визначити за формулою:

$$E = \Pi \times A \times V \times K - K \times 3, \quad (1.1)$$

де П - тривалість впливу програм на продуктивність праці (років);

N - кількість учнів працівників, розвивають свій потенціал, людина;

V - вартісна оцінка відмінностей у результативності праці кращих і середніх працівників, ден. од.;

До - коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку працівників (ріст результативності, виражений в частках);

З - витрати на розвиток працівника, ден. од.

З ціллю вимірювання ефективності впроваджених програм, може бути використаний метод Д. Філіпса та Д. Киркпатріка. Пропонується проведення оцінки ефективності розвитку персоналу на 4- ох рівнях:

1. Оцінка реакції – перевірка реакції працівника на процес навчання.
2. Засвоєння отриманих знань – наприклад, результати тестів вказуватимуть на рівень засвоєння матеріалу.
3. Поведінка – оцінюється рівень застосування знань на практиці.
4. Результати – вимірювання економічного ефекту (зростання прибутку, зниження рівня плинності кадрів, продуктивності праці).

Філіпсом була удосконалена методика Кіркпатріка, додаванням п'ятого рівня вимірювання (розрахунок коефіцієнта повернення інвестицій).

Р. Річі описав системну модель факторів, що є однією із моделей, які формують дослідницько-орієнтований підхід. За допомогою цієї моделі, менеджері мають змогу передбачити результати навчання персоналу. Увага акцентується на факторах, що зумовлюють результати навчання. Відношення працівників знаходиться під впливом таких характеристик, як вік, освіта, попередні факти участі у програмах навчання, здатність до засвоєння знань і мотивації. Правильна побудова структури програми розвитку персоналу зазвичай зумовлюють ефективність навчання, проте відношення слухачів має прямий вплив на знання та поведінку, як його результат.

Для оцінювання ефективності розвитку персоналу підприємства дуже часто використовують системний підхід.

Обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства є досить актуальним [5].

Дуже важливою задачею на кожному підприємстві є дослідження показників, що характеризують вплив програм розвитку персоналу на результативність діяльності персоналу, а також його впливу на підвищення продуктивності праці, та конкурентоспроможності підприємства.

Наприклад, ефект впливу програми розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики, що застосовується в американській компанії «Хоніуел», може бути визначений за формулою:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, \quad (1.2)$$

де  $P$  – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності;

$N$  – чисельність працівників, які пройшли навчання;

$V$  – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

$K$  – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання персоналу (зростання результативності, виражене у частках);

$Z$  – витрати на навчання одного працівника.

Ефективність розвитку персоналу також варто оцінювати враховуючи усі етапи планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій завдань планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій.

Етапи управління процесом навчання персоналу зображено на рис. 1.3.

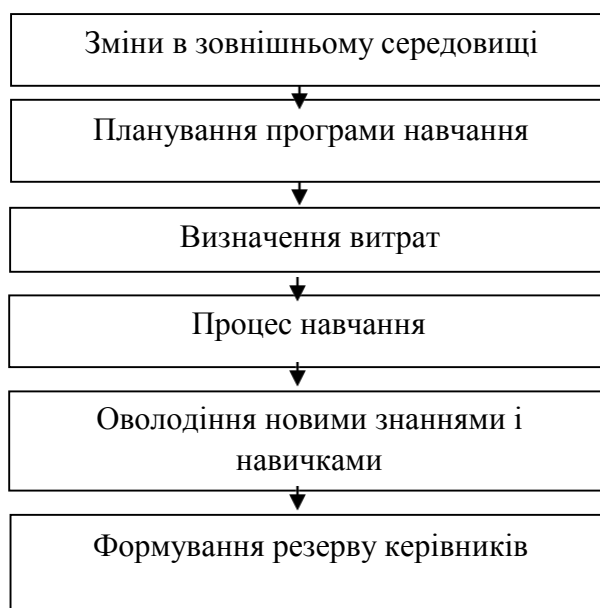


Рисунок 1.3. Етапи управління процесом навчання персоналу

Незважаючи на зрозумілу логіку процесу, зміст кожного з етапів, а також контекст зв'язку між ними не є рівнозначним з точки зору показників оцінювання.

Найістотніші труднощі під час визначення ефективності розвитку персоналу мають місце під час визначення:

- потреб у навчанні, що виникають через зміни у зовнішньому середовищі;
- впливу навчання персоналу на організаційний або виробничий результат діяльності;
- характеру й величини зовнішніх ефектів.

Розглянуті підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу підприємства свідчать про різноманіття показників, що в свою чергу ускладнює їх розрахунок і впливає на невизначеність кінцевого результату.

В результаті цього виникає потреба у комплексному підході до оцінки ефективності розвитку персоналу одночасно з позицій значимості.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Станом на сьогодні товариство з обмеженою відповідальністю «Центральна збагачувальна фабрика «Курахівська» (надалі ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ») вважається однією з найбільших збагачувальних фабрик східного регіону України, оскільки її потужності дозволяють за 1 календарний рік переробити більш ніж 2 млн. тон незбагаченого вугілля. Вугілля після обробки даного підприємства використовується для спалення спалювання в печах найбільших ТЕС України, а саме: Запорізькій, Ладизинській і навіть Бурштинській ТЕС, яка знаходиться в Івано-Франківській області України.

Дане підприємство розпочало свою роботу ще у 1963 році. В умовах сьогодення на даному суб'єкті господарювання й досі працює головний збагачувальний апарат, який ще називають серцем фабрики - важкосередовищний сепаратор «Дрюбой», який було розроблено вченим з Франції. Одночасно здійснюється оновлення й удосконалення діючого обладнання та технологій переробки.

За проектом ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» було побудовано для збагачення довгополум'яного енергетичного вугілля. Технологічна схема даної фабрики передбачає збагачення вугілля крупністю понад 13 мм у важкосередовищному сепараторі «Дрюбой» і відвантаження отриманого концентрату разом з незбагаченим відсівом 0-13 мм. У подальшому для часткового збагачення дрібного класу було встановлено одноступінчасту відсаджувальну машину, а для ефективного видалення мулів і регенерації оборотної води застосовано флотацію. Певний час фабрика використовувалася

для збагачення антрациту з випуском концентрату для виробництва термоантрациту. У 90-і роки переведена на збагачення енергетичного газового вугілля, що видобувається шахтами Павлоградського регіону.

Досліджуване підприємство формує виробничий ланцюг від видобутку і збагачення вугілля до генерації та дистрибуції електроенергії. Дане підприємство займає провідні позиції на українському ринку вугілля і теплової генерації електроенергії.

У структурі холдингу ДТЕК, куди відноситься і ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» представлено двома вуглевидобувними підприємствами та п'ятьма вуглезбагачувальними фабриками. Дані підприємства характеризуються одним з найвищих в Україні показником продуктивності праці за низькій собівартості видобутку вугілля.

Внаслідок впровадження сучасних технологій, середньомісячна продуктивність праці шахтаря, що працює на досліджуваному підприємстві зросла з 52,9 тон вугілля у 2016 році до 63,6 тон вугілля у 2019 році, що в свою чергу дозволило збільшити частку збагачення вугілля у загальному обсязі виробництва вугілля в Україні з 20,9% у 2016 році до 24,4% у 2019 році.

Досліджуване підприємство є сполучною ланкою між вугільними та енергетичними підприємствами, оскільки здійснює збагачення рядового вугілля, кінцевим продуктом якого є вугільний концентрат, що в подальшому використовується у енергетиці.

Вдосконалення корпоративного управління та бізнес-етики є одним зі стратегічних завдань досліджуваного суб'єкта господарювання. Хоча дане підприємство не відноситься до публічних компаній, проте при розробці розбудови системи корпоративного управління дане підприємство орієнтується на кращу практику тих компаній, чиї акції конвертуються на фінансових ринках України.

Протягом останнього звітної періоду у ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» було прийнято низку важливих рішень і нормативних документів, які спрямовані на підвищення прозорості даної компанії та якості прийнятих рішень, а також на зниження ризику управлінських помилок.

Також, для удосконалення системи розвитку персоналу було створено комітет з кадрів і винагород, який підпорядковується наглядовій раді та на який покладено обов'язок займатися розвитком управлінського потенціалу досліджуваного підприємства, а також вирішувати питання, пов'язані з можливими конфліктами інтересів членів Наглядової ради та вищого менеджменту підприємства.

Основні показники діяльності досліджуваного підприємства зображено у вигляді табл. 2.1.:

Таблиця 2.1.

Основні виробничі та фінансові показники діяльності ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ»

| Показник                                          | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Відхилення 2019/2016 |          |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|----------------------|----------|
|                                                   |         |         |         |         | абсолютне            | відносне |
| Кількість працівників на кінець календарного року | 295     | 297     | 302     | 309     | 14                   | 5%       |
| Виторг, млн. грн.                                 | 1683    | 1990    | 2232    | 2289    | 606                  | 36%      |
| Обсяг інвестицій, млн. грн                        | 537     | 979     | 890     | 904     | 367                  | 68%      |
| Збагачення вугілля, млн. т                        | 1,6     | 2,1     | 2,1     | 2,2     | 0,6                  | 38%      |
| Випуск концентрату, млн. т                        | 1,1     | 1,6     | 1,4     | 1,9     | 0,8                  | 73%      |

Отже, за даними основних показників діяльності досліджуваного підприємства можна зробити наступні висновки:

- при незначному зростанні кількості працівників у 2019 році підприємству (на 5%) в порівнянні з 2016 роком вдалося досягти зростання виторгу на 36%;

- також, впродовж даного періоду спостерігалось збільшення обсягу інвестицій, збільшення кількості збагаченого вугілля, а також, збільшення кількості випущеного концентрату.

Дана динаміка вважається позитивною в діяльності підприємства, а також, свідчить про зростання інтенсивності праці персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ».

## 2.2. Аналіз трудових показників підприємства

З об'єктивних і суб'єктивних причин чисельність персоналу змінюється. У процесі аналізу руху робочої сили розраховуються й порівнюються з попередніми періодами чисельність працівників підприємства та розраховуються такі показники, як коефіцієнт обороту з прийому та коефіцієнт обороту з вибуття.

При аналізі структури та складу, належну увагу приділяють руху персоналу та відповідним коефіцієнтам руху. Показники забезпеченості персоналом ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» за період 2017-2019 роки наведено у табл. 2.2.:

Таблиця 2.2.

### Забезпеченість ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» персоналом

| Показники                            | Роки |      |      |
|--------------------------------------|------|------|------|
|                                      | 2017 | 2018 | 2019 |
| Чисельність персоналу                | 297  | 302  | 309  |
| Звільнено                            | 18   | 16   | 14   |
| Прийнято                             | 14   | 13   | 14   |
| Коефіцієнт обороту з прийому, %      | 5%   | 4%   | 5%   |
| Коефіцієнт обороту з вибуття, %      | 6%   | 5%   | 5%   |
| Коефіцієнт загального обороту, %     | 29   | 24   | 18   |
| Коефіцієнт заміщення робочої сили, % | 4%   | 5%   | 6%   |

Виходячи з цих розрахунків, можна зробити висновок, що з 2017 р. по 2019 р. коефіцієнт з вибуття кадрів ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» залишався на рівні 5%, що пов'язано з введенням системи відбору, адаптації та атестації персоналу, а коефіцієнт з прийому становив 5%, це пояснюється розширенням організації та роботою над більш ефективним використанням робочої сили.

Також відзначено перевищення коефіцієнту вибуття над коефіцієнтом прийому, тобто чисельність звільнених на підприємстві перевищує чисельність прийнятих, що може вказувати на незадовільні умови роботи або низьку заробітну плату.

У розглянутих періодах зберігається тенденція незначної різниці між коефіцієнтом обороту з прийому та коефіцієнтом обороту з вибуття. Це свідчить про те, що підприємство проводить цілеспрямовану політику з відновлення кадрів.

Невід'ємним елементом аналізу трудових показників підприємства є аналіз вікового і статевого складу кадрів. Проаналізуємо чисельність персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» за статевою ознакою, табл. 2.3.:

Таблиця 2.3.

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» за статевою ознакою

| Роки | Стать          |             | Загальна чисельність,<br>осіб |
|------|----------------|-------------|-------------------------------|
|      | чоловіки, осіб | жінки, осіб |                               |
| 2017 | 258            | 39          | 297                           |
| 2018 | 263            | 39          | 302                           |
| 2019 | 269            | 40          | 309                           |

Серед працівників ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» помітна перевага чоловічого колективу, це пояснюється тим, що робота на підприємстві є фізично важкою і переважно чоловічою.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу. Структура персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» за віком надано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

## Вікова структура персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ»

| Показники          | 2017 р. |                | 2018 р. |                | 2019 р. |                |
|--------------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|
|                    | осіб    | питома вага, % | осіб    | питома вага, % | осіб    | питома вага, % |
| Всього працівників | 297     | 100            | 302     | 100            | 309     | 100            |
| з них:             | 195     | 66%            | 184     | 61%            | 186     | 60%            |
| - до 30 років      |         |                |         |                |         |                |
| - 30-39 років      |         |                |         |                |         |                |
| - 40-49 років      |         |                |         |                |         |                |
| - старші 50 років  |         |                |         |                |         |                |
|                    | 71      | 24%            | 77      | 25%            | 81      | 26%            |
|                    | 13      | 4%             | 18      | 6%             | 16      | 5%             |
|                    | 18      | 6%             | 23      | 8%             | 26      | 8%             |

Аналізуючи табл. 2.4 віковий склад працівників, можна відзначити, що на підприємстві в основному працюють співробітники віком від 30 до 39 років. Зміни у віковій структурі ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ», характеризуються звільненням працівників та їх наймом, а також переходом окремих працівників з однієї вікової групи в іншу. За результатами дослідження вікової структури можна зробити висновок, що кількість осіб, віком від 30-39 протягом досліджуваного періоду постійно збільшується, це є позитивною тенденцією для підприємства, так як на роботу приходять молоді спеціалісти, які мають стійку звичку до навчання, тому керівник підприємства може виростити з нього, якщо не ідеального, то ефективного співробітника.

Віковий склад персоналу досліджуваного підприємства зображено на Рис.

1.1.:

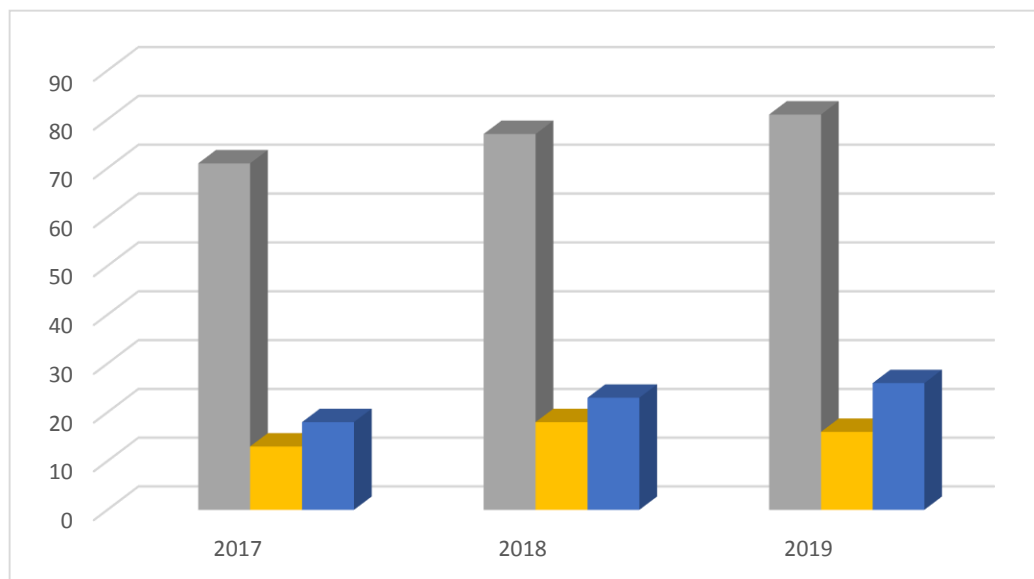


Рисунок 2.1. Вікова структура працівників ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ»

З наведених даних можна зробити висновок що протягом останніх років підприємство займається омолодженням своєї кадрової структури. А для того, щоб передати молоді знання, вміння та навички підприємство не поспішає розлучатися з більш дорослими та досвідченими кадрами.

Управлінський потенціал у галузі мотивації у підприємства досить низький, так як відсутній індивідуальна мотивація праці та індивідуальна зацікавленість кожного в досягненні спільної мети, також слабо розвинена моральна мотивація співробітників в результатах праці.

За рівнем освіти персонал підрозділяється на працівників з вищою освітою, з середньою спеціальною освітою та професійною технічною освітою. Розглянемо динаміку чисельності та структуру персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» за рівнем освіти у табл. 2.5.:

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності та структура персоналу за рівнем освіти

ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ»

| Показники                 | 2017 р.        | 2018 р.        | 2019 р.        |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                           | питома вага, % | питома вага, % | питома вага, % |
| Всього працівників        | 100            | 100            | 100            |
| з них:                    |                |                |                |
| повна вища освіта         | 66%            | 61%            | 60%            |
| середня спеціальна освіта | 30%            | 25%            | 26%            |
| проф. технічна освіта     | 4%             | 6%             | 5%             |

Згідно табл. 2.5 на підприємстві переважають працівники, які здобули вищу освіту. Працівники, які здобули середню спеціальну освіту також займають велику частку серед усіх працівників. Кількість працівників, які отримали професійну технічну освіту з кожним роком зменшується, це є позитивною тенденцією для підприємства, так як кількість працівників з вищою освітою збільшується, це означає, що працівники підвищують свій рівень розвитку, знань та навичок для досягнення кращих результатів у своїй діяльності.

Завданнями професійного розвитку персоналу підприємства є: підвищення кваліфікації з метою вдосконалення процесу, правильного використання, техобслуговування та ремонту засобів виробництва, підготовка та перепідготовка кадрів, навчання сучасним технологіям; здатність до комунікації, роботі в групі; усвідомлення значення зростаючої ролі трудової технологічної, фінансової, виробничої робочої дисципліни; критичне відношення працівника до робочих розпоряджень його пропозиції по оптимізації процесів праці та відносин з клієнтом; формування відповідальності як системної якості співробітника та розвиток її видів; самостійний розвиток персоналу ,вдосконалення своїх професійних навичок та знань.

Підготовка, перепідготовка кадрів та підвищення кваліфікації являє собою важливий аспект в успішній діяльності будь-якого підприємства. Змінюючи професійну направленість підготовки, рівень кваліфікації, підприємство забезпечує максимальну відповідність структури працівників до займаної посади, що прямо впливає на ефективність роботи організації. Процес навчання персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» є безперервним і забезпечує необхідний професійний розвиток.

Розглянемо аналіз структури персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» за стажем роботи на основі даних наведених у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Структура персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» за трудовим стажем

| Показники          | 2017 р. |                | 2018 р. |                | 2019 р. |                | Відхилення<br>2019 р. / 2017 р. |                 |
|--------------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------------------------------|-----------------|
|                    | осіб    | питома вага, % | осіб    | питома вага, % | осіб    | питома вага, % | %                               | питомої ваги, % |
| Всього працівників | 297     | 100            | 302     | 100            | 309     | 100            | 12                              |                 |
| з них:             | 54      | 18%            | 49      | 16%            | 50      | 16%            | -4                              | -2%             |
| до 5 років         |         |                |         |                |         |                |                                 |                 |
| 6-10 років         | 127     | 43%            | 136     | 45%            | 134     | 43%            | 7                               | 1%              |
| 11-20 років        | 37      | 12%            | 45      | 15%            | 51      | 17%            | 14                              | 4%              |
| більше 20 років    | 79      | 27%            | 72      | 24%            | 74      | 24%            | -5                              | -3%             |

Згідно даних табл. 2.6 видно, що переважають працівники зі стажем від 6 до 10 років, але їх кількість поступово зменшується протягом досліджуваних років. Також тенденція до зменшення відстежується у працівників зі стажем більше 20 років, це свідчить про те що, на підприємстві зменшується кількість пенсіонерів, це є позитивним фактором для підприємства, тому що зі

зменшення кількості пенсіонерів зменшуються лікарняні, а також це є фактом зростання продуктивності праці. Кількість працівників с досвідом від 6-10 років також с кожним роком збільшується, це означає, що на підприємстві працюють люди з великим досвідом роботи, які знаються на своїй професії.

### **2.3. Оцінка системи розвитку персоналу підприємства**

Розвиток економіки України у напрямку соціально – ринкових відносин істотно міняє участь персоналу будь якого суб'єкта господарювання в розвитку його системи господарських відносин, оскільки основною продуктивною силою будь яких господарських відносин виступає персонал.

Кожен працівник, як і весь персонал підприємства в цілому мають можливості і здібності здійснювати й удосконалювати трудову діяльність, що в свою чергу призводить до підвищення її ефективності. Саме персонал підприємства, будучи невичерпним резервом підвищення результативності його діяльності, впливає на конкурентоспроможність підприємства, визначає напрями його подальшого розвитку. Персонал підприємства розглядається як його основний ресурс, що зумовлює необхідність управління цим ресурсом.

У системі процесу управління персоналом, оцінювання є необхідною складовою. Власне оцінювання не має значення без урахування взаємозв'язку з добором персоналу, адаптацією, мотивацією, навчанням і розвитком, роботою з кадровим резервом, управління організаційними змінами. Отже, оцінка персоналу розглядається як елемент управління, що застосовується на підприємстві, але й водночас, це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу, сильних і слабких сторін підприємства, й основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника.

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом МакГрегором. Основними цілями оцінки персоналу є:

- адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Здійснення оцінки персоналу дозволяє вирішити наступні завдання:

- отримання зворотного комунікативного зв'язку між персоналом підприємства та його керівним складом;
- впровадження засобів, що сприяють закріпленню на підприємстві необхідних та цінних спеціалістів;
- впровадження ефективної системи мотивації персоналу підприємства;
- формування планів кар'єрного зростання персоналу підприємства;
- дослідження рівня компетентності спеціалістів суб'єкта господарювання;
- визначення рівня задоволеності та зацікавленості персоналу підприємства в суб'єкті господарювання.

Здійснення оцінки персоналу - відноситься до важливих управлінських проблем. Варто зазначити, що в теоретичному та методичному напрямках дана проблема мало досліджувалась.

На практиці застосовують безліч методик, способів оцінювання, які дають різні за об'єктивністю результати. Також, і в закордонній практиці відсутні ідеальні методики оцінювання персоналу, а науковці та практики нерідко

дотримуються протилежних думок щодо доцільності застосування тих чи інших методів оцінювання персоналу, рівня їх об'єктивності.

Здійснення оцінки персоналу підприємства поширюється на всіх етапах управління персоналом підприємства і включає в себе: підбір та адаптація нових працівників, мотивація, навчання та розвиток, а також, на всіх етапах супроводжується контролем.

Система оцінки персоналу в умовах певного підприємства матиме низку відмітних особливостей, оскільки вона повинна відображати та враховувати такі фактори, як цілі підприємства, стан навколишнього середовища, організаційну структуру, традиції й культуру підприємства, характеристики персоналу.

Оцінка персоналу підприємства здійснюється за наступними напрямками:

- здійснення оцінки кваліфікації працівника відносно еталонних характеристик та проведення порівняння з конкретним працівником;
- проведення аналізу результатів роботи кожного окремого працівника та здійснення оцінки якості виконаних роботи;
- здійснення аналізу особистості працівників, при чому виявляються особистісні характеристики певного працівника та здійснюється порівняння з еталонними для даної посади.

Усі критерії, що використовуються при проведенні оцінки персоналу поділяються на дві основні категорії: критерії результативності та критерії компетентності.

При здійсненні оцінки результативності досягнуті показники роботи певного співробітника порівнюють з запланованим показником для даного періоду. Результативність роботи виражається у таких показниках: обсяг продажів, кількість реалізованих проектів, суми прибутку, кількість угод.

При проведенні оцінки компетенції персоналу підприємства здійснюється оцінка його знань та вміння застосовувати їх у практичній

діяльності, особисті якості працівника та його поведінка. Одним з найбільш ефективних способів проведення такої оцінки вважається розв'язання ситуаційних завдань притаманних для посади, яку займає працівник.

Також, процедура оцінки персоналу забезпечує зворотний зв'язок керівництва з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі. Оцінка персоналу залежить від цілей її проведення та можливостей отримати всі необхідні матеріали для здійснення самої оцінки. Процедуру здійснення оцінки розвитку персоналу можна класифікувати за наступними напрямками, які наведено на рис. 2.2:

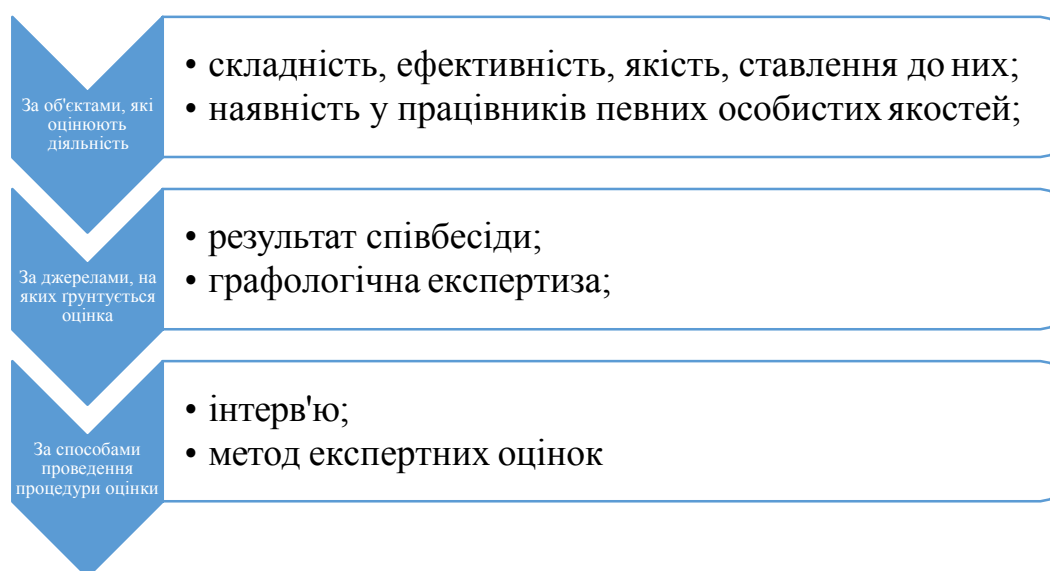


Рисунок 2.2. Напрямки здійснення оцінки розвитку персоналу

Отже, оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом підприємства. Оцінка персоналу пов'язана з всіма його процесами та впливає на ефективність діяльності співробітників і результативність функціонування та розвитку в цілому.

Велику роль в підвищенні ефективності розвитку персоналу підприємства відіграє система забезпечення мотивації професійної діяльності -

матеріального і морально-психологічного стимулювання працівників. Матеріальне стимулювання персоналу можливо шляхом удосконалення форм оплати його праці. Як способи морально-психологічного стимулювання 39% керівників віддають перевагу проведенню нарад з персоналом з раціональної періодичністю і тривалістю, 35% - забезпечення зворотного зв'язку з адміністрацією і колегами з питань результатів праці, 32% - гласності результатів праці, 26% - створення цільових творчих груп співробітників, варіюванню їх складу та проблематики роботи.

Організаційно-методична робота, як основа для розробки і використання в практичній діяльності досліджуваного підприємства сучасних технологій управління персоналом, в даний час зводиться в основному до збору статистичної інформації, її обробці за наявними шаблонами і оцінці отриманих показників за принципом: краще або гірше середніх для певної території, служби. В офіційному порядку в рамках організаційно-методичної роботи відповідними посадовими особами не виконуються функції щодо забезпечення системи управління персоналом.

Система управління персоналом вважається ефективною, якщо можна отримати максимальну вигоду або найкращі результати з наявних ресурсів. І навпаки, на думку вчених, неефективна система - це або неефективне використання ресурсів, або недоліки в організації або роботі самої системи. Однак визначення поточного рівня ефективності - це лише перший крок у вдосконаленні системи розвитку персоналу. Існує три основні передумови, без яких виконання неможливо:

- отримання необхідної та достовірної інформації;
- формування відповідної діючої системи управління;
- наявність потенціалу і політичної волі для досягнення поставлених цілей.

Процедура оцінки якості професійного розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» заснована на врахуванні двох основних факторів – внутрішніх (якісні характеристики персоналу) та зовнішніх (якість засобів забезпечення професійного розвитку) рис. 2.3.:

|                                    |                                                                                 | Показник | Можливий рівень показника |             |            |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------|-------------|------------|
|                                    |                                                                                 |          | незадовільний             | задовільний | високий    |
| Зона якісної оцінки (ЗЯО)          | Рівень узгодженості навчальної програми з виробничими потребами, балів          |          | 0-49                      | 50-79       | 80-100     |
|                                    | Рівень відповідності навчальної програми можливостям сприйняття слухачів, балів |          | 0-49                      | 50-79       | 80-100     |
|                                    | Рівень засвоєння нових знань і навичок, балів                                   |          | 0-49                      | 50-79       | 80-100     |
| Зона кількісної оцінки             | Питома вага працівників, що пройшли професійне навчання, %                      |          | 0-29,9                    | 30,0-49,9   | 50,0-100,0 |
|                                    | Питома вага інвестицій у людський капітал від загального фонду оплати праці, %  |          | 0-0,39                    | 0,40-1,29   | понад 1,30 |
|                                    | Періодичність підвищення кваліфікації, років                                    |          | понад 5                   | 3-5         | 1-3        |
| Зона оцінки результативності (ЗОР) | Коефіцієнт плінності перспективних працівників, %                               |          | понад 3,00                | 2,90-0,30   | 0-0,29     |
|                                    | Коефіцієнт фінансової смності інвестування у людський капітал, %                |          | 0-0,59                    | 0,60-0,99   | понад 1,00 |
|                                    | Коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, %        |          | 0-99                      | 100-110     | понад 110  |

Рисунок 2.3. Картка оцінки якості професійного розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ»

Побудову картки виконано таким чином, щоб максимально урахувати такі вимоги, як наочність, інформативність та простота. Наочність забезпечується обраними принципами складання та заповнення картки, інформативність – ступенем охоплення факторів, що визначають та формують рівень якості професійного розвитку персоналу, простота – відсутністю складних розрахунків та легкістю у обґрунтуванні подальших висновків.

Сучасна модель управління прийняття рішень у сфері вугледобування обґрунтовує принципи її структури та напрями стратегії оптимізації державного управління в процесах підготовки та прийняття рішень.

Отже, можна зробити висновок, що підприємству слід приділити більше уваги підвищенню таких якісних характеристик процесу професійного розвитку персоналу, як доступність, практична спрямованість, прогресивність та результативність навчальних програм, їх узгодженість із виробничими потребами, ступінь вмотивованості слухачів на досягнення високих результатів під час навчання. Такі заходи дозволять значно підвищити рівень засвоєння нових знань і навичок слухачами, що поступово, через налагоджену систему наступності передового досвіду буде створювати умови для підвищення соціально-економічної ефективності заходів із професійно - кваліфікаційного розвитку персоналу на підприємстві. Максимально повне виконання даної умови дозволить одночасно декілька зменшити інтенсивність заходів із професійного розвитку при незмінній, або навіть зростаючій соціально - економічній віддачі. Тобто підприємство зможе отримати одночасно два позитивні ефекти – економію коштів, спрямованих на професійний розвиток персоналу та підвищення результативних показників виробничо-господарської діяльності.

Використання даної методики дозволяє наочно простежити у динаміці за ряд років зміну показників у кожній з трьох виокремлених зон, що надає можливість виявити наявні дисбаланси та перекоси між якісними характеристиками навчальних програм та інтенсивністю процесів професійного розвитку персоналу. Вчасно діагностуванні дисбаланси будуть сприяти запобіганню у майбутньому помилок в управлінських рішеннях щодо організації процесів професійного розвитку персоналу, а, отже, й підвищенню результативності навчальних програм і загальної фінансово - економічної ефективності діяльності підприємства

## **2.4. Ефективність розвитку системи персоналу підприємства**

Безліч варіантів оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу обумовлена міждисциплінарним характером досліджень даного процесу. Оцінка ефективності системи розвитку персоналу розглядається економістами з точки зору отримання економічної вигоди в порівнянні з витратами, які було понесено з точки зору психології управління - з оцінки готовності до втілення менеджерських функцій, знань, навичок, оцінки соціальної та організаційної ефективності. Відповідно кожний з підходів оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу має свою сферу застосування та свою методику розрахунку.

Причому перелік статей калькулювання витрат та отриманий ефект науковці також визначають неоднозначно. Так, Кузьміна О.Є поділяє витрати на прямі, супутні та непрямі. До прямих витрат відносять витрати, які внаслідок їх зв'язку з навчальним процесом можна прямо віднести на собівартість послуг освіти, оплату самого процесу навчання, зокрема витрати на оплату праці викладачів, тренерів за проведені заняття, відрахування на соціальне страхування, вартість розхідних матеріалів для підготовки засобів навчання та проведення занять, розмноження матеріалів.

До супутніх витрат належать витрати на оренду приміщення та обладнання, вартість проїзду, проживання, харчування учнів та викладачів. Непрямі ж витрати пов'язані з функціонуванням інфраструктури навчального закладу, витратами на утримання та ремонт навчальних приміщень, обладнання, закупівлю малоцінних і швидкозношуваних предметів, інвентарю, виплату заробітної плати адміністративного, управлінського, господарського та обслуговуючого персоналу та нарахувань на неї, та ін.

Аналіз ефективності розвитку системи управління кадрами включає три взаємопов'язані компоненти:

Аналіз кадрового планування.

Аналіз кадрової підготовки.

Аналіз використання персоналу.

Першою умовою аналізу ефективності розвитку системи управління кадрами є дослідження взаємопов'язаного функціонування названих компонентів: планування розвитку кадрів - як кількісне, так і якісне - не має сенсу, якщо система підготовки та удосконалення працівників не буде здатна забезпечити обидва ці аспекти. Разом з тим, підготовлені кадри повинні знайти собі практичне застосування, відповідні їх професійної кваліфікації.

Другою неодмінною умовою аналізу ефективності управління кадрами є реалізація концепції інтегрованого розвитку персоналу підприємства і самої галузі вуглепереробки, оскільки недостатньо організоване управління кадрами вугледобування та вуглепереробки виявляється в багатьох симптомах неблагополуччя, зокрема в неадекватному використанні персоналу, в низькій його продуктивності, незбалансованості структури персоналу з потребами системи. Управління кадрами стає найбільш ефективним, якщо визначальним принципом є економічна ефективність управлінських рішень.

Протягом останніх років у ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» відбулися важливі зміни щодо вдосконалення системи корпоративного управління та системи розвитку персоналу підприємства на основі реформування системи корпоративного управління, з започаткуванням планування діяльності на 20 років наперед.

Ефективному управлінню персоналом сприяє і принцип відповідності працівника займаній посаді. Тому, на досліджуваному суб'єкті господарювання відслідковується наступне:

1) розроблено основних вимоги до посади, розроблені паспорти посади з використанням професіограм, психограм, кваліфікаційних довідників);

2) проводиться оцінка наявності знань, умінь, навичок, особистісних якостей у працівника, який обіймає посаду;

3) здійснюється порівняння вимог, що висуваються до професійної підготовки та якостей того, хто має займати посаду, і реальних показників, які характеризують претендента на вакансію. Особливе значення має оцінка роботи керівного складу підприємства, діяльність якого здебільшого визначає стратегічний потенціал галузі; поточні і майбутні результати діяльності підприємства; майбутні витрати; рівень ризику після прийняття рішень керівника; рівень ризику від дій некомпетентних підлеглих.

На мою думку, розрахунок ефективності розвитку системи персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» додатково має включати наступні статті витрат (рис. 2.4.):

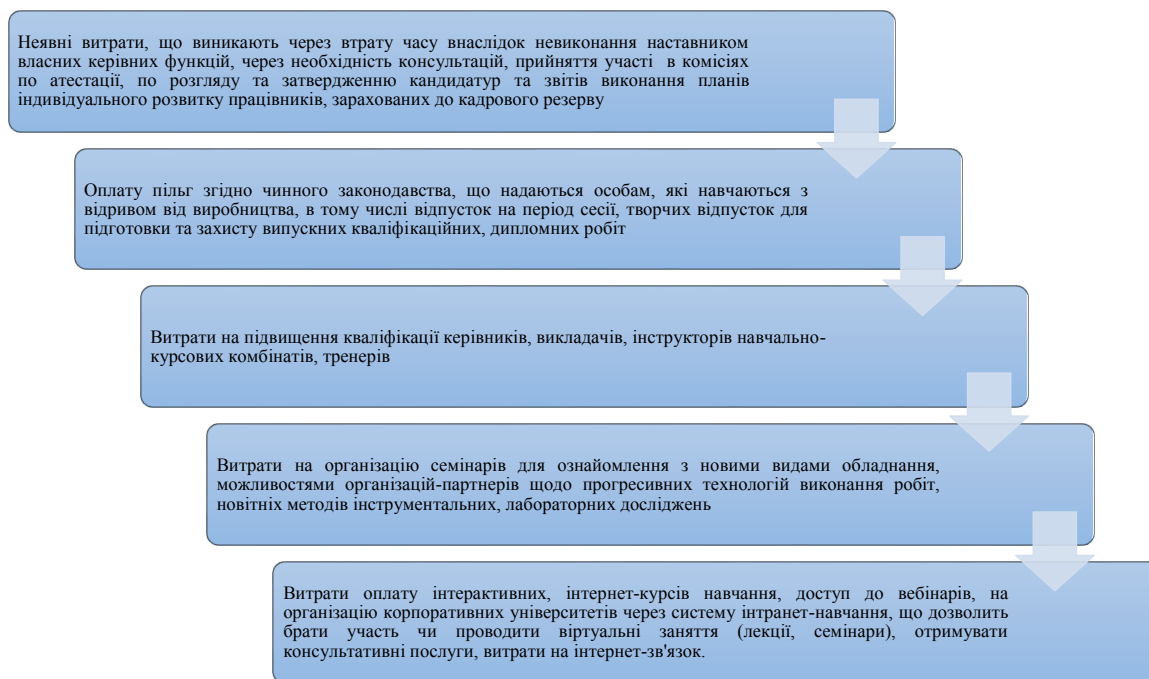


Рисунок 2.4. Додаткові статті витрат ефективності розвитку системи персоналу

Така постатейна калькуляція видатків на професійне навчання є досить детальною, водночас трудомісткою, тому виконується за укрупненими статтями

В цілому за рік або півріччя. В подальшому рекомендується визначати середні видатки в розрахунку на середньооблікового працівника та закладати в кошторис на плановий період їх пропорційне збільшення чи зменшення відповідно до необхідної кількості осіб, які будуть навчатися, та індексації відповідно до очікуваних інфляційних тенденцій.

Основою для розробки кошторису витрат на навчання управлінського персоналу мають бути документи: резерв керівних кадрів, індивідуальні плани роботи працівника та план індивідуального розвитку його кар'єри, результати атестації працівників, внесених до кадрового резерву, результати оцінки їх професійних якостей, навичок; заявки керівників підрозділів.

Досліджуване підприємство знаходиться на стадії розвитку, оскільки відноситься до підприємств, що знаходяться на стадії зрілості. В цей момент головним завданням управління персоналом зводиться до закріплення та втримання компетентних та мотивованих працівників підприємства. Отже, впливає висновок, що проведення оцінки системи розвитку персоналу підприємства на даному етапі базується на кар'єрному зростанні.

На основі здійснення оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» розроблено схему проблем у напрямку удосконалення розвитку персоналу підприємства на основі індикатору «плинність кадрів» (Рис. 2.5).

Саме, тому доцільним буде впровадження додаткових показників системи розвитку персоналу, шляхом впровадження додаткової мотивації персоналу та оплати праці, який входить до складу ключових показників ефективності служби управління.

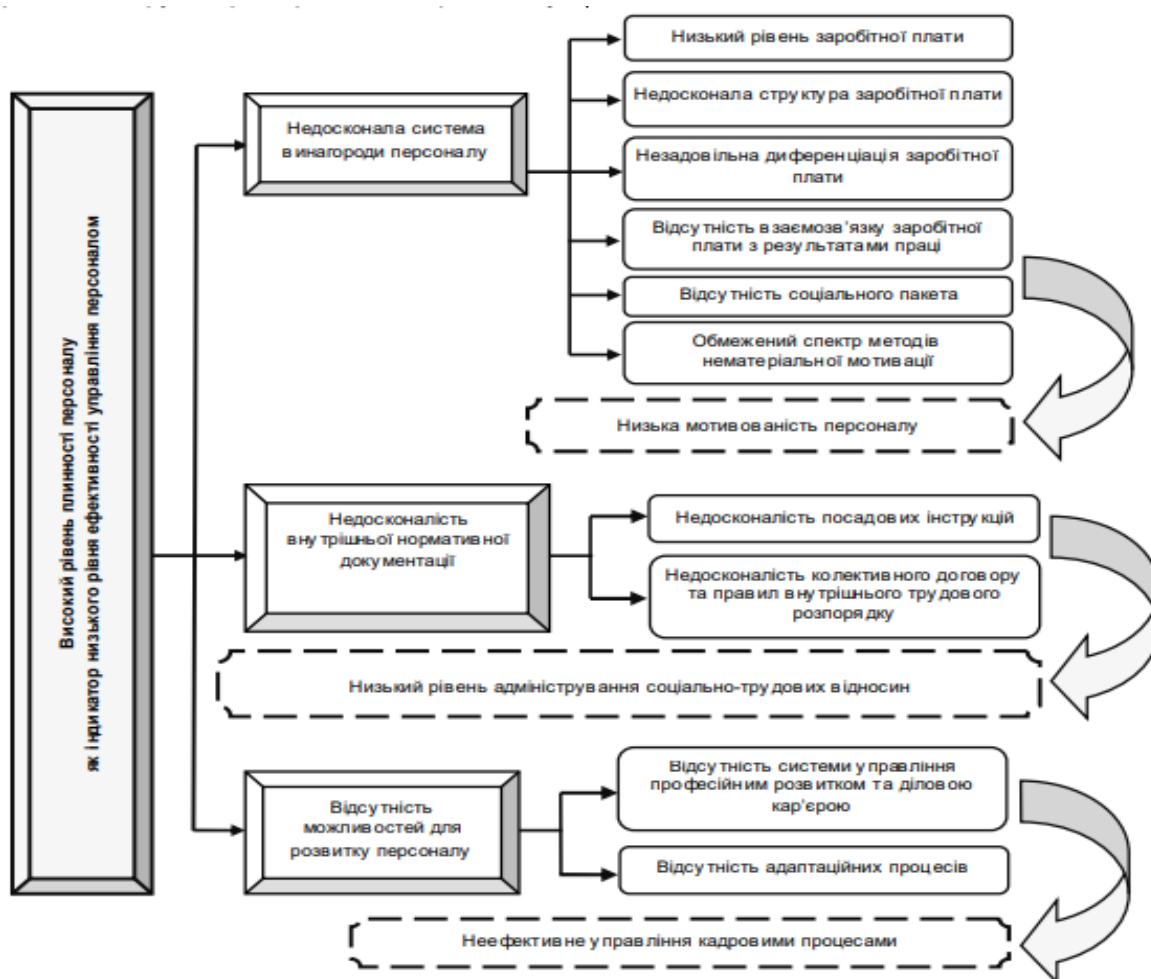


Рисунок 2.5. Проблемні ділянки у сфері ефективності управління персоналом

Надзвичайно важливо є те, щоб масштаби і темпи розвитку виробництва диктували і окреслювали стратегічні плани. Довгострокове перспективне планування стало основною формою планування системи роботи з кадрами. Рішення, які приймаються в цій області дозволяють врахувати довготривалі результати.

Для того щоб вдосконалити систему показників планів – потрібно розвивати планування роботи з кадрами та саму якість роботи. Аналізуючи наявну практику на ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ», слід відзначити, щоб підприємство стрімко перебудову планування роботи з кадрами відповідно до

зростаючих вимог і все більш складних завдань, що покладаються на кадрову службу.

На досліджуваному суб'єкті господарювання розроблені плани потреби в кадрах, визначене оптимальна чисельність і структура резерву керівних кадрів, здійснено організаційну роботу по підборі кадрів і формуванню резерву, тобто відображено науково обґрунтовані форми і методи відбору кандидатів в резерв на висунення.

Для працівників, що висуваються в резерв:

сформовані чіткі вимоги і система їх навчання;

визначено види стажування;

опрацьовано систему атестації таких працівників;

створено систему контролю за роботою резерву.

Результатом діяльності резерву є те, що зменшилася кількість помилок при призначенні кадрів на роботу; з'явиться можливість своєчасно замінювати менш підготовлених працівників більш підготовленими і, таким чином дотримуватись певного виконання плану у роботі з кадрами.

Також, враховуючи особливості діяльності досліджуваного підприємства можна запропонувати наступні заходи, які будуть спрямовані на анулювання плінності працівників ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» (табл. 2.7):

Аналіз стану, проблем та перспектив розвитку кадрового менеджменту у вітчизняній вугільній галузі показав, що в даний час, на відміну від інших секторів економіки, практично відсутні ефективні і уніфіковані для різних вугільнопереробних установ технології управління кадрами; залишаються невирішеними питання професійного відбору працівників, періодичної оцінки їх діяльності, питання трудової мотивації і адаптації, службово-професійного просування, навчання персоналу на робочому місці, його вивільнення. Управління кадрами вугільнопереробних підприємств фактично зведено до

формалізованих процедур набору і звільнення співробітників, що не дозволяє ефективно використовувати їх трудовий потенціал.

Таблиця 2.7

Фактори, що сприяють зменшенню плинності персоналу

ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ»

| Проблема                                            | Заходи вирішення проблеми                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Виконавець                                           | Суб'єкт ухвалення управлінського рішення |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Недосконала система винагороди персоналу            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– моніторинг конкурентоспроможності, структури та диференціації заробітної плати, її взаємозв'язку з результатами праці;</li> <li>– розроблення ефективної системи оплати праці;</li> <li>– удосконалення системи соціального забезпечення працівників;</li> <li>– запровадження соціального пакета;</li> <li>– розширення спектру методів нематеріального заохочення працівників</li> </ul> | Менеджер з персоналу, економіст з фінансової роботи, | Загальні збори, директор підприємства    |
| Недосконалість внутрішньої нормативної документації | <ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення посадових інструкцій;</li> <li>– удосконалення змісту колективного договору та правил внутрішнього трудового розпорядку</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           | Менеджер з персоналу                                 | Директор                                 |
| Відсутність можливостей для розвитку персоналу      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– запровадження програми адаптації нових співробітників;</li> <li>– проведення оцінювання трудового потенціалу та результатів праці персоналу з періодичністю один раз на півроку;</li> <li>– розроблення плану заходів щодо управління професійним розвитком та діловою кар'єрою</li> </ul>                                                                                                 | Менеджер з персоналу, лінійні керівники              | Директор                                 |

Існуюча нині процедура відбору і найму кадрів в вугільній галузі є оцінкою роботодавцем лише кваліфікації працівника, залишаючи поза увагою інші характеристики претендента на вакантну посаду. 100% керівників виступають за те, щоб, як прийнято в багатьох секторах економіки, процедура відбору персоналу на вакантну посаду складалася з таких етапів, як аналіз змісту

їх роботи, складання вимог до виконавця даної роботи, пошук людини, що відповідає вимогам, що пред'являються, вибір працівника за допомогою різних методів відбору, оцінка після співбесіди.

Отже, практичне значення запропонованих для досліджуваного підприємства заходів зі зниження плинності персоналу полягає в тому, що низька плинність персоналу та високі кінцеві результати діяльності є ланками одного ланцюга: низька плинність персоналу – висока продуктивність праці – високі прибутки.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»**

### **3.1. Напрями вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві**

У сучасних умовах ринкових відносин в Україні найбільш вагомим чинником національної конкурентоспроможності є не природні та фінансові ресурси, а людські, тобто персонал. Персонал є одним з найважливіших ресурсів організації, необхідних для досягнення всіх її цілей і задач.

Оскільки, розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень. Все це, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність найманого працівника на ринку праці.

В основі сьогодення працівники ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» виступають найважливішим ресурсом процесу виробництва, які з точки зору особистості мають свої потреби, мотиви, інтереси, цінності. Тому, вкрай важливим є індивідуальний підхід до кожного працівника в межах поєднання інтересів підприємства і працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом.

Важливим аспектом аналізу параметрів, що характеризують систему стимулювання праці персоналу підприємства є інформація про фонд оплати праці та продуктивність праці (зокрема, обсяг реалізованих товарів (послуг), що припадає на одного працівника).

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» представлено у формі таблиці 3.1.:

Таблиця 3.1

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ДТЕК  
Курахівська ЦЗФ» за 2017 -2019 роки.

| Показники                                      | Роки   |        |        | Відхилення (+, -) |               | Темп зміни, % |               |
|------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                | 2017   | 2018   | 2019   | 2018/<br>2017     | 2019/<br>2018 | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 297    | 302    | 309    | 5                 | 7             | 1,8%          | 1,5%          |
| Продуктивність праці, тис. грн.                | 169,10 | 228,92 | 236,98 | 59,82             | 8,06          | 35,4%         | 3,5%          |
| Фонд оплати праці працівників, тис. грн.       | 1672,1 | 3103,5 | 3433,2 | 1431,4            | 329,7         | 85,6%         | 10,6%         |
| Затратомісткість, тис. грн.                    | 0,04   | 0,05   | 0,05   | 0,01              | 0,00          | 23,7%         | 0%            |
| Затратовіддача, тис. грн.                      | 24,27  | 19,62  | 20,85  | -4,65             | 1,23          | -19,2%        | 6,2%          |

Аналізуючи дані таблиці можна зробити наступні висновки:

- продуктивність праці працівників за досліджуваний період зростала: на 59,82 тис. грн. в 2018 році в порівнянні з попереднім звітним періодом та на 8,06 тис. грн. в 2019 році в порівнянні з 2018 роком.

- коефіцієнт затратомісткості в 2018 році зріс на 0,01 тис. грн., або 23,7% в порівнянні з 2017 роком, в 2019 році його значення залишалось незмінним.

- коефіцієнт затратовіддачі протягом 2017 - 2019 років становив: 24,27 тис. грн. в 2017 році; 19,62 тис. грн. в 2018 році та 20,85 в 2019 році.

Взаємозв'язок показників продуктивності праці та фонду оплати праці зображено на рис. 3.1.:

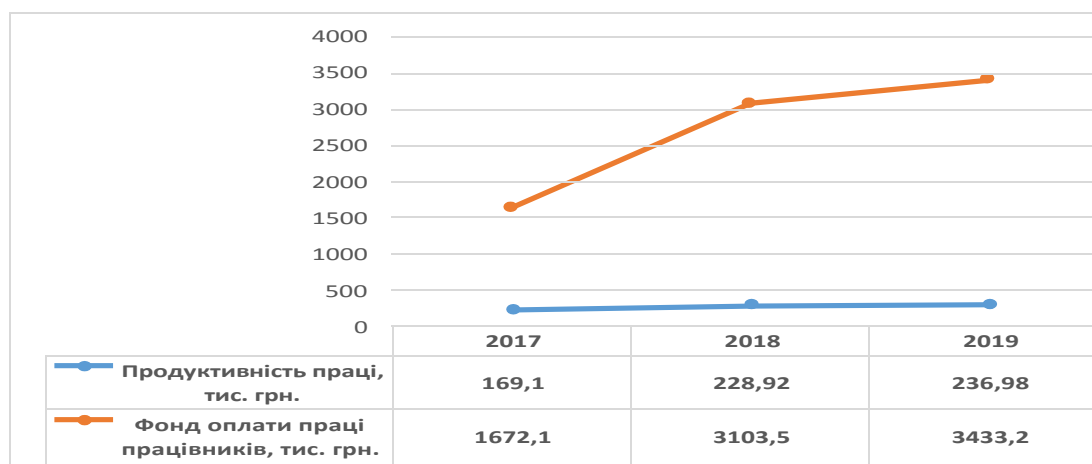


Рисунок 3.1 - Взаємозв'язок показників продуктивності праці та фонду оплати праці за 2017 – 2019 рр.

Основні показники використання основних засобів працівниками ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» за три порівняльні періоди 2017 - 2019 роки представлено у формі Таблиці 3.2.:

Таблиця 3.2

Основні показники використання основних засобів працівниками ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ»

| Показники                                          | 2017<br>р. | 2018<br>р. | 2019 р. | Абсолютне відхилення,<br>2019 р. від |       | Темп зміни<br>%,<br>2019 р. до |      |
|----------------------------------------------------|------------|------------|---------|--------------------------------------|-------|--------------------------------|------|
|                                                    |            |            |         | 2017                                 | 2018  | 2017                           | 2018 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 873,3      | 1189,9     | 1333,9  | 460,6                                | 144,0 | 52,7                           | 12,1 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб     | 297        | 302        | 309     | 5                                    | 7     | 1,8                            | 1,5  |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                       | 1672,1     | 3103,5     | 3433,2  | 1761,1                               | 329,7 | 105,3                          | 10,6 |
| Фондовіддача, грн.                                 | 0,02       | 0,02       | 0,02    | 0,0                                  | 0,0   | 0                              | 0    |
| Фондомісткість, грн.                               | 46,47      | 51,17      | 53,65   | 7,2                                  | 2,5   | 15,4                           | 4,8  |
| Фондоозброєність, тис. грн./особу                  | 0,52       | 0,38       | 0,39    | -0,1                                 | 0,0   | 25,6                           | 1,3  |
| 1                                                  | 2          | 3          | 4       | 5                                    | 6     | 7                              | 8    |

Продовження таблиці 3.2

| 1                               | 2     | 3     | 4     | 5    | 6    | 7    | 8   |
|---------------------------------|-------|-------|-------|------|------|------|-----|
| Продуктивність праці, тис. грн. | 169,1 | 228,9 | 237,0 | 67,9 | 8,1  | 40,1 | 3,5 |
| Рентабельність, %               | 1,7%  | 2,4%  | 4,8%  | 3,1% | 2,4% | -    | -   |

На основі даних Таблиці 3.2. можна зробити наступні висновки:

1. Збільшення середньооблікової чисельності працівників призвело до зростання витрат на оплату праці: в 2019 році цей показник збільшився на 105,3%, ніж в 2017 році та на 10,6% в порівнянні з 2018 роком.

2. Зростання показників фондомісткості та зменшення показників фондоозброєності характеризує слабку оновлюваність основних засобів, що є негативним для господарської діяльності підприємства.

3. Позитивним є збільшення продуктивності праці на: 67,9 тис. грн. в 2019 році в порівнянні з 2017 роком та на 8,1 тис. грн. в порівнянні з 2018 роком.

У сучасних умовах система управління персоналом повинна набувати нових якостей, розширюючи можливості щодо вирішення та реалізації рішень, адекватних ринковій ситуації, тому прийняті стратегічні кадрові рішення повинні в однаковій мірі враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування, розвиток й ефективне використання персоналу.

Провівши аналіз системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» можна зробити висновок, що однією з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витрачати кошти на навчання персоналу через можливу зміну роботи останніми.

Також, в результаті проведеного дослідження системи розвитку персоналу досліджуваного підприємства було виявлено наступні недоліки:

- недостатнє врахування психологічних аспектів при виборі професійної діяльності, інноваційної діяльності у сфері управління персоналом та безпосередньої виробничо-організаційної діяльності окремих працівників;
- недостатнє врахування особливостей різних психологічних типів у мотиваційних механізмах;
- необхідність підвищення ефективності мотиваційних механізмів різних категорій персоналу;
- недостатнє забезпечення комплексності реалізації різних методів менеджменту (системного і комплексного підходу до розвитку персоналу, побудови і впровадження нових мотиваційних механізмів, моделювання майбутніх виробничих ситуацій в навчальних програмах, інтерпретація результатів анкетування та мотивації різних категорій персоналу, експериментування, науково обґрунтованих нововведень у розвитку та управлінні персоналом);
- недостатнє структурування, упорядкування і вирішення застарілих управлінських проблем, пов'язаних з низьким розвитком персоналу та мотиваційним впливом на персонал [6, с.201].

Основними напрямками удосконалення системи розвитку персоналу в умовах сучасної конкуренції є [28, с. 146]:

- підвищення освітнього рівня персоналу, постійне оновлення знань з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- стимулювання професійного зростання працівників;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників;
- заохочення персоналу до створення і розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги для підприємства;

- формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;
- застосування інноваційних форм та методів організації навчання;
- створення умов для кар'єрного росту працівників;
- заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у межах підприємства, не допускаючи при цьому виникнення конфліктів;
- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення;
- проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу.

Також, існує класифікація професійного навчання робітників в організації за типами , видами, формами і методами.



Рисунок 3.2 - Класифікація професійного навчання робітників в організації за типами , видами, формами і методами.

Одне із завдань управління професійним навчанням робітників в організації — своєчасно та адекватно реагувати на зміни потреб виробництва в персоналі. Служба управління персоналом мусить надавати можливість учням і робітникам проходити підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації згідно зі своїми інтересами, нахилами й здібностями. Тому система професійного навчання робітників має бути гнучкою, здатною швидко змінювати методи, організаційні форми відповідно до потреб виробництва, надання послуг та кон'юнктури ринку.

Таблиця 3.3

### Переваги розвитку персоналу на підприємстві

| Переваги розвитку персоналу |                                                                                                                         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                           | Зміцнення відданості співробітників цілям організації                                                                   |
| 2                           | Надбання персоналом знань і професійних навичок необхідних для забезпечення подальшої ефективної діяльності організації |
| 3                           | Розкриття потенціалу працівників, найбільш повне використання їхніх можливостей, схильностей, знань і навичок           |
| 4                           | Полегшення впровадження інноваційних змін                                                                               |
| 5                           | Забезпечення спадкоємності в управлінні                                                                                 |

Однією з важливих умов успішного ведення господарської діяльності є формування системи управління персоналом на підприємстві на базі системи управління персоналом МС ISO 9001:2000. Оскільки дана система дозволяє досягати ефективного використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства.

Для формування системи управління відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 визначені наступні принципи:

- концентрація працівників системи управління персоналом на рішення основних задач;
- спеціалізація праці в системі управління персоналом;
- паралельність виконання окремих управлінських рішень;

- адаптація системи управління персоналу до зміни цілей організації;
- послідовність робіт по формуванню системи управління персоналом;
- безперервність у роботі працівників системи управління персоналом;
- ритмічність при виконанні робіт;
- упорядкованість та цілеспрямованість інформації, яка необхідна для визначення управлінського рішення [14, с.189].

Дієвість вище представленої системи управління персоналом ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» залежатиме від наступних факторів: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку.

Також, важливим фактором удосконалення системи розвитку персоналу є система мотивації персоналу. Досліджуваному суб'єкту господарювання, насамперед, необхідно відобразити методичний інструментарій для отримання інформації для вирішення задачі мотивації персоналу.

Даний стандарт повинен фіксувати:

- періодичність визначення рівня мотивування персоналу;
- документ, у якому фіксуються отримані аналітичні результати;
- порядок використання цих результатів та статистики, яка накопичується для удосконалення системи стимулювання;
- відображення інформації з мотивації персоналу у документах, які пов'язані з перспективами розвитку підприємства.

Система стимулювання персоналу складається з трьох груп стимулів:

- методи матеріального стимулювання (види заробітної плати, доплати, надбавки, матеріальна допомога, преміальна система, компенсації, дивіденди);
- методи соціального стимулювання (оплата путівок, проїзду, підвищення кваліфікації, надання безвідсоткової позики, медичне страхування);

– методи морального стимулювання (винесення подяки, нагородження цінним подарунком, присвоєння звання «Кращий у професії», гнучкий графік роботи).

Отже, стандартизована система управління персоналом на підприємстві ефективна та результативна. Побудова систем управління персоналом і стандартизація їх у відповідності з МС ISO 9001:2000 дасть українським підприємствам реальну конкурентну перевагу – досвідчений, підготовлений, правильно мотивований та стимульований персонал.

### **3.2. Оцінка ефективності заходів з удосконалення системи розвитку персоналу**

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами кадрової діяльності, і для співвіднесення їх результатів з підсумками діяльності підприємства в минулому, з підсумками інших підприємств і з цілями підприємства.

Здійснивши аналіз ефективності діючої системи управління розвитком персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» можна зробити наступні висновки щодо основних напрямків її вдосконалення, а саме:

- необхідно здійснити удосконалення організаційної структури управління досліджуваного суб'єкту господарювання;
- провести оптимізацію організації бізнес - процесів шляхом покращення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- знайти шляхи підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві задля покращення якості продукції, що видобувається.

Для вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ», в першу чергу, необхідно встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату підприємства, а також чисельність працівників виробничих підрозділів та відділів згідно діючих норм, нормативам та реальними потребами підприємства з врахуванням актуальних ринкових вимог.

На останню звітну дату на підприємстві було працевлаштовано майже 300 працівників. Вважаю за доцільне, зменшити кількість штатних працівників, які не мають 100% завантаження протягом року. А натомість, укласти угоди на виконання певних видів, які вони будуть здійснювати. Це дозволить оптимізувати трудові ресурси та, при скороченні штату, виявити і оцінити ту частину працівників, яка більш старанно, наполегливо та ефективно виконує виробничі завдання.

Для оптимізації організаційної структури ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» необхідно здійснити наступне:

1. Залучити зовнішніх консультантів або сформувати внутрішню команду фахівців для реалізації стратегії організаційного розвитку персоналу підприємства;
2. Згенерувати мету проведення організаційних змін на ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ». Основна мета змін - адаптація організаційної структури до зовнішніх та внутрішніх умов господарювання;
3. Сформувати чітку стратегію організаційного розвитку підприємства, яка орієнтуватиметься на економічну стратегію розвитку підприємства та включатиме в свою основу зміни організаційної структури досліджуваного суб'єкта господарювання, плани підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, їх терміни впровадження.

4. Здійснити розрахунок витрати на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибрати та оптимізувати джерела фінансового забезпечення реалізації стратегії;

5. Провести аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

6. Впровадження стратегії організаційного розвитку ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» та проведення оцінки ефективності її реалізації.

Здійснивши аналіз діючої системи управління персоналом на ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ», можна зробити висновок, що на даному підприємстві існує потреба у здійсненні планування кадрової політики підприємства. Вирішення даного питання дасть змогу забезпечення високої віддачі персоналу, а також, дасть змогу збільшити ефективність діяльності персоналу.

Трансформування системи управління персоналом ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» має забезпечити баланс процесу оновлення штатного складу працівників та якісний розвиток організаційного складу працівників.

Також, досліджуваному підприємству потрібно приділити увагу стратегічному управлінню персоналу.

Стратегія управління людськими ресурсами є складовою частиною загальної стратегії бізнесу, а, отже, повинна бути зв'язана з іншими стратегіями: виробничою, продажною, фінансовою. Перевага такої стратегії полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках за рахунок кращого змісту й умов праці, більш точної оцінки результативності, комплексного управління людськими ресурсами [4, с.156].

План представлення стратегії управління персоналом ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» можна представити у вигляді плану (Рис. 3.3.):

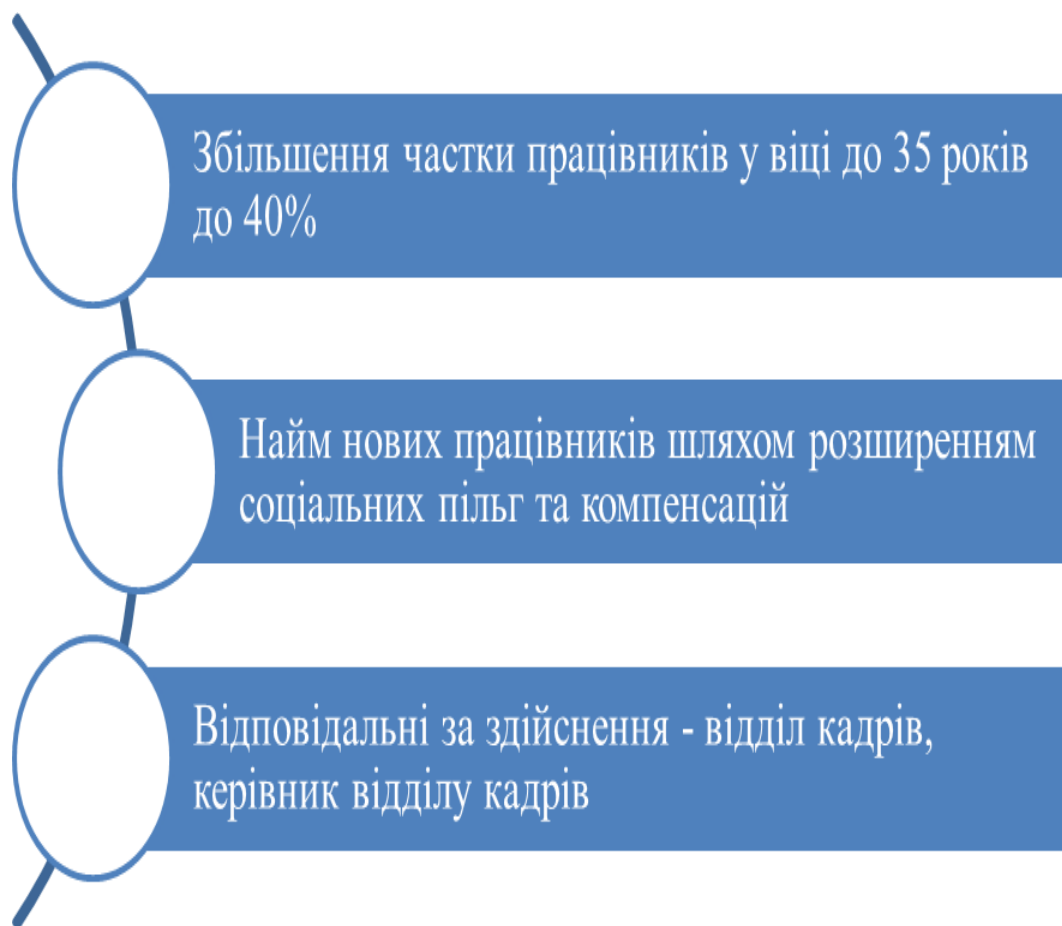


Рисунок 3.3 - План стратегії управління персоналом ТОВ «ДТЕК  
Курахівська ЦЗФ»

Подальше вдосконалення існуючої на підприємстві системи стимулювання працівників, спрямоване на підвищення її продуктивності, закріплення кадрів, збільшення обсягів виробництва та досягнення інших тактичних і стратегічних цілей.

Стратегії управління персоналом та функції їх реалізації ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» наведено у вигляді табл. 3.4.:

Таблиця 3.4

Стратегії управління персоналом ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» і стратегічні функції з її реалізації

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Генеральна мета служби управління персоналом: своєчасне й достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Загальна стратегія управління людськими ресурсами: підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності трудового потенціалу організації через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, зниження питомої собівартості розвитку персоналу, упровадження сучасних технологій управління персоналом, активного залучення молодих фахівців |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби управління персоналом (стратегічні функції)                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Забезпечення персоналом;<br>Обмежене наймання персоналу; «омолодження» трудового колективу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Реалізація трудового потенціалу; Активізація використання наявного потенціалу; підвищення продуктивності праці; удосконалення технологій реалізації ТП                                                                                                                                                                                                                | Розвиток трудового потенціалу;<br>Концентрація професійно - кваліфікаційного розвитку на можливостях організації; підвищення значущості факторів «соціальний статус персоналу» і «корпоративна культура»                                                                                                                                                                                |
| Забезпечити наймання висококваліфікованого персоналу у віці до 35 років за категоріями, що мають перспективні й поточні потреби                                                                                                                                                                                                                                                                              | Розробити й впровадити в основному виробництві систему «Внутрішній ринок персоналу». Забезпечити ефективне функціонування системи «Стратегічне управління персоналом організації». Упровадити в практику управління персоналом комплекс методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу; застосування «позитивних» моделей виробничої поведінки | Забезпечити професійно - кваліфікаційний розвиток персоналу на базі навчального центру організації й через мультиплікацію знань. Розробити й розпочати в 2017 р. реалізацію програми "Розвиток корпоративної культури". Сформулювати до 08.2017 р. і розпочати реалізацію в 4- му кварталі 2017 р. комплексу заходів щодо підвищення соціального статусу персоналу й іміджу організації |

На основі вищенаведеного, можна зробити висновок, що підприємство повинно постійно навчатися і пристосовуватися до запровадження нових технік та технологій. Дане пристосування дасть змогу збільшити ефективність та покращити умови праці працівників, що в свою чергу позитивно вплине на їхню продуктивність праці.

Також, в удосконаленні системи розвитку персоналу підприємства важливу роль відіграє система мотивації праці. Система мотивації праці повинна бути побудована на засадах комплексності, тобто така система повинна включати матеріальну і нематеріальну мотивацію [13, с.142].

Застосування внутрішньої мотивації персоналу із врахуванням їхньої участі в нових, перспективних, інноваційних проектах є дуже ефективною. Вона дає змогу самореалізації кожного працівника, бути заслужено визнаним, а це, в свою чергу, створює в працівника задоволення від виконаної роботи. На практиці цей чинник часто є більш дієвим, ніж певна матеріальна винагорода. На мою думку, доцільно було б запровадити мотивоване стимулювання працівників на ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ».

Використання методу стимулювання позитивно б вплинуло на діяльність та інтенсивність праці штатних працівників, даний метод доцільно було б впровадити шляхом:

- 1) наданням працівникам додаткових вихідних днів, додаткових днів відпустки, першочерговості можливості вибору дат основної відпустки;
- 2) формуванням гнучкого графіку роботи;
- 3) розробкою механізму скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці.

Перед складанням робочих навчальних програм для працівників ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» потрібно сформулювати потребу у навчанні персоналу підприємства у наступних напрямках: якісному (що потрібно вчити) і кількісному (кількість працівників, що потребують навчання). Також, по закінченню навчання необхідно провести оцінку ефективності, для того, щоб зрозуміти правильність вибраного методу навчання – чи варто вносити зміни в початковий план.

Визначення потреби в навчанні працівників можна використати наступні методи [21]:

1. Здійснити оцінку інформації про штатних працівників (провести аналіз стажу роботи, професійного досвіду, рівня освіти, чи проходив працівник курси підвищення кваліфікації);

2. Провести атестацію працівників. Низький бал проходження атестації свідчить про необхідність працівника у проходженні навчання.

3. Здійснення аналізу довгострокового і короткострокового планування діяльності підприємства, а також визначення рівня кваліфікації та професійної підготовки персоналу, необхідного для їх успішної реалізації.

4. Здійснення аналізу проблем, що виникають у ході роботи.

5. Проведення збору та здійснення аналізу заявок на навчання працівників на основі заявок керівників структурних підрозділів.

6. Організація кадрового резерву.

7. Аналіз індивідуальних заявок та пропозиції працівників. У разі зацікавленості у знаннях працівник має право на подачу заявки з вказанням причин навчання.

9. Проведення опитування працівників. Здійснення опитування працівників дасть змогу здійснити оцінку потреби отримання додаткових знань та навичок.

10. Дослідження досвіду однотипних підприємств.

Отже, на основі виявленої потреби в навчанні проводиться комплекс підготовчих заходів. Обов'язковою частиною в ньому є визначення змісту, форм і методів навчання. Зміст повинен визначатися завданнями, що висуваються до підприємства в короткостроковій і середньостроковій перспективі. До найважливіших характеристик досліджуваного матеріалу відносять його зміст, складність і ступінь структурованості. Три цих характеристики й цілі навчання визначають форми і методи навчання.

Після проходження персоналом підприємства курсу навчання необхідно здійснити оцінку його ефективності.

Мак Гі пропонує непараметричну оцінку, тобто розглядає і вводить поняття результативності та ефективності навчання, та їх оптимальне поєднання, таким чином, виникає поняття продуктивності навчання. Методика вимірювання ефективності повинна враховувати специфіку навчальних заходів, спектр яких досить широкий. Якщо стоїть завдання — оцінити успішність заходів через зниження вартості бізнес-процесу (зокрема, це лише окремий випадок — зниження витрат), то оптимальним буде наступний набір формул для оцінки ефективності навчання [18].

Особистісний економічний ефект від отриманого навчання персоналу, що викликали зміну вартості даного бізнес-процесу, можна розрахувати за наступною формулою:

$$E = C_o - C_t, \quad (3.1.)$$

де,  $E$  - індивідуальний економічний ефект;

$C_o$  – ціна одиниці виробленої продукції до навчання, в грошових одиницях;

$C_t$  - ціна виробленої одиниці продукції після навчання, грошова од.

Визначення абсолютного значення ефекту дозволяє лише з'ясувати тенденції, масштаб і напрямок ефекту від навчання (позитивний, нейтральний, негативний), тому доцільно зіставити значення ефекту з витратами, спрямованими на навчання персоналу [16, с.149].

Інтерпретація результату: якщо  $E \geq 0$  — отже, успіх був досягнутий, принаймні, мета зниження витрат була досягнута, проте виникає питання ціни. Тому необхідно визначити «чистий» ефект. «Чистий» приватний економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу визначається наступним чином:

$$E_N = C_o - C_t - C_e, \quad (3.2.)$$

де:  $E_N$  - «чистий» приватний економічний ефект;

$C_o$  - вартість бізнес-процесу/одиниці виробленої продукції до навчання, грошова од.;

$C_t$  - вартість одиниці виробленої продукції після навчання, грошова од.;

$C_e$  - вартість навчання працівників, грошова од. [16, с.149].

Визначення абсолютного значення приватного ефекту дозволяє порівняти результат від діяльності з витратами на навчання (перевищують вигоди витрати чи ні).

У разі, якщо  $EN \geq 0$  – то можна вважати що було досягнуто позитивного результату, оскільки, зменшення витрат на виробництво перевищило суму витрат, які було понесено на навчання працівників, а отже, діяльність приносить чистий ефект.

Така послідовність розрахунків найбільш доцільна для оцінки ефективності навчання саме лінійного персоналу, наприклад, в результаті проведення тренінгових заходів, швидкість обслуговування клієнтів збільшилася, якість обслуговування клієнтів покращилася (при цьому якість може оцінюватися зниженням кількості помилок, скарг клієнтів).

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що проведення оцінки ефективності навчання є важливим етапом процесу навчання персоналу. Оскільки дозволяє встановити, яку користь від навчання працівників отримує підприємство в цілому, або з'ясувати, чи є використовувана форма навчання ефективною. Оцінка ефективності навчання працівників організації дозволяє постійно працювати над підвищенням якості навчання, позбавляючись від таких навчальних програм і форм навчання, які не виправдали покладених на них надій.

Також, окрім безпосереднього впливу на фінансові результати, капіталовкладення в професійний розвиток сприяє створенню сприятливого

клімату на підприємстві, підвищують мотивацію співробітників та їх відданість організації, забезпечуючи принцип наступності в управлінні.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного визначення особливостей процесу управління персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» було розроблено основні напрямки і практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму управління персоналу, який би відповідав пріоритетам формування соціально-орієнтованої ринкової економіки, а саме:

Товариство з обмеженою відповідальністю «Центральна збагачувальна фабрика «Курахівська» (надалі ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» вважається однією з найбільших збагачувальних фабрик східного регіону України, оскільки її потужності дозволяють за 1 календарний рік переробити більш ніж 2 млн. тон незбагаченого вугілля. Вугілля після обробки даного підприємства використовується для спалення спалювання в печах найбільших ТЕС України, а саме: Запорізькій, Ладизинській і навіть Бурштинській ТЕС, яка знаходиться в Івано-Франківській області України.

Досліджуване підприємство є сполучною ланкою між вугільними та енергетичними підприємствами, оскільки здійснює збагачення рядового вугілля, кінцевим продуктом якого є вугільний концентрат, що в подальшому використовується у енергетиці.

Вдосконалення корпоративного управління та бізнес-етики є одним зі стратегічних завдань досліджуваного суб'єкта господарювання. Хоча дане підприємство не відноситься до публічних компаній, проте при розробці розбудови системи корпоративного управління дане підприємство орієнтується на кращу практику тих компаній, чиї акції конвертуються на фінансових ринках України.

Протягом останнього звітного періоду у ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» було прийнято низку важливих рішень і нормативних документів, які спрямовані

на підвищення прозорості даної компанії та якості прийнятих рішень, а також на зниження ризику управлінських помилок.

З 2017 р. по 2019 р. коефіцієнт з вибуття кадрів ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» залишався на рівні 5%, що пов'язано з введенням системи відбору, адаптації та атестації персоналу, а коефіцієнт з прийому становив 5%, це пояснюється розширенням організації та роботою над більш ефективним використанням робочої сили.

Також відзначено перевищення коефіцієнту вибуття над коефіцієнтом прийому, тобто чисельність звільнених на підприємстві перевищує чисельність прийнятих, що може вказувати на незадовільні умови роботи або низьку заробітну плату.

У розглянутих періодах зберігається тенденція незначної різниці між коефіцієнтом обороту з прийому та коефіцієнтом обороту з вибуття. Це свідчить про те, що підприємство проводить цілеспрямовану політику з відновлення кадрів.

На підприємстві в основному працюють співробітники віком від 30 до 39 років. Зміни у віковій структурі ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ», характеризуються звільненням працівників та їх наймом, а також переходом окремих працівників з однієї вікової групи в іншу. За результатами дослідження вікової структури можна зробити висновок, що кількість осіб, віком від 30-39 протягом досліджуваного періоду постійно збільшується, це є позитивною тенденцією для підприємства, так як на роботу приходять молоді спеціалісти, які мають стійку звичку до навчання, тому керівник підприємства може виростити з нього, якщо не ідеального, то ефективного співробітника.

На ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» переважають працівники, які здобули вищу освіту. Працівники, які здобули середню спеціальну освіту також займають велику частку серед усіх працівників. Кількість працівників, які отримали професійну технічну освіту з кожним роком зменшується, це є позитивною

тенденцією для підприємства, так як кількість працівників з вищою освітою збільшується, це означає, що працівники підвищують свій рівень розвитку, знань та навичок для досягнення кращих результатів у своїй діяльності.

Переважають працівники зі стажем від 6 до 10 років, але їх кількість поступово зменшується протягом досліджуваних років. Також тенденція до зменшення відстежується у працівників зі стажем більше 20 років, це свідчить про те що, на підприємстві зменшується кількість пенсіонерів, це є позитивним фактором для підприємства, тому що зі зменшенням кількості пенсіонерів зменшуються лікарняні, а також це є фактом зростання продуктивності праці. Кількість працівників с досвідом від 6-10 років також с кожним роком збільшується, це означає, що на підприємстві працюють люди з великим досвідом роботи, які знаються на своїй професії.

Процедура оцінки якості професійного розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» заснована на врахуванні двох основних факторів – внутрішніх (якісні характеристики персоналу) та зовнішніх (якість засобів забезпечення професійного розвитку).

В основі сьогодення працівники ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» виступають найважливішим ресурсом процесу виробництва, які з точки зору особистості мають свої потреби, мотиви, інтереси, цінності. Тому, вкрай важливим є індивідуальний підхід до кожного працівника в межах поєднання інтересів підприємства і працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом.

Провівши аналіз системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» можна зробити висновок, що однією з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання

управлінців витрачати кошти на навчання персоналу через можливу зміну роботи останніми.

Для вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ», в першу чергу, необхідно встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату підприємства, а також чисельність працівників виробничих підрозділів та відділів згідно діючих норм, нормативам та реальними потребами підприємства з врахуванням актуальних ринкових вимог.

На останню звітну дату на підприємстві було працевлаштовано майже 300 працівників. Вважаю за доцільне, зменшити кількість штатних працівників, які не мають 100% завантаження протягом року. А натомість, укласти угоди на виконання певних видів, які вони будуть здійснювати. Це дозволить оптимізувати трудові ресурси та, при скороченні штату, виявити і оцінити ту частину працівників, яка більш старанно, наполегливо та ефективно виконує виробничі завдання.

Трансформування системи управління персоналом ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» має забезпечити баланс процесу оновлення штатного складу працівників та якісний розвиток організаційного складу працівників.

Також, досліджуваному підприємству потрібно приділити увагу стратегічному управлінню персоналу.

Застосування внутрішньої мотивації персоналу із врахуванням їхньої участі в нових, перспективних, інноваційних проектах є дуже ефективною. Вона дає змогу самореалізації кожного працівника, бути заслужено визнаним, а це, в свою чергу, створює в працівника задоволення від виконаної роботи. На практиці цей чинник часто є більш дієвим, ніж певна матеріальна винагорода. На мою думку, доцільно було б запровадити мотивоване стимулювання працівників на ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. - Кіровоград: Поліграф - Терція, 2015. -218 с.
2. Виноградський М.Д., Менеджмент в організації: Навч. посіб./ М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. - 3-тє вид., виправлене. - К.: Кондор, 2016. - 598 с.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. Ред. В. Яцура, Д. Олесневич. / Гріфін Р., Яцура В. - Львів: БаК, 2014. – 352 с.
4. Коваленко М.А., Менеджмент трудової активності працівників підприємства/ М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. - Херсон: Олді-плюс, 2013. - 288 с.
5. Колот А.М., Мотивація персоналу: Підручник. - К.: КНЕУ, 2015. - 337с.
6. Крушельницька О.В., Управління персоналом: Навч. посіб./ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Кондор, 2018.- 308 с.
7. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики / Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, В. М. Шамота та ін. - К. : Інститут економіки НАН України, 2016. – 182 с.
8. Менеджмент персоналу: Навч. посіб./Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. - К.: КНЕУ, 2013 - 398 с.
9. Павловська О.В. Регулювання ринку праці: фінансово-економічний механізм: монографія / Павловська О.В. - К.: Редакція «Бюлетень Вищої атестаційної комісії України», 2016. - 272 с.
10. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник:/ Покропивний С.Ф. - К.: КНЕУ, 2014. - 403с.

11. Ревенко А. Продуктивність праці в сучасних умовах: Навч. посіб. - К.: ЦНЛ, 2018. - 137.
12. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці : теорія і практика регулювання / Семикіна М.В. - Кропивницький: ПіК, 2017. - 276 с.
13. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати /Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, В. М. Шамота та інші. - К. : Інститут економіки НАН України, 2014. – 300 с.
14. Савельєва В.С., Управління персоналом: Навч. посіб./ В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. - К.: Професіонал. 2016. - 336 с.
15. Сладкевич В.П., Мотиваційний менеджмент. - Курс лекцій. - К.: МАУП, 2014. - 168 с.
16. Стадник В.В., Менеджмент: Підручник./ В.В. Стадник, М.А. Йохна. - 2-ге вид., випр. і доп. - К.: Академвидав, 2016. - 472 с.
17. Управління персоналом: Навч. посіб./Виноградський М.Д., Беляєва М.Д., Виноградська А.М., Шконова О.М. - К.: ЦНЛ, 2015. - 504 с.
18. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. - 2015. - № 5. - С. 53-58.
19. Богиня Д.П. Актуальні проблеми регулювання доходів і організації оплати праці на етапі трансформації економіки України / Д. Богиня // Україна : аспекти праці. - 2013. - № 6. - с. 3 - 11.
20. Бугуцький О. Проблеми вартості робочої сили в галузях економіки України / О. Бугуцький, Ю. Бугуцький // Економіка України. - 2019. - № 2. - с. 50 - 56.
21. Вовканич С., Копистянська Х., Риндзак О. Соціально-психологічні аспекти мотивації зайнятості / Вовканич С., Копистянська Х., Риндзак О. // Вісник НАН України - 2012. - №2. - с.41 - 47.

22. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна : аспекти праці. - 2014. - № 4. - С. 32-36.
23. Ліфінцев Д.С., Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу//Актуальні проблеми економіки, економіки, 2015. - №2. - с. 154 - 158.
24. Мала С.І. Використання зарубіжного досвіду стимулювання праці / С.І. Мала // Проблеми науки. - 2019. - № 5. - с. 40 - 45.
25. Мала С.І. Оплата праці в Україні : врахування міжнародного досвіду і шляхи вирішення власних проблем / С.І. Мала // Теорії мікро-макроекономіки. - К. : Академія муніципального управління, 2014. - № 28. - с. 98 - 106.
26. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. - 2017. - № 9. - с. 37 - 41.
27. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. - 2019. - № 8. - С. 62 - 66.
28. Бланк И.А. Финансовый менеджмент [Текст]: монография / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2001. – 528 с.
29. Болюх М.А. Економічний аналіз [Текст]: монографія / М.А. Болюх – К.: КНЕУ, 2005. – 555 с.
30. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту [Текст]: монографія / Є. Ф. Брігхем – К.: Молодь, 2007, 1004 с.
31. Бурій С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу. — Хмельницький: ТОВ "Тріада-М", 2008. — 93 с.
32. Буряк Л.Д., Вакуленко Є.В., Куліш Г.П., Нам Г.Г., Островська О.А. Фінанси підприємств [Текст]: Навч.-метод. посіб. / Л.Д. Буряк, Є.В. Вакуленко, Г.П. Куліш, Г.Г. Нам, О.А. Островська – К.: КНЕУ, 2005. – 165 с.

33. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. — К.: ЦУЛ, 2003. — 503 с.
34. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз [Текст]: Підручник / В.А. Верба, О.А. Загородніх — К.: КНЕУ, 2003. — 322 с., С. 75-94.
35. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент [Текст]: Навчальний посібник / А.Б. Гончаров. — Х.:ВД «ІНЖЕК», 2003 р. — 240 с.
36. Грачова Р. Як визначити реальний фінансово-майновий стан свого підприємства [Текст] / Р. Грачова //Дебет-Кредит. — 2004. - №34.
37. Гриньова В.М. Фінанси підприємств [Текст]: Навчальний посібник / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. — 432 с.
38. Економічний аналіз [Текст]: Навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бучевський, М.І. Горбуток. — К.: КИПУ, 2006. — 540с.
39. Єрмошенко М. М. Фінансовий менеджмент [Текст]: Навч. посібник / М. М. Єрмошенко. — К.: НАУ, 2004 — 506 с.
40. Зятковський І.В. Фінанси підприємств [Текст]: Навч. посібник / І.В. Зятковський. — К.: Кондор, 2005. — 364 с.
41. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент [Текст]: Навч. посібник / Г. Г. Кірейцев. — К.: ЦУЛ, 2002 — 496 с.
42. Ковальчук Т.М. Оперативний економічний аналіз: теорія, методологія, організація [Текст]: Навч. посібник / Т.М. Ковальчук. — К.: Академія, 2006. — 40 с.
43. Ковбасюк М.Р. Економічний аналіз діяльності комерційних банків і підприємств [Текст]: Навч. посібник / М.Р. Ковбасюк. — К: Видавничий дім «Скарби», 2001. — 336 с.
44. Кодацкий В.П. Финансовый менеджмент [Текст]: / В.П. Кодацкий — Х.: Харьковское отд-ние издательства "Экономика" при Харьковском н.-и. экономическом ин-те, 2004. — 212 с.

45. Кожанова Є. П. Економічний аналіз [Текст]: Навч. посібник / Є. П. Кожанова, І. П. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 208 с.
46. Копилук О. І., Штангрет А. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств. — Л.: УАД, 2010. — 150 с.
47. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування [Текст]: Навч. посібник / Г.О. Крамаренко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 223 с.
48. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика [Текст]: Навч. посібник / В.В. Кулішов. – К.: Ніка –Центр, 2002. – 216 с.
49. Лайко П.А. Фінанси підприємств [Текст]: Навч. посібник / П.А. Лайко, М.В. Мних – К.: Знання України, 2006. – 428 с.
50. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств [Текст]: Навч. посібник / Л. А. Лахтіонова. – К.: КНЕУ, 2004. — 365 с (стр. 150-159).
51. Мельник В.М. Основи економічного аналізу [Текст]: Навч. посібник / В.М. Мельник. – К.: Кондор, 2005. – 128 с.
52. Методи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства [Текст]: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / І.В. Гужавіна; Приазов. держ. техн. ун-т. — Маріуполь, 2006. — 20 с. — укр.