

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра менеджменту і підприємництва

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Аналіз системи управління персоналом підприємства
(на прикладі ПРАТ «ЗАВОД МК І МО»)

(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. М-61к
Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Семеренко Владислава Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., вик. Самусь Г.І.

*(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)*

Завідувач кафедри:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

*(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)*

Конотоп 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1.Сутність і значення управління персоналом підприємства.....	6
1.2.Побудова системи управління персоналом	10
1.3. Методи оцінки ефективності управління персоналом.....	12
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ЗАВОД МК І МО».....	18
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	18
2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.....	19
2.3. Оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією	23
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ЗАВОД МК І МО».....	31
3.1. Проблеми розвитку управління персоналом підприємства.....	31
3.2. Шляхи удосконалення системи управління персоналом.....	32
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 23 найменування. Загальний обсяг роботи становить 38 с., у тому числі 16 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел на 2 сторінках.

Метою дослідження є проведення аналізу системи управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «МК і МО».

Для досягнення поставленої мети необхідне рішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні основи аналізу системи управління персоналом підприємства;
- провести оцінку системи управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «МК і МО»;
- визначити проблеми та запропонувати подальші шляхи розвитку системи управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи управління персоналом підприємства, визначення шляхів подальшого удосконалення.

Об'єктом дослідження є персонал підприємства, система управління персоналом ПрАТ «МК і МО».

Методологічною основою роботи є такі методи: порівняння, анкетування, структурний аналіз, системний підхід, метод наукового пізнання.

У першому розділі роботи розглянуті теоретичні основи аналізу системи управління персоналом підприємства.

У другому розділі роботи проведена оцінка системи управління персоналом на ПрАТ «МК і МО».

У третьому розділі визначені проблеми та перспективи розвитку системи управління персоналом на ПрАТ «МК і МО».

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРАЦІВНИК, ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, КАДРИ.

ВСТУП

Управління персоналом є важливим напрямом в стратегічному управлінні сучасною організацією, оскільки в умовах інноваційної економіки і модернізації виробництва роль людини зростає, а до здібностей, рівня знань і компетенції пред'являються усе більш високі вимоги. Рівень розвитку персоналу безпосередньо впливає на конкурентні можливості організації і її стратегічні переваги. Конкурентоздатне підприємство прагне максимально ефективно використати можливості співробітників, створюючи усі умови для якнайповнішої віддачі та інтенсивного розвитку їх потенціалу. Добитися оптимальної взаємодії людини і організації, а також їх взаємовідносин із зовнішнім середовищем досить складно. Для досягнення довгострокового успіху компанії потрібне постійне виявлення ціннісних можливостей, реалізація їх у вигляді нових пропозицій. У нашій країні в умовах конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації, підприємства, що швидко міняються, повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, і особливо на управлінні персоналом. Отже, одним з важливих складових управління є саме персоналом, оцінка якого дозволить встановити знання, навички і уміння, які необхідні для виконання конкретного завдання робітнику на його робочому місці. Так, як на сьогодні недостатньо уваги приділяється аналізу системи управління персоналом на підприємстві дана тема є актуальною.

Питання аналізу системи управління персоналом на підприємстві вивчало багато українських та зарубіжних вчених, серед них: Т. С. Балусева, Л.В. Балабанова, М.М. Новікова, О.В. Крушельницька, В.С. Пономаренко, Ф.І. Хміль та ін.

Об'єктом дослідження є персонал підприємства, система управління персоналом ПрАТ «МК і МО».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи управління персоналом підприємства, визначення шляхів подальшого удосконалення.

Метою дослідження є проведення аналізу системи управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «МК і МО».

Для досягнення поставленої мети необхідне рішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні основи аналізу системи управління персоналом підприємства;
- провести оцінку системи управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «МК і МО»;
- визначити проблеми та запропонувати подальші шляхи розвитку системи управління персоналом підприємства.

Методологічною основою роботи є такі методи: порівняння, анкетування, структурний аналіз, системний підхід, метод наукового пізнання.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення управління персоналом підприємства

Персонал є одним з найбільш складних об'єктів управління на підприємстві, оскільки на відміну від матеріальних чинників виробництва персонал має можливість приймати рішення і критично оцінювати вимоги, що пред'являються до них. Персонал також має суб'єктивні інтереси і надзвичайно чутливий до управлінських дій, реакція на які не визначена. Управління персоналом сьогодні має особливу значущість, оскільки дозволяє реалізувати, позначити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, обліку особистого чинника в побудові системи управління персоналом організації.

Нині ні у кого не викликає сумнівів, що персонал є найважливішим ресурсом підприємства, що забезпечує їй стійке положення і розвиток. При цьому як ресурс персонал підприємства має наступні особливості:

1. Він активний, тобто люди завжди мають власні бажання і спрямування, тому усі спроби управляти ними вони сприймають через призму своїх власних потреб, отже, персонал здатний відбивати спрямовані на нього дії, що може призводити до результатів, протиставлених очікуванням керівництва.

2. У управлінні персоналом в тому або іншому ступені беруть участь як усі керівники організації, так і фахівці кадрових служб, що може бути джерелом певних протиріч між обумовленими потребами виробництва бажаннями керівників і рекомендаціями фахівців.

3. Як керівники, так і фахівці служб управління персоналом, самі є персоналом підприємства, що призводить до зростання суб'єктивних моментів в управлінні цим ресурсом [1, с. 41].

Під персоналом розуміється повний особистий склад найнятих робітників. Та його частина, яка перебуває в штаті організації, називається кадрами.

Розглянемо різні підходи вчених до визначення сутності поняття «управління персоналом» (табл.1.1.)

Таблиця 1. 1 – Визначення поняття управління персоналом

Автори	Визначення поняття
В.А.Рульєв, С.О.Гуткевич, Т.Л. Мостенська[2, с. 25]	системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [3, с. 31]	системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства
В.С. Пономаренко [4, с. 53]	охоплення основних принципів і функціональних завдань, необхідних об'єкту управління для досягнення мети діяльності; економічних та юридичних законів; функціональної структури органів управління; інформацію й методи та технічні засоби її переробки
В.І Дериховська [5, с. 343]	стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук [6, с. 45]	як «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації»
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [81], Ф.І. Хміль [8, с. 91]	як специфічну функцію менеджменту (управлінської діяльності)

Отже, як видно з таблиці 1.1 вчені дають різні визначення даного поняття. Узагальнююючи підходи, слід зазначити, що управління персоналом (англ. Human Resource Management) – галузь знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення підприємства "якісним" персоналом (здатним виконувати покладені на нього трудові функції) і ефективного використання його потенціалу з урахуванням інтересів працівників і підприємства [1, с. 52].

З точки зору статистики персонал (кадри) характеризуються структурою, чисельністю і в цілому і по окремих групах. За характером виконуваних функцій промислово-виробничий персонал (ППП) підрозділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, робітники і службовці.

Керівники – працівники, що обіймають посади керівників підприємств і їх структурних підрозділів (функціональних служб), а також їх заступники. Вони підрозділяються на лінійних, що очолюють відносно відособлені підрозділи, і функціональних, що очолюють функціональні відділи і служби (наприклад, начальник цеху і начальник відділу кадрів).

Фахівці – працівники, виконуючі інженерно-технічні, економічні і інші функції. До них відносяться інженери, економісти, бухгалтери, соціологи, юрисконсульти, нормувальники, техніка та ін.

Робітники – це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції (послуг), ремонтом, переміщенням вантажів і тому подібне. До них також відносяться прибиральниці, двірники, гардеробники, охоронці. Залежно від характеру участі у виробничому процесі робітники, у свою чергу, діляться на основних (що виробляють продукцію) і допоміжних (обслуговуючих технологічний процес).

Службовці – працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документів, облік і контроль, господарське обслуговування [9, с. 75].

На сьогодні важливо уміти управляти персоналом на підприємстві. Адже без хорошої дисципліни, на підприємстві не буде позитивної динаміки

Отже, управління персоналом є управління людиною в організації, спрямоване на забезпечення умов для ефективного і якнайповнішого використання його інтелектуальних і фізичних можливостей, підвищення якості життя, зміцнення трудових стосунків, зміну мотивації і отримання від працівників максимальної віддачі.

На практиці управління персоналом є сукупністю різних способів управлінського впливу на підприємство і умови діяльності працівників, їх інтереси і поведінку, формуванням знань, навичок, умінь, здібностей, що забезпечують максимальне використання трудового і творчого потенціалу людей в інтересах ефективної реалізації завдань, що стоять перед підприємством [10, с. 28].

Управління персоналом підприємства охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів, передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і документаційне забезпечення системи управління персоналом. Керівники і працівники підрозділів системи управління персоналом організації вирішують питання оцінки результативності праці керівників і фахівців управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної і соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом, аудиту персоналу [10, с. 83].

В процесі управління відбувається взаємодія двох сторін об'єкту управління (того, чим управляють) і суб'єкта управління (того, хто управляє). Дія (позитивне або негативне), що управляє, може бути визнана такою, що відбувся лише тоді, коли воно сприйняте об'єктом управління, дію, що інакше управляє, слід вважати таким, що не відбулося. Управління персоналом полягає в здійсненні цілеспрямованих дій на відповідні його категорії або окремих працівників з метою найбільш успішного рішення завдань, що стоять перед організацією. Ці дії здійснюються у формі ухвалення рішень по персоналу [11, с.76].

Первинним етапом проектування і формування системи управління персоналом організації є формулювання цілей цієї системи. Для різних підприємств мета системи управління персоналом варіюються залежно від характеру діяльності, обсягів виробництва, стратегічних завдань і так далі.

На сьогодні можна говорити про два підходи до визначення цілей управління персоналом:

- згідно першого, основною метою управління персоналом є використання з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації для досягнення її цілей;
- згідно другого, основною метою управління персоналом є мінімізація соціально-економічних витрат досягши цілей працівників і колективних цілей організації.

Аналізуючи суть двох цих підходів необхідно відмітити, що люди приходять на підприємство, переслідуючи свої власні цілі і прагнучи задовольнити свої власні потреби. Тому використання з найбільшою ефективністю потенціалу персоналу для досягнення цілей підприємства можливо тільки при створенні умов, що дозволяють співробітникам власні інтереси [11, с. 87].

1.2. Побудова системи управління персоналом

Для побудови системи управління персоналом використовуються різні методи, які наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи побудови системи управління персоналом

Методи	Значення
Метод послідовної підстановки	Вивчення впливу на формування системи управління персоналом кожного чинника окремо, елімінуючи дію інших чинників
Метод порівнянь	Дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою передового підприємства, з нормативним станом або станом у минулому
Динамічний метод	Передбачає розташування даних в динамічному ряду і виключення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом
Метод структуризації цілей	Припускає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації
Експертно-аналітичний метод	Ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців
Нормативний метод	Передбачає застосування системи норм і нормативів, які визначають склад і зміст функцій по управлінню персоналом, чисельність працівників по функціях, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління підприємством в цілому і системи управління персоналом
Метод функціонально-вартісного аналізу	Дозволяє вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом, який вимагає найменших витрат і є ефективним з точки зору кінцевих результатів
Балансовий метод	Дозволяє зробити балансові зіставлення, ув'язки
Метод аналогії	Полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом

Найбільший ефект і якість функціонування системи управління персоналом досягається у тому випадку, коли застосовується система методів в комплексі, представлені на рисунку 1.1. Застосування методів дозволяє поглянути на об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків [10, с. 105].

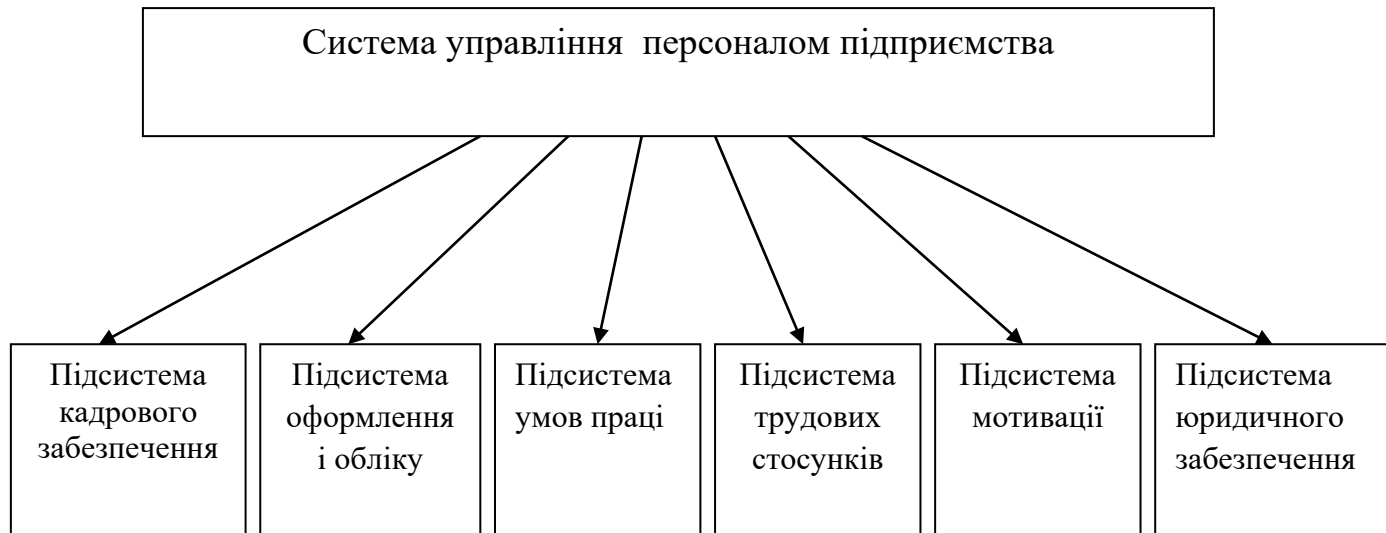


Рисунок 1.1 Система управління персоналом підприємства

Ця модель представляє систему управління персоналом як сукупність шести підсистем, які відповідно до принципу системності також можуть бути представлені у вигляді систем.

Підсистема кадрового забезпечення включає заходи, пов'язані з плануванням персоналу, розвитком і оцінкою персоналу, кадровим регулюванням, маркетингом персоналу і його розставлянням. Ця підсистема визначає місце працівника у виробничому процесі і професійно-виробничої структури підприємства. Ця підсистема зумовлює ефективність трудового процесу.

Підсистема оформлення і обліку пов'язана з веденням кадрової документації, кадровою статистикою, оформленням прийому, звільнення і переміщення працівників.

Підсистема умов праці – це сукупність елементів виробничого середовища, що роблять вплив на працездатність, здоров'я людини, його відношення до праці, розвиток особистості.

Підсистема трудових стосунків – це сукупність лінійних, функціональних і неформальних стосунків, що формують мікроклімат на підприємстві і працівників підприємства, що впливають на ефективність праці.

Підсистема мотивації представляє сукупність заходів по управлінню спонукальними причинами, що визначають відношення персоналу до праці [12, с. 196].

Підсистема юридичного забезпечення відповідає за нормативно-правову діяльність підприємства.

1.3. Методи оцінки ефективності управління персоналом

Під оцінкою персоналу можна розуміти діяльність уповноважених на її здійснення осіб (представників адміністрації, колективу, служб персоналу, спеціалізованих зовнішніх організацій) за визначенням міри придатності тієї або іншої людини до виконання покладених на нього обов'язків, досягнутих успіхів, наявності необхідних для роботи якостей. Правильна оцінка якостей людини можлива тільки тоді, коли будуть чітко сформульовані вимоги до них. Тому такі вимоги розробляються висококваліфікованими експертами. Але оскільки оцінювані краще знають свої можливості, доцільно, щоб вони також брали участь в цьому процесі [13, с. 296].

Чинники оцінки бувають основними і додатковими. До перших відносяться ті, без яких неможливо скласти уявлення про суб'єкта; другі допомагають його глибше розкрити. В якості основних чинників оцінки персоналу являються чинники, представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні чинники оцінки персоналу

Фактори	Характеристика
Діяльність та її результати	складність, якість праці; досягнення мети; якісні і кількісні характеристики індивідуального результату; вклад в загальний підсумок підрозділу і організації в цілому; знання роботи; комплексність, масштабність, складність виконуваних завдань; творчий підхід до справи
Ділові якості працівників	акуратність, виконання в строк завдань; готовність до додаткової роботи; вміння долати труднощі, доводити справу до кінця; відношення до навчання і самонавчання; ініціативність; здатність приймати рішення; вміння раціонально використовувати свій час; кількість помилок; особливості поведінки в конфліктних ситуаціях (орієнтація на співпрацю, компроміс, суперництво, усунення конфлікту будь-якими способами); організаторські здібності; потенціал професійного і службового зростання; товариськість, комунікабельність; стиль керівництва, підпорядкування, взаємодії та інші
Професіоналізм (здатність і схильність людини до ефективного виконання певної діяльності)	рівень інтелектуального розвитку (виявляється за допомогою тестів на інтелект, спеціальних тестів дарувань); здатність до аналізу і узагальнень; володіння теоретичними і спеціальними знаннями, навичками, вміннями; логіка, чіткість мислення
Моральні якості	працьовитість; принциповість; чесність; відповідальність, сумлінність; самокритичність; мотиви спонукання до праці
Потенціал (характеризує можливості здійснення тих або інших видів діяльності), здібності і особові якості, необхідні для виконання службових обов'язків	концентрація і перемикання уваги; агресивність; емоційна і нервово-психічна стійкість; самостійність, рішучість; самоконтроль, самовладання; тривожність; рухливість або урівноваженість нервових процесів; швидкість реакції та інше

Проаналізувавши таблицю 1.3, можна зробити висновок, що на якість управління персоналом роблять вплив безліч чинників. Навіть у такому разі як прийом на роботу і відбір персоналу, слід враховувати вищесказані чинники, які дозволяють оцінити співробітників. Оцінка персоналу завжди персоніфікована і служить основою розвитку і однією з найважливіших

проблем кадрової політики підприємства. Під оцінкою персоналу мається на увазі запланована, строго формалізована і стандартизована оцінка співробітників як членів організації, що обіймають певні посади. Систематизована оцінка персоналу стала важливим інструментом розвитку персоналу на сучасному етапі. Її правильне використання сприяє рішенню виробничих завдань і конфліктних ситуацій [14, с. 64].

Одночасно необхідно враховувати, що оцінка персоналу є дуже делікатною. З системою оцінки персоналу тісно пов'язані такі поняття, як мотивація, планування кар'єри, підвищення кваліфікації, кадрове регулювання. Оцінки персоналу можна розділити на дві складові:

1. Оцінка праці.
2. Оцінка персоналу.

Оцінка праці являється зіставимо реального змісту, якості, об'ємів і інтенсивності праці персоналу з планованими. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість і інтенсивність праці.

Оцінка персоналу припускає вивчення міри підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, виявлення рівня його потенційних можливостей з метою оцінки перспектив зростання), а також розробки кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики.

Існує декілька методів, що допомагають оцінити персонал. Методи, використовувані для оцінки трудової діяльності, професійних і особистих якостей персоналу, можна розділити на три основні групи:

- методи індивідуальної оцінки, призначені для оцінки одного співробітника;
- методи групової оцінки, призначені для оцінки колективу людей і визначення значущості кожного співробітника в колективі;
- технічні методи оцінки, які застосовуються разом з індивідуальними і груповими, і спрямовані на збір і обробку об'єктивної інформації про персонал [15, с. 77].

Одночасно усі методи оцінки персоналу можна розділити на дві групи: традиційні методи оцінки персоналу і нетрадиційні (нові) методи оцінки персоналу. До найбільш поширених традиційних методів оцінки персоналу відносяться:

1. Оцінка за діловими якостями (бальна або небальна, тобто оцінка на основі вибору варіантів якостей, які найбільш відповідають особи оцінюваного).

2. Оцінка за результатами діяльності, зокрема по мірі виконання поставлених завдань з урахуванням їх значущості.

3. Оцінка в системі "Управління за метою" (припускає спільну постановку мети керівником і працівників, спільний вибір засобів і етапів досягнення мети, поточну періодичну оцінку, а також підсумкову оцінку через обговорення).

До нетрадиційних методів оцінки відносять:

1. Використання системи тестів, спрямованих як на виявлення психологічних особливостей співробітника, так і на оцінку його інтелектуальних здібностей, творчих здібностей, пам'яті і так далі.

3. Використання опитувачів, що дозволяють більше дізнатися про мотивацію співробітників, конфліктності, оцінці працівниками політики адміністрації та ін. [15, с. 88].

Усе різноманіття показників оцінки діяльності персоналу можна розділити на три групи:

- результативності праці;
- професійної поведінки;
- особових якостей.

У оцінці результатів праці можна виділити об'єктивні і суб'єктивні показники. Об'єктивні показники досить легко виміряти та, як правило, охоплюються інформаційною системою підприємства. Суб'єктивні показники використовуються при оцінці діяльності в тих підрозділах, де досить складно встановити чисельні критерії ефективності діяльності. Показники професійної

поведінки охоплюють такі сторони діяльності, як прагнення до співпраці, самостійність в ухваленні рішень, готовність до прийняття додаткової відповідальності і тому подібне.

Група показників особових якостей є найскладнішою для визначення, оскільки, по-перше, з усього різноманіття якостей особи необхідно вибрати ті, що найбільшою мірою визначають результати професійної діяльності, по-друге, якості особи не можна безпосередньо спостерігати і вимірювати.

При формуванні системи показників необхідно враховувати наступні моменти:

- показники усіх трьох груп однаково важливі для оцінки діяльності, визнання показників якої-небудь групи пріоритетними неминуче веде до зневаги співробітниками іншими видами діяльності;

- система показників повинна, з одного боку, охоплювати усі суттєві сторони трудової діяльності, але, з іншого боку, не має бути громіздкою, що вимагає для оцінки великих тимчасових і, відповідно, фінансових витрат [16, с. 176].

Також існують такі методи оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві, як:

- продуктивність праці;
- трудомісткість;
- рентабельність персоналу [17, с. 135].

Продуктивність праці характеризує результативність корисної, конкретної праці, що визначає міру ефективності доцільної діяльності працівників впродовж певного проміжку часу. Продуктивність праці дозволяє оцінити ефективність праці як окремого працівника, так і колективу підприємства. Виражається продуктивність праці в середньорічному, середньоденному і середньогодинному виробітку продукції. Наявність трьох показників дуже важлива для аналізу міри використання робочого часу. При розриві в зростанні годинної, денної і річної продуктивності необхідно

встановити причини, що зумовили внутрішньо змінні простої і невиходи на роботу, і розробити заходи по кращому використанню робочого часу.

На продуктивність праці впливають різні чинники. Оцінка їх впливу на величину продуктивності праці встановлюється відповідним розрахунком. Середньорічний виробіток продукції одним працюючим залежить від наступних чинників: частки робітників в загальній чисельності персоналу; кількості днів, відпрацьованих одним робітником за рік; середній тривалості робочого дня і годинного виробітку одного робітника.

Трудомісткість робіт – це показник, що характеризує витрати живої праці, виражені в робочому часі, витраченому на виробництво продукції (послуг). Трудомісткість вимірюється, як правило, в норма-часах (фактичних годинах роботи, витрачених на виробництво одиниці роботи) [17, с. 136].

Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу (відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу).

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ЗАВОД МК І МО»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Завод металоконструкцій і металооснастки», скорочена назва ПрАТ «МК і МО», розташований за юридичною адресою: вул. Попова буд 18, м. Чернігів, 14001. [18].

ПрАТ «МК і МО» має такі структурні підрозділи: заготівельну ділянку, збиральну ділянку №1 та №2, цех механічної обробки, малярно-відвантажувальну ділянку, енергомеханічний відділ та управління. Дочірніх підприємств філій, представництв та відокремлених структурних підрозділів немає.

Основними видами діяльності, якими займається підприємство, є:

- виробництво будівельних металевих конструкцій;
- виробництво машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва;
- виробництво металевих резервуарів, цистерн та контейнерів;
- оброблення та нанесення покриттів на метали.

Перспективність виробництва окремих товарів, виконання робіт та надання послуг: на даний час підприємство зосереджено на пошуку замовлень щодо виготовлення металевих конструкцій. Саме ця продукція користується постійним попитом на ринку. Замовлення інших видів продукції, доля реалізації яких в загальному обсязі може становити до 20-30% (вишка бурова, основа вишки бурової, металеві форми), носить епізодичний характер та має динаміку до поступового зниження із року в рік.

Виробництво продукції має виражені сезонні коливання, що пов'язано із сезонністю робіт в будівній галузі. Пік виробництва припадає на теплу пору року, а зниження обсягів відбувається наприкінці осені-взимку.

Головний ринок збуту металевих конструкцій зосереджений в Києві та Київській області. Вишки бурові та основи під них збуваються до центрального регіону України. Основні клієнти:

1. Компанії, що займаються будівництвом промислових, торгівельних, офісних споруд, в тому числі й монтажем металевих конструкцій. Головні замовники – ТОВ «Київстальконструкція», Домобудівний комбінат № 4, ТОВ «Укрметал Трейд».

Ризики, що виникають в діяльності підприємства:

1. Подорожчання металевого прокату, як основної складової собівартості продукції неминуче позначиться на відпускній ціні продукції та знизить попит на неї.

2. Нестабільність зовнішнього середовища підприємства внаслідок складної суспільно-політичної ситуації в країні.

Підприємство використовує нульовий канал збуту, коли між ним і кінцевим споживачем немає посередницьких структур. Методи продажу: особисті зустрічі керівництва заводу із потенційними замовниками, всевітня мережа Інтернет, розсилка електронних листів, реклама в друкованих ЗМІ.

Галузь характеризується високою конкуренцією. Підприємства з виготовлення металевих конструкцій - від дрібних цехів на базі металобаз до потужних гравців на ринку - функціонують практично у всіх областях України. Найбільша їх кількість припадає на східні регіони та Київську область. Головним завданням підприємства є забезпечення його беззбиткової діяльності [18].

2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Проведемо аналіз системи управління персоналу підприємства. Для цього оцінимо чисельність та структуру персоналу та визначимо, які зміни відбулись за період, що досліджується 2017-2019 рр.(табл. 2.1.)

Таблиця 2.1 – Чисельність працівників ПрАТ «МК і МО» за 2017-2019 рр.

Показник	Абсолютне значення показника по рокам, чол.			Абсолютне відхилення показника, чол.	Темп росту, %
	2017	2018	2019	2017/2019	2017/2019
Середньооблікова чисельність працівників, в тому числі:	365	415	438	73	120,00
керівники	10	18	21	11	210,00
робітники	340	360	368	28	108,24
ІТР та службовці	15	37	49	34	326,67

Згідно даних таблиці 2.1, в ПрАТ «МК і МО» присутні всі категорії персоналу, при цьому чисельність персоналу за 2017-2019 рр. збільшилася на 73 людини, найбільше зростання відзначене по категорії ІТР і службовців (34 людини). Структура персоналу за 2017-2019 рр. представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ПрАТ «МК і МО» за 2017-2019 рр.

Показник	Структура показника по рокам, %			Відхилення, %
	2017	2018	2019	2017/2019
Середньооблікова чисельність працівників	100	100	100	0
керівники	2,74	4,34	4,79	2,05
робітники	93,15	86,75	84,02	-9,13
ІТР та службовці	4,11	8,92	11,19	7,08

У структурі персоналу за 2017-2019 рр. відбулося рух по показнику «питома вага робітників» (зниження на 9,13%), «питома вага керівників» (підвищення на 2,05%), «питома вага ІТР і службовців» (підвищення на 7,08%).

Аналіз вікової структури трудових ресурсів в ПрАТ «МК і МО» представлено в таблиці 2.3.

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що на підприємстві в 2019 р. переважають такі вікові групи як від 20 до 30 років - 112 чол., від 30 до 40 років - 129 чол. і від 40 до 50 років - 121 чол., тобто, на підприємстві працюють співробітники всіх вікових груп.

Таблиця 2.3 – Віковий склад персоналу ПрАТ «МК і МО», 2017-2019 рр.

Показник віку	Чисельність працівників на кінець року, чол.			Питома вага, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
до 20	23	25	28	6,30	6,02	6,39
от 20 до 30	94	109	112	25,75	26,27	25,57
от 30 до 40	113	125	129	30,96	30,12	29,45
от 40 до 50	87	109	121	23,84	26,27	27,63
от 50 до 60	48	47	48	13,15	11,33	10,96
Всього	365	415	438	100	100	100

Склад співробітників в ПрАТ «МК і МО» за трудовим стажем представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад працівників в ПрАТ «МК і МО» за трудовим стажем, 2017-2019 рр.

Показник стажу	Чисельність працівників на кінець року, чол.			Питома вага, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
до 5	48	66	69	13,15	15,90	15,75
от 5 до 10	146	153	164	40,00	36,87	37,44
от 10 до 15	171	196	205	46,85	47,23	46,80
Всього	365	415	438	100	100	100

Аналіз таблиці 2.4 показав, що питома вага наймолодших співробітників, стаж яких становить менше п'яти років, становить на 2019 р. 15,75%. Частка співробітників, стаж роботи яких від 5 до 10 років, становить на 2019 р. 37,44%. На частку найбільш досвідчених співробітників, які мають стаж роботи від 10 до 15 років, на 2019 р. припадає 46,80%. Найбільшу частку в складі персоналу складають працівники зі стажем роботи від 10 до 15 років.

Склад персоналу за освітнім рівнем в ПрАТ «МК і МО» представлено таблиці 2.5.

Таблиця 2. 5 – Склад персоналу за рівнем освіти в ПрАТ «МК і МО», 2017-2019 рр.

Показник освіти	Чисельність працівників на кінець року, чол.			Питома вага, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Середня	71	72	76	19,45	17,35	17,35
Середня спеціальна	113	125	129	30,96	30,12	29,45
Вища	94	109	112	25,75	26,27	25,57
Середня технічна	87	109	121	23,84	26,27	27,63
Всього	365	415	438	100	100	100

З таблиці 2.5 видно, що за період 2017-2019 рр. спостерігається зниження питомої ваги показника вищої освіти з 25,75% до 25,57%. Найбільша питома вага припадає на співробітників, що мають середню спеціальну освіту, даний показник становив 30,96% в 2017 році, в порівнянні з 2019 роком він знизився на 1,51%.

У таблиці 2.6 представлені показники інтенсивності руху персоналу в ПрАТ «МК і МО» за 2017- 2019 рр.

Аналіз таблиці 2.6 свідчить про скорочення числа персоналу прийнятих на роботу у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 17 чол., в той же час кількість працівників, що вибула за досліджуемий період збільшилась на 4 особи, а саме: 2018 р. -134 чол., 2019 р. -138 чол. Особливо помітно збільшення числа працівників, що вибули у порівнянні з 2017 р., коли даний показник становив 122 чол. Аналізуючи структуру вибулих у 2019 р. зазначимо, що найбільша кількість - 48 чол. вибули за власним бажанням, 29 чол. на пенсію, 25 чол. тимчасових і сезонних, і тільки 11 чол. за провину. Позитивним моментом є те, що середньооблікова кількість працівників при цьому збільшилась станом на 2019р. порівняно з 2017 р. на 73 чол.

Коефіцієнт обороту робочої сили, по прийняттю станом на 2019 р. становив 0,164, по звільненню - 1,220. Коефіцієнт сталості робочої сили становив у 2019 р. - 0,849, що менше від попереднього року на 0,043. Коефіцієнт поповнення за аналогічний період збільшився на 0,411.

Таблиця 2.6 – Показники інтенсивності руху персоналу в ПрАТ «МК і МО» за 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	365	415	438
Прийнято на роботу - всього	74	89	72
Вибуло - всього	122	134	138
У тому числі:			
- переведенням в іншу організацію	7	8	5
- на пенсію	25	26	29
- тимчасових і сезонних	19	24	25
- по іншим поважним причинам	15	19	20
- за власним бажанням	47	45	48
- за провину	9	12	11
Коефіцієнт обороту робочої сили:			
- по прийняттю (2 р. / 1р.)	0,203	0,214	0,164
- зі звільнення (2 р. /9 + 10 р.)	1,321	1,561	1,220
Коефіцієнт плинності (звільнено за власним бажанням + за провину / середньооблікова чисельність)	0,153	0,137	0,135
Коефіцієнт сталості (чисельність прац. > 1 року /	0,868	0,892	0,849
Коефіцієнт поповнення (3 р. / 2 р.)	1,649	1,506	1,917
Коефіцієнт загального обороту (прийнято +вибуло / середньооблік. чисел.)	0,537	0,537	0,479

Отже, було проаналізовано вікову, освітню структуру персоналу, стаж та інтенсивність руху.

2.3. Оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією

Система управління персоналом ПрАТ «МК і МО» являє собою систему поглядів, вимог, принципів, яка визначає основні напрями, форми і методи роботи з персоналом і розробляється кадровою службою з метою своєчасного забезпечення ПрАТ «МК і МО» персоналом заданої якості і в необхідній

кількості, сприяння найбільш повній реалізації трудових прав і обов'язків, раціонального використання трудового потенціалу.

Одним з першочергових завдань системи управління кадрами є формування такої організаційної культури, яка об'єднувала б працівників і забезпечувала їх готовність підтримувати дії керівництва для досягнення цілей підприємства [19]. Система управління персоналом ПрАТ «МК і МО» і її найважливіші напрями офіційно закріплені документами, такими, як накази по основній діяльності, положення, інструкції.

З метою детальнішого аналізу управління персоналом на підприємстві, було проведено дослідження системи управління кадрами, в цілях забезпечення сприятливого іміджу, постійного пошуку можливостей вдосконалення діяльності, у тому числі використовуючи різні способи мотивації персоналу [19].

Головна мета системи управління персоналом - забезпечення ефективності ПрАТ «МК і МО», підтримка гнучкості і динамізму її розвитку.

Реалізація головної мети здійснюється шляхом забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до корпоративних завдань, вимог чинного законодавства і стану ринку праці.

Визначимо рівень задоволеності персоналу трудовою діяльністю і її окремими соціальними аспектами: взаємини в колективі, відношення підприємства до відпочинку і побуту персоналу можливість підвищення кваліфікації. Для цього проведемо анкетування персоналу підприємства. У анкетуванні брали участь 26 співробітників ПрАТ «МК і МО», з них: 15 чоловіків і 11 жінок всіх вікових категорій. Дана анкета є узагальненими результатами дослідження (табл. 2. 7).

У таблиці 2.7 наведені результати опитування працівників для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи мотивації праці працівників ПрАТ «МК і МО».

Таблиця 2.7 – Основні питання для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи мотивації праці працівників ПрАТ «МК і МО»

Показник	Кількість опитаних, %
Чи задоволені Ви змістом Вашої праці? -задоволені -задоволені частково -не задоволені	30 50 20
Який з мотивів соціально-психологічного характеру для Вас найбільш важливий? -реалізація своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків -підвищення рівня кваліфікації -значимість роботи, яку виконуєте	40 30 30
Який фактор, що здійснює вплив на рівень мотивації до праці, має для Вас найбільше значення? -взаємовідносини в колективі -санітарно-гігієнічні умови -стан технічного оснащення і постачання	50 30 20
Задоволеність в соціальних потребах працівників	15

В даному дослідженні вивчалися фактори, що впливають на рівень мотивації до праці. Ступінь задоволеності трудовою діяльністю можна представити у вигляді рисунка 2.1.

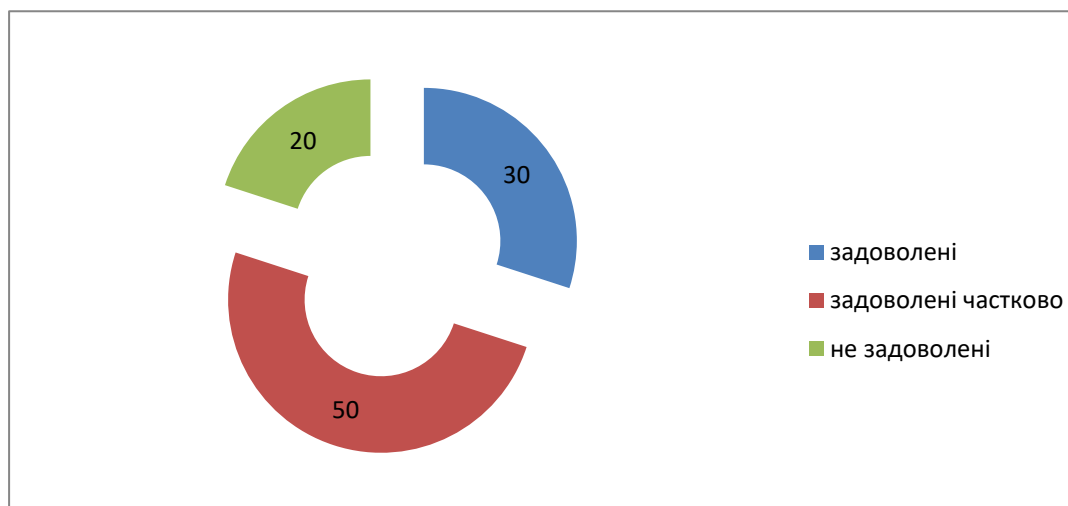


Рисунок 2.1 Ступінь задоволеності трудовою діяльністю працівників підприємства ПрАТ «МК і МО»

Проведено аналіз даних по функціональним блокам ПрАТ «МК і МО», надана оцінка задоволеності працівників різними аспектами соціально-виробничої ситуації (таблиця 2.8 –2.12). Так в таблиці 2.8 оцінена задоволеність працівників трудовою діяльністю.

Таблиця 2.8 – Проектний блок трудової діяльності ПрАТ «МК і МО»

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
реалізацією своїх індивідуальних особливостей і професійних навиків	40
підвищення рівня професіоналізму і кваліфікації	30
виконувана робота	30
Задоволені частково	
взаємовідносинами в колективі	50
відношення підприємства до соціальних потреб працівників і санітарно-гігієнічних умов праці	30
станом технічного оснащення і постачання	20

Дані таблиці 2.9 характеризують задоволеність працівників умовами безпеки праці

Таблиця 2. 9 – Блок безпеки трудової діяльності ПрАТ «МК і МО»

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
санітарно-гігієнічними умовами праці	50
відношенням підприємства до соціальних потреб	10
реалізацією своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків	40
Задоволені частково	
взаємовідносинами в колективі	40
підвищення рівня професіоналізму і кваліфікації	30
станом технічного оснащення	30

У таблиці 2.10 та на рис.2.2 представлені результати опитування по управлінню персоналом, відображений рівень задоволеності реалізацією своїх індивідуальних особливостей, професіоналізмом та ін.

Таблиця 2.10 – Блок по управлінню персоналом трудової діяльності ПрАТ «МК і МО»

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
реалізацією своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків	40
підвищення рівня професіоналізму, кваліфікації	30
Частково задоволені	
взаємовідносинами в колективі	50
станом технічного оснащення і постачання	30
Не задоволені	
санітарно-гігієнічними умовами праці	55
відношення підприємства до соціальних потреб працівників	10
станом технічного оснащення	30

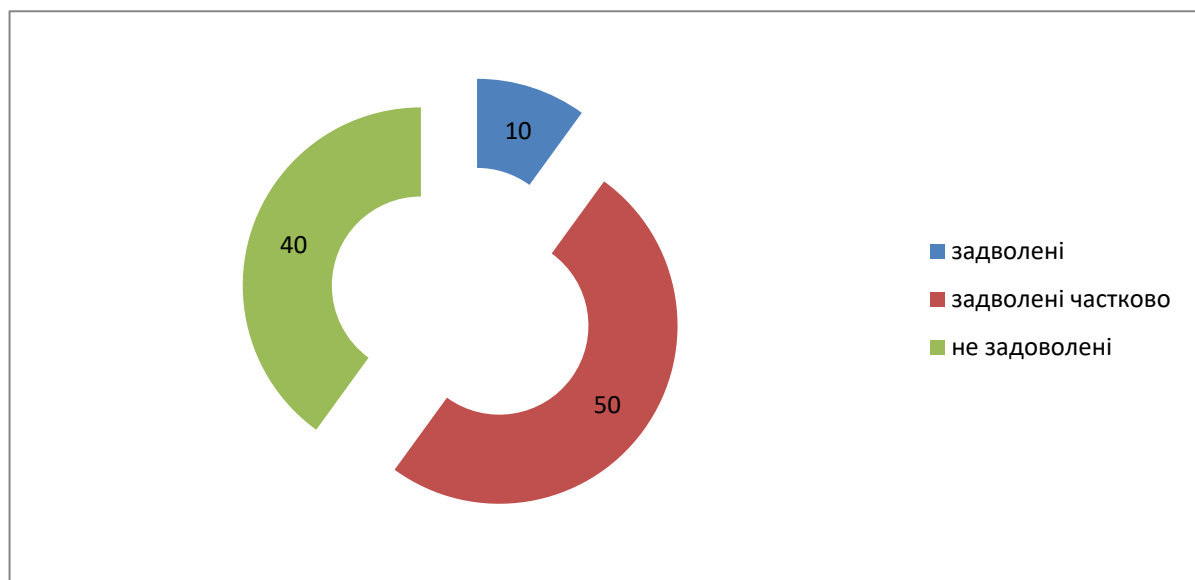


Рисунок 2.2 Ступінь задоволеності блоку по управлінню персоналом робітниками на підприємстві ПрАТ «МК і МО»

Фінансовий блок представлений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Фінансовий блок по управлінню персоналом трудової діяльності ПрАТ «МК і МО»

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
реалізацією своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків	100
Частково задоволені	
взаємовідносинами в колективі	100
Не задоволені	
санітарно-гігієнічними умовами праці	50
станом технічного оснащення	50

У таблиці 2.12 та рис.2.3 представлені результати по майновому блоку по управлінню персоналом трудової діяльності ПрАТ «МК і МО»

Таблиця 2.12 – Майновий блок по управлінню персоналом трудової діяльності ПрАТ «МК і МО»

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
підвищення рівня професіоналізму, кваліфікації	100
реалізацією своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків	50
Частково задоволені	
санітарно-гігієнічними умовами праці	100
відношення підприємства до соціальних потреб працівників	30
Не задоволені	
станом технічного оснащення	30

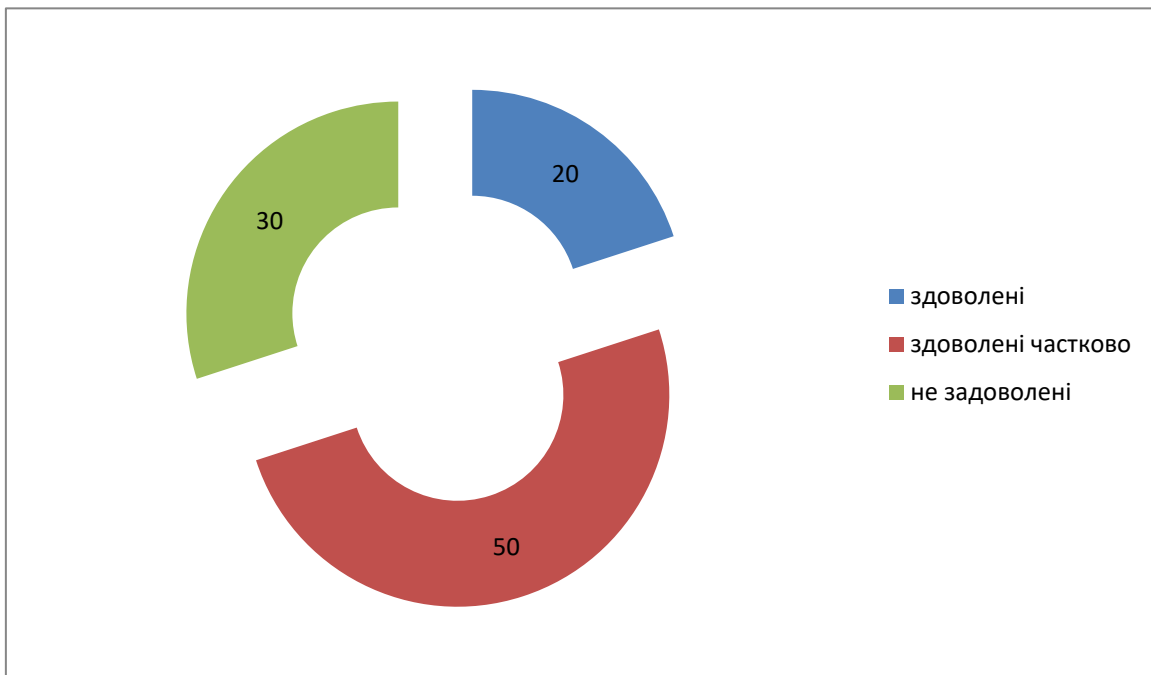


Рисунок 2. 3 Ступінь задоволеності майнового блоку трудової діяльності
ПрАТ «МК і МО»

Розглядаючи результати дослідження по блокам, можна зробити висновок, про те, що найбільш високий рівень задоволеності трудовою діяльністю в майновому блоці, блоці безпеки і в блоці з управління персоналом. Всі блоки виділили аспект, що повністю їх задовольняє - реалізацію своїх індивідуальних особливостей, професійних навичок. Крім того, у всіх блоках простежується загальна незадоволеність технічним оснащенням і постачанням.

За даними опитування працівників різного віку можна зробити наступні висновки:

1) У віці від 18 до 30 років співробітники в цілому задоволені своєю трудовою діяльністю 50%, задоволені частково 30% і незадоволені 20%.

2) Персонал у віці від 30 до 40 років задоволені трудовою діяльністю 30%, задоволені частково 50% і незадоволені (20%) персоналу.

3) Персонал у віці від 40 до 50 років задоволені трудовою діяльністю 40%, задоволені частково 50% і незадоволені 10% персоналу.

4) Працівники у віці від 50 років і старше в цілому теж задоволені трудовою діяльністю всього 30%, задоволені частково 60% і повністю задоволені 10% трудовою діяльністю.

Незадоволеність трудовою діяльністю, простежується з наступних питань: стан технічного оснащення - 30%, взаємини в колективі - 30%.

Підводячи підсумок можна сказати, що в цілому персонал ПрАТ «МК і МО» задоволений своєю трудовою діяльністю, хоча питання підвищення мотивації і співробітництва підприємства з персоналом залишаються актуальними і на сьогоднішній день.

Таким чином, система управління персоналом вибудовується відповідно до стратегії ПрАТ «МК і МО» і спрямована на організацію ефективного управління персоналом для реалізації завдань, що стоять перед підрозділами. В існуючій кадровій політиці досліджуваного ПрАТ «МК і МО» існують і недоліки, найбільш значущими з яких є незадоволеність трудовою діяльністю.

РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ЗАВОД МК І МО»

3.1. Проблеми розвитку управління персоналом підприємства

Проблеми управління персоналом ПрАТ «МК і МО» представлені в таблиці 3.1. Перераховані недоліки системи управління персоналом ПрАТ «МК і МО» впливають на ефективність діяльності, позначаються на економічних результатах і потребують шляхів розв'язання.

Таблиця 3.1 – Існуючі проблеми з управління персоналом ПрАТ «МК і МО»

№п/п	По підприємству	№п/п	В кадровій політиці
1	Недостатня професійна майстерність молодих спеціалістів	1	Відсутність системи наставництва
		2	Не розроблена програма по навчанню тренінгам, самонавчанню
2	Відсутність системи професійного розвитку	1	Немає конкретного спеціаліста, що веде даний напрямок (розкиданий по двох відділах)
3	Незадоволеність робітників трудовою діяльністю	1	Низька мотивація
		2	Обмежені фінансові ресурси
		3	Соціальний пакет не відповідає запитам
4	Неефективне делегування повноважень	1	Недосконала організаційна структура
		2	Відсутність управлінських навиків
5	Оцінка персоналу	1	Носить формальний характер
6	Не використовуються сучасні технології в управлінні персоналом	1	Управління персоналом має розбіжності з кадровою стратегією на підприємстві

Як видно із таблиці 3.1 на ПрАТ «МК і МО» існує цілий ряд проблем, які заважають ефективному управлінню персоналом. Усі існуючі на підприємстві проблеми згруповані по напрямкам і стосується кадрової політики підприємства.

Так, недостатня професійна майстерність молодих спеціалістів пов'язана з відсутністю системи наставництва та відсутністю розробленої програми по навчанню тренінгам, самонавчанню [20, с. 153].

Відсутність системи професійного розвитку пов'язана з відсутністю на підприємстві конкретного спеціаліста, що веде даний напрямок (розкиданий по двох відділах).

Незадоволеність робітників трудовою діяльністю пояснюється низькою мотивацією до праці, обмеженими фінансовими ресурсами, соціальним пакетом, що не відповідає запитам.

Неефективне делегування повноважень виникає із-за недосконалої організаційної структури та відсутністю управлінських навиків.

Ще однією проблемою є оцінка персоналу, яка носить формальний характер.

Не використовуються сучасні технології в управлінні персоналом і як наслідок управління персоналом має розбіжності з кадровою стратегією на підприємстві.

3.2. Шляхи удосконалення системи управління персоналом

До шляхів удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ «МК і МО» необхідно віднести:

Підвищення кваліфікації. Під підвищенням кваліфікації розуміється формальне і неформальне навчання, необхідне для того, щоб персонал був здатний виконувати повний спектр своїх службових обов'язків. В ході підвищення кваліфікації необхідно навчитися виконувати роботу відповідно до вимог бізнесу, належної якості і точно в строк, для цього треба постійно змінювати і удосконалювати методи роботи на підприємстві [21, с. 305].

Отже, на ПрАТ «МК і МО» необхідно оптимізувати систему навчання і підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві. Необхідність оцінки

доцільності інвестування у власну робочу силу вимагає створення системи цілей керівництва підприємства по використанню персоналу і умов їх досягнення.

Для підвищення кваліфікації персоналу пропонується створити на підприємстві концепцію безперервної освіти. В результаті впровадження системи безперервної освіти з позиції підприємства будуть вирішені завдання:

- оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати виникаючі проблеми; відтворення та інтеграція персоналу;
- адаптація і впровадження нововведень.

При цьому з позиції працівників підприємства будуть реалізовані завдання:

- підтримка і підвищення рівня професійної кваліфікації;
- придбання знань поза сферою основної діяльності;
- придбання знань про організації, що впливають на роботу підприємства.

Мотивація. Мотивація співробітників є одним з найголовніших питань керівників і менеджерів по персоналу. Потрібно удосконалювати як матеріальну мотивацію (надбавки, премії, бонуси), так і нематеріальну (конкурси професійної майстерності, кращий співробітник року, корпоративні свята, делегування повноважень).

Стимулювання персоналу – спонукання покращувати результати праці за допомогою матеріальної зацікавленості. За допомогою бонусних виплат залежно від персонального вкладу, премії за відсутність прогулів, пільгове харчування, додаткові вихідні дні, оплачувана відпустка, подарунки, і так далі. В якості стимулів використовують не лише заохочувальні системи, але і що карають, наприклад, позбавлення бонусів і премій, зниження суми заробітної плати за прогули, віднімання грошових коштів із зарплати в якості компенсації за порушення посадових інструкцій, що спричинило витрати на підприємстві та інше [22, с. 217].

Планування кар'єри. Планування кар'єри є важливим напрямом кадрової роботи на підприємстві, воно орієнтоване на визначення подальшої стратегії і

етапів розвитку і з метою просування фахівців. Він являє собою процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей та цілей людини, відповідно до вимог підприємства, стратегією і планами її розвитку, закладається в складанні програми професійного і посадового зростання. Внутрішньоорганізаційна кар'єра пов'язана з траєкторією руху людини в організації. Вона може мати наступні форми:

- вертикальна кар'єра (посадове зростання);
- горизонтальна кар'єра (просування усередині організації, робота в різних підрозділах одного рівня ієрархії);
- доцентрова кар'єра (глибше включення в процеси ухвалення рішень).

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер) [23, с. 202].

Важливу роль для розв'язання накопичених проблем та розвитку системи управління персоналом на ПрАТ «МК і МО» має покращення організаційного та інформаційного забезпечення.

Ефективність функціонування системи управління персоналом значною мірою залежить від наявної інформаційної бази.

Необхідно впроваджувати на підприємстві ПрАТ «МК і МО» автоматизовану систему управління персоналом, яка спрямована на оптимізацію роботи керівників підприємства. Менеджери по персоналу за допомогою цієї системи позбавляються від виконання рутинних операцій при роботі з кадрами, підготовці і обліку наказів. Автоматизована система допомагає забезпечити повну відповідність систему управління персоналом вимогам законодавчих актів.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно створити мотивуючу корпоративну культуру, а саме сформувати таке внутрішнє середовище, яке забезпечить єдність цілей адміністрації і працівників, відкриє можливості для реалізації потенціалу персоналу у напрямі цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, з проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Управління персоналом (англ. Human Resource Management) – галузь знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення підприємства "якісним" персоналом (здатним виконувати покладені на нього трудові функції) і ефективного використання його потенціалу з урахуванням інтересів працівників і підприємства.

2. Для побудови системи управління персоналом використовуються різні методи: послідовної підстановки, порівнянь, динамічний метод, структуризації цілей, експертно-аналітичний, нормативний, функціонально-вартісного аналізу, балансовий, аналогії.

3. Для оцінки ефективності системи управління персоналом використовують різні методи, які можна розділити на дві групи: традиційні методи оцінки персоналу і нетрадиційні (нові). До найбільш поширених традиційних методів оцінки персоналу відносяться: оцінка за діловими якостями, оцінка за результатами діяльності, оцінка в системі "Управління за метою". До нетрадиційних методів оцінки відносять: використання системи тестів, спрямованих як на виявлення психологічних особливостей співробітника, так і на оцінку його інтелектуальних здібностей, творчих здібностей, пам'яті і так далі; використання опитувачів, що дозволяють більше дізнатися про мотивацію співробітників, конфліктності, оцінці працівниками політики адміністрації.

4. В роботі досліджено діяльність персоналу Приватного акціонерного товариства «Завод металокопункцій і металооснастки», скорочена назва ПрАТ «МК і МО». Основними видами діяльності підприємства є: виробництво будівельних металевих конструкцій; виробництво машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва; виробництво металевих резервуарів, цистерн та контейнерів та ін.

5. В роботі було проаналізовано вікову, освітню структуру персоналу, стаж та інтенсивність руху. Зазначено, що присутні всі категорії персоналу, чисельність персоналу за 2017-2019 рр. збільшилася на 73 людини, найбільше зростання відзначене по категорії ІТР і службовців. На підприємстві в 2019 р. переважали такі вікові групи як від 20 до 30 років - 112 чол., від 30 до 40 років - 129 чол. і від 40 до 50 років - 121 чол., тобто, на підприємстві працюють співробітники всіх вікових груп. Найбільшу частку в складі персоналу складають працівники зі стажем роботи від 10 до 15 років. Спостерігається зниження питомої ваги показника вищої освіти з 25,75% до 25,57%. Найбільша питома вага припадає на співробітників, що мають середню спеціальну освіту. По руху персоналу на підприємстві слід зазначити, що у 2019 р. більше працівників вибуло ніж прийнято.

6. З метою детальнішого аналізу управління персоналом на підприємстві, було проведено дослідження системи управління кадрами, в цілях забезпечення сприятливого іміджу, постійного пошуку можливостей вдосконалення діяльності, у тому числі використовуючи різні способи мотивації персоналу.

7. Визначено основні проблеми системи управління персоналом: недостатня професійна майстерність молодих спеціалістів, відсутність системи професійного розвитку, незадоволеність робітників трудовою діяльністю, неефективне делегування повноважень, оцінка персоналу, не використання сучасних технологій в управлінні персоналом.

8. До шляхів удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ «МК і МО» необхідно віднести: підвищення кваліфікації, оптимізувати систему навчання, посилення системи мотивації та стимулювання персоналу, планування кар'єри, впровадження автоматизованої системи управління персоналом, створення мотивуючої корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
2. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
4. Пономаренко В.С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М., Кушнар С. Л., Полуэктова Л. И., Шульга Г. А. Механизм управления предприятием: стратегический аспект: монография / Под ред. В.С. Пономаренко. Харьков: ХГЭУ, 2002. 252 с.
5. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
6. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч. метод. посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с.
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
8. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
9. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
10. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
11. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
12. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.
13. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.

14. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2008. № 4(16).С. 63–65.

15. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

16. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник./ за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

17. Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. та ін. Менеджмент: навч. посібник. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.

18. ПрАТ «МК і МО». URL: <http://mkmo.pat.ua/emitents> (дата звернення: 25.04.2020).

19. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Бібліотечний вісник*. 2011. №4. URL: <http://www.nbu.gov.ua/porta> (дата звернення: 27.04.2020).

20. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: КНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

21. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303–307.

22. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2 Управління персоналом в організаціях*. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214–223.

23. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.