## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** У сучасному лібералізованому та глобалізованому світі економічний розвиток будь-якого суб’єкта господарювання визначальною мірою залежить від інвестицій у людський капітал, а також від спроможності до продукування нових рішень, що базуються на знаннях, їх пристосування до конкретних умов підприємства та імплементації в практичну діяльність. Необхідними для цього є не лише лібералізація, а й взаємне, всебічне співробітництво як між керівниками, менеджерами та виконавцями, так і між працівниками. Інструмент для такого співробітництва – системний процес, що сприяє ліквідації відмінностей між вимогами глобального ринку і наявним потенціалом організації саме завдяки розвитку професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу, підвищення рівня їх компетентності, тощо.

З огляду на зазначене вище, підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління, є запорукою досягнення успіху підприємством. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку.

Управління персоналом – це надзвичайно важливий процес у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників компанії стають головним джерелом для забезпечення її розвитку.

На сучасному етапі виникла необхідність розробки ряду правових, економічних, соціальних і психологічних проблем удосконалення діяльності кадрових служб, організації управління персоналом, рішення яких пов’язано, насамперед, із діагностикою професійно-важливих якостей особистості учасників виробництва, підвищенням рівня їх професійно-кваліфікаційної культури, створенням системи безперервної освіти керівників.

Сучасні вимоги до роботи з персоналом обумовлює підвищення ролі кадрових служб у використанні творчого потенціалу особистості кожного робітника, перетворенню їх у науково-практичні центри роботи з активізації людського фактора.

Перехід від адміністративно-командних до організаційно-економічних методів управління вимагає від керівників усіх рівнів не просто виконання своїх функцій як виду діяльності з керівництва людьми, а досягнення поданих цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. У цьому зв’язку оволодіння основами організації управління персоналу підприємством набуває особливої актуальності. Проблемі формування стратегії управління персоналом підприємства приділяють увагу такі вчені як: Андрушків Б.М., Гарматюк О.О., Данюк В.М., Качан Є.П.,  Колпаков В.М., Колот А.М., Крушельницька О.В., Куценко В.І., Малюта Л.Я, Михайлова Л.І., Мурашко М.І., Петюх В.М., Семикіна М.В., Тарнавська Н. М., та ін.

Актуальність теми, її теоритичне та практичне значення зумовили вибір теми дослідження, його мету та зміст.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних основ і розробка обгрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- досліджено концептуальні основи упраління персоналом, систематизовано класичні та сучасні його теорії та підходи;

- охарактеризовано зміст і послідовність розроблення кадрової політики підприємства;

- обгрунтовано інноваційний підхід – компетентісний до управління персоналом підприємства;

- дано загальну характеристику досліджуваного підприємства – ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра”;

- проаналізовано чисельність та структуру працівників підприємства;

- досліджено змість та ефективність стратегії управління персоналом ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра”;

- обгрунтовано шляхи удосконалення методів оцінки персоналу на підприємстві;

- визначено можливості покращення системи управління якістю трудової активності персоналу;

- запропоновано інноваційні напрями удосконалення системи мотивації персоналу та формування ефективного механізму стимулювання на підприємстві.

*Об’єктом дослідження* є виробничо-господарська діяльність ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра”.

*Предметом дослідження* є система управління персоналом промислового підприємства.

**Методи дослідження.** Для розв’язання поставлених задач використовувались такі методи дослідження: спостереження, систематизація, методи системного аналізу, методи порівняльного аналізу, методи фундаментального та прямого структурного аналізу.

**Інформаційні джерела***:* статут товариства, бізнес-план, баланс за 2013 – 2015 рр., звіт про фінансові результати 2013 – 2015 рр., інша фінансова та статистична звітність, Internet-джерела, та наукова фахова література по тематиці кадрового менеджменту.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що вони створюють основу для дослідження і практичного вирішення проблем управління персоналом на підприємстві.

Сформовані узагальнення, висновки і запропоновані пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства схвалені до впровадження на підприємстві ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра”.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя, V Всеукраїнській науково-практичній конференції пам’яті М.Г. Чумаченка. «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку» (Тернопіль, 25 березня, 2016 р.), ХХ Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (Переяслав-Хмельницький, 27 грудня, 2016 р.).

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота (\_\_\_ с.) складається зі вступу, п’яти розділів, висновків, списку використаних джерел із 93 найменувань, \_\_ додатків. Робота містить \_\_\_ рисунка та \_\_ таблиць.

**ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність магістерської роботи, визначено мету та основні завдання, сформульовано об’єкт, предмет, методи дослідження, відображено практичне значення отриманих результатів, наведено дані щодо апробації результатів магістерського дослідження за визначеною темою.

**У першій – теоретичній частині – «Теоретико-концептуальні засади управління персоналом в умовах формування інноваційного середовища розвитку підприємства»** висвітлено суть управління персоналом на підприємстві, досліджено різні типи кадрової політики та обґрунтовано компетентісний підхід до управління.

Досліджуючи дану проблему, встановлено, що основною концепції управління трудовими ресурсами є твердження про людину як про найважливіший ресурс виробництва. На відміну від інших ресурсів, вартість яких повністю або частково використовується у процесі виробництва, вартість людського ресурсу не зменшується, а навіть зростає внаслідок підвищення освітнього рівня, кваліфікації, набуття практичного досвіду працівниками.

Зазначена концепція й сьогодні є однією із найперспективніших в Україні. Зумовлено це такими обставинами:

- підвищення загальної мобільності населення, переміщення робочої сили внаслідок міграційних процесів “село – місто”, що загострило проблему адаптації вихідців із села до умов сучасного промислового виробництва;

- суттєві зміни у структурі економіки, яка раніше потребувала чимало робочої сили, тепер – значних капіталів, наслідком чого є скорочення попиту на некваліфікованих і зростання – на висококваліфікованих працівників;

- активізація профспілкового руху (профспілки стають соціальними партнерами);

- технічний прогрес і розвиток освіти (масовий приплив у сферу виробництва великої чисельності працівників із високим рівнем освіти сприяє розвиткові складніших сфер діяльності, змушує кардинально переглянути засоби і методи управління персоналом);

- інноваційний розвиток економіки, що зумовлює глибокі зміни у поглядах на управління підприємством, яке перестає бути прерогативою власника і перетворюється на окрему професію. Тому на підприємствах виняткове значення надається результатам, а не привілеям, пов’язаним із посадою керівника. Для поліпшення результатів керівники готові експериментувати, впроваджувати нові управлінські моделі, модернізувати традиційну схему організації праці.

Важливою умовою ефективної роботи з персоналом с науково- обґрунтована, системна і далекосяжна кадрова політика, необхідна при вирішенні всіх кадрових питань: наборі персоналу, переміщенні й управлінні службовим зростанням працівників, стимулюванні й мотивуванні ефективної праці тощо.

Кадрова політика є вагомим інструментом при розробленні стратегії управління персоналом та стратегії інноваційного розвитку підприємства. У сукупності кадрова політика і стратегія управління персоналом відображають перспективу забезпечення організації людським капіталом з позиції її розвитку й підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Системне управління персоналом будь-якої організації є цілеспрямованою діяльністю лінійних і функціональних керівників усіх рівнів, а також керівників і фахівців служб персоналу на основі взаємоузгоджених політики і стратегії роботи з персоналом (рис. 1).

Концепція управління персоналом

Принципи управління персоналом

Політика управління персоналом (кадрова політика)

Стратегія роботи з персоналом

Система роботи з персоналом

**Рис. 1. Послідовність формування системи роботи з персоналом підприємства**

Формування кадрової політики відбувється з урахуванням наступних аспектів:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей;

- організаційно-штатна політика – планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;

- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;

- фінансова політика – формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація та адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, фахове підготування і підвищення кваліфікації.

Отже, кадрова політика є основою розроблення стратегії управління персоналом. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Одним із сучасних інноваційних підходів до управління персоналом підприємства визначено компетентісний підхід, в основу якого покладено механізм управління розвитком персоналу та досягнення цільових результатів через забезпечення необхідного рівня його компетенцій.

Як відомо, уміння і можливість персоналу накопичувати, використовувати, передавати і розвивати знання визначаються його компетенціями. Це є важливим інструментом конкурентної переваги як персоналу, так і організації в цілому й спричиняє необхідність ідентифікації цього ресурсу, визначення шляхів його використання та розвитку.

Компетентність передбачає демонстрацію вмінь у реальних робочих ситуаціях, а не тільки знання теорії або розуміння того, як це робиться. Таким чином, можна узагальнити згадані визначення і прийти до висновку про те, що компетентність персоналу є сукупністю його компетенцій, котрі визначають рівень досягнень окремої особи в рамках здійснення її професійної діяльності, тобто компетентність – це результат розвитку компетенцій, який полягає в раціональному виборі такого набору компетенцій за якого досягають найкращих результатів у професійній діяльності.

У даному розумінні компетенції використовуються під час оцінки персоналу.

Зазначені твердження дають змогу встановити, що поняття «компетентність» і «компетенція» близькі й взаємозв’язані: щоби бути компетентним (уміти виконувати вимоги), треба володіти компетенціями (мати необхідні ділові якості).

В найширшому розумінні компетенції – це якості персоналу, які визначають результативність його роботи. Ці особливості поведінки можуть охоплювати особистісні риси, характеристики темпераменту та емоційно-вольової сфери, рівень інтелекту й особливості розумової сфери людини, настанови, знання і складні навички. Таким чином, компетенції персоналу – це професійні характеристики особи, знання, вміння й навички, що є необхідними і які вона демонструє під професійної діяльності (як компетенції не прийнято розглядати тривалість роботи персоналу на певній посаді (досвід роботи) та лояльність до організації).

Варто підкреслити, що при визначенні компетенцій необхідно враховувати, насамперед, моделі поведінки, задані здібностями та особистісними якостями персоналу, а не лише професійними знаннями і вміннями. При проектуванні управлінських компетенцій це виправдано, оскільки вважається, що управління є самостійним видом діяльності. Проте при оцінці фахівців, які займаються переважно інтелектуальною діяльністю, необхідно зачіпати сферу спеціальних знань, умінь і навичок (технічних компетенцій). Тому моделі компетенцій, розроблені для фахівців, без урахування необхідних їм професійних знань не такі ефективні.

Складові компетенцій персоналу підприємства запропоновано подати наступним чином (рис. 2).



**Рис. 2 Складові компетенцій персоналу підприємства**

Можливості використання компетенцій у системі управління персоналом не обмежуються пошуком і добором персоналу. Формування компетенцій визначає напрям розвитку всієї системи управління персоналом, дає змогу підвищити ефективність оцінки персоналу, створити на ринку праці комунікаційний інструмент з метою підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. У даному контексті сукупність компетенцій допомагає сформувати модель компетенцій, яка описує якості, необхідні персоналу підприємства для його успішного функціонування.

**У другій частині – аналітико-дослідницькій – «Дослідження системи управління персоналом ТОВ “ОСП Корпорація “ВАТРА”»**

дано загальну характеристику досліджуваного підприємства – ТОВ “ОСП Корпорація “ВАТРА”**,** проаналізовано структуру та динаміку доходів і витрат підприємства, проведено аналіз кадрового потенціалу й руху робочої сили, досліджено стратегію управління персоналом ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра”.

Як відомо, сьогодні ТОВ “ОСП Корпорація «Ватра»”, є одним з найбільших в Україні і СНД виробником світлотехнічної продукції промислового і культурно-побутового призначення. Досліджуване підприємство є відомим експортером світлотехнічної продукції як на внутрішніх так і на зовнішніх ринках.

В теперішніх умовах кризових явищ та кризи досліджуваного підприємства управління кількістю персоналу і його ротацією є надзвичайно проблемним і тому актуальним. Як і на інших підприємствах галузі на ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра” останні роки спостерігається значне скорочення чисельності персоналу. Так, якщо у 2014 році середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості становила 424 чол.,то вже в 2015 році вона зменшилась на 71 чоловік і склала 353 чол. Більш деталізований аналіз структурних змін чисельності персоналу подано у табл. 1.

Таблиця 1

**Структурні зміни чисельності персоналу ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра”в еквіваленті їх повної зайнятості у 2014-2015 рр.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії працівників | 2014  рік | 2015  рік | Відхилення | |
| +/- | % |
| Керівники | 61 | 50 | -11 | -18,0 |
| Спеціалісти (фахівці) | 94 | 73 | -21 | -22,3 |
| Техслужбовці | 13 | 10 | -3 | -23,1 |
| Робітники | 256 | 220 | -36 | -14,1 |
| Всього | 424 | 353 | -71 | -16,7 |

З таблиці видно, що попри загальне зменшення чисельності працівників (в цілому на 16,7% по підприємству) прослідковується чітка кадрова політика. Це випливає з того, що найбільше скорочення персоналу відбулося у не робітничих професіях, а серед спеціалістів і службовців. Так, якщо серед спеціалістів і службовців скорочення склало 45,4%, то серед робітників – 14,1%. Чисельність керівників, як і можна було передбачити, скорочується меншими темпами ніж чисельність спеціалістів і склала за визначений період 18%.

Проаналізуємо співвідношення між основними і допоміжними робітниками, тенденцію зміни цих співвідношень і якщо вони не на користь основних робітників, то керівництву підприємства необхідно з'ясувати причину утримування позапланової чисельності допоміжних робітників і розглянути можливість їх скорочення за рахунок автоматизації виробничих процесів, поліпшення організації допоміжних робіт (табл. 2).

Таблиця 2

**Чисельність основних і допоміжних робітників у 2015 році в еквіваленті їх повної зайнятості**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії робітників | План | | Фактично | | Минулий період | | Відхилення (+, -) | |
| к-сть осіб | % до заг.  к-сті | к-сть осіб | % до заг.  к-сті | к-сть осіб | % до заг.  к-сті | від плану | від минулого періоду |
| Робітники, усього осіб в т. ч. | 220 | 100 | 226 | 100 | 256 | 100 | +6 | -30 |
| - основні | 180 | 81,8 | 187 | 82,4 | 205 | 80,4 | +7 | -18 |
| - допоміжні | 40 | 18,2 | 38 | 17,6 | 51 | 19,6 | -2 | -13 |

З таблиці бачимо, що питома вага основних робітників зросла порівняно з плановою на 0,6% (82,4 – 81,8), а в порівнянні з минулого періоду на 2% (82,4 - 80,4). Підвищення питомої ваги основних робітників у загальній кількості робітників позитивно характеризує роботу підприємства, оскільки супроводжується зростання продуктивності праці.

Вплив зміни питомої ваги основних робітників у загальній їх чисельності на виробіток одного робітника визначається діленням різниці між фактичною і плановою питомою вагою основних робітників на планову питому вагу основних робітників: (82,4- 81,8): 81,8∙ 100 = 0,85%.

Відповідним етап аналізу забезпеченості підприємства робочою силою є вивчення її руху. Склад працівників постійно змінюється у зв'язку із скороченням штату, звільненням з власного бажання, виходом працівників на пенсію, пересуванням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва. Надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку те перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових робітників, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуків нової роботи.

Отже, оборот робочої сили поділяють на необхідний, що відбувається з об'єктивних причин, які не залежать від адміністрації підприємства, та надмірний, який вимагає звільнення працівників за порушення трудової дисципліни, прогули, через недостатню високу кваліфікацію, у зв'язку з рішенням судових органів і інше.

На практиці має місце і зворотне явище –недостатній оборот робочої сили, коли з будь-яких причин уповільнюється необхідне оновлення кадрів підприємства. Про це свідчить зростання кількості працівників пенсійного віку.

Дані для аналізу руху робочої сили підприємства наведено в табл.3.

Таблиця 3

**Рух робочої сили на підприємстві**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2013 рік | 2014  рік | 2015  рік | Абсолютне відхилення, (+,-) | |
| 1. Середньоспискова чисельність працівників | 682 | 633 | 499 | -49 | -134 |
| 2. Прийняття на роботу нових працівників протягом року | 60 | 38 | 58 | -22 | 20 |
| 3. Вибуло працівників у т. ч. з причини: | 111 | 172 | 87 | 61 | -85 |
| а) зміни в організації виробництва і праці | 30 | 69 | 11 | 39 | -58 |
| б) з власного бажання, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни | 81 | 103 | 46 | 22 | -58 |
| 4.Коефіцієнт обороту,%:  - з приймання  - зі звільненням | 8,8 16,2 | 6,0 27,2 | 11,6  17,4 | -2,8  11,0 | 5,6  -9,8 |
| 5. Коефіцієнт загального обороту,% | 25,1 | 33,2 | 37,3 | 8,1 | 4,1 |

 Із даних таблиці 2.5 бачимо, що коефіцієнт загального обороту у 2015році збільшився на 4,1 % на це вплинуло підвищення прийнятих та зменшення звільнених працівників, що видно відповідно з коефіцієнта обороту з приймання, який у 2014році знизився на 2,8 в порівняні з 2013 роком, а у 2015 році збільшився на 5,6. Коефіцієнт зі звільнення навпаки – у 2014 році зріс на 11, а у 2015 році зменшився на 9,8.

На підприємстві ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра” використовують штатно-номенклатурний метод обліку кадрів, який ґрунтується на планових показниках розвитку виробництва, типових структурах і штатах, а також номенклатурах посад, що підлягають заміщенню професіоналами, фахівцями з вищою і середньою спеціальною освітою. За допомогою цього методу можна визначити як кількісну потребу в професіоналах, фахівцях на основі штатних розкладів, так і якісну – на основі типової номенклатури посад, що визначає рівень кваліфікації і профіль підготовки професіоналів, фахівців.

Важливим елементом в системі управління персоналом підприємства є підвищення кваліфікації персоналу. Згідно звіту про якісний склад та професійне навчання працівників у звітному році підвищення кваліфікації пройшло 80 працівників, в т.ч. 17 жінок; із загального числа осіб – 32 керівники та 48 кваліфікованих робітників. Це є вагомий якісний показник, який засвідчує високий рівень менеджменту у роботі з персоналом.

Кількісні і структурні показники підготовки молодих кадрів ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра подано у табл. 4.

Таблиця 4

**Планові показники підготовки кадрів для оновлення структури персоналу**

|  |  |
| --- | --- |
| Найменування робіт | Щорічна квота (осіб) |
| 1. Організувати на виробництві підготовку окремих професій робітників із залученням до навчання випускників шкіл  в т. ч. :- слюсарів-інструментальників, ковалів, граверів  - ливарників пластмас, пресувальників виробів із пластмас, налагоджувальників обладнання  -ливарників металу, плавників металу, налагоджувальників ливарних машин  - гальваників,травильників, малярів  - слюсарів-ремонтників | 26  9  4  4  6  3 |
| 2. Організувати набір випускників шкіл переважно із дітей працівників для направлення для направлення в профтехучилища міста  в т. ч.: - газозварників і електрозварників  - операторів котельні  - електромонтерів  - сантехніків  - верстатників | 19  3  2  5  3  6 |
| 3. Вийти з клопотанням до керівництва органу професійно-технічної освіти області стосовно направлення учнів профтехучилищ для проходження виробничої практики на підприємстві з можливістю їх подальшого працевлаштування | 15 |
| 4. Організувати підбір кандидатів із числа випускників шкіл для направлення на навчання в ТНТУ ім.. І. Пулюя за необхідними спеціальностями | 10 |
| 5. Розробити перелік посад вищої і середньої ланки управління та резерву їх заміщення | - |
| 6. Розробити порядок і графік безперервного навчання персоналу з залученням провідних спеціалістів міста:  - керівники  - фахівці, менеджери  - інші категорії | кожні 2 роки  кожні 3 роки  кожні 5 років |
| 7. Запровадити ротацію персоналу по горизонталі | В межах 5-20 % в рік |
| 8. Зміцнити службу персоналу спеціалістами із знаннями профорієнтації, соціології і психології | 2 |

Загалом, слід відмітити, що організаційна ефективність менеджменту персоналу на ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра” досягається наполегливою роботою в таких напрямах:

- високоякісне інформаційне забезпечення;

- організація і обслуговування робочих місць;

- створення сприятливих умов праці;

- звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

**У третій частині – проектно-рекомендаційній «Інноваційні аспекти** [**удосконалення процесу управління персоналом**](#_Toc380141453) **підприємства»**  запропоновано ефективну систему оцінки і набору персоналу у формі атестації, запропоновано інноваційні механізми матеріального стимулювання ефективних і творчих працівників підприємства на основі досвіду відомих європейських компаній.

Одним з основних способів підвищення ефективності праці є атестація персоналу. Як відомо, вона являє передбачає комплексну оцінку кадрів, за результатами якої приймаються рішення про подальший службовий ріст працівника, його чи переміщенні звільненні. Атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їхньої праці і відповідальності за доручену їм сферу діяльності. Вона сприяє подальшому поліпшенню підбору, розміщення і виховання кадрів, підвищенню їхньої кваліфікації, допомагає визначити ділові якості працівника й установити чи відповідає він займаної посади, виявити його слабкі і сильні сторони, а також створити резерв кадрів на підвищення.

Зважаючи на специфіку вікового кадрового складу ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра”, вказану п попередньому розділі, та належність значної частини керівного складу до працівників пенсійного типу, саме на розробленні цього аспекту варто зосередити більш детальну увагу. Якщо обґрунтованість результатів атестації робітників, спеціалістів і службовців при об’єктивних умовах можна вважати достатньою, то саме оцінка керівного складу підприємства часто носить достатньо суперечливий характер.

Виділяють такі методи атестації управлінського персоналу: “мозковий штурм”, анкетування, соціологічне опитування й експертні оцінки тощо.

Пропонована нами методика атестації розроблена експериментально і передбачає оцінку (по шестибальній системі) результатів праці і ділових якостей працівника за 10 критеріями. Кожний з них містить в собі 10-15 показників.

Кожний із критеріїв, що входять у систему оцінки, по-різному впливає на оцінку загальних результатів роботи фахівця, тобто має визначену питому вагу в групі критеріїв. Його визначають керівники підприємства в залежності від специфіки праці як підприємства, так і кожного працівника. У табл. 5 і 6 приведені критерії оцінки персоналу і керівників підприємства. Ці критерії можуть бути узяті за основу, а питому вагу кожного з них доцільно коректувати з врахуванням коефіцієнта виправлення (КПР), який розробляється на кожну посадувідповідно до її специфіки.

Таблиця 5

**Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей**

**персоналу ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра”**

| № | Критерій | Питома вага критерію, КЗН |
| --- | --- | --- |
| 1 | Виконання виробничих завдань | 0,16 |
| 2 | Оперативність виконання | 0,16 |
| 3 | Якість виконання робіт (бездефектність праці) | 0,16 |
| 4 | Професійно важливі якості і навички | 0,1 |
| 5 | Компетентність, професійні знання і практичний досвід | 0,1 |
| 6 | Освіта | 0,1 |
| 7 | Стаж роботи зі спеціальності | 0,07 |
| 8 | Трудова дисципліна | 0,05 |
| 9 | Інноваційна діяльність | 0,05 |
| 10 | Соціально-психологічний фактор | 0,05 |
|  | Всього | 1 |

Таблиця 6

**Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей**

**керівників підрозділів ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра”**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Критерій | Питома вага критерію, КЗН |
| 1 | Рівень організації робіт у підрозділі | 0,16 |
| 2 | Виконання посадових і функціональних обов’язків | 0,12 |
| 3 | Оперативність виконання | 0,12 |
| 4 | Якість виконання | 0,12 |
| 5 | Професійно важливі якості і навички | 0,1 |
| 6 | Компетентність, професійні знання і досвід роботи | 0,1 |
| 7 | Освіта | 0,09 |
| 8 | Стаж роботи зі спеціальності | 0,09 |
| 9 | Інноваційна діяльність | 0,05 |
| 10 | Соціально-психологічний фактор | 0,05 |
|  | Всього | 1 |

Після оцінки по кожному з критеріїв визначається підсумковий коефіцієнт відповідності займаної посади (Квзп):

**

де *Квзп* – питома вага кожного критерію (див. табл. 5 і 6);

*КСi* – коефіцієнт відповідності, принцип розрахунку якого описаний вище.

За результатами оцінки ділових якостей працівників їх доцільно розділити на наступні групи:

1. по своїх ділових якостях ідеально відповідають займаній посаді (*Квзп*= від 0,85 до 1,05);
2. ділові якості знаходяться на верхньому рівні відповідності (*Квзп* > 1,05);
3. ділові якості знаходяться на нижньому рівні відповідності (*Квзп* = від 0,75 до 0,85);
4. якості цілком не відповідають вимогам (*Квзп* < 0,75).

З огляду на коефіцієнти відповідності працівників займаній посаді, можна скласти наступну сітку виплати премій і дати рекомендації щодо подальшого перебування працівника на займаній посаді:

При *Квзп*<0,75 – працівник підлягає чи звільненню зниженню по службі за умови проходження курсів підвищення кваліфікації на новій посаді. Премія не виплачується.

*Квзп*= від 0,75 до 0,85 – працівника можна залишити на займаній посаді, рекомендувати пройти курси підвищення кваліфікації; якщо після цього результати роботи не зміняться – понизити в посаді. За кожну 0,1 зниження *Квзп* у порівнянні з нормативним коефіцієнтом (у даному випадку нормативний коефіцієнт складає 0,85-1,01) працівник деприміюється на 4% запланованого обсягу премії.

*Квзп* – від 0,85 до 1,01 – працівник залишається на займаній посаді, може просуватися по службі за умови проходження курсів підвищення кваліфікації на новому робочому місці. Переходить у резерв на підвищення. Премія виплачується в повному обсязі.

*Квзп*= 1,02 і вище – рекомендується підвищення по службі. При відсутності вакантного місця працівника заносять у резерв на підвищення. За кожну 0,1 збільшення К*взп* розмір премії зросте на 2%.

Запропоновані заходи дозволять оптимізувати діючу систему атестації персоналу ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра”.

Утримання конкурентних позицій ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра” на ринку залежить від багатьох чинників, і зокрема від інноваційної активності персоналу. Результатом якісної активізації трудової активності є інноваційні пропозиції різного роду. Актуальність проблеми зростання інноваційної активності працівників підприємств посилюється проголошеними в урядових документах стратегічними завданнями щодо євроінтеграції України, запровадження інноваційної моделі розвитку країни. Назріла гостра потреба у створенні дієвої системи стимулів, яка була б спроможна на базі інтенсифікації розвитку пріоритетних і наукомістких виробництв ефективно спонукати персонал підприємств прояву творчості у праці, різноманітних інновацій з метою просування на внутрішній і зовнішній ринок конкурентоспроможної продукції.

Інновації на промисловому підприємстві – кінцевий результат запровадження нововведень з метою отримання економічного, соціального, науково-технічного, екологічного або іншого ефекту. В такій ситуації вкрай важливим є досягнення зацікавленості в інноваціях з боку власників підприємства і тих, хто виробляє продукцію, — персоналу. Для цього потрібно визначити чинники, які здатні активізувати інноваційну активність працівника.

Ключова роль у процесі підвищення якості праці належить системі стимулювання творчості (рис. 3). Завдяки їй стають більш привабливими нововведення і стимулюється інтерес до прояву творчості. Звичайно, така система передбачає не лише всебічне заохочення до науково-технічної творчості, але й пошук, підготовку кваліфікованих кадрів, що сприятиме не лише накопиченню, але й розвитку творчого потенціалу на індивідуальному і колективному рівнях, позитивному сприйняттю нових ідей, активній участі у розробці і впровадженні інновацій.

Привабливість нововведень для творчих людей

Пошук і підготовка кваліфікованих кадрів

Формування колективу творчих фахівців

Накопичення і розвиток індивідуального і колективного творчого потенціалу

Позитивне сприйняття творчих ідей, розробка і впровадження інновацій

СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПРОЯВУ ТВОРЧОСТІ, РОЗРОБКИ НОВИХ ІДЕЙ

Заохочення творчості в організації інноваційного типу

Імідж організації, яка активно підтримує інновації

**Рис. 3. Процес активізації творчої праці на підприємстві**

Запропонована модель доводить, що для успішного керівництва інноваційною діяльністю підприємства важливо створити організацію, привабливу для висококваліфікованих фахівців і шляхом заохочення творчості утримати цінні кадри для виробництва інноваційного продукту, здатного успішно конкурувати на ринку.

**ВИСНОВКИ**

У магістерській роботі узагальнено теоретичні аспекти управління персоналом промислового підприємства, проаналізовано основні техніко-економічні показники та показники кадрового потенціалу ТОВ “ОСП Корпорація «Ватра»”, окреслено інноваційні напрями удосконалення кадрової політики на підприємстві. Отримані результати та висновки дослідження можна звести до наступного:

1. Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління, є запорукою досягнення успіху підприємством. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку. Виходячи з цього, Кадровий менеджмент – особливо важливий процес у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників компанії стають головним джерелом тривалого розвитку будь-якої компанії.

2. Ефективне управління персоналом підприємства досягається через обґрунтовану кадрову політику на підприємстві, головним завданням якого є співвідношення наявних цілей і планів організації з конкретними потребами в працівниках, тобто визначення необхідної кількості кваліфікованих працівників відповідно до перспектив розвитку підприємства.

Виконання зазначеного вище завдання полягає в тому, що керівництву організації необхідно: забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їхніх здібностей і вимог виробництва та надавати можливість працюючим оптимальним способом розвивати свої професійні здібності; забезпечити реалізацію планів підприємства з точки зору людського фактора (кількості персоналу, рівня його кваліфікації, віку, продуктивності праці, освіти, професійної адаптації, навчання тощо).

3. У магістерській роботі запропоновано новий підхід до управління персоналом та його творчою активністю – компетентісний, в основу якого покладено механізм управління розвитком персоналу та досягнення цільових результатів через забезпечення необхідного рівня його компетенцій.

Як відомо, уміння і можливість персоналу накопичувати, використовувати, передавати і розвивати знання визначаються його компетенціями. Це є важливим інструментом конкурентної переваги як персоналу, так і організації в цілому й спричиняє необхідність ідентифікації цього ресурсу, визначення шляхів його використання та розвитку.

4. Аналізуючи фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства – ТОВ “ОСП Корпорація Ватра” можна відмітити, що за останні роки він дещо стабілізувався, підприємство є прибутковим, із кожним роком нарощує обсяги виробництва продукції, шукає нові ринки збуту. Однак за період 2013-2015р.р.спостерігається зменшення чисельності персоналу та висока плинність кадрів. Однак попри загальне зменшення чисельності працівників (в цілому на 16,7% по підприємству) прослідковується чітка кадрова політика. Це випливає з того, що найбільше скорочення персоналу відбулося у не робітничих професіях, а серед спеціалістів і службовців. Так, якщо серед спеціалістів і службовців скорочення склало 45,4%, то серед робітників – 14,1%. Чисельність керівників, як і можна було передбачити, скорочується меншими темпами ніж чисельність спеціалістів і склала за визначений період 18%. Однією з проблем підвищення ефективності роботи персоналу підприємства є його віковий склад. Так майже 25% промислово-виробничого персоналу – люди пенсійного віку, які меншою мірою піддаються різноманітним методам підвищення кваліфікації. В таких умовах на підприємстві розроблено програму “омолодження” персоналу підприємства через залучення випускників технічних спеціальностей і систему наставництва з варіативною шкалою преміювання молодих спеціалістів і наставників. Основними завданнями наставництва є: прискорення процесу оволодіння основними навиками професії, розвитку здібностей самостійно і якісно виконувати завдання згідно посадових вимог; адаптація до корпоративної культури, освоєння традицій і правил поведінки у даному підрозділі. Разом з тим, показники функціонування такої програми не є доступними для ознайомлення, тому виникає підозра в повноцінності її реалізації.

5. У процесі дослідження з’ясовано, що не менш актуальною проблемою вікового складу персоналу підприємства є те, що із 20 керівників різних ланок 7 є людьми пенсійного віку, що потенційно може негативно вплинути на якість і прогресивність системи менеджменту персоналу ТОВ “ОСП Корпорація Ватра” через більш низьку їх сприйнятливість до управлінських нововведень ніж працівники працездатного віку. Більш ситуація ускладнюється їх керівним статусом, що ускладнює внутрішній механізм ефективності їх праці.

6. У роботі запропонована інноваційна методика атестації кадрів. Вона розроблена експериментально і передбачає оцінку (по шестибальній системі) результатів праці і ділових якостей працівника за 10 критеріями. Кожен із них містить в собі 10-15 показників. Кожен із критеріїв, що входять у систему оцінки, по-різному впливає на оцінку загальних результатів роботи фахівця, тобто має визначену питому вагу в групі критеріїв. Одним з головних критеріїв оцінки є ефективність роботи підлеглих визначеного керівника. Мається на увазі показники плинності персоналу, кількість підвищень чи понижень по посаді, частка непродуктивної роботи тощо.

7. В умовах фінансової нестабільності проблемним є налагодження і збереження системи розвитку продуктивності праці та трудової мотивації. У даному напрямі актуальним є пошук інноваційних механізмів матеріального стимулювання ефективних і творчих працівників підприємства. Для цього рекомендуємо застосовувати досвід відомих європейських компаній.

8. У процесі дослідження виявлено, що зрушення в інноваційній активності персоналу ТОВ “ОСП Корпорація “Ватра” гальмує декілька перешкод: гостро відчутний дефіцит фінансування науково-технічної сфери, незатребуваність виробництвом досягнень науки і техніки, падіння престижу праці науковця, інженера, винахідника. Ускладнює ситуацію нестача керівників, здатних провести технологічні нововведення від зразка до масового виробництва, нерозвиненість фондового ринку, необхідного консультативного та юридичного середовища, недооцінка інженерних кадрів, що збереглися на підприємствах, недосконале стимулювання їх праці.

9. Виходячи з проведеного дослідження, бачимо, що сьогодні перед колективом стоїть завдання щодо подальшого підвищення конкурентоспроможності продукції і ефективності виробництва, подолання скрутного фінансового становища та задоволення персоналу результатами праці, уникнення проблеми несвоєчасної виплати заробітної плати, на що й спрямовано вдосконалення системи мотивації праці. Процес роботи над системою мотивації праці не може бути стабільним без стабільності економіки країни. Нові проблеми потребують подальшого розвитку системи мотивації праці.

**СПИСОК ПРАЦЬ АПРОБАЦІЙНОГО ХАРАКТЕРУ**

**ЗА ТЕМОЮ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

1. Розлуцька І. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспоможності персоналу промислового підприємства / Ірина Розлуцька // Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції „Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку“, 25 березня 2016 р. ‒Тернопіль : ТНТУ, 2016. ‒ С. 91-92.
2. Розлуцька І. Управлінські інновації як основа забезпечення інноваційного розвитку підприємства / І.Розлуцька, Л.Пиртко // Матеріали ХХ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць. ‒ Переяслав-Хмельницький, 2016. ‒ Вип. 20. ‒ 233 с. ‒ С.73-75.

**АНОТАЦІЯ**

*Розлуцька І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом промислового підприємства (на прикладі ТОВ „ОСП Корпорація «Ватра»”).*

Магістерська робота на здобуття освітнього рівня “магістр” за спеціальністю «Менеджмент інноваційної діяльності. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2017.

Магістерська робота присвячена питанням використання інноваційних підходів до управління персоналомпідприємства світлотехнічної галузі. У роботі досліджено теоретико-концептуальні засади управління персоналом в умовах формування інноваційного середовища розвитку підприємства. Проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», дано оцінку його кадровому потенціалу та визначено інноваційні можливості та вектори щодо удосконалення кадрової політики підприємства. Запропоновано інноваційні аспекти [удосконалення процесу управління персоналом](#_Toc380141453), обґрунтовано нову методику оцінки і набору персоналу, впровадження ефективного мотиваційного механізму на підприємстві.

*Ключові слова:* атестація, інноваційна активність, кадри, мотивація, ресурси, потенціал, світлотехнічна галузь, управління.

**ANNOTATION**

Rozlutska I.M. Innovative approaches to personnel management of industrial enterprises (for example, Corporation «Vatra»).

Master's thesis on education and qualification level «master» in "Management innovation. – Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2017.

Master's thesis is devoted to the use of innovative approaches to personnel management company lighting industry. In this work the theoretical and conceptual foundations of management in the emerging innovation environment of the enterprise. Analysis of the basic technical and economic performance of Corporation «Vatra», assessed its staffing capacity and identifies innovation opportunities and vectors for the improvement of personnel policy of the company. An innovative aspects of the improvement of personnel management, reasonably new method of evaluation and recruitment, implementation of effective motivation mechanism in the enterprise.

Keywords: certification, innovative activity, staff motivation, resources, potential, lighting industry, management.