

УДК 005.95:658

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РІВНЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

Тисячна Ю. С., к.е.н.

Харківський національний економічний університет

Розроблено організаційне забезпечення підсистеми менеджменту персоналу промислового підприємства на основі комплексу управлінських заходів. Запропонований комплекс заходів для означеної підсистеми спрямовано на забезпечення зниження витрат на персонал, кількості браку та зростання продуктивності праці. Розроблені заходи враховують не тільки особливості самої підсистеми, але й рівня рентабельності виробництва підприємства, що забезпечує адекватність запропонованих заходів його реальним можливостям.

Ключові слова: менеджмент персонала, організаційне забезпечення, рентабельність виробництва, продуктивність праці, комплекс управлінських заходів, матриця, позиція підприємства

Organizational support personnel subsystem management of industrial enterprises based on complex management measures was developed. The action for the designated subsystem aimed at providing lower costs for personnel, and growth of lack productivity. A number takes into account not only the characteristics of the subsystem, but also the level of profitability of the enterprise, ensuring the adequacy of the proposed measures its real possibilities.

Keywords: personnel management, organizational support, profitability, labor productivity, complex management measures, matrix, the position of enterprise

Актуальність проблеми. Перехід української економіки на інноваційний шлях розвитку нерозривно пов'язані з оновленням виробництва і його матеріально-технічної бази, проте не менш важливим є вирішення кадрових проблем, оскільки без підготовки фахівців нової формації, без реалізації відповідної системи мотивування неможливо ні ефективно і швидко освоєння нових технологій, ні кардинальне підвищення продуктивності праці, ні створення конкурентоспроможної на світовому ринку продукції. Як показала практика, сучасні умови господарювання промислових, зокрема машинобудівних підприємств вимагають нових

© Тисячна Ю. С., 2013

підходів до управління персоналом для реалізації його потенційних можливостей як з позиції відповідності якісних характеристик умовам сучасного виробництва, так і розробки адекватної системи стимулювання персоналу відповідно до його потреб та власних можливостей підприємства для забезпечення максимальної ефективності його діяльності.

Аналіз останніх наукових досліджень. Теоретичні та прикладні аспекти актуальних проблем управління персоналом дістали значного розвитку в роботах таких українських вчених, як В. Антонюк, О. Амоша, Д. Богиня, В. Гриньова, Г. Назарова, В. Пономаренко, О. Ястремська та ін. Проте потребує розвитку розробка комплексу управлінських заходів для підсистеми менеджменту персоналу промислового підприємства з урахуванням ефективності його діяльності, що забезпечить адекватність запропонованих заходів реальним можливостям підприємства.

Метою роботи є розробка організаційного забезпечення на основі комплексу управлінських заходів для підсистеми менеджменту персоналу промислового підприємства залежно від його позиції у матриці «рентабельність виробництва – інтегральний показник оцінки підсистеми менеджменту персоналу підприємства» для підвищення ефективності підсистеми менеджменту персоналу та системи управління підприємством в цілому.

Викладення основного матеріалу дослідження. Забезпечення підприємства якісними трудовими ресурсами передбачає приділення уваги якісному відбору кадрів відповідно до схильності, переваг, особистих якостей та мотивації претендентів, що сприятиме створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, підтримці ефективної корпоративної культури підприємства, формуванню його іміджу та репутації, що в цілому зробить його діяльність більш успішною.

Такий підхід можна реалізувати двома шляхами: або за допомогою рекрутингових агентств, або власними силами. В обох випадках такий підхід потребує капіталовкладень. У випадку користування послугами рекрутингових агентств укладається угода з урахуванням тривалості, періодичності та змісту послуг. Вирішення цього питання власними силами потребує певних організаційних перетворень та фінансових інвестицій, пов'язаних із організацією та проведенням якісного відбору кадрів із залученням спеціалістів відповідного фаху та кваліфікації. Забезпечення якісними

трудовими ресурсами підприємства передбачає необхідність зворотнього зв'язку – постійного моніторингу ситуації, що потребує додаткових зусиль з боку відповідних спеціалістів. Також певні вакансії можна заповнювати власними трудовими ресурсами на основі ротації кадрів, а дослідження відповідності претендентів можуть здійснювати саме ці спеціалісти. До того ж створення ефективної системи стимулювання також базується на знанні особистих переваг, схильностей, професійного потенціалу працівників підприємства. Таким чином, підприємство само вирішує у якій спосіб забезпечувати себе якісними трудовими ресурсами.

Внаслідок спаду виробництва, орієнтації молодих спеціалістів до більш престижних та популярних професій та комплексу інших причин на промислових підприємствах, в тому числі машинобудівної галузі, виявляється гостра нестача кваліфікованих робочих кадрів, що визначає необхідність у підготовці та перепідготовці робітників. Проте загальна тенденція до скорочення персоналу служб підготовки кадрів або навіть їх ліквідація на промислових підприємствах, зумовлена економією ресурсів у період переходу до ринкових відносин, ускладнює перспективи розвитку підприємства, його адаптацію до нових умов, формування та розвиток його потенціалу [1]. У цій ситуації підприємствам доводиться або працювати із некваліфікованими робочими кадрами, що негативно впливає на якість продукції та як наслідок на ефективність діяльності підприємства, або організувати підготовку та перепідготовку робітників, що пов'язано із фінансовими витратами. У цих умовах спостерігається послаблення стимулів робітників до самостійного розвитку своїх здібностей, професійних навичок та знань. Таким чином, виникає необхідність в розробці на підприємстві системи заходів, яка б сприяла підвищенню якості трудових ресурсів, їх продуктивності і позитивно впливала на рентабельність виробництва підприємства.

Не менш важливого значення набуває підтримка постійного та якісного складу персоналу підприємства, що потребує створення високої якості його трудового життя – дотримання відповідних умов праці. Відповідно до визначення Єгоршина О.П. [2, с 229] трудове життя – це діяльність робітника в різних проявах, що забезпечують його існування, відтворення, розвиток й вдосконалення в організації. Якість трудового життя визначається, на його думку, такими групами показників, як тру-

довий колектив, оплата праці, робоче місце, керівництво підприємством, службова кар'єра, соціальні гарантії, соціальні блага. Все це може слугувати мотиваційними заходами.

Так, трудовий колектив має важливе значення в забезпеченні ефективної діяльності працівників і проявляється у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві, організації роботи без особливих стресів та напруг, визнання та схвалення якісно виконаної роботи.

Оплата праці залишається найважливішим мотиваційним чинником і водночас головним протиріччям між працівниками та керівництвом підприємства. Формування ефективної системи оплати і стимулювання праці робітників є складним і водночас важливим питанням забезпечення ефективної діяльності підприємства, а отже його відтворювальних процесів.

Ефективна система оплати і стимулювання праці робітників повинна формуватись із урахуванням таких принципів:

- система оплати та заохочення повинна здійснюватися у прямій залежності від результатів господарсько-виробничої діяльності усього трудового колективу;

- розподіл коштів на оплату праці та заохочення між структурними підрозділами та робітниками окремо повинен здійснюватися залежно від їх вкладу до загального результату підрозділу;

- при визначенні вкладу окремих працівників до загального результату підрозділу винагородженню підлягають усі роботи та обов'язки;

- при формуванні ефективної системи оплати і стимулювання праці робітників особливу увагу необхідно приділяти працівникам провідних професій з інтенсивним характером праці – керівникам структурних підрозділів виробництва, інженерам-технологам, інженерам конструкторам, робітникам-верстатникам, майстрам, лінійному персоналу цехів тощо;

- спрямованість системи оплати та заохочення повинна відповідати тактиці та стратегії управління підприємством, його підрозділами та персоналом.

При формуванні системи оплати слід приділити увагу розвитку надтарифної складової зарплати як потужного мотиваційного важе-

ля для працівників, розглянути можливість встановлення надбавок працівникам за професійну майстерність, керівникам та спеціалістам – за високі трудові досягнення; персональних окладів замість тарифних ставок кваліфікованим робітникам, які зайняті на особливо важливих та відповідальних операціях; доплат за суміщення професій тощо.

Високі господарчо-виробничі результати на підприємстві можуть бути забезпечені не тільки за допомогою матеріального заохочування, а в тому числі і організаційними заходами. До таких організаційних заходів належать, наприклад, проведення днів якості, організація трудових змагань між структурними підрозділами, конкурсів для визначення кращих робітників за окремими професіями, впровадження роботи з власним клеймом.

День якості – це особлива форма наради, яка проводиться раз на тиждень для обговорення усіх питань щодо забезпечення якості продукції, аналізу випадків браку, рекламаций, невиконання плану та їх причин в розрізі цехів.

Організація трудових змагань між структурними підрозділами – це організаційний захід, який сприяє зростанню продуктивності праці, формуванню у робітників почуття співпричетності до успіхів підприємства та одночасно виступає ефективним засобом стимулювання, заснованого на порівнянні результатів конкуруючих учасників трудових змагань. Крім того, трудові змагання є доброю нагодою застосування моральних стимулів – присвоєння робітникам різних звань, що сприяє підвищенню престижу, самооцінки і заохочує до більш ефективної роботи.

Робота з власним клеймом передбачає надання робітнику права самоконтролю якості продукції, проте таке право необхідно було заслужити – впродовж 6 місяців виготовляти продукцію без дефектів й здавати її до відділу технічного контролю з першого пред'явлення. Вручення власного клейма супроводжується видачею спеціального посвідчення на право самоконтроля та певним грошовим винагородженням. У випадках, коли право самоконтроля не виправдовувалося, робітники позбавлялися власного клейма та відповідного посвідчення наказом по підприємству.

Такі організаційні заходи є складовими системи бездефектного виготовлення продукції, яка успішно функціонувала ще за радянських часів, проте нині використовується не на всіх промислових підприємствах. Такі

заходи дозволяють проводити кількісну оцінку якості праці як в розрізі окремих робітників, так і в розрізі підрозділів і на цій основі проводити моральне та матеріальне заохочування [3].

Робоче місце як один з показників якості трудового життя працівника передбачає необхідність забезпечення відповідних ергономічних та фізіологічних безпечних умов праці та здоров'я, оснащення робочого місця необхідними технічними, ергономічними й організаційними засобами.

Керівництво підприємства створює цілий комплекс соціально-психологічних аспектів трудової діяльності працівників, впливаючи тим самим на її якість. Цей комплекс включає до себе довіру до керівництва, позитивні стосунки із керівником, дотримання прав особистості, рівноправність працівників як особистостей незалежно від рангу та положення, стабільну кадрову політику, взаємну повагу членів трудового колективу, відданість підприємству, заохочення ініціативи, висунення нових ідей, залучення персоналу до ухвалення рішень (узгодження з працівником певних рішень, ухвалених на робочому місці, у робочій групі або на виробничій ділянці), впровадженні на підприємстві системи участі, яка передбачає участь працівників у розподілі загального господарського результату, в капіталі підприємства та розвиток співпраці. Все це сприяє зосередженню працівників на робочих завданнях та стимулює до якісного їх виконання, оскільки робота не суперечить його інтересам.

Службова кар'єра як один з показників якості трудового життя працівника передбачає створення на підприємстві відповідних умов для розвитку персоналу та його кар'єрного зростання: забезпечення підвищення кваліфікації та внутрішньовиробничої мобільності працівників з урахуванням їх потреб, бажань і професійного потенціалу, організація стажування закордоном, застосування системи заохочення працівників до підвищення ними професійного рівня, самоорганізації та саморозвитку у своїй професійній діяльності, здійснення планування трудової кар'єри працівників.

У період переходу вітчизняної економіки до ринкової, коли протиріччя між роботодавцем та працівником особливо загострені, кожен робітник потребує соціальної захищеності, тому соціальні гарантії та блага відіграють особливо важливу роль як індикатора якості трудового життя. Соціальні

гарантії та блага на підприємстві передбачають регулювання трудових відносин колективним договором, надання премій, надбавок, які передбачено кодексом законів про працю, здійснення соціальних виплат (оплата тимчасової непрацездатності, відпустки), планування та надання відпустки відповідно до кодексу законів про працю.

З огляду на викладене вище в статті запропоновано конкретні заходи, здійснювані в підсистемі менеджменту персоналу промислового підприємства залежно від позиції підприємства у матриці «рентабельність виробництва – інтегральний показник оцінки підсистеми менеджменту персоналу підприємства» для поліпшення ситуації (рис. 1) [4].

високий рівень	4	2	1
середній рівень	7	5	3
низький рівень	9	8	6
	низький рівень	середній рівень	високий рівень

Рис. 1. Матриця «рентабельність виробництва – інтегральний показник оцінки підсистеми менеджменту персоналу промислового підприємства»

Так, праві верхні квадранти (1 – 3) характеризують найбільш сприятливу позицію з точки зору забезпечення одночасно високого (середнього) показника рентабельності виробництва підприємства та високого (середнього) інтегрального таксономічного показника оцінки підсистеми менеджменту персоналу промислового підприємства, тобто ці квадранти враховують високі або середні значення показників основоутворюючих параметрів порівняно з іншими [4].

Нижні ліві квадранти (7 – 9) характеризують небажану ситуацію та свідчать про необхідність швидкого та ефективного втручання в управління з метою запобігання можливих серйозних негативних наслідків для підприємства. Ці квадранти враховують одні з найнижчих

і жодного з вищих значень показників основоутворюючих параметрів матриці [4].

Середня область або погранична (4 – 6) характеризує ситуацію, яка за певних умов може перейти або до правих верхніх квадрантів, або до нижніх лівих квадрантів. Квадрант 4 характеризує ситуацію, коли рентабельність виробництва висока, проте низький інтегральний таксономічний показник оцінки підсистеми менеджменту персоналу промислового підприємства, тобто підприємство здатне генерувати прибуток для подальшого виробництва, але означена підсистема не сприяє цьому, тому такий квадрант свідчить про необхідність розробки системи управлінських впливів та заходів безпосередньо для підсистеми менеджменту персоналу промислового підприємства [4].

Побудова означеної матриці дозволяє дослідити залежність ефективності діяльності підприємства, що виражена рентабельністю виробництва [5], від підсистеми менеджменту персоналу та передбачає дотримання таких етапів: проведення оцінки підсистеми менеджменту персоналу підприємства на основі розрахунку інтегрального таксономічного показника, розрахунок рентабельності виробництва підприємства, визначення якісних рівнів інтегрального таксономічного показника оцінки підсистеми менеджменту персоналу і рентабельності виробництва [6].

Так, в підсистемі менеджменту персоналу для квадрантів 7-9 пропонується реалізувати комплекс заходів, наведений у табл. 1.

Таблиця 1. Комплекс заходів для підсистеми менеджменту персоналу промислового підприємства для квадрантів 7-9 матриці

Цілі підприємства	Заходи
1	2
Зниження витрат за рахунок оптимізації кадрового складу	переглянути чисельність персоналу щодо її надлишковості із виплатою доплат за суміщення професій за необхідністю
Зниження браку та зростання продуктивності праці за рахунок набору та відбору якісних кадрів	дотримуватися вимог довідника кваліфікаційних характеристик професій
	розробити власні обґрунтовані вимоги та обов'язки для працівників, що набираються, та дотримуватися них
	при наборі працівників на вакансії враховувати схильності, переваги, особисті якості, мотивації, професійний потенціал претендентів
	застосувати практику випробувального терміну

Продовження таблиці 1

1	2
Зниження браку та зростання продуктивності праці за рахунок адаптації працівника до умов даного виробництва і навчання максимально ефективно використовувати надані йому засоби виробництва	розглянути можливість мінімізувати витрати, пов'язані із підготовкою нових співробітників проведнням навчання безпосередньо на робочому місці (інструктаж, копіювання, наставництво тощо)
Зростання продуктивності праці за рахунок підвищення професійних знань і навичок, перепідготовка кадрів	розглянути можливість мінімізувати витрати, пов'язані із підвищенням кваліфікації, профорієнтацією та перепідготовкою із використанням форм і методів, що не потребують значних витрат (школа передових методів праці, семінари фахівців, конкурси для визначення кращих працівників по окремих професіях, ротація, делегування, стажування на інших підприємствах тощо)
Зростання продуктивності праці на основі розробки дієвих мотиваційних важелів	сприяти покращенню трудової дисципліни та організації праці, нормування праці через своєчасність та виваженість перегляду виробничих норм та нормативів;
Зростання продуктивності праці на основі розробки дієвих мотиваційних важелів	стимулювати вільним часом: надання робітнику за активну та творчу роботу додаткових вихідних, відпустки, можливості вибору часу відпустки та ін. застосовувати матеріальні і не фінансові винагородження (подарунки, пільгові позики і т.ін.)
Зростання продуктивності праці на основі розробки дієвих мотиваційних важелів	застосовувати гнучке використання: надбавок за складність і напруженість праці; професійну майстерність, за високі трудові досягнення; премій за економію ресурсів, зниження браку, раціоналізаторство, зростання виручки, загрузку виробничих потужностей; винагород за підсумками кварталу, півріччя і року; спеціальних індивідуальних винагороджень застосовувати показники залежності розмірів заробітної плати від оцінки особистого внеску та професійного потенціалу конкретного працівника проводити дні якості, організацію трудових змагань між структурними підрозділами, конкурси для визначення кращих робітників за окремими професіями, впроваджувати роботу з власним клеймом. планувати професійне навчання, розвиток та трудової кар'єри працівників забезпечити соціальні гарантії
Контроль	здійснювати контроль за дотриманням трудової дисципліни та встановлених норм та нормативів із застосуванням штрафних санкцій у випадку порушень

Для квадрантів 4-6 пропонується реалізувати наступний комплекс заходів (табл. 2).

Таблиця 2. Комплекс заходів для підсистеми менеджменту персоналу промислового підприємства для квадрантів 4-6 матриці

Цілі підприємства	Заходи
1	2
Зниження витрат за рахунок оптимізації кадрового складу	переглянути чисельність персоналу щодо її надлишковості із виплатою доплат за суміщення професій за необхідністю
Зниження браку та зростання продуктивності праці за рахунок набору та відбору якісних кадрів	дотримуватися вимог довідника кваліфікаційних характеристик професій
	розробити власні обґрунтовані вимоги до працівників, що набираються, та дотримуватися них
	при наборі працівників на вакансії враховувати схильності, переваги, особисті якості, мотивації, професійний потенціал претендентів
Зниження браку та зростання продуктивності праці за рахунок набору та відбору якісних кадрів	застосування практики випробувального терміну
	розглянути можливість використання послуг рекрутингового агентства
Зниження браку та зростання продуктивності праці за рахунок адаптації працівника до умов даного виробництва і навчання максимально ефективно використовувати надані йому засоби виробництва	розглянути можливість проведення навчання нових співробітників із застосуванням ефективних форм та методів із урахуванням можливостей підприємства
Зростання продуктивності праці за рахунок підвищення професійних знань і навичок, перепідготовка кадрів	розглянути можливість проведення розвитку співробітників із застосуванням ефективних форм та методів із урахуванням можливостей підприємства (школа передових методів праці, спеціальні курси в учбових закладах, семінари фахівців, конкурси для визначення кращих працівників по окремих професіях, тренінг, стажування на інших підприємствах тощо)
Зростання продуктивності праці на основі розробки дієвих мотиваційних важелів	сприяння покращенню трудової дисципліни та організації праці, нормування праці через своєчасність та виваженість перегляду виробничих норм та нормативів;
	сприяння покращенню трудової дисципліни та організації праці, нормування праці через своєчасність та виваженість перегляду виробничих норм та нормативів;
	стимулювати вільним часом: надання робітнику за активну та творчу роботу додаткових вихідних, відпустки, можливості вибору часу відпустки та ін.
Зростання продуктивності праці на основі розробки дієвих мотиваційних важелів	впровадити гнучке використання: надбавок за складність і напруженість праці; професійну майстерність, за високі трудові досягнення;

Продовження таблиці 2.

1	2
	<p>премій за економію ресурсів, зниження браку, раціоналізаторство, зростання виручки, загрузку виробничих потужностей;</p> <p>винагород за підсумками кварталу, півріччя і року; спеціальних індивідуальних винагороджень</p> <p>впровадити матеріальні не фінансові винагороди (подарунки, пільгові позики і т.ін.)</p> <p>застосувати показники залежності розмірів заробітної плати від оцінки особистого внеску та професійного потенціалу конкретного працівника</p> <p>застосувати диференціацію «плаваючого» коефіцієнту</p>
Зростання продуктивності праці на основі розробки дієвих мотиваційних важелів	<p>забезпечити планування професійного навчання, розвитку та трудової кар'єри працівників</p> <p>впровадити дні якості, організацію трудових змагань між структурними підрозділами, конкурси для визначення кращих робітників за окремими професіями, впровадити роботу з власним клеймом.</p> <p>забезпечити соціальні гарантії</p> <p>забезпечити соціальними благами (харчування, фірмова одежа, путівки)</p>
Контроль	забезпечити контроль за дотриманням трудової дисципліни та встановлених норм та нормативів із застосуванням штрафних санкцій у випадку порушень

Комплекс заходів для підсистеми менеджменту персоналу промислового підприємства для квадрантів 1-3 матриці наведено у табл. 3.

Таблиця 3. Комплекс заходів для підсистеми менеджменту персоналу промислового підприємства для квадрантів 1-3 матриці

Цілі підприємства	Заходи
1	2
Зниження браку та зростання продуктивності праці за рахунок набору та відбору якісних кадрів	<p>дотримуватися вимог довідника кваліфікаційних характеристик професій</p> <p>розробити власні обґрунтовані вимоги до працівників, що набираються, та дотримуватися них</p> <p>при наборі працівників на вакансії враховувати схильності, переваги, особисті якості, мотивації, професійний потенціал претендентів</p> <p>застосувати практику випробувального терміну</p> <p>Розглянути можливість використання послуг рекрутингового агентства або створення власного відділу із залученням відповідних фахівців</p>
Зниження браку та зростання продуктивності праці за рахунок адаптації працівника до умов даного виробництва і навчання максимально ефективно використовувати надані йому засоби виробництва	проводити навчання нових співробітників із застосуванням ефективних форм та методів

Продовження таблиці 3.

1	2
Зростання продуктивності праці за рахунок підвищення професійних знань і навичок, перепідготовка кадрів	здійснювати розвиток працівників із застосуванням ефективних форм та методів, в тому числі організація стажування закордоном, фінансування вищої освіти, проведення тренінгів, семінарів тощо
Зростання продуктивності праці за рахунок підвищення професійних знань і навичок, перепідготовка кадрів	<p>сприяти покращенню трудової дисципліни та організації праці, нормуванню праці через своєчасність та виваженість перегляду виробничих норм та нормативів;</p> <p>застосувати матеріальні і не фінансові винагороди (подарунки, пільгові позики і т.ін.)</p> <p>застосовувати стимулювання вільним часом: надання робітнику за активну та творчу роботу додаткових вихідних, відпустки, можливості вибору часу відпустки та ін.</p> <p>впровадити гнучке використання: надбавок за складність і напруженість праці; професійну майстерність, за високі трудові досягнення;</p> <p>премій за економію ресурсів, зниження браку, раціоналізаторство, зростання виручки, загрузку виробничих потужностей;</p> <p>винагород за підсумками кварталу, півріччя і року; спеціальних індивідуальних винагороджень</p> <p>застосувати показники залежності розмірів заробітної плати від оцінки особистого внеску та професійного потенціалу конкретного працівника</p> <p>застосувати диференціацію «плаваючого» коефіцієнту</p> <p>проводити дні якості, організація трудові змагання між структурними підрозділами, конкурси для визначення планування професійного навчання, розвитку та трудової кар'єри працівників</p> <p>забезпечити соціальні гарантії</p> <p>забезпечення соціального пакету (медичне страхування, страхування життя, оплата професійного навчання, страхування від нещасних випадків, оплата мобільного зв'язку, харчування, забезпечення пільгового кредитування в банку і т.п.)</p>
Контроль	здійснення контролю за дотриманням трудової дисципліни та встановлених норм та нормативів із застосуванням штрафних санкцій у випадку порушень

Висновки. Таким чином, у межах підсистеми менеджменту персоналу розроблено комплекс заходів, спрямований на: забезпечення зниження витрат завдяки оптимізації кадрового складу; зниження кількості браку та зростанню продуктивності праці завдяки набору та відбору якісних кадрів; зниження кількості браку та зростання продуктивності праці завдяки адаптації працівника до умов даного виробництва і навчання максимально ефективно використовувати надані йому засоби виробницт-

ва; зростання продуктивності праці завдяки підвищенню професійних знань і навичок, перепідготовці кадрів; зростання продуктивності праці на основі розробки дійових мотиваційних важелів та забезпечення відповідного контролю за дотриманням трудової дисципліни, встановлених норм і нормативів. Адекватність запропонованих автором заходів реальним можливостям підприємства забезпечується врахуванням не тільки рівня оцінки підсистеми менеджменту персоналу, але й рівня рентабельності виробництва підприємства, що покликано сприяти забезпеченню сталого розвитку підприємства через досягнення поставлених ним цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бубенко П. Т. Проблемы воспроизводства рабочей силы в машиностроительной отрасли / П. Т. Бубенко // Бизнес Информ. – 2011. - №5(1)– С. 127-129
2. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для вузов / А. П. Егоршин. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Инфра-М, 2006. – 519 с.
3. Еськов А.Л., Кулийчук В.И. Менеджмент мотивации труда станочников. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2003. – 160 с.
4. Чмутова І. М. Методичні положення формування матриці взаємозв'язку ефективності діяльності підприємства та показників оцінки підсистем системи управління відтворювальними процесами підприємства / І. М. Чмутова, Ю. С. Тисячна // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди. Серія : Економіка. – Харків : ХНПУ, 2011. – Вип. 11 – С. 105-113.
5. Тисячна Ю. С. Ефективність діяльності підприємства як результуючий показник управління відтворювальними процесами / Ю. С. Тисячна // Матеріали XVII міжнародної наукової конференції „Економіка для екології” (Суми, 6 – 9 травня 2011 р.). – Суми : Сумський державний університет, 2011. – Т. 2.– С. 152-155.
6. Чмутова І. М. Обґрунтування якісних рівнів показників ефективності управління відтворювальними процесами підприємства / І. М. Чмутова, Ю. С. Тисячна // Збірник наукових праць «Економічний аналіз». – Тернопіль : ТНЕУ, 2011. – Вип. 8., Ч. 2. – С. 369–372.