

Міністерство освіти і науки України

Запорізька Державна Інженерна Академія
(повне найменування вищого навчального закладу)
Економіки та управління
(назва факультету)
Менеджменту організації та
(повна назва кафедри)
управління проектами

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Здвигнення ролі кадрових служб
в управлінні людськими ресурсами в
умовах кризи (на прикладі Запорізької
міської Ради)

Виконав: студент VI курсу, групи М-14-мз
напряму підготовки (спеціальності)

030601, Менеджмент
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Валева О.В.

(прізвище та ініціали)

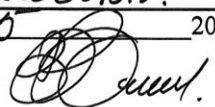
Керівник Крайчик О.М. Крив
(прізвище та ініціали)

Рецензент Мехтерев В.С.
(прізвище та ініціали)

Запоріжжя - 2016 року

Запорізька Державна Університетська Академія
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет Економіки та управління
Кафедра Менеджменту організації та упр. проектами
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Напрямок підготовки «Особл. Менеджмент»
(шифр і назва)
Спеціальність «Особл. Менеджмент організації і адмініст-
рування (за видами екон. діяльн.)»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри МОУК
проф. Воронцова В.Ф.
«19» 05 2015 року


ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Валєва Оксана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема проекту (роботи) Підвищення ролі кадрових асудів в управлінні людськими ресурсами в умовах кризи (на прикладі Запорізької міської Рад).
керівник проекту (роботи) доцент, к.е.н Крайнік С.М.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» 05 2015 року №241-04
- Строк подання студентом проекту (роботи) 25.12.2015р
- Вихідні дані до проекту (роботи) нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники зарубіжних та вітчизняних авторів, повідомлення про роботу Запорізької міської Рад.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) методологічні засади аналізу ролі кадрових асудів в управлінні людськими ресурсами; помітійно-категоріальний апарат кадрового забезпечення асудів управління людськими ресурсами; зарубіжний досвід роботи кадрових асудів в управлінні людськими ресурсами;
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) схема досягнення цілей від якості аналізу; матриця SWOT-аналізу; SWOT-матриця Запорізької міської Рад; методи вимірювання та показники рівня продуктивності праці; ефективність управління організацією.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ворожєва В.Т. проф. з.а.ч.		
Розділ 2	Крайнік О.М. с.е.н. доц.		
Розділ 3	Крайнік О.М. с.е.н. доц.		
мор. кан.	Крайнік О.М. с.е.н. доц.		

7. Дата видачі завдання 19 травня 2015р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Метод. засоби аналізу ролі кадр. сумб в управл. людськими ресурсами	01.06.15	
2.	Діяч. - категор. апарат кадр. забез. пер. сфер управл. людськ. ресурсами	01.07.15	
3.	Заруб. досвід роб. кадр. сумб в упр. л. рес.	01.08.15	
4.	Організаційно-управл. структура Запорізької міської Ради	01.09.15	
5.	Діагностика проблем кадр. сумб в управлінні людськими ресурсами	20.09.15	
6.	SWOT-аналіз роботи кадрових сумб Запорізької міської Ради	01.10.15	
7.	Шляхи підвищ. дієв. кадр. сумб Запор. міської Ради в умовах кризи	20.10.15	
8.	Екон. обґрунт. підвищ. дієв. с. сумб Зап. міс. ради в умовах кризи	01.11.15	
9.	Проктильні механізми підвищ. дієв. кадрових сумб Зап. міс. ради в умовах кризи.	01.12.15.	

Студент Валєва О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) Крайнік О.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

142 с., 6 рис., 6 табл., 78 літерат. джерел та 1 додаток.

На розрахунково-пояснювальну записку до магістерської роботи на тему: "Підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в умовах кризи (на прикладі Запорізької міської ради)".

Об'єкт дослідження - процеси, пов'язані з удосконалення кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в умовах кризи в Запорізькій міській раді.

Предмет дослідження - соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку Запорізької міської ради.

Мета роботи розробити рекомендації, та дослідити їх ефективність щодо підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в умовах кризи в Запорізькій міській раді.

Методи дослідження - логічного аналізу, опису, порівняння, абстрагування, аналітико-математичні методи обчислення, системний, функціональний, історичний, порівняльно-правовий, формально-логічний, формально-юридичний, моделювання, аналіз, синтез та ін.

Результати дослідження: теоретичний аналіз наукової літератури й отриманні результати можуть бути використані й представлені як основа для подальших наукових досліджень, так і в практичній галузі, даючи можливість проводити необхідні заходи щодо підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в умовах кризи.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВІ СЛУЖБИ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, КРИЗА, УПРАВЛІНСЬКА КРИЗА, МОТИВАЦІЯ, КВАЛІФІКАЦІЯ ТА ПРОФОРІЄНТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, МЕНЕДЖМЕНТ.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

АНОТАЦІЯ

до магістерської роботи

Студентка Балєва Оксана Володимирівна група М-14 мз

Спеціальність 8.03060101 "Менеджмент організацій та адміністрування
(за видами економічної діяльності)"

Тема: "Підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в умовах кризи (на прикладі Запорізької міської ради)"

В магістерській роботі розглянуто особливості кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в умовах кризи. Значна увага приділяється підвищенню ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в Запорізькій міській раді.

В першому розділі даної роботи розглянуто теоретико-методологічні аспекти кадрових служб, понятійно-категоріальний апарат кадрових служб та проаналізовано досвід закордонної роботи кадрових служб. В другому розділі магістерської роботи розглянуто організаційно - управлінську структуру Запорізької міської ради, проведено діагностику проблем кадрових служб в управлінні людськими ресурсами та проведено SWOT- аналіз кадрових служб в Запорізькій міській раді

В третьому розділі запропоновано заходи, щодо покращення діяльності кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в Запорізькій міській раді в умовах кризи.

THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ZAPORIZHZHYA STATE ENGINEERING ACADEMY
ANNOTATION
the master's work

Student Belyeva Oksana, groupies M-14 mz

Specialty 8.03060101 "Management and Administration (by economic activity)"

Theme: "Enhancing the role of personnel services in human resources management in a crisis (for example Zaporizhzhya City Council)"

In the master's thesis the peculiarities of personnel services in human resource management in a crisis. Much attention is paid to the role of personnel services in human resources management in Zaporizhia city council.

In the first section of this paper considers theoretical and methodological aspects of personnel services, concepts and categories of the personnel services and analyzes foreign experience of personnel services. In the second section of the master work the organization - management structure Zaporizhzhya City Council held diagnose problems of personnel services in human resource management and conducted analysis SWOT- personnel services in Zaporizhia city council

In the third chapter proposed measures for improvement of personnel services in human resources management in Zaporizhia city council in a crisis.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОБОТИ КАДРОВИХ СЛУЖБ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ	13
1.1 Методологічні засади аналізу ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами	13
1.2 Понятійно-категоріальний апарат кадрового забезпечення служб управління людськими ресурсами	23
1.3 Зарубіжний досвід роботи кадрових служб в управлінні людськими ресурсами	43
Висновки до першого розділу	56
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ КАДРОВИХ СЛУЖБ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ (НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)	58
2.1 Організаційно-управлінська структура Запорізької міської ради	58
2.2 Діагностика проблем кадрових служб в управлінні людськими ресурсами	70
2.3 SWOT- аналіз роботи кадрових служб Запорізької міської ради	81
Висновки до другого розділу	92
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВИХ СЛУЖБ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ	95
3.1 Шляхи підвищення діяльності кадрових служб Запорізької міської ради в умовах кризи	95
3.2 Економічне обґрунтування підвищення діяльності кадрових служб Запорізької міської ради в умовах кризи	107

3.3 Практичні рекомендації підвищення діяльності кадрових служб	
Запорізької міської ради в умовах кризи	118
Висновки до третього розділу	128
ВИСНОВКИ	130
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	135
ДОДАТКИ	142

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи полягає в тому, що світовий досвід управління людськими ресурсами переконує, що вирішальним чинником стабільного й тривалого функціонування різноманітних організацій, їхнього поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні й менеджмент персоналу зокрема. На даний час кадрові служби ще не досить ефективно використовують потенціал людських ресурсів. Основною причиною цього є слабка забезпеченість необхідними кадрами, які здатні нетрадиційно, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання переходу до ринкової економіки. Перш ніж змінювати концепцію управління персоналом, доцільно створити продуману систему роботи з людськими ресурсами. Існуюча система, неефективність якої все більше очевидна, радикально не змінюється. Недостатньо глибоко розуміються в основах кадрової політики керівники різних рівнів і спеціалісти кадрових служб, серед яких більше осіб із технічною освітою, що визначає технократичну орієнтацію системи управління підприємством в цілому. Звідси часто негативне відношення керівників до інтересів соціального і культурного характеру, планування і організації результативної роботи з персоналом. Таким чином розробка заходів щодо підвищення ролі кадрових служб в кризових ситуаціях є особливо актуальною. Адже саме від вміння оперативно реагувати на зміни як в самій організації, так і в зовнішньому середовищі дозволить не лише вийти з кризи з найменшими втратами, а й швидко подолати її наслідки.

Метою дослідження є удосконалення роботи кадрових служб та підвищення їх ролі в управлінні людськими ресурсами.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити ряд завдань:

- розглянути методологічні засади аналізу ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами;

- узагальнити сутність понятійно-категоріального апарату кадрових служб
- дослідити зарубіжний досвід кадрових служб в управлінні людськими ресурсами;
- розглянути організаційно – управлінську структуру Запорізької міської ради;
- проаналізувати проблеми ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами;
- провести SWOT - аналіз роботи кадрових служб;
- запропонувати концепцію удосконалення діяльності кадрових служб Запорізької міської ради в умовах кризи;
- економічно обґрунтувати підвищення діяльності кадрових служб Запорізької міської ради в умовах кризи;
- дослідити практичні рекомендації підвищення діяльності кадрових служб Запорізької міської ради в умовах кризи.

Об'єкт дослідження - процеси, пов'язані з удосконалення кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в умовах кризи в Запорізькій міській раді.

Предмет дослідження - соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку Запорізької міської ради.

Методи дослідження - логічного аналізу, опису, порівняння, абстрагування, аналітико-математичні методи обчислення, системний, функціональний, історичний, порівняльно-правовий, формально-логічний, формально-юридичний, моделювання, аналіз, синтез та ін.

Візуальним або графічними методом було складено рисунки і таблиці, що дозволило більш наглядно викласти даний матеріал, методом спостереження я користувалась при дослідженні роботи працівників кадрової служби та виявлення недоліків, метод порівняння застосовувався при розробці планів на запланований рік, та дослідження, наскільки вони будуть ефективніші у порівнянні з базовим роком, за допомогою методу

вимірювання я робила розрахунки, а метод індукції і дедукції допомогли мені скласти цілісну картину моєї магістерської роботи.

Діяльність персоналу в різних площинах досліджували такі зарубіжні вчені: Т. Базаров, Н. Беляцький, А. Кібанов, Е. Лоулер, Е. Мейо, А. Моріта, Л. Портер, Є. Старобинський, Ф. Тейлор та інші. Значний внесок у розробку теорії управління та оцінки персоналу зробили такі відомі українські вчені, як О. Антипов, В. Гриньова, Г. Дібніс, Є. Качан, О. Крушельницька, Д. Мельничук, Г. Осовська, В. Пономаренко, О. Пушкар, А. Шегда, Г. Щокін, Д. Шушпанов.

Проблеми реструктуризації підприємств розв'язували такі вітчизняні й закордонні фахівці: А. Афонін, Т. Беєкен, В. Воронкова, В. Гриньова, І. Мазур, У. Нестерчук, О. Саврук, О. Терещенко, Л. Тойфсен, Є. Фрезе, В. Шапіро та інші. Проте, усе ще існує досить широке коло проблем, пов'язаних з дослідженням аспектів не тільки кадрової реструктуризації, але й комплексної оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Місцю і ролі людини в соціально-виробничій системі, соціально-психологічним аспектам управління персоналом підприємства присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних вчених: І.Алдохіна, В.Бабича, О.Віханського, Д.Горєлова, М.Григоряна, В.Гриньової, П.Друкера, Т.Заславської, Ф.Лютенса, М.Мескона, Г.Одінцової, П.Перерви, О.Пушкар, В.Радаєва, З.Рум'янцевої, М.Сіроштана, К.Татеїси, В.Травіна, В.Шинкаренка, Л.Української та ін.

Різними аспектами формування і використання робочої сили присвячені праці відомих вітчизняних вчених С.Бандура, Д.Богині, Н.Борецької, В.Брича, В.Гончарова, О.Грішньої, Б.Данилишина, С.Калініної, Б.Клиняненка, А.Колота, Л.Лісогор, Н.Лук'янченко, О.Новікової, О.Мартякової, І.Петрової, В.Петюха, Л.Шаульської та ін.; вчених близького і далекого зарубіжжя Ф.Нойманна, Т.Шульца, Г.Беккера, Р.Колосової, С.Рощина та ін.

Також, зазначимо, що суттєвий вклад в дослідження даної проблеми зробили і вчені Запорізької школи менеджменту, а саме: В.Воронкова,

М.Ажажа, О.Мороз, О.Крайнік, О.Постол, О.Богуславська, Т.Сергієнко, О.Венгер та ін. Разом з тим вивчення та аналіз опублікованих за даною проблемою робіт показали, що існує необхідність подальшого розвитку теоретичних і методичних підходів до формування механізмів кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в рамках нового напрямку менеджменту, який вивчає організаційну поведінку і має своїм предметом дослідження людських ресурсів.

Наукова і практична актуальність вищезгаданих проблем зумовила вибір теми магістерської роботи, визначила мету і задачі дослідження.

Теоретичне значення магістерської роботи зумовлено актуальністю обраного об'єкта дослідження, складністю поставлених завдань і засобами їх досягнення, та полягає в тому, що робота сприяє подальшій розробці проблематики стосовно підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в умовах кризи. Основні теоретичні положення та висновки, своєрідне концептуальне усвідомлення сучасних проблем кадрових служб в управлінні людськими ресурсами можуть бути використаними для подальшої розробки цієї актуальної та цікавої проблематики сьогодення.

Практичне значення одержаних результатів. Загальна гуманістична спрямованість магістерської роботи привертає увагу до необхідності підвищення ролі кадрових служб, в умовах кризи, на основі використання розроблених методик, що дозволить дослідити чинники активізації людських ресурсів державної установи.

Наукова новизна магістерської роботи обумовлена актуальністю обраного об'єкта, складністю поставлених завдань та засобам їх досягнення. Це дозволило отримати результати, що мають характер наукової новизни, а саме:

- сформульовано і теоретично обґрунтовано зміст категорії "кадрові служби", що дозволяє визначати її як сукупність спеціальних структурних підрозділів у сфері управління організацією;

- отримало подальшого розвитку визначення поняття "управління людськими ресурсами", яке запропоновано розглядати як політику суб'єкту господарювання, яка спрямована на розвиток людського потенціалу організації, досягнення стратегічної мети бізнесу та отримання високого економічного результату діяльності організації;

- з'ясовано, що професійна підготовка та перепідготовка персоналу є складовою процесу управління людськими ресурсами.

Апробація роботи. Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на всеукраїнській науково-практичній конференції: III Всеукраїнська науково-практична конференція "Філософські проблеми сучасності" м. Херсон, за результатами якої опубліковані тези: Балєва О. В. Зарубіжний досвід формування мотиваційного механізму організації (на прикладі теорії Д. Макклеланда) / О. В. Балєва // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції "Філософські проблеми сучасності": статті й тези / редкол. Берегова Г.Д., Герасимова Е.М., Лєнь Т.В. й ін.. - Херсон: РВВ "Колос", 2015. - С. 10-11.

Структура магістерської роботи. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Магістерська робота загальним обсягом 142 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновків, списку літератури у кількості 79 найменувань та 1 додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОБИТИ КАДРОВИХ СЛУЖБ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Методологічні засади аналізу ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами

Кожна галузь науки відрізняється від інших своїм об'єктом, предметом, методами та інструментарієм дослідження. Просування дослідника шляхом пізнання істини, результативність його діяльності вирішальною мірою залежать від того, які методи він узяв на озброєння. Звичайно, якщо методи адекватні досліджуваній проблематиці - це ще не гарантує успіху, але збільшує шанси дослідника вийти на позитивний результат. Коли ж методи обрано помилково, то марно чекати успіху [2, с.12].

Різноманітні методи, які використовуються при вивченні ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами, дозволяють глибше і всебічне пізнати даний процес. Методологію управління людськими ресурсами можна характеризувати значним проблемним полем, яке потребує розв'язання таких проблем як: обґрунтування, систематизації, класифікації і опису категорії, аналіз їх генезису, ролі в науці і практиці; формулювання принципів управління людськими ресурсами, аналіз їх наукової, оціночної і практичної транскрипцій; визначення норм пізнавальної, оціночної і практичної діяльності організації; дослідження системи цінностей, їх зміни і ролей в управлінні, практичній і оціночній діяльності; вивчення та вдосконалення процесу управління людськими ресурсами; аналіз теоретичного арсеналу всебічного процесу управління людськими ресурсами; забезпечення цілісності пізнавальної і практичної методології, їх відкритість для методологічних інновацій.

У цьому контексті під методом розуміємо сукупність прийомів, операцій практичного або теоретичного пізнання дійсності, вирішення конкретного завдання. В економічній теорії широко використовується термін "методологія", який означає науку про метод і шляхи досягнення істини. Похідним від поняття "метод" є методика, тобто конкретизація методу у формі інструкцій, правил, технічних прийомів, послідовності дій. Отже, досліджуючи методологію кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в організації потрібно визначити деякі поняття, а саме методологія та метод.

Методологія (від грецьк. *methodos* - шлях дослідження чи пізнання; *logos* - вчення) - це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища [12, с. 25]. Метод (грец. *metodos*) у широкому розумінні слова - "шлях до чого-небудь", спосіб соціальної діяльності в будь-якій її формі, а не лише і пізнавальній [12, с. 25].

Методи найчастіше застосовують у теоретичних дослідженнях, а методики зазвичай використовують у практичній діяльності. Кожній галузі науки відповідають одна або декілька фундаментальних і прикладних навчальних дисциплін. Вивчаючи ці дисципліни у вищих навчальних закладах, майбутні фахівці опановують і методологію наукової галузі. Методичні засади управління людськими ресурсами було закладено в роботах учених Ф.Герцберга, П.Друкера, К.Маркса, А.Маслоу, Е.Мейо, М.Мескона, Д.Макгрегора, У.Петти, А.Сміта, Ф.Тейлора та ін. Вивчення теорії й практики кадрового менеджменту, а саме; проблем керування персоналом, у нашій країні почалося порівняно недавно. Однак проблеми підвищення ефективності діяльності підприємств шляхом удосконалювання керування персоналом знайшли певне відображення в роботах вітчизняних і закордонних авторів. Ведуть активну роботу й займаються дослідженнями в цій області такі вчені, як Т.Базарів, О.Боткін, В.Воронкова, В.Веснін, В.Дятлов, Б.Л.Єремін, А.Кибанів, А.Кузнєцов, А.Крилів, А.Лобанів,

В.Михайлів, Р.Можаїв, А. Молодчик, А.Питкін, Є.Смірнов, В.Співак, А.Татаркін, В.Травин і ін. Загальні аспекти методології прийняття управлінських рішень по управлінню персоналом знайшли відображення в працях І. Ансоффа, В. Антропова, О.Виханського, Б.Литвака, С. Янга.

Методологія управління людськими ресурсами базується на концептуально-методологічному аналізові та системному підході, використання яких дозволяє виявити структуру і функції кадрових служб, визначити істотні фактори впливу інформаційного середовища на кадрові процеси. Актуальним є використання методологічних принципів синергетики, що дозволило проаналізувати комунікативні аспекти систем кадрових технологій, виявити нелінійний характер їх розвитку, визначити систему управління персоналом як відкрити, цілісну і самоорганізовану систему [3, с. 24].

Тож, методологія - це вчення про наукові принципи і методи пізнання. Спочатку методологія розглядалася як предмет філософської рефлексії і виступала як система соціально апробованих принципів і правил пізнання об'єктивної реальності [16, с.34]. Методологія хоча і має тісні зв'язки з теорією, але не є її тотожною. Якщо теорія є результат процесу пізнання, то методологія визначає способи досягнення і побудови цього знання. Методологія розуміється як загальна теорія методів пізнання. Вона частково збігається з теорією пізнання і одночасно виявляється ширше за гносеологію, оскільки її цікавлять не тільки методи пізнання, але й методи інших форм людської діяльності. Методологія як загальна теорія методу формувалася в зв'язку з необхідністю узагальнення і розробки тих методів, засобів і прийомів, які були відкриті в філософії, науці та інших формах діяльності людей.

Методологія розглядається як багато поверхнева споруда, на верхніх поверхах якої розмішуються філософська методологія, далі - загальнонаукова методологія, а на найнижчих поверхах - методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм.

Розробка методологічних засад управління людськими ресурсами розпочалася з моменту формування її як науки, учбової дисципліни і галузі дослідження. Специфічність предмета, об'єкту і цілей управління людськими ресурсами полягає в тому, що увага дослідників зосереджується на принципах і способах пізнання [26, с. 54].

Методологію управління людськими ресурсами слід розглядати як транскрипцію специфічної сфери діяльності до управління персоналом. Методологія управління людськими ресурсами - це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. У такому розумінні методологія утворює необхідний компонент управлінської діяльності, оскільки остання стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізації. Кожна складова в структурі методології управління людськими ресурсами виконує специфічні призначення і одночасно відіграє системоутворюючу роль. Складові методології дозволяють виявити усі світоглядні, концептуальні та цінності вимірювання управління. З огляду на сутність і зміст методології управління людськими ресурсами в сьогоденному варіантах найефективнішими методами його дослідження є системний, функціональний, структурний та синергетичний принципи.

Системний підхід - це напрям методології спеціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем. Системний підхід сприяє адекватній постановці проблем в конкретних науках і виробленні ефективної стратегії їх вивчення. Методологія, специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкту і механізмів, що забезпечують її, на виявлення багатобразних типів зв'язків складного об'єкту і зведення їх в єдину теоретичну картину. Принцип системності дозволяє отримати цілісну модель досліджуваного об'єкта в усій сукупності його прямих і зворотних та координаційних зв'язків, виокремити його основні системні ознаки - елементний склад, мету, зміст, функціонування та реалізацію.

Функціональний підхід у менеджменті - підхід, що базується на комплексному вивченні основних функцій управлінської системи, узгоджене використання яких сприяє досягненню тактичних і стратегічних цілей підприємств, фірм і компаній.

Синергетичний принцип, пов'язаний з новим концептуальним напрямом, що дістав визнання в 60 - 80-і роки ХХ століття. Синергетика - це галузь наукового знання, в якій сферою міждисциплінарних досліджень є загальні закономірності самоорганізації, становлення стійких структур у відкритих системах. Від класичної методології синергетика відрізняється тим, що в її основу покладено принципово інший світоглядний підхід - філософію нестабільності. Вперше цей термін увів в обіг для позначення нового міждисциплінарного напрямку дослідження професор Штутгартського університету Г.Хакен у 1972 році [73, с. 32].

Отже, синергетика передбачає фундаментальний перегляд ролі науки і зорієнтована на розуміння складних явища які відбуваються в організації [74, с.159]. Синергетика, дозволяє зрозуміти ілюзорність поглядів на процес управління людськими ресурсами як на цілковито підконтрольне керівництву, що існує виключно в однозначних управлінських впливах. В основу же системно-структурного підходу покладено концепцію людини як багаторівневої живої системи, що як структурні елементи містить п'ять основних рівнів: структурний, функціональний, психічний, свідомий і поведінково-діяльнісний. Поведінка і діяльність людини при цьому розглядаються як результат взаємодії всіх зазначених рівнів системи, спрямованої на збереження її цілісності та життєвості. Оскільки людина є відкритою соціально-інтегрованою системою, її поведінку потрібно розглядати як таку, що визначається природно-соціальним середовищем, а також сутністю зв'язків, відносин та станів у системі "людина-середовище".

Метод порівняльного аналізу застосовується для порівняння різних видів кадрової політики, виявлення особливостей її застосування в умовах функціонування різних економічних і політичних умов. Порівняльний

(компаративістики) метод, відомий з часів Аристотеля, Платона, Ш.Монтеск'є, дозволяє встановити, в чому подібність явищ, виокремити загальні риси або вказати, за якими ознаками вони розрізняються. Завдяки порівняльному методу можна проаналізувати становлення і розвиток системи управління людськими ресурсами, зіставити однотипні управлінські явища, системи, виявлення спільних та відмінних рис в системах управління людськими ресурсами; з'ясувати загальне і особливе в управлінських явищах шляхом їх співставлення; виявити схожість і розбіжності, загальні та специфічні риси управління людськими ресурсами в різних політичних режимах [39, с. 124].

Отже, зазначимо, що методологія управління людськими ресурсами дає характеристику об'єкта, предмета аналізу, завдань дослідження (або проблем), формує уявлення про послідовність руху дослідження в процесі вирішення завдань в контексті певного виду діяльності. Серед них можна відзначити, передусім, аналітичну діяльність, діагностику проектування, прийняття управлінських рішень.

Незважаючи на наявність високого промислового науково-технічного і кадрового потенціалу, економіка України знаходиться в глибокій кризі. Швидкість відновлення економічних процесів залежить від того, наскільки оперативно менеджери підприємств навчаться вводити в дію нові, адекватні ринковій економіці, резерви підвищення трудової віддачі керованих ними колективів. Складність вирішення цієї задачі визначається тим, що з переходом до ринку потребує формування ефективних механізмів управління людськими ресурсами, яка ґрунтується на стратегії розвитку організації та досягненні цілей організації [26, с. 224].

Для досягнення цілей, які стоять перед організацією, використовують ресурси. Ресурси традиційно підрозділяються на три основні групи: натуральні, або природні, матеріальні та людські [30, с.54]. Управління ресурсами лежить в основі управління людьми і являє собою компонент управління будь-якої організації нарівні з управлінням матеріальними і

природними ресурсами. Але за своїми характеристиками люди суттєво відрізняються від інших використовуваних ресурсів і, відповідно, потребують особливих методів управління.

Таким чином, методологія виконує наступні функції:

- визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища;
- направляє, передбачає особливий шлях, на якому досягається певна науково-дослідницька мета;
- забезпечує всебічність отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;
- допомагає введенню нової інформації до фонду теорії науки;
- забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- створює систему наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання.

Формування управління людськими ресурсами на підприємстві повинно відбуватися цілеспрямовано, вона повинна бути здатною ефективно реагувати на ситуації як відносно стабільні, тобто типові, так і нові, тобто ті, що виникають спонтанно. При цьому управління людськими ресурсами на підприємстві повинне зрештовувати і зміцнювати колективний дух працівників від нижчих до вищих ланок, а нові технології повинні не тільки слідувати за подіями, але й орієнтуватися на їхнє прогнозування. В цілому в основі формування системи цінностей і культури організації лежать такі основні принципи [26, с.265]:

1. Принцип системності обумовлює розгляд культури, що формується, як системи взаємозалежних елементів, при якій удосконалювання культури можливо тільки за рахунок зміни кожного елемента.

2. Принцип комплексності полягає в розгляді культури з урахуванням впливу психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових та інших чинників.

3. Принцип регіональності передбачає при формуванні культури урахування національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону, країни, у якій знаходиться і діє організація.

4. Принцип історичності обумовлює необхідність відповідності системи цінностей організації і практики міжособистих відносин основним сучасним людським цінностям, а також урахування їхньої динаміки у часі.

5. Принцип науковості припускає необхідність використання науково-обґрунтованих методів при формуванні управління людськими ресурсами на підприємстві.

6. Принцип ціннісної орієнтації, тобто базової орієнтуючої ролі системи цінностей для всієї системи, що обумовлює корпоративну культуру.

7. Принцип сценарності передбачає представлення всіх рекомендацій, актів, що визначають і регулюють відносини і дії персоналу організації, у вигляді сценарію, що описує зміст діяльності усіх її працівників, пропонує їм певний характер і стиль поведінки.

8. Принцип ефективності припускає необхідність цілеспрямованого впливу на елементи управління людськими ресурсами і на її атрибути з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу організації і підвищення ефективності його діяльності.

Процес формування нового управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринку знаходить свій відбиток у формулюванні кредо організації, що включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання стосовно споживачів, контрагентів, персоналу, суспільства. Чітко подані, сформульовані і зафіксовані в документах організації, ці принципи і зобов'язання дозволяють формувати, об'єднувати працівників навколо єдиних, ясно визначених цілей і цінностей [31, с.106].

При формуванні і розвитку управління людськими ресурсами на підприємстві необхідно обов'язково враховувати її найбільш суттєві ознаки, її специфіку:

- багаторівневність, що полягає у створенні декількох рівнів управління,

наприклад, корпоративний, галузевий, рівень технологічного ланцюжка, рівень окремого підрозділу;

- багатопотоковість, що полягає у тому, що діяльність організації розбивається на потоки, кожний із яких є об'єктом управління. Зокрема, у рамках організації можуть діяти виконавчий потік, фінансовий потік, інформаційний потік, кадровий потік тощо;

- масштабність, що полягає у застосуванні якомога більшого числа однотипних універсальних методів управління на різноманітних рівнях і в різноманітних потоках системи;

- синергетизм, що виявляється у багатокритеріальному управлінні усіма рівнями і потоками об'єкта управління для досягнення спільних цілей організації. На четвертому етапі формування управління людськими ресурсами на підприємстві безпосередньо розпочинається впровадження заходів, що здатні змінити корпоративну культуру у позитивному напрямку. Тут головна роль надається керівнику організації. Тому йому, безумовно, варто почати вдосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві із себе, тому що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через імітацію. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, яку передбачається закріпити і розвивати у підлеглих.

Таким чином, використовуючи вищезазначені методи проведено аналіз робити кадрових служб в управлінні людськими ресурсами і розроблено рекомендації щодо підвищення їх ролі. Також, зазначимо, що реалії сьогодення свідчать, про те, що сучасна наука і практика розробила інструментарій побудови системи управління кадровими службами. Він включає такі методи побудови як: системний аналіз, метод аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блочний, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, структуризації цілей, творчих нарад, колективного блокноту, контрольних питань, морфологічний аналіз та ін. Розглянемо деякі методи з вище перерахованих.

Системний аналіз є методичним засобом системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом в кадрових службах. Системний підхід орієнтує дослідника на вивчення системи управління персоналом в кадрових службах в цілому, а також її складових компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, персоналу, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень; на виявлення багатосторонніх типів зв'язків цих компонентів між собою і зовнішнім середовищем та зведення в єдину цілісну картину.

Для успішної роботи організацій у нових умовах господарювання передусім слід активізувати соціальну активність кожного працівника - ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Цього можна досягти управляючи інтересами і через інтереси. Здійсненню цього загального завдання сприяють соціально-психологічні методи управління персоналом в кадрових службах, які забезпечують реальні умови для переходу від адміністративних до економічних методів управління персоналом. Мета соціально-психологічних методів управління персоналом - вивчати і використовувати закони психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ і процесів у інтересах суспільства і особистості. За допомогою соціально-психологічних методів управління персоналом здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами та управління поведінкою індивіда і між особовими стосунками в колективі.

Таким чином, методологічні аспекти управління людськими ресурсами в кадрових службах з точки зору системного підходу показали, що в умовах переходу до ринкової економіки цей процес у вітчизняних організаціях повинен набути системності і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових питань, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Застосування сучасних методів дослідження ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в умовах сьогодення набуває особливого

значення. Головним завданням здійснення такого дослідження є виявлення трудового потенціалу кожного працівника і ступеня його використання, аналіз відповідності працівника посаді або його готовності посісти конкретну посаду, а також характеристика ефективності його трудової діяльності, і, отже, визначення ступеня і значущості конкретного працівника для господарюючого суб'єкта.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що в дослідженні слід дотримуватися оптимального поєднання теоретичного та емпіричного рівнів пізнання, їх інтеграції з метою отримання нового знання про сутність і особливості; для вирішення проблем ролі кадрових служб використовуються конкретні методологічні прийоми дослідження, які можуть бути застосовані при когнітивному пізнанні предметних сторін об'єкта – політичних та економічних процесів, які віддзеркалюють розвиток людини як носія інтелектуального капіталу.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат кадрового забезпечення служб управління людськими ресурсами

Досліджуючи понятійно-категоріальний апарат кадрового забезпечення служб управління людськими ресурсами, зазначимо, що науково-технічна революція, яка істотно змінила джерела конкурентоспроможності організацій, зумовила необхідність розробки нових підходів до активізації трудової поведінки персоналу організації. Якщо індустріальне суспільство націлювало менеджмент в рамках парадигми "економічної людини" на розвиток економічного потенціалу організації, то в умовах постіндустріального суспільства менеджмент змушений переходити до парадигми "соціальної людини", його більше турбують соціальні аспекти функціонування виробничих систем, емоційно-психологічний клімат, що

існує в трудових колективах. Інформатизація та інтелектуалізація праці, з одного боку, надзвичайно підвищили навантаження на психіку людини, з іншого - вимагають від неї більше творчих підходів до виконання трудових функцій, уміння працювати в колективі. А цьому сприяє психологічно комфортний клімат на робочому місці та відповідність якостей людини, закладених в неї природою і сформованих соціальним досвідом, характеру трудових функцій і тій ролі, яку вона виконує в колективі. У цій ситуації категорії і поняття, що традиційно використовуються в менеджменті для вивчення трудових ресурсів підприємства, виявляються обмеженими.

У зв'язку з цим перед наукою повстають нові проблеми людини: розкриття її здібностей до творчої праці і управління підприємством; зміна структури її потреб, інтересів, ціннісної орієнтації. Виникає необхідність розгляду явищ і тенденцій у процесі формування і використання робочої сили, що має інтеграційний характер і породжує нове поняття – "людський чинник", "людські ресурси", "трудова ресурси" і т.д. Особлива актуальність дослідження соціально-економічного аспекту людини пов'язана ще і з тим, що вона є головною продуктивною силою суспільства, від якої залежить реалізація планів економічного і соціального розвитку нашої країни.

Важливою проблемою у визначенні сутності категорії "людські ресурси" є наявність різнорівневих визначень, що характеризують зазначену категорію з позицій різних рівнів економічної діяльності. Певні автори використовують зазначену категорію для характеристики показників мікрорівня - аналізуючи персонал організації чи підприємства [4, с. 25]. Але поряд з цим існують й ті, що використовують поняття "людські ресурси" для аналізу показників макrorівня - характеризуючи такі проблеми держави як зайнятість, безробіття, демографічну політику та інше. Виходячи з теми магістерської роботи вважається за необхідне використання категорії "людські ресурси" саме з позицій макrorівня, оскільки метою роботи є розробка механізмів підвищення ефективності управління людськими ресурсами в Запорізькому регіоні.

В останні роки в науковій літературі з менеджменту та в управлінській практиці широко використовується достатня кількість термінів, що відображають участь людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, колектив, команда, соціальний розвиток, людські відносини та інші, що в тій чи іншій мірі відносяться до трудової діяльності людини. Виділяючи в якості основного об'єкта людину, вони розкривають різноманітні аспекти проблеми управління персоналом і підходи до її вирішення. Розглянемо більш докладно деякі сучасні концепції управління людськими ресурсами.

Відомий вчений в галузі менеджменту Л. Євенко [15, с. 13] вважає, що сталася зміна чотирьох концепцій ролі персоналу у виробництві:

1. На початку 20-х років в обстановці централізованого управління людськими ресурсами країни з'явилася категорія "трудові ресурси". Для виявлення суті даної категорії необхідно простежити її генезис залежно від форм власності, які визначають способи з'єднання працівника із засобами виробництва. "Економічні епохи розрізняються не тим, що проводяться, а тим, як проводяться, якими засобами праці", - так відзначав К. Маркс [3, с. 191].

Вперше в науковій літературі термін "трудові ресурси" застосував академік Струмилін Г. для характеристики національного багатства - трудового потенціалу країни [4]. З цієї миті термін "трудові ресурси" став виконувати роль планово-облікового вимірника робочої сили. Категорія "трудові ресурси" дозволила кількісно враховувати працездатне населення, але без оцінки його якісного складу, тобто такий підхід не дозволяв комплексно розглядати проблему. При екстенсивному розвитку економіки в недавньому минулому кількісні оцінки резервів і ресурсів були основними, оскільки якісні чинники в своїй сукупності починають діяти, як правило, з переходом на інтенсивний шлях. Цей недолік був помічений рядом авторів, в числі яких Заславська Н. і Чураков Я., і підданий серйозній критиці, з

пропозиціями знайти більш точне поняття, що відображає сучасне економічне мислення і повніше розкриває істоту соціально-економічних явищ.

Академік Заславська Н., яка в середині 70-х років, досліджуючи методологічні проблеми праці, спиралася в своїх розробках на ключову категорію "трудові ресурси" в її традиційному кількісному розумінні, повертаючись до цього питання з сьогоденних позицій, правильно зазначає недостатність все ще широко вживаного терміну "трудові ресурси": "Для виразу сучасного погляду на роль людини у суспільному виробництві поняття трудові ресурси є недостатнім. Адже люди не "формується", а народжуються, виховуються, навчаються, підвищують свою кваліфікацію, народжують дітей. "...Нарешті, вони не "використовуються", а свідомо трудяться у суспільному і особистому секторах виробництва з тією або іншою зацікавленістю і ефективністю, в більшому або меншому ступені реалізуючи свій трудовий і інтелектуальний потенціал" [8, с. 12].

Спроби, наповнити поняття "трудові ресурси" якісним змістом успіхом не увінчалися. До цього часу немає єдиної думки з питання про зміст цього поняття. Одні автори взагалі заперечують, що трудові ресурси - економічна категорія, вважають їх механічною сукупністю населення працездатного віку, інші, навпаки обґрунтовують суспільно-економічну суть цієї категорії, відзначаючи, що "трудові ресурси" мають історичну визначеність, є поняттям соціально-класовим і не є формальною статистичною сукупністю. Є концепції, згідно яких трудові ресурси або ототожнюються з робочою силою [10, с. 128], або розглядаються лише в територіальному аспекті, тоді як робоча сила - в галузевому [11]. Деякі вчені вважають робочу силу складовою частиною трудових ресурсів і затверджують, що поняття "трудові ресурси" більш широке в порівнянні з робочою силою [12].

В деяких працях показано методологічне обґрунтування взаємозв'язку і взаємозалежності цих категорій, де зазначено: "...термін робоча сила застосовується двояко: у вузькому значенні під робочою силою розуміється

здібність людини до праці, сукупність його духовних і фізичних здібностей, що використовуються для виробництва матеріальних і культурних благ, в широкому значенні цей термін вживається для позначення трудових ресурсів суспільства, галузей народного господарства або районів країни" [13]. Кажучи про робочу силу у вузькому і широкому значенні, слід мати на увазі не тлумачення одного і того ж поняття в різних аспектах, як іноді вважають, а позначення одним і тим же терміном різних понять. В роботі стверджується, що категорія "робоча сила" є початковою, ключовою, в той час як "трудові ресурси" - похідне від неї. Як бачимо, тут розмежовуються досліджувані категорії, але вважати трудові ресурси робочою силою в широкому значенні слова, вважається, неправомірно.

Деякі вчені вважають: "Трудові ресурси - об'єктивно ширше поняття, чим сукупний працівник, вони включають не тільки ту частину активної робочої сили, яка зайнята в народному господарстві, але і трудящих, які володіють здібністю до праці, але через певні умови зайняті в домашньому і особистому підсобному господарстві. Отже, якщо сукупний працівник є сукупністю функціонуючої робочої сили, то трудові ресурси - це сукупність функціонуючої і потенційної робочої сили" [14, с.118]. Такий підхід до розмежування понять "робоча сила" і "трудові ресурси" найбільш обґрунтований і використаний в роботі. При переході до розгляду носія робочої сили в багатстві змісту всіх його здібностей доцільно вживати категорію "трудові ресурси".

У економічній літературі більшість дослідників [14, с. 15] визначають трудові ресурси "як частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями для роботи у сфері народного господарства. Трудові ресурси характеризуються потенційною масою живої праці, якою в даний період володіє суспільство для задоволення своїх потреб" [15, с.199]. Як економічна категорія трудові ресурси виражають економічні відносини для формування, розподілу і використання працездатного населення. Але неправильно, як ми вважаємо, ототожнювати

трудові ресурси з працездатним населенням. Дійсно, люди, позбавлені працездатності, не можуть бути робочою силою. Разом з тим, не всі працездатні можуть стати робочою силою.

На думку естонських економістів, трудові ресурси є ядром більш загальної категорії - соціальних ресурсів, що представляються ними як сукупність особистих трудових ресурсів і їх зв'язків, що виявляються в суспільних відносинах і образі життя. Визнання факту існування двох категорій - трудових ресурсів і соціальних ресурсів представляється цілком правомірним. З одного боку, трудові ресурси як складна соціально-економічна категорія має самостійну функцію - вона виражає відношення до населення, що володіє фізичною і інтелектуальною здібністю до праці. Кількісний склад людей і якість їх професійної підготовки визначається в основному за допомогою цієї категорії. З другого боку, вживання поняття "соціальні ресурси" дозволяє характеризувати специфіку їх носія - людину, її роль, місце, суспільне положення в житті. Соціальний ресурс виявляється у взаємодії різних соціальних груп і окремих осіб. Цим визначається характер взаємозв'язку даних категорій.

Управління персоналом. Науковою основою цієї концепції, що розвивалася в 30 - х рр., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль - посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

Термін "персонал" є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за найом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;

- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [12, с. 34]. Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації.

Персонал класифікують за двома основними категоріями участі персоналу в процесі виробництва: управлінський та виробничий. Щодо управлінського персоналу, то це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники та спеціалісти. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою та інтелектуальною працею [13, с. 32].

Таким чином, термін "персонал" об'єднує складові частини трудового колективу підприємства. До персоналу ми відносимо всіх працівників, які виконують виробничі та управлінські операції і зайняті перетворенням предметів праці з використанням засобів праці [63, с. 122]. Термінологічні відмінності можуть бути зумовлені характером і напрямом діяльності. Термін "персонал" найчастіше використовують невеликі фірми (до 100 чоловік). Серед тих, хто користується терміном "людські ресурси", - організації з кількістю зайнятих понад 2,5 тис. чоловік.

У літературі використовують також термін "кадри", що пройшов в управлінську термінологію з армійського лексикону, де він визначав групу професійних військових. Відомий дослідник в галузі менеджменту В.Воронкова вважає, що кадри - це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності [8, с.32]. Термін "кадри" в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із

частиною працюючих - спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві.

Управління кадрами - багатогранний та виключно складний процес, який має специфічні особливості та закономірності. Знання їх необхідне керівникам та спеціалістам сучасного виробництва, робітникам кадрових служб та соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості робіт та продуктивності праці [4, с. 96].

Предметом управління кадрами на підприємстві виступає вивчення відносин робітників в процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем. Основним завданням управління кадрами в сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня. Завдання зводяться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці [12, с. 45.].

3. Управління людиною. Відповідно до цієї концепції людина - головний суб'єкт організації й особливий об'єкт управління, що не може розглядатися як "ресурс". Виходячи з бажань і здібностей людини, повинні будуватися стратегія і структура організації. Засновниками даної концепції вважаються лідери японського менеджменту: К. Мацусита, А. Морита [21, с. 32]. Проте вона тісно пов'язана з концепцією всебічного розвитку особистості.

4. Управління людськими ресурсами. Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як ресурс, що не можна відновити - елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудова функція, соціальних відносин, стану працівника). На практиці діяльності нашої держави ця концепція використовується фрагментарно більше 30 років і в роки перебудови мала розповсюдження в "активізації людського фактора".

Поняття "людські ресурси" – це економічна категорія, яка визначає, що працюючий є таким самим виробничим ресурсом, як земля, матеріали, фінанси та ін. І дозволяє виділяти групи і підгрупи працюючих як окремі специфічні об'єкти управління і установлювати взаємозв'язки цих об'єктів зі структурою організації [11, с.35]. Поняття "людські ресурси" є диференціальною характеристикою (з позиції поділу праці), що дозволяє виділяти групи і підгрупи працюючих як окремі, специфічні об'єкти управління і установлювати взаємозв'язки цих об'єктів із структурою організації.

Таким чином, сучасні погляди на управління персоналом тісно пов'язуються з управлінням людиною з позиції теорії людських відносин. В еволюції теорії і практики зарубіжного кадрового менеджменту можна виділити фази, пов'язані з адаптацією як нових технологій менеджменту, так і специфічних підходів у кадровій роботі, особливо системного, що сприяло виникненню принципово нової технології кадрового менеджменту - управління людськими ресурсами. Ця технологія була інкорпорована в систему стратегічного менеджменту, і функція управління персоналом стала компетенцією вищих посадових осіб. Змінився і характер кадрової політики: вона стала більш активною і цілеспрямованою. Починаючи з 80-х років ХХ століття, змінюється модель управління персоналом, іде процес трансформації в напрямку від управління персоналом до управління людськими ресурсами. Це знайшло своє відображення в тому, що в останні роки в країнах розвинутої економіки спостерігається відносно і абсолютне зростання працівників служб управління; значно підвищився статус

керівників служб управління, вони входять у вищі ешелони правління організацією; зростають вимоги до рівня професійної підготовки менеджерів з персоналу.

Інструментом реалізації кадрової політики на підприємстві виступають кадрові служби. Організація роботи з персоналом у підприємстві повинна бути спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи. Усі види роботи з персоналом у підприємстві пов'язані з функціями кадрової служби, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників кадрової служби щодо їх виконання. Слід зазначити, що робота кадрових служб має свою специфіку відповідно до особливостей керованого об'єкта, що характеризуються профілем його діяльності (виробнича, комерційна, фінансова і т. д.).

Функції, структура та завдання кадрових служб сучасних організацій тісно пов'язані за характером розвитку економіки, розуміння керівництвом підприємства ролі персоналу у виконанні цілей та задач, що стоять перед організаціями. З урахування м вищезазначеного, можна стверджувати, що основними задачами в діяльності кадрових служб є:

- реалізація наукових принципів при підборі та розстановці кадрів;
- забезпечення підприємства кадрами у відповідності з потребами як за кількістю, так їх якістю;
- проведення заходів по формуванню стабільних трудових колективів, зниженню плинності кадрів.

У відповідності з вищевикладеними завданнями діяльність кадрових служб (відділів кадрів) є різноплановою. Разом з економічною службою відділ кадрів:

- складає поточні та перспективні плани потреби в кадрах та джерел їх поповнення.
- здійснює комплектування та облік персоналу усіх груп та категорій;

- організує прийняття на роботу, переміщення, звільнення, падання відпустки у відповідності з чинним законодавством.

Завданнями сучасних кадрових служб є реалізація кадрової політики і координація дій з питань управління персоналом в організації, що включає:

- прогнозування та визначення поточної і перспективної потреби в кадрах та джерел її задоволення;
- планування та регулювання професійного й кваліфікаційного розвитку персоналу, процесів звільнення та переміщення працівників;
- уточнення потреб у підготовці спеціалістів за прямими зв'язками з навчальними закладами;
- визначення критеріїв оцінки праці співробітників та їхнього навантаження;
- ефективне використання всіх форм матеріального й морального стимулювання працівників відповідно до їхнього трудової діяльності й соціальної активності;
- проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, вивчення громадської думки про діяльність керівників;
- організаційно-методичне забезпечення професійного, економічного навчання, підготовки й перепідготовки кадрів, (планування цієї роботи з урахуванням потреб виробництва, направлення працівників у навчальні заклади та передові підприємства, на стажування);
- навчання керівників нижчого рівня вмінню працювати з підлеглими, культурі ділових відносин;
- організаційне і методичне забезпечення розвитку самоврядування, демократичних форм розгляду і висунення кандидатур на керівні посади;
- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін у трудовому колективі, розробка заходів стабілізації та вдосконалення соціальної і демографічної структури персоналу;

- вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації, соціологічних дослідів, розробка рекомендацій щодо їх раціонального використання відповідно до здібностей працівників і потреб організації;

- розробка і реалізація заходів формування трудового колективу з метою сприяння досягненню заданої стратегічної мети.

Основними напрямками діяльності кадрових служб є:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до піклування про ветеранів праці;

- широке впровадження активних методів пошуку й цілеспрямованої підготовки потрібних підприємству та галузі працівників. Актуальною є випереджаюча підготовка робітників і спеціалістів для освоєння нової техніки і технології;

- планомірна робота з управлінським персоналом, з резервом для заміщення, висунення, яке повинне ґрунтуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів за індивідуальними планами, ротацийні переміщення керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах і стажування на керівних посадах;

- активізація діяльності зі стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі вдосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

- забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості, що вимагає від працівників кадрової служби дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, які вивільнюються, надання їм установлених пільг і компенсацій;

- перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, добору та їх розміщення, широкої гласності в кадровій роботі.

Таким чином, завдання та напрями роботи з персоналом сприяють визначенню, що конкретно і за допомогою чого будуть вирішуватись питання кадрової політики. Розв'язання цих завдань ґрунтується на належному виконанні працівниками кадрової служби своїх основних посадових обов'язків та функцій.

До основних обов'язків працівників кадрової служби, як зазначає проф. Данюк В., входить:

- забезпечення організації кадрами необхідної кількості і якості;
- вдосконалення системи оплати праці та мотивації працівників;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій робітників;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навиків та досвіду працівників;
- вдосконалення методів оцінювання персоналу, управління внутрішніми переміщеннями та професійною кар'єрою працівників;
- надання робітникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації та професійного зростання, стимулювання творчої активності;
- участь у розробці стратегії розвитку організації;
- формування та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату [16, с.42].

Ставка на професіоналізм і компетентність працівників підприємства завжди перспективна, оскільки кадри - це капітал. Як стверджує у своїй роботі Ф. Хміль при організації кадрової служби, структуруванні її складу необхідно виходити із наступних посилянь [56, с.173]. Перелік робіт, пов'язаних із забезпеченням ефективного управління персоналом має відносно стандартизований для усіх сучасних організацій вигляд.

Структура кадрової служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом. Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою (наприклад, часто функції кадрового

діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрист). А функції менеджера з персоналу приймає на себе сам директор підприємства - сам підбирає працівників, сам призначає їм зарплату, сам вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні і т. д.

Світовий досвід показує, що "критичною масою", при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала в області людських ресурсів, можна вважати наявність у підприємстві 50-70 працівників. Саме в цьому випадку відкриття посади менеджера з персоналу є економічно виправданим.

Середнє за чисельністю підприємство вимагає створення групи фахівців з кадрів (2-4 фахівця) або відділу кадрів. Серед завдань, що стоять перед службою управління персоналом, є найм, оцінка і відбір персоналу. Основним завданням служби персоналу є задоволення попиту підприємства на працівників в якісному і кількісному відношенні. Є два варіанти поповнення підприємства необхідними працівниками: внутрішній (із своїх працівників) і зовнішній (з людей, які до цього часу не мали ніякого відношення до підприємства). Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу наведені в таблиці.

Набір персоналу за рахунок внутрішніх джерел багато в чому залежить від кадрової політики підприємства в цілому. Виважене використання наявних людських ресурсів може дозволити підприємству обійтись без додаткового набору. Ресурсне забезпечення служб управління персоналом розглядає В. Лук'яхін [25, с.115]. Він говорить, що для ефективної роботи кадрових служб потрібно мати відповідні в достатній кількості необхідні ресурси, у вигляді нормативно-правової та інформаційної бази, кадрів, матеріально-технічних засобів і фінансів.

Серед правових документів основне місце займає Конституція України та Кодекс Законів про працю. Конституція гарантує право на працю, кожен громадянин має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями,

обирати вид трудової діяльності та професію, отримувати за свою працю гарантовану заробітну плату, працювати в сприятливих та безпечних умовах.

Людині гарантується право на вільний розвиток своєї особистості. Кодекс Законів про працю України визначає правові засади й гарантії реалізації права розпоряджатися своїми здібностями. В КЗпП України регламентується час роботи і відпочинку, трудова дисципліна, охорона праці, гарантії і компенсації різних груп працівників. Важливе місце в трудовому законодавстві займають такі Закони: "Про оплату праці", "Про охорону праці", "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)", "Про соціальне партнерство", "Про пенсійне забезпечення", в яких регламентуються всі сторони соціальних і трудових відносин.

До нормативно-правової бази кадрових служб відносять класифікатор професій та документи, які розробляються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання. До таких документів відносяться:

- Правила внутрішнього трудового розпорядку. Колективний договір.
- Положення про структурні підрозділи організації та Посадові інструкції.
- Важливе місце в роботі працівника відділу кадрів займають Конвенції та Рекомендації Міжнародної організації праці (МОП).

Конвенції та рекомендації містять міжнародні норми в галузі праці, які стосуються:

- прав людини на працю;
- заборони дискримінації та примусової праці;
- зайнятості;
- соціальної політики;
- колективних трудових відносин;
- умов праці, оплати праці, безпеки й гігієни праці, охорони праці;
- соціального забезпечення;

- професійної орієнтації та професійної підготовки;
- часу роботи та відпочинку;
- праці жінок, дітей і підлітків, літніх працівників, мігрантів.

Друга група документів, які розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання, охоплює:

- положення про формування кадрового резерву в організації;
- положення про організацію адаптації працівників;
- рекомендації щодо організації підбору персоналу;
- положення про оплату та стимулювання праці;
- інструкції з правил техніки безпеки та ін.

Вирішення завдань кадрових служб, з необхідною точністю і достовірністю та в установлені терміни неможливо без висококваліфікованих працівників і сучасних засобів обчислювальної техніки, оргтехніки і оперативної поліграфії.

Застосування технічних засобів дає змогу підвищити продуктивність праці керівників і співробітників служб персоналу, прискорити оброблення кадрової інформації, підвищити якість і оперативність рішень з менеджменту персоналу, а також культуру управлінської праці. До технічних засобів кадрових служб належить уся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та комп'ютеризації.

Всі технічні засоби умовно поділяють на три групи:

I. Прості пристрої та знаряддя праці (ручки, олівці, лінійки, папір, ножиці, кнопки, папки тощо).

II. Організаційна техніка (засоби складання документів, засоби копіювання та розмноження документів засоби управлінського зв'язку).

III. Обчислювальні машини.

Поряд з нормативно-правовою базою, спеціалістами та технічними засобами, ефективна робота служб персоналу потребує фінансових ресурсів.

Фінансове забезпечення - це сукупність коштів, які спрямовані на фінансування діяльності менеджменту персоналу

Кадрове забезпечення представлене суб'єктами кадрових служб: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Кожен лінійний керівник очолює групу персоналу, оскільки кожен день керує своїми підлеглими. Лінійні керівники вповноважені приймати рішення про прийняття на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати тощо.

Керівники вищих рівнів управління вирішують стратегічні питання: розробляють кадрову політику, стратегію й тактику її реалізації, методичні та нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне керівництво роботою в галузі менеджменту персоналу.

Якщо лінійні керівники виступають у ролі "замовників і споживачів", то служба персоналу є "організатором, координатором та експертом" роботи з персоналом на підприємстві. Вона створює загальні умови (системи, процедури, програми, стандарти та положення) управління персоналом, контролює їхнє застосування, додержання трудового законодавства та реалізацію кадрової політики в цілому. Служба персоналу займається плануванням чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, професійним підбором персоналу, веденням кадрового діловодства, наглядає за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, станом трудової дисципліни, соціально-психологічним кліматом у колективі, умовами праці, соціальним захистом працівників тощо.

У своїх працях Л. Михайлова звертаючись до зарубіжного досвіду, зауважила, що професійний рівень фахівців кадрових служб за останні роки

набагато підвищився [33, с.33]. Ними є психологи, соціологи, економісти, фахівці в галузі трудових відносин, методів навчання та оцінки персоналу, консультанти з планування кар'єри, фахівці з організаційного планування, профорієнтації, фахівці інтерв'юери.

Більшість фахівців, зайнятих кадровою роботою, є випускниками шкіл бізнесу (з управління персоналом), університетів та педагогічних вузів. У великих корпораціях та компаніях США 30 % фахівців у галузі менеджменту персоналу мають найвищий освітній рівень - диплом магістра та доктора наук.

У процесі визначення необхідної чисельності працівників служби персоналу організації слід ураховувати такі фактори:

- загальну чисельність та структуру персоналу;
- у сферу діяльності організації (виробництво, торгівля, фінанси, освіта, медицина, культура тощо);
- технічне забезпечення менеджменту персоналу та ін.

У службах персоналу зарубіжних фірм та компаній зайнято від 1 до 1,2% загальної чисельності працівників.

Традиційні відділи кадрів українських підприємств виконують переважно реєстраційно-облікові функції (ведення кадрової документації, облік руху персоналу, підбір персоналу), тоді як у службах персоналу зарубіжних фірм та компаній переважають змістовні аналітичні та організаційні аспекти діяльності служби персоналу.

Отже, діяльність керівників і співробітників кадрових служб тісно взаємозв'язана. У них один об'єкт - персонал і спільна мета - максимально ефективно використання персоналу. Проте відмінності у функціях, правах, обов'язках та індивідуальних цілях можуть призвести до виникнення конфліктних ситуацій між ними. Лінійні менеджери, як правило, більш авторитарні й схильні інколи порушувати організаційні та юридичні норми, особливо під час вирішення питань посадового просування, звільнення

працівників, оплати праці. Співробітники служби персоналу схильні суворо дотримуватись закону та формальних принципів і норм.

Налагодженню стосунків між лінійними керівниками та співробітниками служби персоналу сприятимуть:

- спільні обговорення проблем і прийняття спільних кадрових рішень;
- навчання взаєморозумінню та співробітництву з допомогою ротацій, переведення співробітників служби персоналу на посади лінійних керівників і навпаки;
- чітке розмежування повноважень, прав, обов'язків і відповідальності між лінійними керівниками та співробітниками служби персоналу.

Такими чином, управління людськими ресурсами це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Разом з економічним розвитком і появою великих організацій - планування перетворилося на особливу функцію управління, що потребує спеціальних знань і навиків. Щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

- сформулювати цілі, до яких прагне організація;
- визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
- на підставі цього поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями

Зростання ролі кадрових служб і кардинальна перебудова їхньої діяльності викликані корінними змінами економічних і соціальних умов, у яких нині діють сучасні організації. Служба управління людськими ресурсами в однаковій мірі з іншими службами організації несе відповідальність за вирішення завдань по досягненню економічних і соціальних цілей організації і її працівників. Основними завданнями служби управління персоналом організації є проведення активної кадрової політики на основі створення ефективної системи управління кадрами і соціальними процесами, забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності працівників з обліком їхніх індивідуальних здібностей і професійних навичок, розробка разом з економічною службою матеріальних і соціальних стимулів, що тісно пов'язують економічну політику організації з внеском кожного працівника.

Кадрова служба - це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, службовці), які повинні управляти персоналом у рамках визначеної кадрової політики. Основним предметом діяльності кадрових служб є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем. Отже, діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей, а планування, формування, розподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основний зміст кадрової служби.

1.3. Зарубіжний досвід роботи кадрових служб в управлінні людськими ресурсами

Досліджуючи зарубіжний досвід роботи кадрових служб в управлінні людськими ресурсами, зазначимо, що у сучасних умовах менеджмент можна охарактеризувати як складне явище, яке відображається практично на всіх сторонах життя суспільства. Існують численні теорії організації і управління, але, як вважають фахівці, жодна з них не може розглядатися як універсальна. Проте у всьому різноманітті існуючих підходів існує єдина єднальна ідея, яка дає підстави говорити, що в центрі всіх сучасних концепцій стоїть людина [19, с.207].

За останні 20-30 років ставлення до людських ресурсів, у тому числі і до управлінського персоналу, змінилося. Відбулося зміщення акцентів на цілісний підхід, в основі якого лежить довготривалий розвиток інтелектуального і трудового потенціалу працівника (в першу чергу, пов'язаного з управлінською діяльністю). На зарубіжних підприємствах людина розглядається як найвища цінність. Розвиток і поширення цієї концепції, яка одержала назву концепції управління людськими ресурсами, перетворилося на найважливішу тенденцію, що перебуває у взаємозв'язку і взаємодії з такими тенденціями менеджменту:

- глобалізацією економіки;
- переходом від традиційних принципів управління ("стабільність, економічність, контроль") до нових - "партнерство, гуманізація, екологічність";
- поширенням підприємницького управління.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом в організаціях індустріально-розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський [9, с.23].

Американський - передбачає початкове визначення професійно-

кваліфікаційної моделі "посади" і "підтягування" до найбільш відповідних працівників за схемою "посада - працівник". Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію. Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи - проектно-цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики "вхід - вихід", при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або переїстити, якщо це потрібно фірмі.

Виробничі відділення у компаніях західноєвропейських країн та в Японії відіграють дещо іншу роль. Роль координаторів діяльності своїх дочірніх компаній, які володіють оперативною, господарською, фінансовою та юридичною самостійністю, виконують виробничі відділення з переходом на децентралізовану форму управління. При цьому дочірні компанії виступають і як центри відповідальності, а не тільки як центр прибутку. Це

свідчить про те, що вони самостійно розробляють стратегічні напрями виробничої діяльності в рамках закріпленої за ними товарної номенклатури, проводять наукові дослідження й розробки, організовують матеріально-технічне забезпечення своїх підприємств, забезпечують необхідні капіталовкладення на модернізацію виробництва, виявляють можливих споживачів продукції, здійснюють її виробництво й збут. Вони несуть повну відповідальність за норму прибутку, встановлену їм керівництвом концерну, ведуть самостійні баланси та мають окремі рахунки прибутків і збитків, які включаються у зведений баланс фірми й складаються за єдиною формою. Контроль та координація діяльності своїх дочірніх компаній, що входять до функцій виробничого відділу, здійснюються за такими напрямками: фінанси, збут, виробництво, наукові дослідження.

Західноєвропейські концерни (особливо французькі, німецькі та шведські) завдяки тісним зв'язкам між окремими компаніями, що мають виробничий характер, мають назву "промислові групи", або "групи", незалежно від того, очолюють їх холдингові чи оперативно-виробничі компанії. Наявність у складі більшості німецьких концернів великої кількості юридично незалежних дочірніх компаній, що мають високий ступінь оперативної самостійності, територіально відокремлених і водночас вузько спеціалізованих на випуску закріпленої за ними продукції, потребує координації їх діяльності через функції централізованого управління, які забезпечують єдине й комплексне керівництво діяльністю дочірніх компаній та підпорядкованості їх єдиній меті, поставленій керівництвом компанії.

Своєрідною є система участі трудящих в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування "робітника-директора"; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менш 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік - понад 18 років, стаж роботи - не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам

і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й ураховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього [29 с.231].

Так, наприклад, Німецький дослідник І. Хентце, визначив наступний склад функціональних блоків з управління персоналом, завдання яких є першочерговими для кадрових служб [16, с.210]. Роль і організаційний статус кадрових служб (їх ще називають службами управління персоналом) визначається рівнем організаційного, фінансового, потенційного розвитку організації і позицій її керівництва.

Слід виділити також, наступні особливості управління людськими ресурсами, які стають все більш універсальними і застосовними в практиці світових компаній:

- широке застосування зовнішніх консультаційних і посередницьких фірм, що працюють з організаційними підрозділами служб управління персоналом;

- делегування повноважень і відповідальності по виконанню функцій управління персоналом;

- інтернаціоналізація управління персоналом, яка виражається в розвитку міжнародних контактів, діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих підрозділів підприємств, державних органів, інформаційних служб; формування на цій основі міжнародної школи управління персоналом.

У США кадрові служби фірм є досить великими підрозділами. Як правило, друга особа компанії - віце-президент з кадрів. Все це свідчить про велику увагу до роботи з кадрами. Без згоди керівників кадрових служб не ухвалюється жодне стратегічне рішення. Кадрова служба бере активну участь у формуванні організаційної культури фірми. Як бачимо, основні функції управління людськими ресурсами представлені відповідними відділами, хоча, звичайно, структура кадрової служби видозмінюється залежно від конкретної компанії, роду її діяльності і інших чинників.

У Німеччині у середині 80-х років ХХ ст. спостерігалось зростання частки фахівців з кадрів в загальній чисельності управлінських працівників. За наслідками опитування керівників кадрових служб провідних підприємств ФРН були визначені наступні пріоритетні напрямки кадрової політики:

- вдосконалення оплати праці;
- підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

При цьому значно менше уваги приділялося оцінці кадрів, розвитку систем інформування персоналу, проблемам його просування по службі. Кадрові служби компаній Німеччини виконують наступні функції: управління трудовою політикою; планування штатного розкладу; підбір і розстановка кадрів; управління кадрами; розрахунок заробітної плати; управління раціоналізаторською і винахідницькою діяльністю; організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів; навчання практикантів; медичне обслуговування; організація харчування; охорона праці; правові проблеми [16, с. 212].

Таким чином, спектр завдань кадрових служб у Німеччині значно ширший у порівнянні з аналогічними фірмами США. Відбулися значні зміни і в роботі кадрових служб Японії [16, с.213]. Поряд з західноєвропейськими та американськими системами, на яких базуються формування, розвиток і управління персоналом, а також організація роботи з резервом, зупинимося на японській практиці. На відміну від американської, японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система "працівник - посада").

Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах

організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є:

- переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників. В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є не кваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [31, с.120].

Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів функціонуючих в межах існуючих організаційних рамок.

Таким чином, успіх японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: "канбан" ("точно вчасно") і "комплексне управління якістю" ("нуль дефектів"), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву. На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами, японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії, що служить. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого

стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню і заохоченню часток і прямих зв'язків, просуванню і ротації кадрів, опору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорацій. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькі ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку) дозволяють забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих системі, головне не допустити адаптації і безвідповідальності [66, с.74].

Також, необхідно зазначити, що японські корпорації часто проводять церемонії святкування відкриття нових виробництв, Нового року, відзначають дні народження службовців, проводять спільні сніданки й обіди і т.п., організовують спортивні зустрічі, групові туристичні поїзди, половину витрат яких оплачує компанія, що в свою чергу сприяє розвитку неформальних зв'язків між керівника і службовцями і позитивно позначається на діяльності підприємства [12, с.312].

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном треба вважати перехід до різноманітних колективних форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання). З-поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення відносин.

В останнє десятиріччя управління виробництвом і персоналом стало видом професійної діяльності, а управлінський персонал - одним із основних. Менеджери підприємства разом із службою персоналу створюють одну команду, яка займається розвитком людських ресурсів. Наприклад, японські менеджери так визначили свої основні завдання, % опитаних:

- розвиток персоналу - 85,3;

- розвиток ринку збуту - 72,8;
- створення нового продукту і послуг - 63,8;
- зміцнення фінансової системи - 59,0;
- нова технологія - 44,4;
- спрощення організаційної структури - 29,7 [41, с.123].

Як бачимо, головна проблема - не управління персоналом. Ця функція дещо відрізняється від функцій традиційних відділів на наших підприємствах. Суть управління людськими ресурсами полягає в тому, що людей розглядають як цінність компанії, яку здобуто в конкурентній боротьбі, і її потрібно розвивати, мотивувати, щоб досягти стратегічних цілей організації.

Сучасне виробництво дедалі більше вимагає від працівників якостей, які не тільки не формувались в умовах поточно-масового виробництва, а й спеціально зводились до мінімуму, що дозволяло спрощувати працю та здешевлювати вартість робочої сили. До таких якостей відносяться високопрофесійна майстерність, здатність приймати самостійні рішення, навички колективної взаємодії, відповідальність за якість продукції, знання техніки та організації виробництва. В даний час однією із характерних рис є залежність виробництва від якості робочої сили, форм її використання, рівня залучення до справ управління підприємством. Управління персоналу набуває все більшою значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та перспективного розвитку підприємства [44, с.324].

В рамках концепції "управління людськими ресурсами" персонал "зрівнюється в правах" з основним капіталом, і витрати на нього розглядаються як довготермінові інвестиції. Планування людських ресурсів взаємозв'язане з виробництвом - активно впроваджується групова організація праці, і тому акцентується увага на створенні команди, розвитку людей і формуванні корпоративної культури.

Таким чином, управління людськими ресурсами спрямовано на

вирішення принципово нових, довготривалих завдань, підвищення економічної і соціальної ефективності роботи організації, підтримка її балансу із середовищем. Вважається, що концепція управління персоналом має "національний відтінок". В США, наприклад, вона прагматична: людину розглядають як ресурс, до якого потрібно бережливо ставитись і вкладення в нього повинні окупатись. В Японії людина не тільки ресурс, але й самостійна цінність: тут значно вища роль корпоративної культури і організаційних цінностей.

В Україні до такої концепції ще "руки не дійшли", але традиційно вітчизняний менталітет підходить до людей, як до чогось другорядного, тому не скоро підхід до управління персоналом досягне світових стандартів. Багато компаній світу вважають основним способом конкурентної боротьби - розвиток персоналу. XXI століття буде розвиватись на основі інтелекту персоналу. Японські менеджери з управління персоналом називають такі напрямки, які будуть актуальними (% відповідей):

- розвиток потенціалу людей - 86,6;
- максимальне використання потенціалу працівників - 8,9;
- розвиток групової діяльності - 47,1;
- акцент на розвиток професіоналізму старших працівників - 42,4;
- розширення різноманітності професій - 38,3;
- збільшення фондів мотивації - 29,6;
- покращення умов праці - 29,4 [41, с. 34].

Основним критерієм підвищення на посаді є широка кваліфікація, вміння добиватись конкретних результатів, динамізм, вміння формувати команду і працювати з нею, вміння бачити картину в цілому і застосовувати ділову етику. Єдина система управління персоналом включає: відділ персоналу, менеджерів всіх рівнів і організацій, які представляють інтереси найманих працівників. Нова кадрова технологія - основне джерело позитивних змін в організації, оскільки вона сконцентрована на:

- ресурсну орієнтацію, тобто використання індивідуальних здібностей

працівників відповідно до стратегічних цілей організації;

- інтеграцію потреб працівників із зацікавленістю організації.

У Великобританії перепідготовкою управлінського персоналу займаються:

- академічні курси;
- приватні центри;
- невеликі фірми, які проводять тренінг і здійснюють консультування;
- спеціальні курси безперервного навчання менеджменту при вузах.

Багато теоретиків і практики бізнесу передбачають наростання труднощів і зниження результативності в системі підготовки менеджерів, оскільки протягом останніх 30 років набір читаних курсів і зміст програм змінювалися незначним чином. Висока кваліфікація менеджерів необхідна для успішної роботи, але далеко не достатня. Програми підготовки в області психології дозволяють засвоїти навички формування згуртованих груп. Загострення конкурентної боротьби вимагає від менеджерів не стільки навичок кількісної оцінки явищ, скільки постійного націлювання на пошук нових нестандартних шляхів рішення безпрецедентних задач. Ці навички можна охарактеризувати як підприємництво. Останнім часом зростає попит на підприємців. Для цього необхідні нові програми.

Велике значення мають методи навчання. Серед найбільш перспективних відзначають такі, як моделювання, ролеві ігри, семінари. Традиційні ж методи поступово втрачають свою значущість [19, с.218].

Більшість спеціалістів формулюють концепцію людських ресурсів досить широко, підкреслюючи відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання людських ресурсів проти мінімізації затрат), за ознакою контролю (самоконтроль проти зовнішнього контролю), за формою організації (обмежена, гнучка проти централізованої бюрократичної). Зміни у використанні робочої сили сприяли перейменуванню більшістю американських фірм кадрових служб у служби людських ресурсів. Характерною рисою організації роботи з персоналом у

рамках нової концепції є інтеграція кадровими службами всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх трудового циклу - з моменту підбору до виплати пенсійної винагороди.

Таким чином, служби управління людськими ресурсами зосереджують свою діяльність на економічних та організаційних аспектах. У складі працівників деяких служб з'являється ряд нових професій і спеціальностей, спеціалісти по найму персоналу, методисти та інструктори, консультанти з питань кар'єри. Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Зміна економічної і політичної систем України в 90-ті роки одночасно надали великі можливості і містять серйозні загрози для існування кожної особистості, вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Управління людськими ресурсами в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора при побудові системи управління персоналом.

Виходячи на вітчизняний та світовий товарний ринки керівники українських підприємств стикаються з непристосованістю досвіду роботи з кадрами при плановій економіці до нових умов господарювання. Не зважаючи на такі позитивні аспекти, як гарантованість зайнятості, соціальний захист працівників, в українській системі кадрового менеджменту були такі негативні аспекти як:

1. Відсутність системи добору працівників.
 2. Прийняття на керівні посади за партійною ознакою.
 3. Відсутність системи мотивації і стимулювання ефективної роботи
- [88, с.102].

Менеджмент українських підприємств поставлено перед необхідністю реформування системи кадрового менеджменту загалом, необхідністю

розробки філософії кадрового менеджменту своїх підприємств.

Укрупнено можна виділити три фактори, що впливають на працівників підприємства:

- ієрархічна структура підприємства - де основним засобом впливу є відношення влади-підлеглості, примушення і контролю;
- культура, тобто шкала цінностей, вироблених суспільством, підприємством або групою осіб, соціальні норми, які регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без помітного тиску;
- ринок - мережа рівноправних відносин, що базуються на купівлі-продажу продукції і послуг, відношеннях власності, рівновазі інтересів продавця і покупця [55, с.213].

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. Розумова праця, як правило, оплачується вище, ніж фізична.

За даними спеціальних досліджень заробітна плата працівників розумової праці у середньому перевищує заробіток робітників: у Німеччині - на 20%; Італії і Данії - на 22%; Люксембурзі - на 44%; Франції і Бельгії - на 61% [55, с.215]. Середньо-тижнева заробітна плата американських інженерів майже у 2 рази більша за середню плату робітників. У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. Наприклад, в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80% компаній, а робітників -

приблизно 50%. У Франції індивідуалізована заробітна плата становить 3/4 її приросту в керівників і спеціалістів, 2/3 - у майстрів і майже 1/2 - у робітників [55, с.216].

Досвід багатьох фірм показав, що інвестиції в нове обладнання не приводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується "людський фактор", тобто якщо одночасно не здійснюються великі вкладення капіталу в підготовку персоналу, створення резерву кадрів, у впровадження нових принципів організації праці. Для управлінського рівня необхідно, крім того, створення нової виробничої культури, що включає принципи групової роботи (виробничої діяльності), реорганізацію підготовки і підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резервом кадрів, на оплату праці виходячи з виробничих потреб, на стимулювання ініціативи і залучення в процес прийняття рішень, у тому числі спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів.

За останні роки різноманітні українські підприємства почали надавати більше уваги питанням управління персоналу. Причин цього є кілька: - повністю вичерпали себе старі адміністративні форми управління персоналом, і це примусило багатьох шукати прийоми і методи роботи з людьми; - перехід на господарський розрахунок і самоокупність примусив шукати нові ресурси і резерви. В цих умовах багато хто звернув увагу на ефективне використання не тільки матеріальних, але і людських ресурсів як важливого фактора підвищення рівня виробництва і послуг.

В країні формується ринок праці. З'явилися можливості відбору, необхідність в пошуку кваліфікованих кадрів, їх оцінці і інші елементи ринкового підходу до управління персоналом. Суттєво покращилась наукова і методологічна база роботи з персоналом. Опубліковано багато наукових робіт, які дозволяють підняти ефективність роботи з персоналом на новий рівень. Багато підприємств і фірм накопичили позитивний досвід роботи з персоналом, що дає надію на суттєвий прогрес в справі використання

людських ресурсів. Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є:

- горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди;
- децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління;
- спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту;
- ціль - суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії.

Отже для того, щоб створити дієву систему менеджменту в організації, розробити власну фірмову філософію управління людськими ресурсами, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками. Таким чином, система управління людськими ресурсами організації є однією з найважливіших і найскладніших ланок управління підприємством загалі. Існування багатьох методів і принципів побудови такої системи вказує на те, що не існує методів управління людськими ресурсами, які б виявили ефективність у всіх ситуаціях. Тому закордонний досвід є безумовно цінним, але потребує переосмислення і адаптації до національних умов.

Висновки до першого розділу

1) Методологія кадрових служб в управлінні людськими ресурсами включає сукупність методів, принципів, положень, які складають основу кадрового менеджменту; сукупність прийомів дослідження, які використовуються в даній науці. Це такі методи як метод аналогій, головних компонентів, групових оцінок, декомпозиції, контрольних питань, системного аналізу, порівнянь, структуризації цілей, аналізу роботи, ділової оцінки, інноваційного менеджменту в кадровій роботі, нормування праці,

навчання персоналу, оцінки результативності, підвищення кваліфікації працівників апарату управління, розподіл колективного заробітку, розрахунків потреб у персоналі, формування мотивації праці.

Концепція управління персоналом підприємства - це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації.

2) В сучасній практиці управління при всій багатоманітності підходів сформувалися основні поняття в сфері управління людськими ресурсами, які однаково розуміються сучасними менеджерами. Управління людськими ресурсами - стратегічне планування і управління кадровою політикою. Інструментом реалізації кадрової політики є кадрові служби - основні структурні підрозділи в апараті керування, що виконують оперативну роботу з кадрами. Це керування кадрами і навчальних закладів у міністерствах, відділи кадрів і підготовки кадрів в організаціях і на підприємствах. Підвищення ролі людського фактору в розвитку виробництва на сучасному етапі обумовило й зростання ролі кадрових служб у сфері керування. У цей час їх відносять до провідних структурних підрозділів будівництв і підприємств, фірм і корпорацій.

3) Розглянувши зарубіжний досвід управління людськими ресурсами, зазначимо, що на відміну від країн з розвинутою економікою, характерною рисою українських підприємств та організацій є обмеження чи відсутність сучасної системи мотивації високоефективної праці. Чимало вітчизняних підприємств, особливо дрібних та середніх, обмежені в ресурсах, і проблему їх виживання необхідно вирішувати значною мірою за рахунок резервів, використання яких не потребує великих затрат. З практичного погляду доцільне впровадження індивідуальних розрахунків із заробітної платні залежно від реально досягнутих результатів. Складові оплати праці та їх розмір можуть комбінуватися залежно від кваліфікації працівника.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ КАДРОВИХ СЛУЖБ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ (НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

2.1. Організаційно-управлінська структура Запорізької міської ради

Міська рада представляє територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування. Міська рада згідно з Конституцією та Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні" є представницьким органом міських територіальних громад. Запорізька міська рада, яка розташована в центрі міста Запоріжжя за адресою вул. Леніна, 206.

Особливості функціонування міських рад в Україні наступні:

- міська рада формується шляхом обрання 50% складу за партійними списками та 50% у мажоритарних округах;
- міська рада обирає секретаря міської ради;
- на засіданнях міської ради головує міський голова, обраний прямим голосуванням членами територіальної громади;
- формує виконавчий комітет міської ради.

Визначаючи повноваження, Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" у ст. 25 виділяє загальну компетенцію міської ради, в межах якої вона правомочна розглядати та вирішувати питання, віднесені Конституцією та законами України до її відання. У ст. 26 цього Закону визначена виключна компетенція міської ради, тобто ті питання, які:

- розглядаються обраними представниками територіальної громади - депутатами;
- обговорюються колегіальним органом - радою;

- вирішуються, виключно, на її пленарних засіданнях;
- не мають права передаватися іншим органам влади і посадовим особам для їх вирішення.

До них відносять повноваження, які можна поділити на кілька окремих груп:

1) із організаційної роботи ради: визначення відповідно до закону кількісного складу ради; затвердження регламенту ради; обрання за рекомендацією міського, селищного, сільського голови та звільнення з посади секретаря ради; затвердження плану роботи ради та заслуховування звіту про його виконання;

2) із формування органів ради: утворення та ліквідація постійних комісій ради, затвердження та зміна їх складу; обрання голів постійних комісій; утворення виконавчого комітету ради, визначення його кількісного та персонального складу; внесення змін до складу виконавчого комітету та його розпуск; затвердження, за рекомендацією голови, структури виконавчих органів ради; утворення, за поданням голови, інших виконавчих органів ради тощо.

3) із контролю за діяльністю голови та виконавчих органів ради: заслуховування звіту міського голови про діяльність виконавчих органів ради; заслуховування звітів постійних комісій, керівників виконавчих органів ради та посадових осіб, які вона призначає або затверджує; розгляд запитів депутатів; прийняття рішень щодо дотермінового припинення повноважень голови, посадових осіб органів місцевого самоврядування; скасування актів виконавчих органів ради, що не відповідають вимогам чинного законодавства;

4) для безпосереднього вирішення питань, віднесених до відання місцевого самоврядування: управління районами в містах, прийняття рішень щодо реалізації населенням форм волевиявлення; затвердження програм розвитку міста; затвердження місцевого бюджету, внесення змін до нього; повноваження у сфері управління комунальною власністю, в галузі захисту

довкілля, захисту прав, свобод і законних інтересів громадян.

У розділі II Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" виділені повноваження виконавчих органів міських рад у сферах:

- соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку (ст. 27);
- бюджету, фінансів та цін (ст. 28);
- управління комунальною власністю (ст. 29);
- житлово-комунального господарства (ст. 30);
- будівництва (ст. 31);
- освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту (ст. 32);
- регулювання земельних відносин та охорони навколишнього середовища (ст.33);
- соціального захисту населення (ст. 34);
- зовнішньоекономічної діяльності (ст. 35);
- оборонної роботи (ст. 36);
- вирішення питань адміністративно-територіального устрою (ст. 37);
- забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян (ст. 38);
- відзначення державними нагородами, відзнаками Президента України та присвоєння почесних звань України (ст. 39).

Запорізька міська рада проводить свою роботу сесійно. Сесія ради складається з пленарних засідань ради, а також засідань постійних комісій ради. Сесії ради скликаються міським головою в міру необхідності, але не менше одного разу на квартал. Сесія ради є правомочною, якщо в її пленарному засіданні бере участь більше половини депутатів від загального складу ради.

Робочими органами сесії є лічильна і редакційна комісії, а також секретаріат ради. Лічильна комісія створюється для підрахунку голосів і обирається радою за пропозицією головуючого, за звичай, з трьох депутатів за алфавітним переліком. Зі свого складу лічильна комісія обирає голову. У

роботі лічильної комісії не можуть брати участь депутати, кандидатури яких включено до бюлетенів таємного голосування. Редакційна комісія обирається радою процедурним рішенням за пропозицією головуючого із числа депутатів. У її роботі беруть участь автори проекту ухвали. Секретаріат створюється для забезпечення роботи ради. У своїй діяльності він керується відповідним положенням, що затверджується радою.

Місцеві ради, в межах своїх повноважень, приймають нормативні акти у формі рішень. Місцева рада може приймати рішення у формі:

- ухвали - рішення ради, прийняте в межах її компетенції для досягнення певної цілі, що спричинює певні юридичні наслідки. Ці рішення є обов'язковими для виконання на території, підвідомчій раді;

- доручення - рішення ради, що стосуються органу чи посадової особи ради, і містять зобов'язання або повноваження одноразової дії;

- звернення - рішення ради, звернене до не підпорядкованих їй суб'єктів із закликом до певних дій або ініціатив;

- заяви - рішення ради, що містить у собі виявлення позиції ради з певних питань;

- процедурного рішення - рішення прийнятого радою з процедурних питань (про перерву в засіданні, проведення додаткової реєстрації, перерахунок голосів).

Загалом рішення ради приймаються на пленарному засіданні після його обговорення. Проте, якщо жоден депутат не заперечує, то воно може прийнятись і без обговорення. Рішення у п'ятиденний термін з часу його прийняття підписує головуючий на засіданні ради. Упродовж цього терміну воно може бути зупинено головою і повторно винесено на розгляд ради із обґрунтуванням зауважень. У цьому випадку рада зобов'язана повторно розглянути це рішення і відхилити вказані зауваги або прислухатись до них. Якщо рада підтвердила попереднє рішення двома третинами голосів від загального складу ради, воно набирає чинності.

Рішення ради нормативно-правового характеру набирають чинності з

дня їх офіційного оприлюднення, якщо радою не встановлено пізніший термін. Ухвали ради нормативно-правового характеру публікуються не пізніше, як 20-денний термін після х прийняття. Місцева рада визначає перелік, функціональну спрямованість і порядок організації роботи постійних комісій, які готують питання на сесії ради, здійснюють контроль за виконанням їх рішень тощо. Комісії ради - орган, що утворюється для виконання певних функцій чи проведення відповідних організаційних заходів. Постійні комісії обираються на першій сесії ради з числа її депутатів у складі голови та її членів, які працюють у комісіях на громадських засадах. До складу постійних комісій не можуть бути обрані: міський голова; секретар місцевої ради.

Члени постійних комісій ради обираються за списком з урахуванням їх компетентності у тій чи іншій галузі, професіоналізму, побажань самих депутатів. Проте вони можуть змінити своє членство у постійних комісіях, написавши про це заяву на ім'я голови і прийняття відповідного рішення на пленарному засіданні. Постійні комісії за дорученням ради або за власною ініціативою попередньо розглядають проекти програм соціально-економічного і культурного розвитку, місцевого бюджету, звіти про виконання програм і бюджету, вивчають і готують питання про стан та розвиток відповідних галузей господарського і соціально-культурного будівництва, інші питання, які вносяться на розгляд ради, розробляють проекти рішень ради та готують висновки з цих питань, виступають на сесіях ради з доповідями і співповідями. Вони також попередньо розглядають кандидатури осіб, які пропонуються для обрання, затвердження, призначення або погодження відповідною радою, готують висновки з цих питань. Рекомендації постійних комісій підлягають обов'язковому розгляду органами, підприємствами, установами, організаціями, посадовими особами, яким вони адресовані. Про результати розгляду і вжиті заходи повинно бути повідомлено комісіям у встановлений ними строк.

Голову постійної комісії рада може відкликати в будь який час.

Пропозиції про це можуть внести: голова, секретар ради, постійна комісія ради, третина депутатів від загальної кількості відповідної ради.

Рішення про створення тимчасової контрольної комісії вважається прийнятим, якщо за це проголосувало не менше 1/3 від загального складу ради. Тимчасові та постійні комісії діють на основі регламентів рад та інших актів. Запорізька міська рада - міська рада, у віданні якої перебуває місто Запоріжжя. Територія: 240 км². Населення станом на 01.02.2012 року: 772258 осіб. Загальний склад ради: 90 депутатів, депутатські групи та фракції. За рішенням міської ради відповідно до вимог чинного законодавства можуть утворюватися районні в місті ради, які створюють свої виконавчі органи та обирають голову ради, який одночасно є і головою її виконавчого комітету. При елементній характеристиці системи місцевого самоврядування слід чітко розрізняти, по-перше, систему місцевого самоврядування взагалі і, по-друге, систему місцевого самоврядування конкретної адміністративно-територіальної одиниці.

Отже, Конституція та закони України досить жорстко визначають систему місцевого самоврядування. У територіальних громадах практично відсутня можливість самостійно визначати структурну організацію місцевого самоврядування, обирати ту чи іншу модель або певну її модифікацію (сильна рада, сильний - голова тощо). Питання, яке може бути розв'язане самостійно, - це визначення системи та структури виконавчих органів місцевих рад. Але й при цьому необхідно враховувати вимоги чинного законодавства, якими регламентується порядок створення виконкомів, відділів та управлінь. Постановою Кабінету Міністрів України від 3 грудня 1999 р № 1349 головам обласних, районних, районних у містах рад, сільським, селищним, міським головам під час підготовки пропозицій щодо структури виконавчого апарату обласних, районних, районних у містах рад, виконавчих органів сільських, селищних, міських рад, загальної чисельності апарату рад та їх виконавчих комітетів рекомендується дотримуватися типових штатів.

В Україні реалізована система "сильний мер - рада", оскільки вони обираються населенням і мають однаковий ступінь легітимності. Разом із тим, фахівці досить критично оцінюють системно-структурну організацію місцевої влади й зазначають, що сучасна система місцевого самоврядування - це лише перехідна модель, гібрид форм, що відживають, тоталітарного намісництва і демократичних щеплень до його стовбура. На розвиток місцевого самоврядування в сприяло б закріплення на конституційному рівні можливості для територіальних громад самостійно визначати системно-структурну організацію здійснення місцевого самоврядування. Подібна практика є досить поширеною в зарубіжних країнах.

Щодо організаційної структури управління виконавчих органів Запорізької міської ради по, то вона затверджена Розпорядженням міського голови від 18.02.2011р. № 6 (див. додаток А). Структура органів міської ради: міський голова, секретар ради, заступники міського голови, виконавчий комітет, управління та відділи. Вертикаль керування побудована за схемою лінійно-функціональної організаційної структури. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Перевагами лінійно-функціональних структур, як правило, вважають: стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління; високу виробничу реакцію організації, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців; зменшення дублювання зусиль у функціональних областях; поліпшення координації діяльності в функціональних областях.

Незважаючи на широке поширення лінійно-функціональних структур управління, є цілий перелік їх недоліків: розмивання розробленої стратегії

розвитку організації: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж організації в цілому, тобто ставити свої власні цілі вище цілей всієї організації; відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами; різке збільшення обсягу дій різних функціональних служб; надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі; втрата гнучкості у взаєминах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур; слабка інноваційна і підприємницька реакція організації з такою організаційною структурою управління; неадекватне реагування на вимоги зовнішнього середовища; утруднення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що утрудняє комунікацію [42, с.113].

З огляду на всі перераховані вище недоліки, важливо підкреслити, за яких же умов вони згладжуються: лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, дії, які часто повторюються і рідко міняються завдання і функції, тобто на підприємствах, що функціонують в умовах вирішення стандартних управлінських проблем; достоїнства цих структур виявляються в керуванні підприємствами з масовим чи великомасштабним типом виробництва, у підприємствах, що випускають відносно обмежену номенклатуру продукції; вони найбільш ефективні при господарському механізмі витратного типу, коли виробництво мало схильне до прогресу в галузі науки і техніки; лінійно-функціональні структури успішно застосовуються на підприємствах, що діють у стабільних зовнішніх умовах [19, с.197].

Отже, організаційна структура - це конструкція організації, на основі якої здійснюється управління суб'єктом господарювання. Ця конструкція має формальне або неформальне вираження та охоплює канали влади й комунікації, а також інформацію, що передається цими каналами. Ключовими поняттями структури управління є елементи, зв'язки, рівні і

повноваження. Елементами організаційної структури управління можуть бути як окремі працівники, так і служби або органи апарату управління, в яких зайнята та або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки.

Міський голова обирається жителями міста шляхом загального прямого, вільного і таємного голосування терміном на чотири роки і є головною посадовою особою в системі міського самоврядування, за посадою він очолює виконавчий комітет міської ради та головує на засіданнях ради. Міським головою може бути обраний будь-який житель м. Запоріжжя, якому на момент обрання виповнився 21 рік, крім осіб, що притягалися до кримінальної відповідальності, і який відповідає вимогам законодавства України та Статуту. При цьому враховані формальні підходи при адаптації структури до стратегії, а саме - функціональна спеціалізація й територіальна побудова. Міська рада є представницьким органом міського самоврядування, обраним жителями міста і найвищим органом волевиявлення та прийняття рішень на рівні територіальної громади міста. У межах чинного законодавства України у віданні ради перебувають усі питання життєдіяльності громади міста.

Голова міської ради, Буряк Володимир Вікторович, очолює міську раду та здійснює керівництво її діяльністю. Також, координує та контролює роботу підприємств, установ, організацій, що перебувають у комунальній власності територіальної громади міста, які виконують роботи з утримання житла, благоустрою території району, торговельного та побутового обслуговування населення, здійснює загальне керівництво мобілізаційною підготовкою району. Міський голова - очолює представницький орган місцевого самоврядування і є головною посадовою особою відповідної територіальної громади, обирається її членами на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на чотири роки в порядку, визначеному Законом "Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів". На відміну від депутатів, він здійснює

свої повноваження на постійній основі. Вибори голови проводяться за мажоритарною виборчою системою відносної більшості по єдиному одномандатному виборчому округу, межі якого збігаються з межами села, селища, міста. Завдяки поєднанню в особі голови властивостей керівника виконавчого органу ради та спікера ради має досягатися розумна гармонія в роботі ради та її виконавчих органів.

Депутатські групи і фракції є добровільними об'єднаннями депутатів, які створюються за їх взаємною згодою для спільної роботи щодо здійснення депутатських повноважень у виборчих округах і трудових колективах. Депутатська група може бути створена в будь-який час у період строку повноважень ради за рішенням зборів депутатів, що входять до її складу. Вона складається не менш ніж із трьох депутатів. На зборах обирається керівник депутатської групи, за поданням якого вона реєструється радою. Можливість формування депутатських фракцій закріплена Законом "Про місцеве самоврядування в Україні".

Постійні комісії ради є її робочими органами, що утворюються з числа її депутатів для вивчення, попереднього розгляду і підготовки питань, які належать до її відання, здійснення контролю за виконанням рішень ради та її виконавчого комітету. Перелік, функціональна спрямованість і порядок організації роботи постійних комісій визначаються регламентом відповідної ради та Положенням про постійні комісії, що затверджується радою. Постійні комісії обираються радою на першій сесії на строк її повноважень у складі голови і членів комісії. До складу постійних комісій не можуть бути обрані сільський, селищний, міський голова, секретар сільської, селищної, міської ради, голова районної у місті (у разі її утворення), районної, обласної ради, їх заступники. Всі інші питання структури комісії вирішуються самою комісією на її засіданні. Зокрема, таким чином обираються заступник голови і секретар постійної комісії, утворюються підкомісії і робочі групи.

Тимчасові контрольні комісії є органами ради, які обираються з числа її депутатів для здійснення контролю з конкретно визначених радою питань,

що належать до повноважень місцевого самоврядування. Рішення про створення тимчасової контрольної комісії ради, її назву та завдання, персональний склад комісії та її голову вважається прийнятим, якщо за це проголосувало не менше 1/3 депутатів від загального складу ради. Контрольні комісії подають звіти й пропозиції на розгляд ради. Повноваження тимчасової контрольної комісії припиняються з моменту прийняття радою остаточного рішення щодо результатів її роботи, а також у разі припинення повноважень ради, яка створила цю комісію.

Секретар Запорізької міської ради обирається радою за пропозицією голови з числа її депутатів на строк повноважень ради і працює на постійній основі. Він не може суміщати свою службову діяльність з іншою посадою, у тому числі на громадських засадах (крім викладацької, наукової та творчої роботи в позаробочий час), займатися підприємницькою діяльністю, одержувати від цього прибуток, якщо інше не передбачено законом.

Секретар міської ради: скликає сесію ради у разі невмотивованої відмови міського голови або його неспроможність скликати сесію ради; повідомляє депутатам і доводить до відома населення інформацію про час і місце проведення сесії ради, питання, які передбачається внести на розгляд ради; веде засідання ради та підписує її рішення у разі невмотивованої відмови сільського, селищного, міського голови або його неспроможності скликати сесію ради; організує підготовку сесій ради, питань, що вносяться на розгляд ради; забезпечує своєчасне доведення рішень ради до виконавців і населення, організує контроль за їх виконанням; за дорученням сільського, селищного, міського голови координує діяльність постійних та інших комісій ради, дає їм доручення, сприяє організації виконання їх рекомендацій; сприяє депутатам ради у здійсненні їх повноважень; організує за дорученням ради здійснення заходів, пов'язаних з підготовкою і проведенням референдумів та виборів до органів державної влади і місцевого самоврядування; забезпечує зберігання у відповідних органах місцевого самоврядування офіційних документів, пов'язаних з місцевим самоврядуванням відповідної

територіальної громади, забезпечує доступ до них осіб, яким це право надане у встановленому порядку; вирішує за дорученням міського голови або відповідної ради інші питання, пов'язані з діяльністю ради та її органів; може за рішенням ради одночасно здійснювати повноваження секретаря виконавчого комітету відповідної ради. Загальний склад ради: 90 депутатів, депутатські групи та фракції.

Також, зазначимо, що міська рада формується шляхом вільних виборів, які проводяться на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. Загальний склад міської ради встановлюється в межах, визначених законом, рішенням міської ради, яке приймається перед кожними черговими виборами депутатів міської ради. Крім депутатів, до складу міської ради входить за посадою міський голова. Депутат міської ради - особа, яка шляхом виборів наділяється міською громадою повноваженнями представляти інтереси виборців та здійснювати функції міського самоврядування, віднесені до відання міської ради. Депутати міської ради щодо здійснення наданих їм повноважень за виконання функцій міського самоврядування несуть відповідальність не тільки перед виборцями свого округу, а й перед усіма жителями міської громади. Вони не повинні своєю діяльністю завдавати шкоди інтересам міської громади. Міська рада ухвалює рішення про делегування окремих повноважень районним у місті радам у разі їх створення.

Територіальна громада в особі міської ради, її виконавчого комітету має повноваження щодо прийняття рішень місцевому вигляді, оскільки різні групи керуються різними мотивами і чинять різноспрямований тиск на орган місцевого самоврядування. Організація взаємодії між елементами системи місцевого самоврядування спрямована на формування відносин розподілу і трудових взаємовідносин. Виконавчими органами міської ради є виконавчий комітет та інші розпорядчі органи, утворені за рішенням міської ради. У процесі їх формування мають враховуватись соціальні норми і цінності, культурні та моральні установки як усередині системи, так і у відносинах із

зовнішнім середовищем.

За результатами проведених нами досліджень головними функціями менеджменту рекомендуємо вважати: досягнення високої якості та ефективності шляхом зміцнення співпраці і залучення членів територіальної громади до справ органу місцевого самоврядування як організації, а також постійного балансування інтересів основних груп залучених до справ осіб, необхідного для зміцнення позицій органу місцевого самоврядування як організації в суспільстві. Виконавчий комітет міської ради також здійснює надані йому законом повноваження органів виконавчої влади. Основними принципами його побудови мають бути: принцип єдності мети; принцип ефективності. Визначені наступні основні групування в його організаційній структурі: економічне; забезпечення життєдіяльності міста; організаційно-правове; технічного забезпечення розвитку міста; гуманітарне; сприяння діяльності силових структур та з надзвичайних ситуацій.

2.2. Діагностика проблем кадрових служб в управлінні людськими ресурсами

Ефективність роботи міської ради, як і будь-якої організації, великою мірою визначається ефективністю управління, відповідністю управління зовнішньому середовищу. Зміна умов зовнішнього середовища зумовлює зміни в способах управління. Очевидно, що сьогодні склалася така ситуація, коли багато організацій не можуть далі розвиватися без набуття певних якостей, що справляють найбільш істотний вплив на їх конкурентоспроможність та отримання додаткових конкурентних переваг. Серед таких якостей можна назвати, насамперед, постійну інноваційну активність, тобто прагнення до створення та постійного впровадження в діяльність організації інновацій. Основна мета сучасної кадрової служби, у

тому разі і кадрової політики Запорізької міської ради - це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, і розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Правильно вибрана кадрова політика забезпечує:

- своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства;
- стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства;
- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою;
- ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника;
- створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;
- розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною;
- стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі;
- стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу [45, с. 132].

Діагностика проблем організації - один з ефективних методичних прийомів, використовуваний при виборі стратегії. Діагностика (від грец. *diagnosis* - розпізнавання) передбачає визначення суті й особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів і методів його проведення. У процесі діагностики визначаються стратегічні проблеми організації і причини їх виникнення [32, с. 32]. Під проблемою звичайно розуміється невідповідність стану керованого об'єкта цілям, поставленим керівником [45, с. 76]. У практичному

плані зміст терміна "проблема" - це труднощі, перешкоди, недостатність чого-небудь. Стратегічна проблема відрізняється від слабких сторін підприємства [34, с. 57]. Якщо слабкі сторони визначаються за допомогою порівняння підприємства з фірмами-конкурентами, то проблема виникає, коли спостерігається невідповідність між цілями підприємства і поточним станом справ.

Одна з головних проблем багатьох вітчизняних організацій полягає в протиріччі між ринковим зовнішнім середовищем і внутрішньою виробничою орієнтацією. Отже, у процесі діагностики визначаються проблеми організації і причини їх виникнення. Одним з найважливіших вимог при проведенні дослідження є вимога комплексності. Суть цієї вимоги полягає в тому, щоб забезпечити вивчення різних сторін діяльності організації: зовнішнього середовища, системи управління, цілей, завдань і реалізованої стратегії, матеріальних ресурсів, фінансів, виробництва, продукції, кадрів та ін. Комплексний підхід повинен інтегруватися з функціональним підходом. Особливо це необхідно в тих випадках, коли в процесі попередньої діагностики з'ясовується, що основні слабкі сторони організації припадають на одну-дві сфери діяльності. У ході аналізу накопичується багато різноманітного матеріалу, на основі якого висуваються гіпотези вирішення існуючих проблем. Діагностика переходить у наступну фазу - постановка проблем.

Оскільки кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвитку організації. Тому загальний план кадрової політики повинен корегуватись відповідно до змін, що складаються. В цілому процес планування людських ресурсів може бути розподілений на три етапи:

- оцінку наявних кадрів організації;
- оцінку, прогноз майбутніх потреб;
- розробку програми забезпечення задоволення майбутніх потреб

[23, с. 46].

Причому на кожному із етапів оцінювання та прогнозування здійснюється не тільки на основі аналізу кількісного складу працюючих, але і якісного. На заключному етапі програма забезпечення кадрами повинна передбачати конкретний графік та заходи по залученню, найму, підготовці та переміщенню працівників, які є необхідними для досягнення цілей організації. Можна виділити такі види планування персоналу:

- стратегічне або довгострокове (з перспективою на 10 - 15 років), яке часто здійснюється у формі цільових комплексних програм, що можуть бути націлені на вирішення важливих проблем. Прикладом може бути розвиток окремих регіонів чи зниження рівня безробіття. При цьому враховують основні моменти сучасної кадрової політики та демографічної ситуації, що впливає на баланс трудових ресурсів та їх переміщення. Важливим при цьому є врахування впливу науково-технічного прогресу на ці процеси, а також досвід роботи з кадрами у попередні роки;

- перспективне (до 5 років), що дає можливість комплексно реалізувати найважливіші процеси формування кадрового потенціалу організацій, підприємств, галузей. Такі плани, як правило, містять окремі розділи, присвячені вдосконаленню кадрового складу організації, підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу, а також виховним заходам та формування організаційної культури;

- поточне планування конкретизує показники довгострокового та перспективного планування з кадрами та відображає проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу та інше [75, с. 32].

Основними методами планування та прогнозування потреби в робітниках є такі:

- балансовий метод, який передбачає досягнення динамічної рівноваги між різними категоріями персоналу та їх розподілу у відповідності з потребами виробництва;

- метод системного аналізу, що враховує соціально-економічні та демографічні особливості та застосовується при плануванні на перспективу;
- метод експертного аналізу, тобто через судження експертів;
- метод порівняльного аналізу динаміки соціальних процесів в колективі, наприклад, звільнення за роками, періодами, окремими групами працюючих;
- економіко-математичні методи з метою оптимізації розвитку та функціонування підприємства [45, с. 32].

При визначенні потреби у спеціалістах основними методами є штатно-номенклатурний та нормативний. Розвиток ринкових умов створив нову ситуацію на ринку праці, відмінну від тієї, яка була притаманна плановій економіці. За тих умов відбувався чіткий строгий організований розподіл робочої сили між регіонами (через переселення), між галузями та підприємствами (через направлення на роботу випускників навчальних закладів) відповідно до поданих заявок. Звичайно, ці заходи по розподілу робочої сили були також фінансово забезпечені. Але і в сучасних умовах господарювання основними джерелами забезпечення потреби в кадрах для організацій є:

- вищі та професійно-технічні навчальні заклади денної форми навчання, які розподіляють спеціалістів відповідно державному замовленню та договорів, укладених з підприємствами;
- центри зайнятості населення, однією із функцій яких є забезпечення підприємств необхідними кадрами з урахуванням професійної підготовки громадян, їх побажання та рекомендацій спеціалістів-консультантів.
- комерційні кадрові агенції, які забезпечують потреби організацій в кваліфікованому персоналі з адаптацією до потреб претендентів;
- самостійна робота кадрових служб організацій по пошуку необхідних претендентів на вакантні посади серед свого персоналу або зі сторони [32, с. 123]

В останні роки спостерігається розширення цільової підготовки кадрів на основі договорів між організаціями та навчальними закладами по підготовці та перепідготовці кадрів. Значна кількість організацій, які приймають студентів для проходження виробничої практики, здійснюють вибір, саме серед цих практикантів, які зарекомендували себе якнайкраще. Відомим у цьому напрямку є також організований набір кадрів, що являє собою форму планового залучення групи працюючих на добровільній основі для виконання постійної чи сезонної роботи в організаціях. Дозволи на здійснення організованого набору підприємства отримують в органах по працевлаштуванню після створення необхідних умов для прийняття та розміщення залучених на роботи. Прикладом може бути залучення підприємствами східної частини нашої країни на сільськогосподарські роботи трудових ресурсів із західних регіонів України.

З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності. Основними задачами фахівця з кадрів Запорізької міської ради є:

- забезпечення дотримання у всіх підрозділах організації ринкових принципів підбору кадрів;
- забезпечення правильного сполучення досвідчених старих кадрів з молодими фахівцями, своєчасне і якісне комплектування апарату підприємства фахівцями;
- забезпечення і здійснення контролю за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок і рішень директора з питань роботи з кадрами;
- вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильного розміщення кадрів, створення і виховання резерву кадрів для висування на керівні й інженерно-технічні посади;
- участь у роботі з виховання кадрів у дусі відповідальності за доручену справу, строгого дотримання державної дисципліни, принциповості і

непримиренності до недоліків у роботі, у дусі дотримання моральних норм нашого суспільства.

- організація роботи з підвищення ділової кваліфікації керівних і інженерно-технічних працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства.

Досліджуючи проблеми кадрового складу в управлінні людськими ресурсами проведемо аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності організації, а порівняння його показників з показниками аналогічних організацій використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість обслуговування.

Аналіз якісного складу персоналу підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками. Важливими показниками якісного складу персоналу є:

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації:

- рівень загальної і спеціальної освіти;
- середній вік працівників;
- стать;
- стаж роботи за даною спеціальністю (на посаді) і стаж роботи на даному підприємстві;
- чисельність працівників, які опанували сумісні професії, і соціальна активність працівників.

2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.

3. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.

4. Ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця.

5. Тривалість використання працівника на одній посаді.

Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю. Такі дані, як суміщення професій, середній вік, відносна чисельність чоловіків і жінок, у підрозділах порівнюються із середніми показниками по підприємству, об'єднанню.

Для діагностики проблем кадрової політики оцінімо склад кадрів Запорізької міської ради (див.табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка категорій персоналу в Запорізькій міській раді

Категорія працюючих	2012р.	2013р.	2014р.
	чол..	чол..	чол..
Середньооблікова чисельність, всього	220	212	202
у тому числі:			
Керівники	63	61	59
Спеціалісти	122	120	125
Фахівці без вищої освіти	35	31	18

З таблиці 2.1 видно, що кількість працівників в міській раді з кожним роком незначно зменшується. Порівняно з 2013 роком у поточному році працівників зменшилося на 10 чоловік. Це визвано тим що в Україні відбуваються значні зміни в політичній сфері і через це проводяться скорочення державних службовців.

Розрахуємо ефективність використання кадрів за наступними показниками:

- Коефіцієнт вибуття кадрів визначається за формулою:

$$K_v = \frac{Ч_{зв.заг}}{Ч} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де $Ч_{зв.заг}$ - загальна чисельність звільнених за відповідний період з будь-яких причин.

Розрахуємо коефіцієнт вибуття по роках:

$$K_{2012} = \frac{6}{220} = 0,027,$$

$$K_{2013} = \frac{8}{212} = 0,038,$$

$$K_{2014} = \frac{10}{202} = 0,049.$$

- Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{Чзв}{Ч} \times 100\%, \quad (2.2)$$

Чзв - чисельність звільнених за власним бажанням, за порушення трудових дисциплін або з інших причин, не пов'язаних із виробництвом [19, с. 286].

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів на по роках:

$$K_{2012} = \frac{5}{220} = 0,023,$$

$$K_{2013} = \frac{6}{212} = 0,028,$$

$$K_{2014} = \frac{9}{202} = 0,045.$$

- Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства:

$$K_{пс} = \frac{\text{Кількість} \cdot \text{працівників} \cdot \text{які} \cdot \text{працювали} \cdot \text{весь} \cdot \text{рік}}{\text{Середньооблікова} \cdot \text{чисельність} \cdot \text{персоналу}} \quad (2.3)$$

Розрахуємо коефіцієнт постійності складу персоналу в Запорізькій міській раді по роках:

$$K_{2012} = \frac{211}{220} = 0,96,$$

$$K_{2013} = \frac{198}{212} = 0,93,$$

$$K_{2014} = \frac{179}{202} = 0,89.$$

Наступним етапом даного дослідження буде аналіз співвідношення жінок та чоловіків в Запорізькій міській раді (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Структура персоналу Запорізької міської ради за статтю

Рік	Всього, чол..	Чоловіки, чол..	Жінки, чол..
2012	220	115	105
2013	212	113	99
2014	202	113	89

Таким чином, аналізуючи таблицю 2.2 бачимо, що в міській раді спостерігаємо факт того, що на підприємстві постійна тенденція перевищення кількості чоловіків над жінками. Далі, проаналізуємо кількість чоловіків та жінок по категоріям персоналу(табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка категорій персоналу за статтю в Запорізькій міській раді

	2012		2013		2014	
	Керівники	Спеціалісти	Керівники	Спеціалісти	Керівники	Спеціалісти
Жінки	21	84	20	79	18	71
Чоловіки	42	73	41	72	41	72
Всього по категоріям	63	157	61	151	59	143
Всього	220		212		202	

З таблиці 2.3 видно, що кількість керівників чоловічої статі перевищує кількість керівників жіночої статі. Щодо категорії спеціалістів з таблиці маємо таку ж картину, як і по категорії керівників. Відхилення між статтями по категоріям значне, коливається від 11 до 21 чоловіка. Це визвано тим що традиційно орієнтуються на чоловіка-керівника. Це вважається свого роду стандартом, оскільки саме чоловіки у всі часи домінували серед керівників, як в державній службі, так і в бізнесі. Проаналізувавши кадровий склад, виявлено, що кількість жінок на вищій ланці управління менша ніж чоловіків.

- Кваліфікаційний склад спеціалістів. У сучасних умовах кваліфікація робітників формується завдяки трьом показникам: спеціальна підготовка, загальна освіта і виробничий досвід. Різне поєднання цих компонентів робить робітника здатним до виконання робіт того чи іншого розряду.

Кваліфікаційний склад спеціалістів визначається показником S (рівень кваліфікації), тобто відношенням фактичної чисельності спеціалістів з вищою (K_e^ϕ) і середньою освітою (K_c^ϕ) до їх загальної потреби за штатним розкладом (K_e^z і K_c^z):

$$S = \frac{K_e^\phi + K_c^\phi}{K_e^z + K_c^z}, \quad (2.4)$$

Розрахуємо кваліфікаційний складу персоналу в Запорізькій міській раді по роках:

$$S_{2012} = \frac{185 + 35}{188 + 37} = 0,98,$$

$$S_{2013} = \frac{181 + 31}{184 + 32} = 0,98,$$

$$S_{2014} = \frac{184 + 18}{187 + 20} = 0,97.$$

Окрім того, визначається відповідність спеціальностей за дипломом з їх потребою за штатним розкладом. Важливим показником якісного складу персоналу в установі є наявність працівників, які суміщають професії: це одна з раціональних форм розподілу праці та впливу її на робочі кадри. Показник якості розстановки персоналу за посадами розраховується складанням кількості спеціалістів з вищою освітою і середньою спеціальною освітою, які обіймають керівні та інженерно-технічні посади, і розподіленням цієї суми на загальну кількість посад, які вимагають заміщення спеціалістами.

Таким чином, можемо зробити висновки, що сьогодні актуальним питанням Запорізької міської ради, які пов'язані з організацією відбору, найму та оцінки персоналу, процесом вивільнення робочої сили, з системою навчання та підвищення кваліфікації кадрового складу, з механізмом повного використання трудового потенціалу працівників. Вирішення цих проблем, насамперед, залежить від мети роботи організації, від обраної кадрової політики, від рівня організації діяльності кадрових служб. Шляхи вирішення

цих проблем залежать від діючої на підприємствах системи управління персоналом, яка повинна опиратися на відповідну тактику й стратегію кадрового менеджменту в організації.

2.3. SWOT- аналіз роботи кадрових служб Запорізької міської ради

Формування єдиної системи цінностей і норм у колективі дає змогу забезпечити згуртованість колективу, створити власний фірмовий стиль, спрямувати діяльність персоналу на досягнення успіху компанії, а не задоволення особистих інтересів окремо кожного працівника, формує в організації командний дух. Мобілізувати всіх працівників організації на досягнення поставлених цілей можливо за допомогою стратегічного планування, що поєднує в собі різноманітні форми та комбінації використання причинно-наслідкових зв'язків. Такий стан речей передусім вимагає розуміння порядку використання цього механізму. Він має гнучку ієрархію реалізації - повторюваний, але нечітко регламентований алгоритм процесу здійснення. Цим характеризується і загальний перебіг функціонування складних соціально-економічних систем. Тому є необхідність висвітлення та визначення предметного змісту стратегічного планування для розуміння можливостей його прикладного застосування в складних соціально-економічних системах через структуру місцевого самоврядування. Особливістю стратегічного планування є велика увага до зовнішнього і внутрішнього середовища. У поєднанні з увагою до офіційних обов'язків і місії аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає організації чітке уявлення про її сучасний стан і стає основою для визначення стратегічних проблем та розроблення стратегій. Процес опрацювання стратегії, а також її подальша деталізація у вигляді стратегічних та операційних планів, має відбуватись лише після проведення попереднього стратегічного аналізу, що

охоплював би найважливіші зовнішні та внутрішні елементи. Основними інструментами, що необхідні для проведення стратегічного аналізу, є передусім SWOT та PEST - аналіз, що являє собою стратегічний баланс [60, с.213]. Складання стратегічного балансу в західній літературі дістало назву SWOT - аналіз. SWOT-аналіз це метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає в розподілі чинників і явищ на чотири категорії: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози). Він може бути представлений візуально у вигляді таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз

Внутрішнє середовище	Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)

Такий метод аналізу був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. У 1965 р. четверо професорів Гарвардського університету - Lerner, Chritensen, Andrews, Guth запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була запропонована схема LCAG (за початковими буквами прізвищ авторів), яка заснована на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії. Оскільки SWOT-аналіз у загальному вигляді не містить економічних категорій, то він може застосовуватися до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій у будь-яких сферах діяльності, що ґрунтуються на майбутньому і спрямовані на нього [50, с.139].

Таким чином, SWOT-аналіз - це творчий, аналітичний метод визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління, управляючої системи чи системи управління в цілому. Він є одним з найбільш дієвих інструментів, який організація може застосувати для самовдосконалення. Коли ми говоримо про сильні і слабкі сторони, то аналізуємо позитивні і негативні внутрішні характеристики об'єкта аналізу.

Коли ми говоримо про можливості і загрози, ми аналізуємо позитивні і негативні характеристики об'єкта аналізу. Коли ми говоримо про можливості і загрози, ми аналізуємо позитивні і негативні характеристики зовнішнього для об'єкта середовища. Стосовно нашого об'єкта в аналізі сильних сторін нас будуть цікавити: якими є переваги Запорізької міської ради, що вона робить добре, у чому її сприймають позитивно інші? В аналізі слабких сторін нас буде цікавити, що можна вдосконалити, що є поганого, чого треба позбутися? В аналізі можливостей ми будемо розглядати сприятливі для Запорізької міської ради можливості або тенденції, які вона може використати на своє благо. Нарешті, в аналізі загроз ми будемо розглядати основні зовнішні перешкоди для успіху організації [69, с.45].

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій організації з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії - адаптації до (чи формування впливу на) середовища (рис. 2.2).

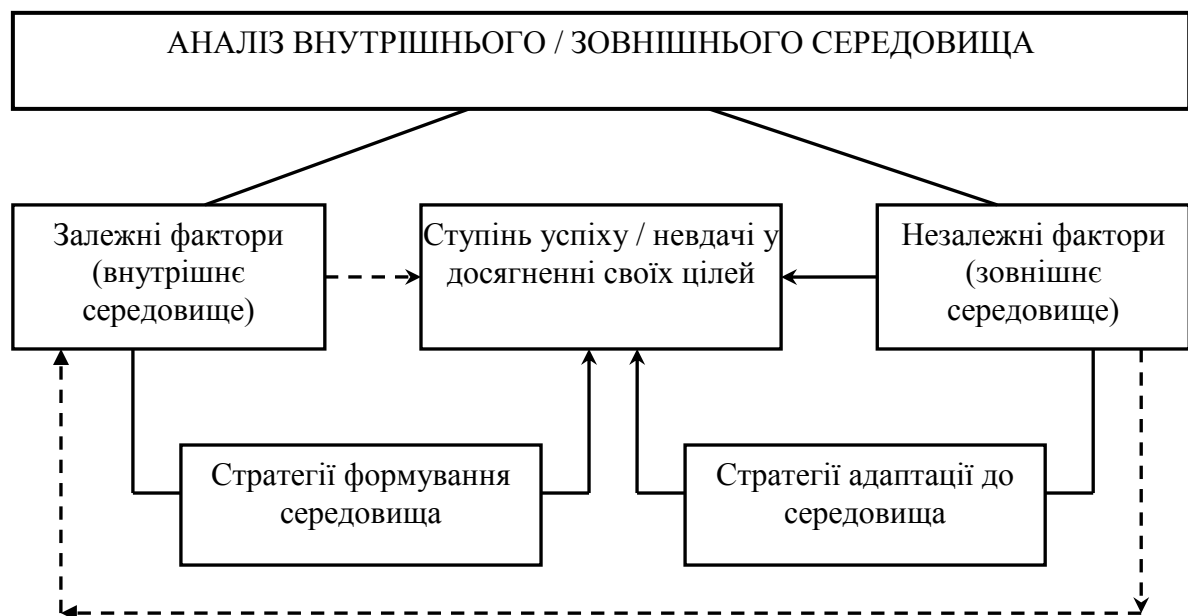


Рисунок 2.2. Схема залежності досягнення цілей від якості аналізу

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою матриці (рис. 2.3).

		Зовнішнє середовище	
		Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Внутрішнє середовище	Strengths (Сильні сторони)	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Weaknesses (Слабкі сторони)	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рисунок 2.3. Матриця SWOT-аналізу

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерне окреме поєднання, що слід враховувати надалі під час розробки стратегій певного типу: поле СіМ потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін об'єкта аналізу в напрямі реалізації шансів зовнішнього оточення; поле СіЗ - передбачення стратегій використання сильних сторін об'єкта з метою пом'якшення (усунення) загроз; поле СлМ - розробки стратегій подолання слабкостей об'єкта за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище; поле СлЗ іноді називають "кризовим", оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю об'єкта. З огляду на це існує нагальна потреба в розробці стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості об'єкта аналізу, що завжди є складним завданням.

Список зовнішніх можливостей і загроз для Запорізької міської ради наведений в табл. 2.4. За допомогою якого виявляють ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності Запорізької міської ради. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, а потім будують матрицю.

Таблиця 2.4 - Можливості та загрози зовнішнього середовища для функціонування Запорізької міської ради

МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
Залучення додаткових ресурсів від центральних органів виконавчої влади.	Погіршення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування (зокрема неузгодженості щодо взаємодії обласних та районних державних адміністрацій із органами місцевого самоврядування та іншими регіональними суб'єктами управління, а також погіршення організаційно-правових взаємовідносин із бізнесом, громадськими організаціями тощо).
Розробка і реалізація програм місцевого розвитку, які матимуть інноваційний характер.	Ускладнення процедури прийняття узгоджених управлінських рішень.
Виділення коштів з місцевих бюджетів для реалізації інноваційних проектів та програм.	Необґрунтовано високий рівень бюрократизації управлінського процесу.
Акумуляції ресурсів на наукові дослідження, інновації та формування науково-інноваційної інфраструктури.	Недостатньо дієве використання соціально-економічного потенціалу міст та, відповідно, зниження рівня їх конкурентоспроможності.
Можливість скорочення і контролю витрат на виконання функцій міських рад та їх виконавчих комітетів і надання ними відповідних послуг.	Недостатня підтримка діяльності інноваційних структур у містах і механізмів їх наукового обґрунтування та спрямування їх діяльності.
Підвищення продуктивності праці службовців міської ради.	Занадто повільний перехід на нові системні уклади державного управління (технологічні, організаційні).
Залучення фахової допомоги з упровадження методів інноваційного менеджменту в системі місцевого самоврядування.	Зменшення оперативності обігу інформації всередині системи місцевого самоврядування.
Кадрове забезпечення інноваційної діяльності в міській раді	Втрата часу на адаптацію працівників міських рад до нового стилю керівництва.
Запровадження нових (інноваційних) ресурсів і технологій, можливість впровадження в готовому вигляді управлінської кращої практики	Зміна правового поля для діяльності суб'єктів регіонального розвитку, в тому числі щодо стимулювання в інноваційних перетвореннях.
	Загострення політичного протистояння різних партій на рівні міста.

Таким чином, аналізуючи таблицю 2.2, зазначимо, що можливостей менше ніж загроз, що відповідає позиції Запорізької міської ради у нижній половині матриці SWOT - аналізу. Аналіз сильних та слабких позицій організації розглянуто за допомогою таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Сильні та слабкі позиції Запорізької міської ради

СИЛЬНІ ПОЗИЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (STRENGTHS)	СЛАБКІ ПОЗИЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (WEAKNESSES)
Міська рада представляє міську громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування.	Недосконалість нормативно-правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема недосконала система перерозподілу повноважень між регіональними органами державної влади та місцевого самоврядування.
Відносна самостійність у прийнятті рішень від виконавчої влади, зокрема обласної державної адміністрації.	Адміністративний стиль управління, бюрократичні зв'язки між рівнями управлінської вертикалі.
Виконання державних та обласних програм, затвердження міських програм соціально - економічного та культурного розвитку.	Консервативна система бюджетного та податкового законодавства, що значно зменшує фінансові можливості міської влади.
Здійснює підготовку та виконання відповідного бюджету.	Відсутність структурних підрозділів з питань інноваційної діяльності в міських радах.
Самостійно формує органи ради (комісії, виконавчі органи).	Стратегічне та оперативне планування розвитку міст недостатньо відповідає вимогам часу та можливостям.
Має сталу організаційну культуру	Нестабільність політичної системи.
Можливість підвищення кваліфікації працівників.	Малий досвід запровадження управлінських інновацій у системі місцевого самоврядування України
Можливість створення, реорганізації або ліквідації комунальних установ	Недостатність мотивації щодо вироблення та впровадження управлінських інновацій.
	Несформованість механізмів і процедур здійснення інновацій, розробки конкретних проектів і заходів, їх нормативного забезпечення, розрахунків щодо ресурсного забезпечення, наукового обґрунтування.
	Неефективний громадський контроль за діяльністю міських рад.
	Слабка професійна підготовка працівників міської ради

Таким чином, можна побачити, що в даному випадку сильні позиції Запорізької міської ради переважають над слабкими позиціями. Для встановлення зв'язків і парних комбінацій між сильними і слабкими сторонами та можливостями й загрозами складають матрицю SWOT (див.рис. 2.4).

	<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Готовність міської влади вирішувати проблеми у сфері розвитку комунальної інфраструктури; 2. Наявність міських програм; 3. Прозорість управління у сфері комунальної інфраструктури; 4. Визначеність фінансових пріоритетів серед різних фінансових надходжень. 	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатність фінансових ресурсів; 2. Недостатні можливості органів місцевого самоврядування; 3. Неєфективний громадський контроль за діяльністю місцевої ради; 4. Адміністративний стиль управління, бюрократичні зв'язки між рівнями управлінської вертикалі.
<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Швидке впровадження науково-технічних розробок; 2. Запровадження нових технологій; 3. Розвиток фондів місцевих громадян, благодійності і відповідальності; 4. Розширення систем допомоги вразливих верств населення. 	<p>СіМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Залучення іноземних інвесторів для розвитку важливих структур та підвищення престижу міста; 2. Розробка стратегій про взаємодію влади та громадян; 3. Розробка і реалізація цільових комплексних програм інноваційного типу. 	<p>СлМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Створення прес - служби; 2. Удосконалення системи соціального захисту на державному рівні; 3. Запровадження інноваційних методів ведення кадрової політики в Запорізькій міській раді.
<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденції до монополізації окремих секторів економіки регіону місцевими фінансово-промисловими угрупованнями; 2. Висококонкурентна позиція Києва, Донецького, Дніпропетровського та Львівського регіонів у сферах вищої освіти, науки, залучення іноземного капіталу, міжнародної співпраці; 	<p>СіЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Налагодження зворотного зв'язку між владою та громадськістю; 2. Залучення до розгляд скарг незалежних аудиторів, тобто громадських діячів; 3. Вивчення кращого міжнародного досвіду у сфері управління містом та співробітництва з метою його апробації та впровадження в Запорізькій міській раді. 	<p>СлЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення громадян до вирішення питань місцевого значення; 2. Визначення стратегічних орієнтирів інноваційної політики Запорізької міської ради та механізмів упровадження й поширення інновацій; 3.Мінімізація бюрократичних зв'язків між рівнями управлінської вертикалі та з іншими регіональними суб'єктами.

Рисунок 2.4. SWOT - матриця Запорізької міської ради

Вищезазначені фактори об'єктивно існують у зовнішньому оточенні, їх суб'єктивно оцінюють керівники, згадані фактори свідчать про сильні та слабкі сторони у функціонуванні підприємства. В ліву частину матриці вписуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, а у верхню частину - можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для організації. При цьому використаємо дані таблиці 2.2 і 2.3. Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози позиціонуються на матриці SWOT, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій.

Таким чином, Запорізька міська рада позиціонувала у поле СіЗ, оскільки $C > Сл$, а $M < З$. Це зумовлює використання своїх сильних сторін, що переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто необхідність перебування у позиційній обороні. Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таким чином, підсумовуючи розглянуте вище, підкреслимо постійність та незмінність саме аналітичних процедур в кожному з компонентів стратегічного планування незалежно від їх зовнішніх особливостей. Отже, SWOT-аналіз Запорізької міської ради показав, що сума можливостей нижче сум загроз, а сильні позиції Запорізької міської ради переважають над слабкими позиціями. Таким чином, Запорізька міська рада позиціонувала у поле СіЗ і це означає, що організація повинна передбачити стратегію використання сильних сторін з метою пом'якшення загроз.

Щодо методу PEST - аналізу, то він полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства [53, с. 30].

PEST - аналіз (іноді позначають як STEP) - аналіз впливу ключових аспектів зовнішнього середовища . Аббревіатура PEST, чотирьох англійських слів: P - Political - legal - політико - правові; E - Economic - економічні; S - Sociocultural - соціокультурні; T - Technological forces - технологічні фактори. Метою PEST - аналізу є відстеження змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища визначається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачити можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використаної технології. Порядок проведення PEST - аналізу. Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу [53, с. 31]:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.
2. Оцінюється значимість кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці до нуля. Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора – події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: "п'ять" - сильний вплив, серйозна небезпека; "одиниця" - відсутність впливу, загрози.

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується його сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища [53, с. 32]. Отже, на основі викладеного матеріалу можна сформувати матрицю PEST - аналізу макросередовища Запорізької міської ради наведеного у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - PEST - аналіз Запорізької міської ради

Політичні фактори (P)	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - вдосконалення системи прямих виборів органів місцевого самоврядування; - розширення зв'язків України на міждержавному рівні. 	<ul style="list-style-type: none"> - звуження повноважень місцевого самоврядування; - низький рівень політичної стабільності; - недостатній розвиток громадянського суспільства.
Економічні фактори (E)	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - вплив глобалізації на розвиток промисловості в країні; - зростання потреби в міжрегіональних логістичних центрах; - розвиток культури громадянського суспільства. 	<ul style="list-style-type: none"> - значні адміністративні бар'єри для ведення бізнесу та недостатність стимулів для його розвитку; - "тіньова" економіка і корупція.
Соціокультурні фактори (S)	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - вирішення проблем безробіття; - розвиток фондів місцевих громадян, благодійності і відповідальності; - розширення систем допомоги вразливих верств населення. 	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень соціального захисту; - розповсюдженість корупційних явищ; - зростання соціального розшарування населення.
Технологічні (T)	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток інформаційно-комунікаційних технологій; - впровадження електронних технологій управління на державному рівні. 	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень заохочення запровадження інноваційних технологій; - недостатність кваліфікованого персоналу для реструктуризації виробництва у соціальній сфері.

Таким чином, проведений PEST – аналіз Запорізької міської ради є відправною точкою у формуванні стратегії розвитку з метою уникнення та запобігання загроз або використання конкурентних переваг для гармонійного функціонування у зовнішньому середовищі, зниження негативних впливів на діяльність підприємства. За допомогою проведеного SWOT та PEST - аналізу Запорізької міської ради можна виокремити, які потреби слід враховувати ідентифікуючи пріоритети. На його основі можна сформулювати такі пропозиції щодо поліпшення інноваційного середовища Запорізької міської ради:

1. Створення нормативно-правової бази щодо стимулювання інновацій у сфері місцевого самоврядування, розвитку інноваційних структур та їх мережі.

2. Пожвавлення співробітництва органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій з питань інноваційної діяльності для забезпечення системності інноваційних перетворень.

3. Забезпечення динамічного розвитку державно-приватного партнерства, у тому числі в інноваційній сфері (створення бізнес-інкубаторів, технопарків, бізнес-центрів, проведення спільних заходів, акцій тощо).

4. Подолання адміністративного стилю управління, мінімізація бюрократичних зв'язків між рівнями управлінської вертикалі та з іншими регіональними суб'єктами, максимальна підтримка ініціатив та використання інтелектуального потенціалу, залучення вчених.

5. Започаткування та підтримка діяльності інноваційних структур і їх наукового обґрунтування, зокрема створення структурних підрозділів з питань інноваційної діяльності у міських радах.

6. Розробка та впровадження нових управлінських процесів під час переходу на нову модель державного управління.

7. Удосконалення управлінських технологій, що забезпечують підвищення ефективності управлінської діяльності.

8. Створення сучасної системи електронного документообігу.
Упровадження системи електронного врядування.

З наведеного можна винести головні ідеї. Це - створити таку міську раду, де працівники хочуть втілювати власні ідеї, навчити цих працівників мислити краще, творчо та забезпечити сприятливі умови для впровадження нових ідей і розробити відповідні механізми.

Таким чином, на основі проведеного SWOT - аналізу сформульовано Бачення діяльності Запорізької міської ради. БАЧЕННЯ - це узагальнене відображення ціннісних орієнтирів та оптимістичних очікувань [78, с.53]. Формування БАЧЕННЯ дозволяє досягти спільних поглядів щодо бажаного розвитку, з урахуванням існуючого стану, ресурсних можливостей та обмежень. Для досягнення успіху Запорізька міська рада повинна мати бачення свого майбутнього та плани, які поступово забезпечують досягнення. Зробити це дозволяє тільки стратегічне планування. Крім того, ігнорування останнього, орієнтація на поточні інтереси, визначення лише короткострокових цілей і завдань спричиняє ряд негативних явищ. Тому з розглянутих складових організаційного планування найбільш пильної уваги, заслуговує розробка стратегії і дій з її реалізації, тобто стратегічного планування.

Висновки до другого розділу

1) Запорізька міська рада згідно є представницьким органом представницький орган системи місцевого самоврядування, наділений правом представляти інтереси територіальної громади села, селища, міста і здійснювати від їх імені функції та повноваження місцевого самоврядування.

Відповідно до Закону "Про місцеве самоврядування в Україні" структура Запорізької місцевої ради обумовлена її представницьким, колегіальним характером, необхідністю вироблення рішень шляхом відкритого, вільного обговорення проблем, досягнення компромісу і консенсусу між депутатами, які належать до різних соціальних груп і політичних напрямів. Визначальний вплив на структуру ради має також її

предметна підвідомчість. Оскільки місцеві ради є органами загальної компетенції, об'єктивно виникає необхідність поєднання глибокої, фахової попередньої підготовки різнорідних питань з їх остаточним вирішенням шляхом загального голосування всіх депутатів. Крім того, значний персональний склад представницьких органів вимагає чіткої координації діяльності депутатів і оперативного вирішення поточних організаційних питань. Означені чинники обумовлюють наявність у структурі місцевої ради таких основних елементів, як голова, постійні і тимчасові комісії, депутатські групи і фракції.

Вертикаль керування Запорізької міської ради побудована за схемою лінійно-функціональної організаційної структури. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Отже, лінійно-функціональна організаційна структур характеризується розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій

2) Проаналізувавши кадровий склад Запорізької міської ради зазначимо, що він залежать як від внутрішнього, так і від зовнішнього середовища. Для ефективного здійснення діяльності кадрових служб в управлінні людськими ресурсами доцільно та необхідно втулювати адекватну політику стосовно досліджень та розробок.

3) Проаналізувавши стан середовища Запорізької міської ради, здійснивши SWOT та PEST - аналіз цього середовища, дійшли висновку, що активне використання Запорізькою міською радою інновацій забезпечує підвищення її ефективності в сучасних умовах, допомагає їй втілювати в управлінську практику досягнення людського інтелекту, сучасних соціальних

практик, результатів нових інформаційних технологій, здійснювати управлінські функції з меншими затратами праці, ресурсів, часу. За допомогою інновацій розширюється коло управлінських функцій органів місцевого самоврядування та якість їх реалізації, вони допомагають привести структуру та суть органів місцевого самоврядування у відповідність із структурою соціальних потреб постіндустріального суспільства, що за своєю природою є інноваційним. І саме від стану інноваційного середовища міської ради залежить успішність реалізації інноваційних проектів або програм інноваційних перетворень та впровадження інновацій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВИХ СЛУЖБ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Шляхи підвищення діяльності кадрових служб в управлінні людськими ресурсами Запорізької міської ради в умовах кризи

Кадрова служба організації - умовне найменування сукупності підрозділів організації та окремих посадових осіб, які здійснюють кадрову роботу і є носіями функцій системи управління людськими ресурсами. Кадрова служба є частиною організаційної структури управління організацією. Дана обставина визначає місце кадрової служби в загальній системі менеджменту і в системі управління людськими ресурсами. Роль кадрової служби визначається наростаючим значенням людських ресурсів в досягненні кінцевої мети будь-якої організації. У міру того, як значення цих ресурсів зростає, змінюється і підвищується роль кадрових служб.

Управління людськими ресурсами - це не тільки адміністрування кадрової служби, але більш широкий обсяг діяльності керівників організації. Вона включає в себе усі функції, пов'язані з: плануванням; залученням; відбором; соціалізацією; професійним розвитком; оцінюванням показників діяльності; оплатою праці; мотивацією; підтримкою робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів.

Для одержання від працівників повної самовіддачі, для забезпечення успіху організації, необхідно надавати їм можливість успішного просування по службі. Концепція удосконалення управління людськими ресурсами в умовах кризи повинна здійснювати наголос на планування і розвиток кар'єри, сприяти щоб працівники ставили перед собою реальні цілі і досягали їх.

З розвитком соціально-економічної системи спостерігається підвищення ролі людського фактору в антикризовому її розвитку, що означає можливість передбачення та своєчасного безболісного її розв'язання. Тому в процесі подолання кризи особливо важлива робота з персоналом. З точки зору людського фактору для ситуації кризи типовим є виникнення як мінімум двох проблем. По-перше, це неузгодженість між професійним інструментарієм, яким володіє персонал міської ради, і тим, що вимагає нова ситуація. По-друге, це неадекватність норм та правил внутрішнього організаційного життя новим умовам. Таким чином, розв'язання кризової ситуації потребує зміни типу професійної діяльності, а також культури управління.

Для виходу організації з кризового становища доцільно боротися не стільки з причинами, скільки з наслідками кризи. Іншими словами, необхідно зробити кризу персоналу організації керованою, а її рівень - помірним. Виходячи з цього припущення, можна прослідкувати, які явища можуть відбуватися в кризовій організації з персоналом та вживати адекватні заходи, щоб не допустити або усунути негативні наслідки.

Антикризове управління - це процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності організації та створення й розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни в цілому. Методологічні й організаційні засади економічного аналізу як функції антикризового управління необхідно будувати так, щоб його цільові орієнтири були повністю підпорядковані цілям і завданням антикризового управління. Це забезпечить тісну інтеграцію концепції економічного аналізу та концепції антикризового управління.

Суть антикризового управління виражається в таких положеннях:

- кризу можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризу у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;

- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Таким чином, основним напрямом антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта вважається постійний моніторинг фінансово-економічного стану організації, розробка нових управлінської, фінансової і маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення засобів засновників, посилення мотивації персоналу.

Ефективне управління людськими ресурсами в умовах кризової ситуації залежить від успішного подолання інформаційних, психологічних бар'єрів та бар'єрів влади, що виникають в організаціях у зв'язку з відсутністю практичного досвіду антикризового управління. Успішне подолання кризових ситуацій вимагає ефективних дій, а для цього необхідно мати чітке уявлення щодо ймовірного майбутнього стану середовища, в якому існує організація. Для багатьох організацій це є проблемою, тому що їх інформаційні системи та технології роботи з інформацією слабо пристосовані до моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища та прогнозуванню кризових тенденцій, тому що багато років організації були орієнтовані на стабільні зовнішні умови. Досвід минулого, стереотипи моделей прийняття рішень та дій є серйозною перешкодою на шляху розуміння нової реальності. Усвідомлення керівниками організацій необхідності перегляду концепцій та методів управління вимагає часу, але іншого виходу немає, якщо мова йде про виживання організації з урахуванням швидких змін у зовнішньому середовищі. Розуміння об'єктивності кризових тенденцій необхідно покласти в основу розробки відповідних попереджувальних антикризових заходів, а

для цього особливу увагу необхідно приділити формуванню антикризового мислення.

Таким чином, для подолання управлінської кризи, що виникла в організації, особливо важлива робота з персоналом. Діяльність кадрової служби в управлінні людськими ресурсами на цьому етапі повинна включати діагностику кадрового потенціалу організації, розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації, скорочення персоналу, підвищення продуктивності праці, вирішення конфліктів, що особливо загострюються в цей період. З погляду людського фактору для ситуації кризи характерне виникнення, як мінімум, двох проблем:

- неузгодженість між професійним інструментарієм, яким володіє персонал організації, і необхідним дія нової ситуації;
- неадекватність норм і правил внутрішньоорганізаційного життя (власне корпоративної чи організаційної культури) новим умовам.

Таким чином, можна припустити, що з погляду ситуації кризи, людська складова детермінується ззовні необхідністю зміни типу професійної діяльності, а зсередини - організаційної культури. Виходячи з цього планування людських ресурсів в організації складається з декількох етапів: використання процедур рекрутування та добір претендентів на вакантні посади [92, с.132]. В основі всіх зусиль організації щодо залучення ефективної робочої сили необхідно покласти модель збігу, відповідно до якої організації і майбутній працівник прагнуть узгодити свої вимоги, інтереси та цінності. Організація пропонує "стимули", а кандидат на посаду - "вклад" у його діяльність. Під "стимулами" розуміють рівень заробітної плати, різні пільги, престижність роботи, можливість подальшого навчання та підвищення кваліфікації. Під "вкладом" мається на увазі наявність у претендента певних якостей (здібностей, освіти, досвіду, креативності), необхідних для прийняття на вакантну посаду [79, с.67].

Для того щоб створити сприятливий клімат для професійного і кар'єрного зростання працівників необхідно виконання певних умов, по-

перше - це є рекрутування робочої сили, в процесі якого визначаються характеристики якостей кандидатів [70, с.214]. В Запорізькій міській раді переважно практикується так зване внутрішнє рекрутування, тобто політика просування зсередини на вищі посади. Її суть у тому, що людина, починаючи з нижчих щаблів, поступово просувається вгору службовими сходами, і у неї більше шансів зайняти вакантну посаду, ніж у претендента з сторони. Разом з тим практика внутрішнього рекрутування зовсім не є ідеальною, так як часто свіжий погляд зі сторони може виявити вузькі місця і резерви поліпшення роботи міської ради. Тут, на мою думку, необхідно виробити компроміс у співвідношенні просування по кар'єрній драбині своїх працівників і прийомом фахівців зі сторони.

В Запорізькій міській раді не практикується пошук кандидатів з використанням різноманітних зовнішніх джерел (таких, як об'яви у засобах масової інформації, звернення до державної служби зайнятості). На нинішньому етапі розвитку міська рада в них може й немає потреби, але таким чином "відсікає" свіжий погляд на свою роботу.

Для підвищення ефективності рекрутування необхідно ввести процедуру попереднього ознайомлення кандидата з посадовими обов'язками. Цей процес допомагає забезпеченню збігу очікувань претендента і міської ради, оскільки адміністрація намагається надати у розпорядження претендента на посаду і позитивну, і негативну інформацію про майбутню роботу. Крім того, це дає людині можливість самій правильно оцінити, якою мірою вона здатна відповідати вимогам Запорізької міської ради. І нарешті, дана процедура є превентивним заходом щодо запобігання подальшим непорозумінням між керівництвом і найманим працівником, а також знижує плінність кадрів.

Наступним етапом залучення ефективних людських ресурсів є добір. Для оцінки кваліфікації кандидата застосовується найпоширеніший у практиці кадрових служб світу метод - вивчення даних того, хто влаштується на роботу, з його анкети і трудової книжки [54, с.78]. Як

правило, вони дають досить чітке уявлення про його освіту, досвід роботи та ще ряд характеристик. Вважається, що при можливості мають використовуватися й інші джерела інформації. Для більш ефективного добору необхідно більше уваги приділяти особистій думці про кандидата на посаду компетентних спеціалістів, які працюють як в міській раді, так і поза нею.

Доповнюючим етапом процесу прийняття на роботу є співбесіда. До її позитивних якостей належить те, що кандидат і міська рада можуть отримати інформацію одне про одного, як то кажуть, з перших рук, а до негативних - те, що співбесіда зводиться до обговорення питань, які не мають відношення до передбачуваної роботи, і допускає можливість прийняття рішень на основі особистих уподобань представника.

Отже, службі кадрів необхідно розробити багатоплановий підхід до оцінки якостей кандидата. Зокрема, доцільно було б використовувати тести у вигляді ситуаційних завдань і впровадження "програвання" протягом декількох днів типових ситуацій менеджерської практики (розгляд вхідних документів, які допомагають приймати рішення, спілкування з колегами і т. ін.). Потім експерти складають остаточну думку про професійну підготовку кандидата.

Сучасна система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів потребує відродження і модернізації, тому важливо вирішити вищезазначені проблеми стосовно впровадження інноваційних методів професійного навчання. Особливу увагу має бути приділено сприянню впровадженню в навчальний процес гнучких модульних технологій підготовки кадрів, зокрема, за методикою МОП (міжнародна організація праці). Удосконалення професійного навчання персоналу безпосередньо має здійснюватись у двох основних напрямках: підвищення ефективності підготовки (змісту, форм і методів навчання); створення організаційних структур, які забезпечували б розвиток професійного навчання кадрів на місцях.

Також, зазначимо, що реалії сьогодення свідчать, про те, що в державних установах останнім часом збільшується коефіцієнт плинності кадрів, особливо за рахунок звільнень за власним бажанням. Це пов'язують безпосередньо з низькою заробітною платою. Так до необхідних мір, які дозволять утримувати співробітників на робочих місцях й стимулювати їх до ефективної праці, можуть бути віднесені:

- складання програм розвитку кваліфікації й кар'єри, дублерства, утворення, кадрового резерву;
- кредитування, довгострокові бонуси, опціони та ін.;
- компенсацію інфляційних, податкових втрат та ін.;
- гнучке формування соціального пакета й надання пільг з урахуванням вислуги, кваліфікації й виробничих досягнень;
- розвиток корпоративної культури.

Таким чином, численні взаємозалежні фактори підвищення показників продуктивності праці можна умовно об'єднати в наступні основні групи, що характеризують:

- удосконалювання техніки й технології. У цю групу факторів входить усе, що визначається сучасним науково-технічним прогресом;
- раціональне розміщення продуктивних сил, ритмічність виробництва й ін.;
- удосконалювання організації праці, тобто поліпшення використання живої праці (підвищення кваліфікації кадрів, культурно-технічного рівня трудящих, зміцнення трудової дисципліни й удосконалювання системи заробітної плати, нормування праці й особистої матеріальної зацікавленості всіх працівників; забезпечення середньої інтенсивності праці).

Ефективним засобом підвищення мотивації є публічна висока оцінка гарної роботи, компетентності й умінь членів колективу. Мотивація трудової діяльності є сукупністю внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукують людину до діяльності, визначають поведження, форму діяльності, надають цій

діяльності спрямованість, що орієнтована на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Важливим напрямком роботи з персоналом є кадрове планування, ціль якого складається в забезпеченні робочих місць у необхідний момент часу й у необхідній кількості тими, хто їх шукає, відповідно до своїм здатностям, кваліфікації й вимог виробництва. Разом з тим, робітники повинні, з погляду продуктивності й мотивації, дозволити розвивати свої здібності, тим самим підвищувати продуктивність роботи, відповідати вимогам умов і організації роботи.

Фактори мотивації при надходженні кадрів до колективу, як правило, включають:

- розмір заробітної плати, наявність премій, бонусів, участь у прибутку й т.д.;
- назву посади, коло повноважень і відповідальності, можливість кар'єрного просування й ін.;
- наявність корпоративної інфраструктури (їдальні, транспорту, засобів зв'язку, робочого одягу) і т.д.;
- місце розташування організації, його встаткування, стан робочих місць;
- особисті й ділові якості керівника;
- корпоративна культура, дотримання трудових норм та ін.

У кожної категорії працівників свої пріоритети: так, для менеджерів вищої ланки більше значимі два останніх фактори, для рядових співробітників – матеріальна винагорода. Мотивація втримання ґрунтується, як правило, на комплексі корпоративних мір, застосовується також і надання співробітнику певних індивідуальних умов при виявленні передумов про його можливий відхід.

Взагалі ефективне використання кадрового потенціалу в організації включає:

- планування й удосконалювання роботи з персоналом;

- підтримку і розвиток здібностей і кваліфікації працівників.

Для досягнення головної мети стратегії організації щодо підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в силу її системного характеру необхідно використовувати наступні принципи:

- 1) єдиний корпоративний підхід;
- 2) концентрація зусиль підрозділів організації при розробці та реалізації спільних програм незалежно від їх функціональної підпорядкованості;
- 3) комплексність;
- 4) випереджальна постановка завдань на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, своєчасна розробка механізмів їх вирішення;
- 5) гнучке планування і постійне коректування заходів з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища та економічної кон'юнктури;
- 6) конкретизація заходів на короткострокову перспективу, визначення напрямку заходів на довгострокову перспективу;
- 7) доступність показників стратегії для моніторингу, можливість перевірки виконання, розробка цільових та контрольних показників по кожному напрямку;
- 8) перехід від функціонального підходу (прийом, розвиток персоналу, відносини з профспілками, молодь) до цільового процесного підходу (забезпечення досягнення цільових параметрів);
- 9) синергетичний ефект, отримання більшого ефекту за рахунок системного вирішення завдань, підвищення ефективності діяльності, якості, мотивації, розвитку лідерства, талантів, інноваційності, виконання системно пов'язаних зі стратегією окремих програм і концепцій;
- 10) економічна ефективність - орієнтація при плануванні та реалізації заходів на оптимізацію ресурсів при дотриманні необхідних стандартів.

Головна мета стратегії розвитку персоналу може бути досягнута шляхом вирішення наступних функціональних завдань:

- 1) забезпечення кваліфікованим персоналом;

2) залучення персоналу в ефективну реалізацію корпоративних завдань і вдосконалення системи мотивації;

3) безперервний розвиток персоналу на основі компетентного підходу та перехід до самонавчається;

4) проведення ефективної молодіжної політики;

6) вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності та соціального партнерства;

7) розвиток корпоративної системи управління персоналом.

З урахуванням досягнутих конкурентних переваг у різних напрямках діяльності з управління людськими ресурсами необхідно зосередитися на тих напрямках і потенційних можливостях, які при оптимальному використанні ресурсів дозволяють досягти найбільшого ефекту.

Для кожного з функціональних завдань визначаються якісно нові або найбільш важливі напрями їх реалізації, а також план основних заходів з реалізації стратегії розвитку персоналу.

Так, підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами здійснюватиметься за рахунок:

1) підготовки та видання інформаційних матеріалів, орієнтованих на нових працівників;

2) використання сучасних інструментів і каналів комунікацій, спрямованих на підвищення ефективності інформування нових працівників;

3) розширення адаптаційних заходів для учнів на основі договорів з міською радою з метою прискорення входження в посаду (виробнича практика, застосування систем оцінки кваліфікації).

Оптимізація чисельності персоналу у зв'язку з впровадженням, зміною технологій роботи здійснюватиметься за рахунок довгострокового планування заходів, пов'язаних з перспективним розвитком Запорізької міської ради на основі:

1) створення високотехнологічних робочих місць;

2) впровадження малолюдних і безлюдних технологій експлуатації технічних засобів;

3) масштабного використання сучасних інформаційних технологій.

Метою функціонального завдання "залучення персоналу в ефективну реалізацію корпоративних завдань і вдосконалення системи мотивації" є створення комплексних механізмів стимулювання задоволеності персоналу у вирішенні корпоративних завдань та підвищення ефективності трудової діяльності за рахунок зростання зацікавленості в результатах праці та самореалізації. Основними напрямками в реалізації зазначеної функціонального завдання є:

- 1) впровадження та реалізації корпоративних цінностей;
- 2) вдосконалення корпоративної культури;
- 3) розвиток сучасних каналів та інструментів внутрішньокорпоративних комунікацій;
- 4) створення дієвих механізмів інформування персоналу;
- 5) розвиток комплексної системи оцінки персоналу;
- 6) вдосконалення систем оплати праці, моральної та матеріальної мотивації;
- 7) впровадження системи управління якістю у сфері управління персоналом.

Сформована система залучення персоналу у вирішення корпоративних завдань, інтегрована з системами оцінки, мотивації, розвитку та навчання, що забезпечує зростання якості послуг, результативності та продуктивності праці, постійне впровадження поліпшень виробничих і управлінських процесів. Процеси управління персоналом (розвиток персоналу, укомплектування персоналом, утримання персоналу тощо) повинні бути переорієнтованими на виконання адресних завдань підвищення особистої ефективності: виявлення і утримання найбільш цінних і перспективних працівників, підготовку кадрів з метою забезпечення найбільшої

відповідності нових працівників необхідним компетенціям, розвиток талантів, організацію інформаційних заходів і зворотного зв'язку.

Залученість персоналу у вирішення корпоративних завдань буде забезпечено за рахунок чіткої постановки індивідуальних завдань розвитку, інформування про критерії оцінки виробничих та особистих досягнень, заходів стимулювання, пов'язаних з результативністю праці.

Удосконалення систем оплати праці, моральної та матеріальної мотивації здійснюватиметься за рахунок:

1) продовження роботи з удосконалення системи оплати та мотивації праці працівників організації з урахуванням структурних перетворень, що відбуваються;

2) системного підвищення якості виробничих процесів, впровадження нових технологій і зниження трудових витрат, забезпечення зростання продуктивності праці до рівня зарубіжних компаній - аналогів і зростання реальної заробітної плати;

3) впровадження прогресивних форм організації праці та регулювання робочого часу.

Всі методи і форми роботи з персоналом повинні бути спрямовані на досягнення основної мети. Інакше кажучи, управління людськими ресурсами буде ефективне настільки, наскільки успішно співробітники використовують свій потенціал для досягнення завдань, які стоять перед організацією. В ідеалі управління людськими ресурсами повністю здійснюється керівниками підрозділів. Однак в реальному житті практично кожна організація потребує внутрішньої структури, яка займається виключно цим питанням.

Отже, розвиток ринку і пов'язаний з цим, процес формування нових економічних відносин, обумовили появу нових теоретичних уявлень щодо планування управління людськими ресурсами, критичне переосмислення цієї проблеми, і потребують вироблення адекватних сучасному рівню розвитку економіки підходів до вирішення завдань з управління людськими ресурсами.

Успіх приходить саме в ті організації, де існують взаєморозуміння та взаємоповага між керівництвом та персоналом, де дисципліна не переходить у деспотизм, де люди вміють знаходити компроміс у складних ситуаціях, високий професіоналізм поєднується із результативністю праці, а при виникненні нестандартної ситуації всі сили направляють на врегулювання конфлікту.

3.2. Економічне обґрунтування підвищення діяльності кадрових служб Запорізької міської ради в умовах кризи

Одним із напрямків підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами є підготовка і перепідготовка кадрів. В Україні вона здійснюється за допомогою системи державних і недержавних навчальних закладів. Форми підготовки здійснюються в спеціалізованих професійно-технічних училищах, а також безпосередньо на промислових підприємствах шляхом індивідуального і бригадного навчання. З метою оволодіння суміжними спеціальностями за необхідності організовуються курси, які одночасно забезпечують і підвищення кваліфікації [39, с.125].

Підготовку спеціалістів середньої і вищої кваліфікації здійснюють навчальні заклади різних рівнів (коледжі, інститути, університети, академії). Поступово входить в практику підготовка кадрів на основі укладених між навчальними закладами і підприємствами та організаціями за рахунок їх власних коштів договорів. Для планування управління людськими ресурсами й підвищення їхньої кваліфікації розробляється баланс кваліфікованих кадрів за професіями і спеціальностями приблизно за схемою яка наведена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Методи визначення та показники рівня продуктивності праці

За допомогою проведеного аналізу в даній магістерській роботі отримано висновок, що функція управління людськими ресурсами Запорізької міської ради реалізується не в повному обсязі, що свідчить про недостатнє впровадження концепції управління людськими ресурсами та неповне розкриття потенціалу співробітників з метою досягнення цілей міської ради.

Таким чином, найважливішим чинником ефективної роботи співробітників Запорізької міської ради є своєчасна і високоякісна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє обширному діапазону їх практичних знань, практичних умінь і навиків. Між кваліфікацією працівника і ефективністю його праці існує пряма залежність: зростання кваліфікації на один розряд приводить, за даними О.Грішної, О. Шпирко до 0,034% зростання продуктивності [21]. При цьому необхідно

використовувати людські ресурси відповідно до їх професії і кваліфікації, управляти профорієнтацією і створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, що відображає характер і рівень взаємин між працівниками.

Підвищення потенціалу кадрів Запорізької міської ради потребує додаткових витрат на робочу силу, які в майбутньому компенсуються ростом продуктивності праці і зниженням витрат виробництва, що у свою чергу дає можливість до 10%-15% фонду робочого часу витратити на підготовку і перепідготовку працівників. Розробка та використання програм з навчання та розвитку людських ресурсів доцільна лише у випадку їх економічної обґрунтованості. А саме, у випадку коли витрати на навчання персоналу не перевищують отриманого ефекту.

Для того, щоб виміряти ефект навчання необхідно перш за все визначити критерії ефективності, та як наслідок процедури оцінки ефекту від навчання. Керівництву міської ради доцільно відноситися до витрат на навчання персоналу, як до інвестицій. У цьому випадку логічним є питання повернення інвестицій в навчання. Адже, якщо направляти кошти в розвиток персоналу, то і результат повинен бути вимірним. В даному випадку використаємо оцінку ефективності навчальної програми, яка є центральним моментом управління професійним навчанням у сучасній організації.

Інвестиції в розвиток персоналу повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації. Це відображається в прагненні багатьох компаній одержати від професійного навчання персоналу додатковий прибуток. Практика показує, що менше число кваліфікованих, професійних високооплачуваних співробітників принесе більше користі, ніж значна кількість менш кваліфікованих і менш оплачуваних працівників. Організація виграє на професіоналізмі, керованості, витратах на розвиток [1, с.15]

Необхідність побудови системи виміру ефективності HR-проектів очевидна. Потрібно не оптимізувати витрати на персонал, а для досягнення

компанією бізнес-цілей ефективно інвестувати в нього. Інвестувати в мотивацію, навчання, розвиток співробітників, що неодмінно дозволить отримати довготермінову економічну окупність у майбутньому [45, с.19].

Застосування непрямих методів оцінки ефективності професійного навчання персоналу організації створюють передумови для використання прямих методів оцінки ефективності. Працівникам служби управління персоналу (відділу професійного навчання) для визначення ефективності програм навчання доцільно користуватися методом контрольної групи. Його сутність полягає в тому, що в організації і складається два списки персоналу: працівники, які пройшли підготовку за навчальною програмою (експериментальна група); працівники, котрі не пройшли підготовку за навчальною програмою (контрольна група). Порівняння результатів спостереження експериментальної та контрольної груп здійснюється, починаючи з моменту працевлаштування чи закінчення навчальної програми осіб до закінчення фіксованого часового інтервалу. При цьому передбачається, що працівники порівнювальних груп конкретної професії (спеціальності) в організації працюють приблизно в однакових виробничих умовах, однієї вікової групи, мають приблизно однаковий стаж роботи з обраної професії, розряд (категорію). Якщо окремі працівники конкретної професії в організації суттєво відрізняються за змістом і умовами праці (різна номенклатура продукції, фондоозброєність праці і т. п.), то їх необхідно виключити з групування. У протилежному випадку використання цього методу є необґрунтованим, оскільки економічний результат буде спотворений впливом інших факторів. У разі недоцільності або неможливості застосування методу співставлення середніх величин конкретних показників трудової діяльності серед тих, хто пройшов та не пройшов професійне навчання за відповідною програмою (працівниками експериментальної і контрольної групи) рекомендується використовувати метод, що ґрунтується на співставленні значення конкретних показників трудової діяльності, конкурентоспроможності працівників на ринку праці за

попередній та наступний після професійної підготовки, перепідготовки чи підвищення кваліфікації періоду [60, с. 211].

Соціальний результат від впровадження заходів з професійного навчання персоналу визначається через комплекс показників, кількість та види яких доцільно визначати від мети аналізу. Такими показниками для організації можуть бути:

- успішність професійного навчання персоналу за програмою підготовки;
- рівень конкурентоспроможності працівника в компанії (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, уміння і практичні навички);
- відповідність професійного навчання працівника стратегії управління персоналу організації;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його професійно-кваліфікаційне просування;
- рівень задоволеності працівника опанованою у ході навчання професією;
- рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу якістю професійного навчання працівника [59, с. 86].

Грунтуючись на ринкових тенденціях у процесі управління, необхідно враховувати, що підвищення трудової активності працівників досягається мотивацією на такі загальнолюдські цінності, як визнання працівників основним ресурсом організації, підвищення якості життя, облік соціокультурних традицій, задоволеність працею, справедлива винагорода, здоровий спосіб життя (рис.3.2).

Діяльність кадрової служби управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності персоналу організації. Однак функціонування служби персоналу має свою специфіку, яка виражається у відповідних показниках ефективності її діяльності.



Рисунок 3.2. Ефективність управління організацією

Таким чином, ефективне управління завжди ситуаційне, а основне положення ситуаційного підходу полягає у створенні середовища, в якому люди мають змогу працювати спільно у групах, здатних досягти мети. Створення такого середовища є головним завданням служби персоналу організації. Тому ефективність її діяльності вимірюється системою показників, які відображають понесені затрати й отримані ефекти при виконанні нею функцій, її структурними підрозділами і працівниками.

Основними функціями кадрової служби, є кадрове планування, організування набору і відбору працівників, адміністрування витрат на утримання персоналу та його винагородження, оцінювання й атестування працівників, професійний розвиток та навчання персоналу, формування і підготовка резерву кадрів, управління мобільністю та вивільненням

персоналу, соціальним розвитком колективу і соціальним партнерством в організації.

Для визначення економічної ефективності професійного навчання персоналу в Запорізькій міській раді застосовується метод контрольної групи чи метод, що ґрунтується на зіставленні значення конкретних показників кадрової компетенції працівників за попередній та наступний після підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації періоди.

Соціальний результат від впровадження заходів з професійного навчання персоналу визначається через комплекс показників, кількість та види яких доцільно визначати від мети аналізу. Такими показниками для організації можуть бути:

- успішність професійного навчання персоналу за програмою підготовки;
- рівень конкурентоспроможності працівника в компанії (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, уміння і практичні навички);
- відповідність професійного навчання працівника стратегії управління персоналу організації;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його професійно-кваліфікаційне просування;
- рівень задоволеності працівника опанованою у ході навчання професією;
- рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу якістю професійного навчання працівника [59].

У світі існує кілька моделей виміру ефективності інвестицій у персонал. Класична методика визначення результативності навчання, розроблена в 1975 р. модель Д. Кірпатріка [3, с.212]. Її ціль - підрахувати, як змінилися показники трудової компетенції персоналу завдяки проведеному навчанню, продемонструвати, чи принесли інвестиції в підготовку кадрів необхідну віддачу [2, с.17]. Д. Філіпс модифікував те, що зробив Д.Киркпатрік. До базових чотирьох рівнів (реакція, навчання, спонукка і результат) додано ще - заплановану дію і реакцію. І зроблено зміну усередині існуючої моделі.

Для визначення економічної ефективності підвищення кваліфікації персоналу проведемо оцінку інвестицій у навчання для головного спеціаліста по роботі з кадрами Запорізької міської ради. Ефект від навчання одного фахівця, тобто збільшення продуктивності на 0,034% [6, с.4], проявляється одразу у вигляді збільшення продуктивності праці на зменшення терміну для виконання певної роботи, та, як наслідок, втрата часу на виправлення помилок.

Отже, розглянемо чи варто вкладати інвестиції в навчання персоналу. Курси підвищення кваліфікації керівників і працівників кадрових служб проходять 8 - 12 лютого 2016 року у м. Києві. Навчання проводять: посадові особи Міністерства соціальної політики України, Державної інспекції України з питань праці, Фонду соціального страхування, Державної служби зайнятості України, Пенсійного фонду України, УкрНДІ документознавства та архівної справи; експерти журналу "Кадровик-01" та експертно-правової системи "Expertus: Кадри". Навчально-кадровий центр пропонує як дистанційні курси так і персоналізоване навчання.

Таким чином, розрахуємо ефективність вкладення коштів в підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами Запорізької міської ради. Основними показниками, які характеризують ефективність вкладення коштів в проект є:

- чистий дисконтований доход (ЧДД);
- індекс доходності (ІД);
- внутрішня норма доходності (ВНД);
- термін окупності (Т);
- коефіцієнт ефективності інвестицій (КЕІ)[72, с. 39].

Чистий дисконтований доход (ЧДД) визначається сумою поточних результатів (ефектів) з врахуванням дисконтування за весь розрахунковий термін дії заходу або сумою перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами. Величина ЧДД для постійної норми дисконту (Е) розраховується за формулою:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \frac{R_t - Z_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де T - період часу дії заходу (життєвий цикл заходу) в роках;

R_t - очікувані результати від вкладення інвестицій;

Z_t - витрати на впровадження заходу;

i - відсоткова ставка.

Якщо $\text{ЧДД} > 0$, то проект є ефективним при заданій нормі дисконту, і може розглядатися питання про його прийняття (впровадження). Якщо $\text{ЧДД} < 0$, то інвестор ризикує отримати збитки.

Індекс доходності (ІД) — це відношення чистого дисконтного доходу до величини капітальних вкладень:

$$\text{ІД} = \frac{R_t}{(1+i)^t} / Z_t. \quad (3.2)$$

Внутрішня норма доходності (ВНД) являє собою таку норму дисконту ($E_{вн}$), при якій величина приведених ефектів дорівнює приведеним капіталовкладенням:

$$\text{ВНД} = \sum_{t=0}^T \frac{P_t - Z_t}{(1-i)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1-i)^t}, \quad (3.3)$$

Величина ВНД порівнюється з нормою доходу, яку бажав би отримати інвестор на вкладений капітал. Якщо розрахована ВНД більша, ніж бажана інвестором, то інвестиції в даний проект оправдані і можуть реалізовуватися. В іншому випадку вони не оправдані.

Якщо порівняння альтернативних варіантів за показниками ЧДД і ВНД приводить до протилежних результатів, то перевагу слід надати ЧДД.

Термін окупності (T) - мінімальний період часу від початку вкладання інвестицій [29, с.259], за який дисконтовані витрати покриваються дисконтованим доходом:

$$T = \frac{Z_t}{\frac{R_t}{(1+0,1)^t} / t}, \quad (3.3)$$

В Запорізькій міській раді є 1 чоловік фахівець по кадрам, якому необхідно підвищити кваліфікацію для більш ефективної та продуктивної праці. Курси підвищення кваліфікації для менеджерів з персоналу коштують 5400,00 грн. Очікуваний дохід від підвищення продуктивності праці робітника, який пройде курси підвищення кваліфікації, складає 7250,00 грн. через 3 роки. Планується інвестувати під 10% річних. Щоб розрахувати чистий дисконтований дохід ($ЧДД$), потрібно скористатися формулою:

$$ЧДД = \frac{7250}{(1+0,1)^1} + \frac{7250}{(1+0,1)^2} + \frac{7250}{(1+0,1)^3} - 5400 = 12629,7$$

Тепер можна розрахувати індекс доходності ($ІД$):

$$ІД = \frac{12629,7}{5400} = 2,3$$

Після цього можна розрахувати точний термін окупності інвестицій (T), вкладених у підвищення кваліфікації людських ресурсів:

$$T = \frac{5400}{\frac{12629,7}{3}} = 1,3 \text{ роки}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що даний захід з підвищення кваліфікації кадрів є ефективним, бо $ЧДД > 0$, а $ІД > 1$. Якщо значення індексу доходності менше одиниці або дорівнює їй, проект повинен бути відхилений в зв'язку з тим, що він не принесе додаткового доходу інвестору. Іншими словами, до реалізації можуть бути прийняті інвестиційні проекти тільки із значенням показника індексу доходності вище одиниці.

Таким чином, можна зробити висновок, про те, що професійне навчання у будь якому випадку має бути реалізоване як інвестиції в людські ресурси,

які дозволяють збільшити рівень кадрового потенціалу персоналу та загальну ефективність діяльності Запорізької міської ради. Але більш ефективним все ж таки є дистанційне навчання, яке дозволяє зекономити не тільки гроші, а й і час. Підводячи підсумок даного підрозділу зазначимо, що ефективність механізму розвитку кадрових служб виражається в зміні продуктивності праці, що відображає позитивні сторони роботи. Аналіз системи розвитку персоналу полягає у виявленні можливостей подальшого підвищення продуктивності праці на основі кращого використання кількісного, якісного складу і розміщення кадрів, їх відносини до праці, характеру взаємин у колективі.

3.3. Практичні рекомендації підвищення діяльності кадрових служб Запорізької міської ради в умовах кризи

Щодо підвищення діяльності кадрових служб, внесемо ряд пропозицій, які дозволяють досягти більше позитивних результатів. Запорізькій міській раді потрібно розробити програму розвитку кар'єри. Вона повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості працівників, виявлення працівників з високим потенціалом просування. Проаналізувавши роботу кадрових служб можна розробити наступні рекомендації щодо підвищення рівня їх роботи

1. Персонал постійно повинен підвищувати свою кваліфікацію. На підприємстві в службі управління персоналом необхідно мати працівника або й відділ з підготовки та перепідготовки кадрів, до обов'язків якого необхідно включити:

- організацію професійного навчання робітників і постійне підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців (підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації на виробництві, у професійно-технічних навчальних

зкладах, економічне навчання, практичне навчання школярів і молодих спеціалістів у період проходження ними стажування, а також виробничої практики студентів та учнів);

- керування потребами підприємства у кваліфікованих кадрах, розробку проектів перспективних і річних планів підготовки кадрів, підвищення кваліфікації і майстерності працюючих з необхідними обґрунтуваннями і розрахунками, складання графіків направлення працівників у навчальні заклади для підвищення кваліфікації відповідно до затверджених планів, контроль їх виконання;

- участь у роботі з професійної орієнтації молоді, а також у розробленні навчально-методичної документації (навчальних планів і програм, посібників і рекомендацій, розкладів занять навчальних груп тощо);

- здійснення керівництва навчально-методичною роботою з усіх видів і форм підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів на виробництві;

- підбір кадрів викладачів та інструкторів з числа висококваліфікованих працівників з наступним затвердженням їх за встановленим порядком, комплектація навчальних груп;

- контроль систематичності і якості занять, що проводяться, контроль успішності працівників, що навчаються, дотримання строків навчання, виконання навчальних планів і програм, правильність ведення встановленої документації; виконання роботи із забезпечення навчального процесу необхідною методичною літературою, а також оснащення навчальних і методичних кабінетів обладнанням, технічними засобами навчання, інвентарем, наочними посібниками, участь у проведенні підсумкових занять, екзаменів, кваліфікаційних проб, конкурсів професійної майстерності робітників;

- організацію лекцій і доповідей, проведення семінарів і консультацій з метою підвищення рівня підготовки наставників, викладачів та інструкторів;

- підготовка трудових угод з викладачами та інструкторами, складання кошторису витрат на підготовку і підвищення кваліфікації кадрів, оплата праці за навчання кадрів і керівництво виробничою практикою, контроль правильності використання коштів з цією метою;

- участь у організації контролю за відвідуванням занять і успішністю працівників, які навчаються на курсах і в навчальних закладах без відриву від виробництва, за підготовкою і підвищенням кваліфікації працівників у закладах професійно-технічної та вищої освіти, післядипломної освіти;

- участь в організації роботи кваліфікаційних і атестаційних комісій навчально-методичної ради підприємства з професійного навчання робітників на виробництві, реалізації їх рішень, розробленні заходів, що сприяють зростанню продуктивності праці за рахунок підвищення кваліфікації і майстерності працівників;

- постійне удосконалення форм і методів професійного навчання і підвищення кваліфікації кадрів на виробництві, узагальнення та розповсюдження передового досвіду у цій галузі;

- ведення обліку роботи з підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, аналіз якісних показників результатів навчання та його ефективності (зміни професійно-кваліфікаційного і посадового складу працівників, зростання продуктивності праці, заробітної плати тощо), ведення встановленої звітності.

2. Зменшити плинність кадрів шляхом скорочення звільнень. Що можна досягти наступними способами:

- підвищення якості робочих місць;
- покращення соціального рівня працівників;
- запровадження преміювання.

3. Запровадження контролю в системі управління персоналом:

- проведення систематичного аналізу за діяльністю працівників;
- використання системи контролінгу;

- здійснення атестації кадрів на основі критеріїв оцінки роботи державних службовців;

4. Використання кадрового контролінгу

Контролінг - це управлінська концепція процесу прийняття рішень, управління за допомогою цілеспрямованого забезпечення інформацією з метою досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності.

В завдання контролінгу входить збір, систематизація, опрацювання даних для вироблення рішень. Таким чином, керівник служби контролінгу повинен зводити і аналізувати інформацію, яка надходить до нього. Він повинен впроваджувати систему керівництва і контролю, орієнтовану на результати. Основне завдання контролінгу - дати керівництву інформацію, якими новими якісними методами можна досягти поставлених цілей. Контролінг має своїм завданням координацію системи планування, контролю та інформаційного забезпечення менеджменту.

Контролінг дозволяє виявити найбільш ефективні шляхи досягнення поставлених цілей. Цілі повинні ставитися реальні, такі, які можуть бути виконані своїми силами з використанням мінімальних витрат.

5. Застосування новітніх технологій в управлінській діяльності, запровадження новацій, наукове забезпечення.

Головним напрямком виходу організації з кризи її радикального удосконалення, пристосування до сучасних умов стало масове використання новітньої комп'ютерної і телекомунікаційної техніки, формування на її основі вискоелективних інформаційно-управлінських технологій.

Засоби і методи прикладної інформатики використовуються в менеджменті і маркетингу. Нові технології, засновані на комп'ютерній техніці, вимагають радикальних змін організаційних структур в управлінні людськими ресурсами, його регламенту, кадрового потенціалу, системи документації, фіксування і передачі інформації. Особливе значення має впровадження інформаційного менеджменту, значно розширювальної можливості використання компаніями інформаційних ресурсів. Розвиток

інформаційного менеджменту зв'язано з організацією системи обробки даних і знань, послідовного їхнього розвитку до рівня інтегрованих автоматизованих систем управління, що охоплюють по вертикалі і горизонталі всі рівні і ланки виробництва і збуту.

6. Використання закордонного досвіду управління.

7. Перехід від переважно адміністративно-командних методів керування кадрами до демократичних форм оцінки, підбору і їхнього розміщення, широкої гласності в кадровій роботі. Кадрові служби підприємств у сучасних умовах стають органами організаційно-методичного забезпечення виборності і конкурсності, періодичної звітності посадових осіб перед трудовими колективами, що вимагає від працівників по кадрах уміння застосовувати методи психологічного тестування, соціологічні методи вивчення суспільної думки, оцінки досліджуваного кандидата на висування його колегами, підлеглими та ін.;

8. Активізація діяльності кадрових служб стосовно стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалювання соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

9. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі керування всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці; широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства і галузі працівників. Основною формою залучення необхідних фахівців і кваліфікованих робітників для підприємств повинні стати договори з навчальними закладами. Актуальна випереджальна підготовка робітників і фахівців для освоєння нової техніки і технології в галузях народного господарства, що вимагає від кадрових служб удосконалювання планування підготовки кадрів.

10. Раціональне застосування кадрового резерву

Важливою проблемою підприємства є уміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинний бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мова йде про зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками. У складі резерву кадрів на висування доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою). Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, тому що "засиджування" у резерві демобілізує впливає на активність працівника, зарахованого в резерв, тому що порушує його життєві цілі і плани. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи фірми.

Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Інформація, використовувана при доборі кандидатів у резерв, - це різноманітні і по можливості найбільш повні зведення, якими керуються відділи кадрів, адміністрація підприємства. Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка - найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість.

Становить інтерес практика створення кадрового резерву на деяких підприємствах. На першій стадії формується контингент молодих перспективних працівників, що з ймовірністю, що перевищує 0,5, можуть бути призначені на керівні посади. На другій стадії - з відібраних кандидатів визначають тих, хто має ймовірність стати керівником приблизно 0,9, яких і включають у списки резерву.

Доцільно також щорічно заслуховувати кандидатів у резерв на зборах (як вони виконують висловлені на їх адресу побажання, враховують критичні зауваження). Для подальшого удосконалення роботи з формування резерву при складанні списків резерву необхідно враховувати такі найважливіші моменти

- категорії посад, що є базовими для створення резерву керівника конкретного підрозділу, диференціацію резерву у залежності від особливостей діяльності підприємства;

- можливість підбору заступників групи керівників. При цьому визначальним чинником повинна бути думка про їхню перспективність для подальшого зростання за службовими сходами за всіма оцінюваними якостями;

- персональну відповідальність керівників за раціональне розставлення певної категорії кадрів.

На кожную посаду в резерві бажано мати мінімум двох кандидатів; другий завжди необхідний для стимулювання до удосконалення першого. Але працювати з великим резервом важко, а низька імовірність призначення на посаду знижує мотивацію до просування у працівників.

11. Планування кадрової діяльності

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для підприємства важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам - нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливості оплати. До того ж, варто пам'ятати, що кадрове планування тоді ефективне, коли воно інтегровано в загальний процес планування підприємства.

Кадрове планування повинно забезпечувати:

- максимальне розкриття здібностей працівників;
- мотивацію працівників;
- урахування економічних і соціальних наслідків прийнятих у підприємстві рішень.

Оскільки сьогодні персонал є вирішальним чинником діяльності будь-якого підприємства, про ефективність його планування свідчить ступінь досягнення організаційних цілей. Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки:

- оптимізації використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити та ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць; переведення працівників на інші робочі місця; реорганізації виробничих процесів;

- удосконалення процесу наймання працівників;

- організації професійного навчання. Детальна розробка плану професійного навчання дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягти реалізації цілей підприємства з меншими витратами;

- скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок послідовної та активної політики на ринку праці.

Результати кадрового планування повинні знайти своє вираження в комплексі конкретних заходів для підтримки балансу робочої сили при звільненні працівників і забезпеченні найму потрібних спеціалістів, організації навчання молодих працівників і підвищення кваліфікації штатних працівників.

12. Удосконалення системи мотивації, підвищення ініціативності персоналу, делегування повноважень. Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба - мета - дія - досвід - очікування;

- знати фактори, які впливають на мотивацію;

- формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;

- усвідомлювати, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення.

Обрана мотиваційна стратегія. Має бути основана на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. В цілому система управління мотивацією здійснюється при використанні наступних методів:

- використання грошей як міри винагороди;

- застосування покарань;

- розвиток співучасті;
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення працівників до управління;
- заохочення і винагороди групової роботи.

Мотиваційну систему на підприємстві доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Необхідно розробити показники діяльності для працівників виходячи з поставлених стратегічних цілей підприємства, а не просто поставити в залежність виконання тих чи інших показників до виплати заробітної плати. В такий спосіб кожен працівник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації.

13. Забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат - якісний аспект міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі. Морально-психологічний клімат в організації характеризують як позитивні, так і негативні ознаки. До позитивних ознак соціально-психологічного клімату належать:

- наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда;
- взаємодовіра і висока взаємовимогливість у групі;
- ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки;
- відсутність тиску керівників на підлеглих;
- достатня поінформованість працівників про цілі та завдання організації;
- задоволеність працею й належністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі тощо.

Негативними ознаками соціально-психологічного клімату є дезінтеграція групи, нечітко визначені права та обов'язки осіб організації, відсутність чітко налагодженої системи комунікацій, наявність проблем адаптації до умов організації та ін. Якість і продуктивність праці в колективі залежать не тільки від організації діяльності, оснащення, умов, а й від рівня групового розвитку, міжособистісних стосунків, психологічної сумісності, згуртованості, стилю керівництва. Часто високі результати забезпечують товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота у взаєминах тощо.

На соціально-психологічний клімат в організації впливають такі чинники:

- соціально-психологічний клімат суспільства (макроклімат). Основні його елементи працівники засвоюють не тільки у процесі виробничої діяльності, а й у інших сферах життєдіяльності;
- умови життєдіяльності (територіальне розташування, специфіка діяльності та ін.);
- суспільна думка, психологічний вплив, наслідування тощо;
- вплив особливостей групової динаміки.

Потрібно запроваджувати заходи щодо підвищення позитивних сторін, і викорінення негативних.

14. Оцінка показників діяльності. Оцінювання показників діяльності характеризують як процес збирання та аналізу інформації про показники діяльності працівників протягом тривалого часу. Проте цей підхід рідко застосовують на практиці. У більшості випадків показники діяльності оцінюють раз на рік. Багато помилок при цьому пояснюється неспроможністю керівників використовувати її як інструмент управління.

Призначення оцінки показників такі:

1. Оцінювати показники діяльності на формальній, періодичній основі.
2. Сприяти загальному розумінню працівниками потреб, цілей та стандартів показників.

3. Забезпечувати зворотний зв'язок між керівником та підлеглим щодо того, наскільки добре виправдовуються сподівання.

4. Накреслювати лінії поведінки, дотримуючись яких, підлеглий може виправдати сподівання.

5. Допомогати керівникам збагнути почуття підлеглих щодо їхніх особистих цілей та розвитку.

6. Визначати цілі на майбутнє.

Існує два основних підходи до оцінки діяльності. Перший - це неофіційна оцінка, яка робиться повсякденно, коли керівник хвалить чи критикує діяльність підлеглих. Другий - це формальний рейтинг чи оцінка, яка дається письмово, обговорюється з підлеглим, розглядається вищим керівництвом і підшивається до особистої справи працівника. Система оцінки показників діяльності спирається на визначення чинників, які на них впливають, і на критерій успішної діяльності. Так, наприклад, до чинників можна віднести вчасний прихід на роботу, відсутність запізнь тощо. Критерій повинен охоплювати специфічні аспекти роботи, і шкала оцінки повинна застосовуватися до кожного з критеріїв.

У процесі оцінки показників існують істотні вади, але від цієї системи не слід відмовлятися. В системі державної служби необхідною є система оцінки показників діяльності працівника. Вади певною мірою можна подолати, розробивши їх за відповідністю на такі, що піддаються виміру, компоненти посади, і використовуючи такі методи, як управління за допомогою цілей. Оцінку діяльності можна поліпшити ще, якщо провадити її регулярніше й на постійній основі, а не раз на рік. Цей процес має бути більш рутинним і становити частину повсякденних обов'язків керівника. При правильному використанні оцінка показників може бути корисною.

Таким чином, можна зробити висновок, що в умовах сьогодення економічне обґрунтування, передбачає створення умов ефективного функціонування і розвитку організації. Після проведення економічного обґрунтування, керівництво організації в цілях вибору оптимальних

(ефективних) варіантів, приймаються та розробляються рішення та пропозиції, щодо удосконалення подальшої діяльності організації. Ефективність роботи значно підвищується, коли керівництво організації піклується про людей, у результаті підвищується їх життєвий тонус і психологічний клімат у колективі.

Висновки до третього розділу.

1. Підвищенню ефективності управління людськими ресурсами організації сприяє вдале керування кадрової служби кар'єрою працівників. Існують такі основні етапи управління кар'єрою: планування індивідуального професійного рівня працівників; організація придбання працівниками необхідного рівня професійної підготовки; аналіз та оцінка діяльності, результатів і способів діяльності, особистих та професійних якостей працівника, його професійного досвіду; контроль діяльності працівника, раціонального використання його професійного досвіду. Напрямки підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства включають в себе визначення вартісних характеристик персоналу, пошук резервів їх поліпшення, визначення рівня ділової активності працівників, поліпшення системи перепідготовки кадрів, поліпшення умов праці. Впровадження нових систем мотивації праці сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зменшенню непродуктивних втрат робочого часу, покращенню психологічного клімату в колективах.

2. Економічно обґрунтувавши ефективність інвестицій в навчання персоналу, доведено, що ефективність розвитку кадрової служби виражається в зміні продуктивності праці, що відображає позитивні сторони роботи. Аналіз системи розвитку персоналу Запорізької міської ради полягає у виявленні можливостей подальшого підвищення продуктивності праці на основі кращого використання кількісного, якісного складу і розміщення кадрів, їх відносини до праці, характеру взаємин у колективі.

3. Таким чином, запропоновані заходи і рекомендації, які мають забезпечити підвищення ефективності управління людськими ресурсами з

одного боку, сприяють вирішенню питань обліку кадрів, планування потреби в них, соціалізації, оцінки і т.д., а з іншого - формування кадрового складу, який має задовольнити вимоги конкурентоспроможного ринку праці.

Виходячи з вищезазначеного, особливого значення набувають ретельна розробка методів стимулювання всіх учасників трудового процесу, диференційований підхід до трудового потенціалу при виробленні загальних для організації принципів і правил роботи з персоналом. Тому, вдосконалення має відбуватися на всіх ланках системи, адже саме такий комплексний підхід до поліпшення діючої системи управління людськими ресурсами дозволить значно підвищити її ефективність.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, зазначимо, що у магістерській роботі розглянуто підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в умовах кризи на прикладі Запорізької міської ради. Метою дослідження магістерської роботи було удосконалення роботи кадрових служб та підвищення їх ролі в управлінні людськими ресурсами. Для досягнення поставленої мети, необхідно було вирішити ряд завдань: розглянути теоретичні аспекти роботи кадрових служб в управлінні людськими ресурсами; проаналізувати зарубіжний досвід роботи кадрових служб в управлінні людськими ресурсами; провести діагностику проблем ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами; розробити шляхи і напрями підвищення діяльності кадрових служб організації в умовах кризи; економічно обґрунтувати запропоновані заходи.

Основні висновки та результати, які одержано в ході проведених досліджень, зводяться до наступного:

1. Методологія ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в організації в умовах кризи дає можливість зробити оцінку ефективності впровадження стратегії в організації, яку здійснюють шляхом порівняння прогностичних значення показників оцінки стану підрозділів та організації в цілому, розрахованих при виборі стратегії, та фактичних значень цих коефіцієнтів, розрахованих після впровадження стратегії.

Встановлено, що в умовах становлення ринкової економіки відкривається принципово новий етап у розвитку кадрових служб із якісно іншими функціями і завданнями. Таким чином, зростання ролі кадрових служб і кардинальна перебудова їхньої діяльності викликані корінними змінами економічних і соціальних умов, у яких нині діють організації, що переходять до ринкових відносин.

Характер виконуваних функцій і розв'язуваних завдань зумовлює і вимоги до кадрової служби, зокрема, необхідність проведення науково-дослідних розробок (наприклад, опитувань для виявлення факторів, причин, наслідків стосовно до трудових відносин), встановлення контактів з територіальними органами управління працею, зі службою зайнятості та профорієнтації, вузами і технікумами, з приватними структурами, що спеціалізуються на підборі кадрів, у зв'язку з необхідністю вивчення ситуації на ринку праці, підбору кадрів, їх навчання та підвищення кваліфікації і т.д.

Таким чином, кадрова служба в сучасних умовах повинна бути організатором і координатором всієї роботи з кадрами на підприємстві. Вона покликана виконувати функцію контролю за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, соціально-психологічним кліматом в колективі, соціальним захистом працівників.

2. В теорії і практиці управління спостерігається докорінна зміна уявлень щодо ролі людського чинника в функціонуванні економічної системи. Таким чином, під управлінням людських ресурсів розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні фірми. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління людськими ресурсами з концепцією розвитку підприємства. Аналіз кадрової роботи на підприємствах України свідчить про якісні перетворення процесу управління людськими ресурсами.

Одним із основних інструментів управління людськими ресурсами є кадрова служба організації. Яка представляє собою сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом в рамках обраної кадрової політики.

3. Проаналізувавши роботу кадрових служб за кордоном, та їх роль в управлінні людськими ресурсами, зазначимо, що основні функції управління людськими ресурсами представлені відповідними відділами, хоча, звичайно, структура кадрової служби видозмінюється залежно від конкретної компанії, роду її діяльності і інших чинників. Значна увага приділяється підготовці управлінців, підвищенню кваліфікації, атестації тощо. Виходячи цього можна запровадити дані методи роботи і на практиці вітчизняних організацій. Безумовно, просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств чревате значним негативним ефектом – як економічним, так і психологічним. Але деякі методи заслуговують пильної уваги і частково можуть застосовуватися на практиці.

На сучасному етапі світогосподарського розвитку спостерігається інтеграція різних підходів щодо управління людськими ресурсами. В Україні доцільним може бути використання: досвіду Японії (щодо забезпечення стабільної зайнятості персоналу і орієнтації на внутрішній ринок праці); досвіду США (щодо об'єктивної і швидкої оцінки працівників і їх внеску в загальні результати діяльності); досвіду європейських країн (щодо забезпечення єдності інтересів держави, працівників і роботодавців з управління використанням трудових ресурсів).

4. Запорізька міська рада - є органом, що представляє міську громаду міста Запоріжжя та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження міського самоврядування, визначені Конституцією та законом України. Вертикаль керування Запорізької міської ради побудована за схемою лінійно-функціональної організаційної структури. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління.

5 Проведено аналіз якісного складу персоналу, що є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності Запорізької міської ради. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень

ефективності функціонування організації тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Аналіз стану кадрової роботи в апараті і структурних підрозділах Запорізької міської ради свідчить, що потрібно докласти зусилля щодо поліпшення кадрового забезпечення та підвищення відповідальності управлінських кадрів за наслідки їх діяльності.

6. Дослідивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози Запорізької міської ради, за допомогою SWOT та PEST - аналізу, запропоновано вдосконалити всю систему управління яка впливає безпосередньо на загальну діяльність організації, що дозволить підвищити якість взаємодії державних установ та громадян, і сприяти тим самим зміцненню громадянського суспільства, побудованого на взаєморозумінні, врахуванні інтересів кожного і прагненню до загальних конструктивних цілей.

7. Розроблено шляхи і напрями підвищення діяльності кадрових служб організації в умовах кризи, а саме:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- зменшення плинності кадрів шляхом скорочення звільнень;
- запровадження контролю в системі управління персоналом;
- використання кадрового контролінгу;
- застосування новітніх технологій в управлінській діяльності, запровадження новацій, наукове забезпечення;
- використання закордонного досвіду управління;
- планування кадрової діяльності;
- раціональне застосування кадрового резерву;
- удосконалення системи мотивації, підвищення ініціативності персоналу, делегування повноважень;
- забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату;
- оцінка показників діяльності.

8. За допомогою економічного обґрунтування доведено ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами. Постійне вдосконалення своїх навичок та вмій безпосередньо самим керівником відділу кадрів та його підлеглими зумовлено постійними зміни в економіці та трудовому законодавстві України. Тож, невід'ємним завданням управління людськими ресурсами є визначення витрат, необхідних для забезпечення організації робочою силою. Вкладання в людські ресурси Запорізька міська рада повинна розглядати як інвестиції, що стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання організації. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал - основне джерело підвищення продуктивності праці.

9. Розроблено заходи щодо підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в Запорізькій міській раді, які мають забезпечити підвищення ефективності управління людськими ресурсами та сприяють вирішенню питань планування потреби в них. Отже, якщо підвищити рівень заробітної плати, покращити навчання працівників, а також підвищити мотивацію праці в установі, то буде можливість значно зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алюшина Н. О. Психологічна служба в системі органів виконавчої влади // Фінансовий контроль. - 2003.- №1. - С. 59-61.
2. Артамонова Н. В. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие. / Н. В. Артамонова. - СПб.: СПбГУАП. - 2003. - 124 с.
3. Бабіч О.Б. Менеджмент організацій: методичний посібник до курсу для магістрів спец. 8.050201 "Менеджмент організацій". / О. Б. Бабіч. - Запоріжжя, ЗДІА, 2007. - 162с.
4. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - [2-е изд., перераб. и доп.]. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
5. Бакуменко В. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку / В. Бакуменко, В. Князев, Ю. Сурмін // Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. - 2003. - №2. - С. 11-27.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К.: ВД "Професіонал", 2006. - 512с.
7. Балева О. В. Зарубіжний досвід формування мотиваційного механізму організації (на прикладі теорії Д. Макклеланда) / О.В.Балева // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції "Філософські проблеми сучасності": статті й тези / редкол. Берегова Г.Д., Герасимова Е.М., Лень Т.В. й ін.. - Херсон: РВВ "Колос", 2015. - С. 10-11.
8. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ В.Ф. Братченко // Персонал. - 2006. - № 3. - С. 45-49.
9. Вернигорова Т. П. Управление персоналом: учебник / Т. П. Вернигорова, А. И. Горбачев, Е. В. Данькова и др; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ ; под общ. ред. А. И. Турчинова. - М. : Изд-во РАГС, 2008. - 606 с.

10. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навч. посібн. / В. Г. Воронкова. - К.: ВД "Професіонал", 2004. - 192 с.
11. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібн. / В. Г. Воронкова - К.: ВД "Професіонал", 2004. - 256с.
12. Воронкова В.Г. та ін. Теорія та історія державного управління: Навч.- метод. посібник /В.Г. Воронкова, О.М. Кіндратець, В.М.Бебик, та ін.; ЗДІА - Запоріжжя: ЗДІА, 2009. - 232 с.
13. Воронкова В.Г. Основи підприємництва: теорія і практикум: навчальний посібник / Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Желябін, М.А. Ажажа - Л: "Магнолія 2006", 2011. - 454с.
14. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник /під ред. д.філос.н., проф. В.Г.Воронкової. - К.: ВД "Професіонал", 2006. - 576 с.
15. Воронкова, В. Г. Управління персоналом: Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.050201 "МОе": конспект лекцій / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов; ЗДІА. - Запоріжжя: ЗДІА, 2007. - 161 с.
16. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. / Б. М. Генкин. - М.: Высшая школа, 2006. - 383 с.
17. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А.Грішньова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. - Т 2. Управління персоналом в організаціях. - К.: КНЕУ, 2005. – 435с
18. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [та ін.]. - К.: КНЕУ, 2004. - 398 с.
19. Дмитренко Г. А. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, Н. Г. Протасова ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - К.: Олді-плюс, 2006. - 253 с.

20. Евенко Л. І. Еволюція концепцій управління людськими ресурсами / Л.І.Евенко // Стратегія розвитку персоналу: Матеріали конф. - Н. Новгород, 1996. - 213 с.
21. Игнатов В. Г. Государственная кадровая служба: Учебник. / В. Г. Игнатов. - Ростов н/Д.: ИКЦ "МарТ", 2004. - 528 с.
22. Карпенко С. В. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанц. навчання / С. В. Карпенко, О. А. Карпенко; Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини "Україна". - К.: Ун-т "Україна", 2007. - 273 с.
23. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / Г. І. Кіндрацька - К.: Знання, 2006. - 366 с.
24. Колесніков Б. П. Формування кадрового потенціалу служб з управління персоналом в органах державної влади / Б.П. Колесніков // Актуал. пробл. держ. упр.: Зб. наук. пр. - Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. - Вип. 4(18). - С. 248 - 255.
25. Колесніков Б. П. Шляхи підвищення ефективності роботи кадрових служб в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування / Б.П. Колесніков // Актуал. пробл. держ. упр.: Зб. наук. пр. - Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. - Вип. 1(15). - С. 178 - 183.
26. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібн. / А. М. Колот. - Київ: КНЕУ, 2009. - 224 с.
27. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. - [2-ге вид., переробл. й допов.]. - К. : Кондор, 2005. – 308 с.
28. Лук'яхін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посібн. / В. О. Лук'яхін. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. - 592 с.
29. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посібн. / В. Я. Малиновський. - К.: Атіка, 2009. - 608с.
30. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / П.В. Шеметов. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.

31. Матросов О.Д. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Д. Матросов, В. Г. Дюжев, В. О. Матросова та ін.; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - 2-ге вид., допов. та переробл. - Х.: НТУ "ХПІ", 2009. - 248 с.
32. Матушкин Н. Н. О междисциплинарных образовательных программах подготовки кадров высшей квалификации [Статья] / Н. Н. Матушкин, Т.А. Кузнецова, С.И. Пахомов // Университетское управление. 2010. - № 4. - С. 55-59.
33. Мельник А.Ф. Муніципальний менеджмент: навч. посібн. / А. Ф. Мельник. - К.: Знання, 2006. - 420с.
34. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посібн. / Л. І. Михайлова. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 248с.
35. Монастирський Г. Л. Теорія організацій: навч. посібн. / Г. Л. Монастирський. - К.: Знання 2008. – 319с.
36. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник /О.С.Мороз.; Запоріж.держ.інж.акад. - Запоріжжя: ЗДІА,2015. - 324с.
37. Мошок Г.Є. Менеджмент підприємства: Підручн. / Г.Є. Мошок, П.А. Гомба, П.П. Піддубна - Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2002. - 371 с.
38. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. / М. І. Мурашко - К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. -311 с.
39. Мурашко Н. И. Управление персоналом организации. / Н. И. Мурашко. - К.: Компас, 2007. - 330 с.
40. Нагорская М.Н. Формирование и использование потенциала управленческого персонала в рыночных условиях / М.Н. Нагорская // Экономика и управление. - 2003.-№ 1. - С. 7-13.
41. Наукові дослідження. Навчально-методичний посібник для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 "Менеджмент організацій" / Укл.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, М.А. Ажажа. - Запоріжжя, 2009. - 172с.

42. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. - К.: ТОВ "ЦВПК" "ЕксОб", 2001. - 397с.
43. Основи бізнесу: підручник / Під ред. д.е.н., проф. Дорофієнка В.В., д.е.н., проф. Гончарова В.М., д.ф.н., проф. Воронкової В.Г. - Донецьк, СПД Купріянов В.С., 2010. - 644с.
44. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навч.посібник. / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька - Житомир: ЖІТІ, 2000.- 304 с.
45. Палеха Юрій. Кадрове діловодство : навч. посіб. / Юрій Палеха. - [5-те видання., доп.]. - К.: Ліра-К. - 2009. - 455с. - Бібліогр.: 455с.
46. Панчук Е. У. Анализ системы стимулирования персонала организации [статья] / Е. Ю. Панчук // Психология в экономике и управлении. - 2009. - № 2. - С. 81-86.
47. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самот. вивчення дисципліни / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. - К.: КНЕУ, 2007. - 320 с.
48. Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. / С.Ф.Покропивний, М. В. Колот.-К.: КНЕУ, 2008. - 352с.
49. Потеряхін О. Л. "Вірус відповідальності" і мотивація трудової діяльності / С.Ф.Покропивний // Кадровик. Трудове право і управління персоналом. - 2006. - № 3. - С. 76-80.
50. Про державну службу: Закон України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12>
51. Про місцеві державні адміністрації: Закон України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=586-14>
52. Пушкар Р.М., Менеджмент: Підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. - Тернопіль: Карт-бланш, 2003. - 490с.
53. Рогожин М. Ю. Управление персоналом. / М. Ю. Рогожин. - М.: ИндексМедиа, 2006. - 304 с.
54. Рудченко О. Підвищення ефективності використання трудового

потенціалу на підприємствах різних форм власності в умовах роздержавлення / О. Рудченко, О. Пономарьова // Україна: аспекти праці (укр. р.). - 2003.- № 1.- С.35-40.

55. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібн. / О. Д. Сердюк. - К.: "Професіонал", 2004. - 432с.

56. Ситнік Й. С. Менеджмент організацій: навч. посібн. / Й. С. Ситнік - Львів: "Тріада плюс", Київ: "Алерта", 2008. – 456с.

57. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія / А. М. Ткаченко, Т. С. Морщенок ; Запорізька держ. інж. акад. - Запоріжжя: [Вид-во Запорізької держ. інж. акад.], 2008. – 233 с.

58. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : учебник / Дерек Торрингтон, Лаура Холл, Стивен Тэйлор. - М.: Изд-во "Дело и Сервис", 2004. – 752 с.

59. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин. - М.: Начала-Пресс, 2005. - 126 с.

60. Трегубов В. Нужен ли нам опыт японского менеджмента? / В. Трегубов // Справочник кадровика. - 2003. - № 5. -С. 59 - 61.

61. Тупик И. Стимулирование профессионализма персонала как неотъемлемый фактор наращивания интеллектуального потенциала предприятия / И.Тупик // Справочник кадровика.- 2004.- № 04- С.84-90.

62. Уточкіна К. Кадровий резерв власним силами / К.Уточкін // Кадровик. Трудове право і управління персоналом. - 2009. - №11. - С. 96-105.

63. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник / В. Г. Фодаренко. - К.: Алерта, 2008. - 652с.

64. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник / Л. І. Федулова. - К.: Либідь, 2003. - 446с.

65. Хміль Ф. У. Управління персоналом: підручник для студентів ВНЗ. / Ф. У. Хміль. - К.: Академвидав., 2006. - 488с.

66. Чорнобиль І. Сучасні підходи до проблеми адаптації державних службовців / І. Чорнобиль // Демократ. врядування. - 2008. - Вип. 1.

67. Шамхалов Ф. И. Американський менеджмент: теорія і практика. / Ф. И. Шахмалов. - М.: Наука, 1993. - С. 23.
68. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: уник. подход, забезпечиваючий ефективну роботу компанії. / С. А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2007. - 248 с.
69. Шаталова Н.И. Управление персоналом на производстве /Под ред. проф. Н.И. Шаталовой . - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 381 с.
70. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - 355 с.
71. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
72. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. /Л.Г. Шморгун. - К.: Знання, 2011. - 452 с
73. Шпалинский В.В. Психологія управління: навчальний посібник. / В.В. Шпалинский. - Харків: Веста: Вид-во "Ранок", 2002. - 128с.
74. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Г. В. Щекин ; Межрегион. акад. упр. персоналом. - К. : МАУП, 2002. - 832 с.
75. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом. / Г. В. Щёкин. - Киев: МАУП, 2009. - 256 с.
76. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: Монографія. / Г. В. Щокін. - Київ: МАУП, 2007. – 176 с.
77. Якубенко А. Подготовка кадров в развитых странах / А. Якубенко // Справочник кадровика. - 2004. - № 2 (20).-С. 49-51.
78. Яновский А.М. Особенности национального менталитета управления персоналом / А.М. Яновский // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. - 2003. - № 8. - С. 7-11.

ДОДАТКИ

Додаток А