

Запорізька державна інженерна академія
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Напрямок підготовки 8.030601 Менеджмент
Спеціальність 8.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.ф.н., проф.
Воронкова В.Г.
19.05.2015 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Васильсвої Олександри Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Напрями удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ "УКРЕСТ")

керівник проекту (роботи) Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "19" 05. 2015 року № 271-01

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 30.12.15

3. Вихідні дані до проекту (роботи) 1. Матеріали стажування з фаху. 2.. Літературні джерела 3. Нормативна база 4. Аналітичні матеріали розвитку економіки, управління тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Методологія дослідження проблем. 2. Аналіз наукових монографій, навчальних підручників, підручників зарубіжних і вітчизняних авторів. 3. Створення концепцій щодо тематики магістерської роботи. 4. Авторське вирішення проблеми та практичні рекомендації її розв'язання. 5. Практичне застосування запропонованих заходів щодо свого підприємства. 6. Економічна ефективність запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Додаток А - Організаційно-управлінська структура ТОВ "УКРЕСТ"

Додаток Б - Наказ про проведення атестації менеджерів з продажу

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1</i>	<i>Воронкова В.Г.</i>		
<i>Розділ 2</i>	<i>Воронкова В.Г.</i>		
<i>Розділ 3</i>	<i>Воронкова В.Г.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Крайнік О.М.</i>		

7. Дата видачі завдання 19.05.2015

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	<i>Методологія аналізу</i>	<i>15.06.15</i>	<i>виконано</i>
2	<i>Понятійно-категоріальний апарат</i>	<i>15.07.15</i>	<i>виконано</i>
3	<i>Зарубіжний досвід</i>	<i>15.08.15</i>	<i>виконано</i>
4	<i>Організаційно-управлінська структура</i>	<i>10.09.15</i>	<i>виконано</i>
5	<i>Діагностика проблем управління людськими ресурсами</i>	<i>31.09.15</i>	<i>виконано</i>
6	<i>SWOT- аналіз удосконалення механізмів управління людськими ресурсами</i>	<i>01.10.15</i>	<i>виконано</i>
7	<i>Організація процесу удосконалення механізмів управління людськими ресурсами</i>	<i>15.11.15</i>	<i>виконано</i>
8	<i>Економічне обґрунтування</i>	<i>01.12.1</i>	<i>виконано</i>
9	<i>Практичні рекомендації</i>	<i>15.12.15</i>	<i>виконано</i>

Студент

(підпис)

Васильєва О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

Воронкова В.Г.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 135с., 7 рис., 15 табл., 74 джерела, 2 додатки.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є управління людськими ресурсами як процес підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності розвитку управління людськими ресурсами як процесу в умовах конкурентоспроможності.

Мета дипломної роботи - формування концепції удосконалення управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності (на прикладі на ТОВ «УКРЕСТ»).

Методи дослідження - аналітичний, системний, структурний, структурно-функціональний, порівняльний, статистичний, синергетичний, діалектичний, аналізу і синтезу, переходу від конкретного до абстрактного.

В результаті проведеного аналізу сформовано концепцію удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. На основі теоретичного матеріалу з управління людськими ресурсами та аналізу механізмів управління ТОВ «УКРЕСТ» одержані такі наслідки: розроблено пропозиції щодо вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами.

Результати досліджень можуть бути застосовані при удосконаленні механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві та економічному обґрунтуванні удосконалення механізмів управління людськими ресурсами.

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КВАЛІФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, УДОСКОНАЛЕННЯ, НАЙМ ТА ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

А Н О Т А Ц І Я

до магістерської роботи

Студентка Васильєва О.О. група М-14-1м

Спеціальність 8.030 601 01 «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)

Тема: «Напрями удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «УКРЕСТ»)

В магістерській роботі розглянуто теоретичні основи управління людськими ресурсами, способи та види мотивації та підходи до управління людськими ресурсами. Значна увага приділяється мотивації, підвищенню продуктивності та системі безперервного розвитку персоналу.

Проведено аналіз ефективності та доцільності удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на сучасному підприємстві в умовах конкурентоспроможності

Теоретичний розділ присвячено діяльності ТОВ «УКРЕСТ», історії розвитку та становлення сучасної структури управління компанії, аналізу партнерів компанії на ринку України. Вагому частину приділено розгляду управлінської діяльності на підприємстві.

Представлено звітні матеріали і проведено економічний аналіз стану підприємства. Вказано напрями подолання недоліків в управлінні людськими ресурсами, визначено основні напрямки діяльності в сучасному конкурентному середовищі.

В розділі 3 вказано актуальність впровадження запропонованих шляхів з подолання існуючих проблем в системі управління людськими ресурсами. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності.

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ZAPORIZHZHYA STATE ENGINEERING ACADEMY

SUMMARY

for the master's work

of student A.A. Vasylyeva, group M-14-1m

Specialty 8.030 601 01 "Management and administration (in accordance with the types of economic activities)

Topic: "Directions of improving the mechanisms of human resources management at the enterprise in terms of competitiveness (on example of Ltd "UKREST»)

In the master's work are reviewed the theoretical foundations of human resources (hereinafter referred to as HR) management, methods and types of motivation and approaches to HR management. Much attention is given to motivation, increase of productivity and system of continuous staff development.

The analysis of the effectiveness and feasibility of improving the mechanisms of HR management in the modern enterprise in terms of competitiveness is done.

The theoretical section is devoted to activity of Ltd "UKREST", history of development and establishment of a modern management structure of the company, analysis of partners in market of Ukraine. Significant part of the work is paid to the enterprise's management examination.

The reporting materials are represented and an economic analysis of the enterprise status is provided. Here are indicated the ways of solving the shortcomings in HR management, defined the main directions of activities in today's competitive environment.

Chapter 3 defines the relevance of the proposed ways to overcome the existing problems in the management of HR. The recommendations for improving the mechanisms of HR management in terms of competitiveness are proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

- 1.1 Методологічні засади механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності.....17
- 1.2 Понятійно-категоріальний апарат удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності.....31
- 1.3 Зарубіжний досвід напрямів удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах конкурентоспроможності..61

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРЕСТ»)

- 2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «УКРЕСТ».....79
- 2.2 Діагностика проблем механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «УКРЕСТ»).....87
- 2.3 SWOT- аналіз удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «УКРЕСТ»).....103

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

- 3.1 Організація процесу удосконалення механізмів управління людськими ресурсами ТОВ «УКРЕСТ».....108
- 3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами на ТОВ «УКРЕСТ».....111

3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «УКРЕСТ»)	117
--	-----

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТОК А

ДОДАТОК Б

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що, по-перше, в сучасних умовах одним з вирішальних факторів ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості персоналу, що здійснюється завдяки механізмам управління людськими ресурсами. По-друге, діяльність підприємства залежить від ряду факторів, що впливають на рівень продуктивності праці, ефективності виробництва та на прибуток підприємства, в основі чого лежить людський ресурс. По-третє, складні процеси реорганізації підприємств, перехід до нових, ринкових умов господарювання ставлять перед вітчизняними керівниками комплексні проблеми підвищення ефективності роботи працівників. Людський фактор при цьому відіграє все зростаючу роль і особливо зростає роль підвищення професійної компетентної підготовки персоналу усіх ланок управління підприємством. По-четверте, значну роль відіграє концепція управління персоналом, яку слід сформулювати; концепція управління персоналом у кожній конкретній компанії чи на приватному підприємстві є різною і залежить від багатьох факторів: організаційної культури, стадії розвитку підприємства, місії і цілей підприємства, його загальної стратегії. По-п'яте, актуальність обраної теми обумовлена тим, що управління людськими ресурсами в даний час набуває все більшого значення, оскільки в умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємства для успішного здійснення своєї діяльності повинні володіти персоналом високого рівня професіоналізму. Адже, будь-яка проблема підприємства – це проблема управління персоналом, так як персонал підприємства – це не тільки працівники організації, але також її майбутні працівники і колишні співробітники. Ефективне управління персоналом залежить від того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство і на якому етапі кар'єри і життя знаходиться працівник. Менеджери з персоналу – це лінійні

менеджери. Спеціалісти кадрових служб – це експерти в сфері управління людьми. Будь-яка проблема управління персоналом – це загальна проблема для лінійних та кадрових менеджерів.

Актуальність теми та теоретичне значення дослідження засвідчує, що людський ресурс - найбільш цінна і важлива частина продуктивних сил суспільства. Вони створюють і приводять в рух засоби виробництва, постійно їх вдосконалюють. У цілому ефективність бізнесу залежить від кваліфікації службовців, їх розміщення і використання. Те чи інше використання кадрів пов'язано зі зміною показника продуктивності праці. Зростання цього показника є найважливішою умовою розвитку продуктивних сил організації і напряду впливає на дохід. Персонал як об'єкт управління, на нашу думку, визначається також сукупністю якостей людини (здоров'я, освіта, професіоналізм тощо), які впливають на результати його діяльності і відповідно на доходи.

В світовій та вітчизняній практиці існує багато досліджень, що присвячені вивченню проблем управління людськими ресурсами (М.Армстронг, Л.Балабанова, В.Андрушко, В. Дорофієнко, Ю.Комар, С.Комар, ОН.Сапельнікова, Л.Саубанова, Г.Шамапрова, С.Шекшеня та ін.); формуванню і реалізації кадрової політики (В.Черепанов, В.Маслова, Ю.Одегов, Е.Пархімчик, В.Сліньков, А. Кібанов, Л.Балабанова, М.Лабаджян, Ф.Хміль, Е.Уткін, А.Кочеткова, та ін); концепція конкурентоспроможності (М.Вебер, Е.Дюркгейм, В.Зомбарт, Дж.М.Кейнс, Дж.Б.Кларк, А.Маршал, К.Менгер, Ф.фон Хайєк) Т.Парсонс, Т.Мальтус, Джд.Ст. Мілль, Д.Рікардо, Ж.-Б.Сей та ін.). У вітчизняному науковому просторі до цієї тематики зверталися такі мислителі, як О.Бандурка, В.Колпаков, Ю.Комар, Т.Примак, З.Шершньова, Г.Щокін). Значний внесок у розвиток теоретичних та практичних розробок управління людськими ресурсами та формування кадрової політики зробила Запорізька школа менеджменту: В.Воронкова, М.Ажажа, О.Бабіч, О.Венгер, О.Крайнік, О.Мороз, Т.Сергієнко, О.Богуславська, Т.Романенко.

Аналіз літератури дозволив виявити, що управління людськими ресурсами - складова частина стратегічно орієнтованої політики підприємства. Мета управління людськими ресурсами - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимогами чинного законодавства, станом ринку праці. Необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату відносно будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері. Завдання керівника полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати можливості персоналу. Якими б сильними не були рішення керівників, ефект від них може бути отриманий тільки тоді, коли вони вдало втілені у справи співробітниками компанії. І це може статися тільки в разі, якщо в організації існує якісне управління людськими ресурсами. Суттю управління людськими ресурсами є робота з персоналом відповідно концепції розвитку підприємства, яка є ще недостає розробленою в сучасних умовах конкурентоспроможності та інформаційної революції. Отже, актуальність і проблеми та її недостатня наукова розробленість зумовили вибір теми магістерського дослідження.

Метою магістерської роботи є формування концепції удосконалення управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності (на прикладі на ТОВ «УКРЕСТ»).

Реалізація цієї мети зумовила необхідність постановки та вирішення наступних дослідницьких завдань:

- дослідити теоретично-методологічні засади удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності;

- сформувати понятійно-категоріальний апарат удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності;
- проаналізувати зарубіжний досвід напрямів удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах конкурентоспроможності;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру ТОВ «УКРЕСТ»;
- провести діагностику проблем управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності ТОВ «УКРЕСТ»;
- провести SWOT – аналіз удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності на ТОВ «УКРЕСТ»;
- сформувати напрями удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності ТОВ «УКРЕСТ»;
- економічно обґрунтувати напрями щодо досконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності ТОВ «УКРЕСТ»;
- розробити практичні рекомендації щодо заходів удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності ТОВ «УКРЕСТ».

Об'єктом дослідження магістерської роботи є управління людськими ресурсами як процес підвищення конкурентоспроможності підприємства

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності розвитку управління людськими ресурсами та регулювання його трудової діяльності в умовах конкурентоспроможності.

Методи дослідження: аналітичний, порівняльний, статистичний, системний, синергетичний, діалектичний, аналізу і синтезу, переходу від конкретного до абстрактного.

Методологічна основа дослідження базується на принципах об'єктивності й цілісності, а також визначається комплексом загальнофілософських, загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що дозволило забезпечити обґрунтованість та достовірність наукових результатів. Зокрема, в роботі застосовано: діалектичний метод, завдяки якому вдалося представити предмет дослідження в його істотних соціальних взаємозв'язках та залежностях; метод системного аналізу дозволив виявити і обґрунтувати системні компоненти досліджуваного предмета – зокрема управління персоналом; порівняльний метод забезпечив здійснення компаритивного аналізу специфіки управління персоналом в тих чи інших країнах; історичний метод надав можливість дослідити історичні закономірності, тенденції та особливості становлення філософії управління персоналом; структурно-функціональний метод створив необхідні передумови для аналізу складної архітектури конкурентоспроможності та її функціонального покликання; герменевтичний метод (тлумачення текстів) забезпечив проникнення до внутрішньої сутності конкурентоспроможності, надав можливість збагнути її специфіку, особливості вияву на різних етапах розвитку; на основі аналітико-прогностичного методу зроблено обґрунтовані висновки та узагальнення, прогноз розвитку філософії конкурентоспроможності, сформульовано теоретичні і практичні рекомендації. Для нашого аналізу метод системного аналізу відіграв значне місце в науковій епістемологічній картині архітектури дослідження, так як означає інструментарій до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні природи та сутнісних ознак системи управління персоналом на підприємстві в умовах конкурентоспроможності.

Вперше:

- проаналізовано систему управління персоналом на ТОВ «УКРЕСТ» загалом та її компонентів (цілей, функцій, організаційної структури, кадрів,

технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень), на виявленні різних типів зв'язків цих компонентів між собою та із зовнішнім середовищем, а також зведення їх у цілісну картину. Виявлено, що зовнішнім середовищем для управління персоналом є не тільки інші підсистеми управління певної організації, а й зовнішні організації (постачальники і споживачі, вищі організації та ін.).

Удосконалено:

- концепцію управління персоналом на ТОВ «УКРЕСТ», яка проявляється в тому, що являє собою систему теоретико-методологічних поглядів на визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних заходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах конкурентоспроможності підприємства, не тільки механізму його виживання, але й прогнозування на майбутнє; нові моделі управління персоналом базуються на глобальному менеджменті, організаційних здібностях, змінах в культурному і освітньому просторі, переході від інформаційного суспільства до «суспільства знань» та управлінні інтелектуальним потенціалом організації, що представляє собою головний ресурс організації;

- виявлено, що у концепція управління персоналом дає змогу реалізовувати, узагальнювати питання адаптації працівників до зовнішніх умов. Ураховувати особистісний фактор у побудові системи управління персоналом. Виокремлено три фактори, які впливають на людей в організації: ієрархічну структуру підприємства, за якої основний засіб впливу на людину – підкорення, тиск згори, контроль над розподілом матеріальних благ; культура – виробленні спільних цінностей, соціальних норм, установок поведінки, які регламентують дії працівників на підприємстві; озброєні теоретичними знаннями, працівники будуть відповідати високим стандартам, сприяти збільшенню прибутковості підприємства і нести відповідальність за якісне керівництво;

- для кращої адаптації співробітників на підприємстві в умовах конкурентоспроможності необхідно провести ряд тренінгів і семінарів, що направлені на підвищення кваліфікації, що сприятимуть підвищенню ефективності, прибутковості бізнесу і соціального партнерства; сприятимуть результативності і ефективності співробітників; дозволять підвищити об'єми виробництва і мотивувати персонал на результат.

Отримало подальший розвиток:

-положення про глобалізацію, яка є головним фактором у сучасному конкурентному світі, так як міра впливу глобальних процесів на діяльність підприємства примушує зарахувати її в проблеми. Глобалізація тягне за собою створення нових ринків, нових тварів, нові відносини, появу нових конкурентів і нові уявлення про ведення бізнесу і соціальне партнерство. У недалекому майбутньому з'явиться необхідність створення нових моделей управління персоналом для підвищення ефективності і конкурентоспроможності підприємства. Як менеджерам з персоналу, так і керівникам середньої ланки необхідно створити нову організаційну систему. Основним питанням у конкурентному середовищі є створення організаційних структур, які відштовхуються від інтересів споживачів.

Практичне значення отриманих результатів. Висновки та пропозиції, що були зроблені автором у результаті проведеного дослідження можуть бути у подальшому використанні в практичній діяльності ТОВ «УКРЕСТ» для удосконалення механізмів управління людськими ресурсами та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку. Інформаційною базою дослідження послужили фінансово-економічні показники ТОВ «УКРЕСТ», дані інформаційних агентств з аналізу ринку, інформація періодичних видань та засобів масової інформації, матеріали наукових семінарів і конференцій, аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних вчених. Теоретичне і практичне значення дослідження полягає в тому, що автором проаналізовано зміст, логіко-гносеологічне значення та еволюцію конкурентоспроможності персоналу в умовах глобалізації. Це дозволило

дослідити закономірності й особливості становлення концепції конкурентоспроможності персоналу, виявити проблемні аспекти й супереченості, властиві їй у добу глобалізації та інформаційної революції.

Особистий внесок магістранта. Магістерська робота є результатом самостійної роботи, в якій висвітлені власні ідеї та розробки автора. Основні положення й висновки магістерської роботи представлені у наукових публікаціях автора.

Публікації. Результати магістерської роботи відображено у 3 одноосібних працях автора, в якій висвітлені власні ідеї та розробки автора щодо формування концепції управління персоналом в умовах конкурентоспроможності та інформаційного суспільства.

Структура й обсяг магістерської роботи. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, поділених на 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (найменувань). Загальний обсяг магістерської роботи 135 сторінок, з них - 128 сторінок основного тексту, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ
МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Методологічні засади механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності

Метою магістерської роботи є формування концепції удосконалення управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності, тому для реалізації цієї мети слід пояснити методологічну базу дослідження, що допоможе нам проникнути в проблеми управління персоналом на сучасному етапі. Для цього слід використати все багатство методів і підходів, накопичених філософською наукою, без яких неможливо сформулювати уявлення про удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності.

В. Шейко та Н. Кушніренко зазначають: «Методологія (гр. *methodos* – спосіб, метод і *logos* – наука, знання) – вчення про правила мислення при створенні теорії науки». Вони також уточнюють, що методологія – це «концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної систематизованої інформації про процеси та явища» . [69, с.56]. Методологія науки — вчення про принципи побудови, методи, форми і способи наукового пізнання. Її роль полягає не тільки в окресленні того, що повинна досліджувати наука, а й у відшуванні найефективніших способів пізнання суті певного кола явищ. Методологія охоплює принципи і закони певної науки, а також визначає оптимальний рівень узагальнення теоретичних знань [19, с.38]. Методологія управління

людськими ресурсами передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом. Система управління людськими ресурсами передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. [19, с.45] Для цього важливим є морфологічний аналіз як спосіб вивчення можливих комбінацій варіантів організаційних рішень, запропонованих для здійснення окремих функцій управління персоналом. Це виглядає так: спочатку записуються всі функції, далі у кожному з рядків зазначаються всі можливі варіанти виконання цих функцій. Таким чином ми маємо морфологічні таблицю. В процесі морфологічного аналізу для полегшення досягнення мети, складні завдання розбиваються на менші, які легше виконати чи розв'язати, таким чином формуючи концепцію управління людськими ресурсами. Сукупність системи методологічних, теоретичних знань та поглядів та організаційно-практичних підходів до формування, розуміння, а також визначення завдань, критеріїв, цілей, методів, принципів управління людськими ресурсами складають концепцію управління людськими ресурсами. Ця концепція включає в себе розробку методів управління людськими ресурсами, розробку та організацію технологій управління людськими ресурсами та формування самої системи управління на підприємстві

Як відмічають В.Храмов і А.Бовтрук, «Концепція управління персоналом організації передбачає розробку методології формування системи та розробку технології управління персоналом. Методологія управління персоналом розглядає сутність персоналу організації як об'єкта управління та процесу формування поведінки індивідів з урахуванням цілей і завдань організації, методів, принципів і підходів управління персоналом»[67, с.70-71].

Практика і наука виробили спеціальний інструментарій вивчення діючого стану існуючої системи управління людськими ресурсами на підприємстві, створення та обґрунтування, реалізації та використання нової системи - методи побудови системи управління людськими ресурсами.

Методологія кожної науки є ніщо іншим, як єднання принципів, методів пізнання та приватної методології. [8, с.12]

Сучасна система методів є досить різноманітною. З метою конкретизації для більш детального розуміння наукові методи класифікують за окремими ознаками. Основними методами наукового пізнання прийнято вважати часткові, загальнонаукові та загально філософські методи. [12, с.22]

Для глибшого розуміння цих методів розглянемо кожен з них окремо.

Часткові методи застосовуються частіше всього в межах однієї науки. Вони використовуються з метою дослідження будь-яких конкретних явищ. Прикладом часткового методу є анкетування у соціологічних дослідженнях. [12, с.24]

Загальнофілософський метод є універсальним. Таким видом методів користуються вчені на кожному етапі досліджень та пізнавального процесу.

Загальнонаукові методи знаходять своє застосування на етапах пізнавального процесу де необхідно конкретно визначити, розкрити властивості чи певні сторони предмета чи явища. Цей метод є також часто вживаним. Загальнонаукові методи поділяють на групи: емпіричні, теоретичні і загальнологічні.[36]

Емпіричне дослідження необхідного об'єкта починається із спостереження, що в свою чергу являє собою чіткий, цілеспрямований процес сприйняття будь-яких предметів або явищ об'єктивного світу та їх властивостей. Спостереження складає праномірний процес, який має в своєму складі наступні етапи:

- обрання та досліджуваного об'єкту;
- підготовка до безпосередньо спостереження та його проведення;
- аналіз результатів. Порівняння їх з очікуваними;

- опис результативності;
- аналіз результатів;
- висновки. [22, с.19-20]

Активну роль у спостереженні відіграє мислення та аналіз, також необхідно забезпечити достовірне визначення результатів спостереження. Залежно від способу, виду та мети дослідження умови спостереження можуть бути природні або штучні. Штучні умови спостереження створюються з метою вивчення об'єкта без впливу несуттєвих факторів та елементів. Таким чином здійснюється вивчення явища чи об'єкта у «чистому» вигляді. Такий спосіб пізнання має назву «Експеримент». Визначення терміну «експеримент» має багато інтерпретацій. Узагальнюючи всі визначення можна зробити висновок, що експеримент- це своєрідний експеримент у якому створюються штучні умови з метою вивчення властивостей та характеристик об'єкта дослідження.[55, с.34]

Розрізняють такі види дослідження (залежно від мети):

- пошукові (метою є відкриття нових процесів, явищ або властивостей);
- перевірочні (метою є підтвердження чи спростування будь-якої гіпотези або теорії);
- конструктивні (метою є створення нових матеріалів, речовин та ін.)[55, с.37]

Також слід зазначити методи наукового пізнання, що є загальними для емпіричного і теоритичного рівнів, а саме: аналіз і синтез, індукція і дедукція, узагальнення, абстрагування, аналогія, моделювання та ін. [71, с.82-83] Опис зазначених методів приведений нижче.

Аналізом називають розклад предмета на його складові. Метою такого розділення є всебічне та детальне вивчення кожної частини, визначення внутрішніх властивостей предмета. Аналіз застосовується для всіх існуючих наук та є невід'ємною частиною наукового пізнання.

Синтез являє собою протилежний аналізу процес. Це об'єднання у єдине ціле окремих частин. В процесі синтезу розкривається роль та місце кожної частини або елемента до цілого.[18, с. 94]

Метод індукції та дедукції належать до загальнологічних методів наукового пізнання. Індукція – це різновид методу, який пов'язаний зі спостереженням та глибоко опирається на дані цього самого спостереження та експерименту. Індукція спрямована на вивчення та пізнання загального крізь призму дослідження одиничного і особливого. Передумовою індукції є обов'язкове ознайомлення з фактами, які є відображенням відповідної сторони та властивості певних предметів і явищ. [69, с.74] Саме на основі осмислення цих властивостей отримують загальні характеристики певних предметів, які згодом переносяться на існуючі предмети даного класу. Отже, індукція – це такий метод наукового пізнання, в основі якого лежить перенесення знань про окреме на загальне. Тобто на підставі знань властивостей окремого предмету характеризують всі подібні предмети.[...]

Метод дедукції є протилежним методу індукції. Основою цього методу є пізнання окремого крізь призму загального. Тобто властивості або характеристики загальної групи предметів переносяться на окремий, досліджуваний предмет.

Досить поширеним є метод абстрагування, який зосереджується саме на тих властивостях або явищах, що досліджуються, не беручи до уваги всі інші. Тобто здійснюється абстрагування від усього зайвого, акцентується увага лише на головному.[59, с.211]

Абстрагування існує в природній єдності з таким методом як узагальнення. Узагальнення розглядається як логічне своєрідне завершення абстрагування, саме узагальнення включає в себе поширення виявлених спільних ознак предметів на всю множину існуючих предметів.[59, с.214]

Також уваги заслуговує не менш популярні за своїм застосуванням методи моделювання та аналогії. Данні методи особливі тим, що спираються на перенесенні ,отриманих в результаті аналізу певного

предмету, знань на схожий своєю подібністю об'єкт, який є менш вивченим. Моделювання і аналогія набули дуже важливого значення та відіграють саме евристичну роль у наукових відкриттях. Аналогія та моделювання за своєю суттю є джерелом наукових теорій та гіпотез, а також індуктивних міркувань. [61, с.53]

Серед безлічі існуючих методів дослідження теоретики та практики на сьогоdnішній час головну роль віддають таким методам і засобам, як метод сходження від абстрактного до конкретного, історичний і логічний метод, також відмічають метод формалізації та ін. Основою побудови наукової теорії прийнято вважати саме метод сходження від абстрактного до конкретного, який в свою чергу інтегрує кожен окрему частинку. [26, с.87] Відповідно до цього методу (сходження від абстрактного до конкретного) пізнання має два специфічні та самостійні етапи. На першому етапі виконується здійснення переходу чуттєво-конкретного до абстрактного значення. Таким чином єдиний досліджуваний об'єкт розділяється на складові і далі слідує його описання за допомогою понять, що конкретно відображають окремі необхідні сторони і властивості об'єкта. Другий етап включає в себе здійснення процесу переходу від абстрактного до конкретного. Суть даного процесу полягає саме в тому, що здійснюється рух абстрактних визначень до всебічного, істотного, багатогранного знання предмету, що вивчається. Цей етап характеризується проходженням зв'язу відокремлених абстрактних понять та розуміння до цілісності об'єкту. [26, с.90]

Таким чином, аналізуючи наведені визначення, можна зробити висновок, що метод переходу від абстрактного до конкретного є специфічним та складним, але водночас являє в собі закон пізнання. Тобто згідно з ним мислення переходить від конкретного в існуючій дійсності до саме абстрактного в мисленні, а від нього вже до конкретного.

Неможливо уявити наукове пізнання без історичного методу. Адже він є невід'ємною частиною будь-якого пізнання, вчення чи розуміння, тому що

історія розвитку є основою та фундаментальною для створення припущень, теорій чи просто аналізу будь-якого явища чи предмету. Історичний метод розглядає предмет чи явище з питання саме його розвитку, його історії, враховуючі всі зміни та особливості, відтворюючи хронологічний порядок дій та бідь-яких речей.

Логічний метод представляє собою відображення історичного методу в послідовній формі. Відмінністю цих методів можна зазначити таким чином- логічний метод позбавлений деталей та випадковостей. Логічний і історичний методи вивчають виникнення і розвиток об'єкту дослідження та за своєю суттю є одним цілим.[61, с. 34]

Широке застосування у теоретичному пізнанні здобув такий метод, як формалізація. Визначення цього методу можна зазначити так: формалізація являє собою метод вивчення будь-яких об'єктів. Різномайття вивчаючих об'єктів, їх форм та структур відображається в даному методі у знаковій формі за допомогою такби-мовити “штучних мов” (наприклад: математичної мови, логіки, хімії, та ін.). Розглядаючи формалізацію як засіб пізнання, слід зазначити, що вона має надзвичайно велике значення. Чого тільки варто розуміння того, що шлях комп'ютеризації, машинної передачі інформації інтелектуальної діяльності людини прокладає саме формалізація. [24, с.47]

Отже методів наукового пізнання існує безліч. Не існує якогось універсального методу на будь-який випадок. В ході цього слід розуміти, що всі методи та способи пізнання є невід'ємною частиною одного цілого процесу наукового пізнання. Всі вони необхідні для розуміння, обґрунтування, розробки безліч теорій так необхідних в сучасності. Без використання цих методів було б неможливим створення чи підтвердження теорій управління людським ресурсом взагалі, адже саме використовуючи ці та безліч інших методів наукового пізнання менеджмент персоналу, поряд із всіма науками, на світовому рівні отримав нагоду досягти таких результатів, якими ми володіємо на цей час.

Слід розглянути управління людськими ресурсами як сферу наукових знань, що продовжує пізнаватись і на сьогоднішній час. Управління людськими ресурсами як самостійна сфера наукових, а також прикладних знань розглядається у світлі загально-методологічних принципів. Водночас вона являє собою систему, впливає на систему топ-менеджменту в цілому на підприємстві та з іншої сторони управління людськими ресурсами є основою конкурентоспроможності підприємства. Досягнення ефективного управління людськими ресурсами неможливе без вивчення зарубіжного досвіду. Методів та концепцій управління взагалі. Слід розуміти, що цей процес є неперервним та нескінченним, адже людський ресурс потребує постійного розвитку та капіталовкладень. Тільки таким чином можна досягти вищої ступіні конкурентоспроможності та продуктивності людського ресурсу на підприємстві. Дійсно, з такої точки зору управління розглядається як мистецтво, адже потребує в деякій мірі творчого підходу. Мистецтво управління можна охарактеризувати як процес ефективного використання теоретично здобутих знань у практичній діяльності менеджера з персоналу. Це є своєрідною сукупністю прийняття кваліфікованого управлінського рішення з метою вирішення існуючих проблем на підприємстві з використанням відомих прикладів, зразків, еталонів . процес управління людськими ресурсами-дуже складний за своєю природою, адже на управлінське рішення впливає безліч факторів, як зовнішніх так і внутрішніх.[64. С.149] Головним фактором на підприємстві є людський ресурс, тобто самі працівники, які працюють на підприємстві . Використання лише наукового підходу не є достатнім, вживу роль відіграє саме мистецтва використання наукового підходу в конкретній ситуації. Не можна не враховувати, що кожний працівник має не лише свій особливий характер, а і свою систему індивідуальних цінностей та мотивів до роботи, тощо.

Це є причиною розглядання управління людськими ресурсами як мистецтво, котре має базуватися не тільки на знанні різноманітних концепціях, теоріях, набору принципів, формах і методах управління, але і на

актуальному та своєчасному їх застосуванню, відповідно до конкретної ситуації. Такий підхід дає можливість поєднання теорії і управлінського мистецтва в єдиний спільний процес, який в свою чергу вимагає постійного поповнення наукових знань, неперервного розвитку особистих лідерських рис менеджерів та контроль їхньої здатності використовувати існуючі знання на практиці. [51, с.137]

Беручи все це до уваги, актуальним є вивчення існуючих конкретних ситуацій в управлінні, теоретичне узагальнення та накопичення існуючого та нового досвіду керівництва передовими підприємствами, вивчення та опис прикладів успішного підприємництва. Не слід забувати, що теоретичне узагальнення досвіду управління і практичне його застосування в конкретно-історичній ситуації країни, галузі, підприємства вимагає ретельного аналізу і творчого підходу. Але оцінювання існуючого досвіду не є легким процесом. Складність цього процесу полягає в тому, що підприємства можуть досягти однакових результатів за різних умов та різними способами, використовуючи багатий арсенал саме практичних прийомів ведення підприємницької діяльності. Тоді пошук оптимальних, універсальних рішень або безпрограшних рецептів управління є безперспективним. В такій ситуації має перспективу самостійний пошук та опанування шляхами вивчення теорії менеджменту, виявлення складових елементів успіху стосовно конкретного об'єкта управління, тобто безпосередньо опанування мистецтвом управління. [74, с.83]

Аналіз проблем методів управління людськими ресурсами є досить складним та потребує значної уваги. Аналіз існуючих проблем неможливий без детального аналізу основних методів управління людськими ресурсами та застосування системного підходу. Цей підхід орієнтується по-перше на розкриття всієї системи управління персоналом в цілому . а такої її складових компонентів, тобто цілей, функцій, структури організації, кадрів, засобів управління, інформації, технології управління, та ін., по-друге на виявленні

будь-яких зв'язків між цими компонентами і зовнішнім середовищем, а в подальшому до зведення їх в цілісну картину.

Розглянемо основні методи управління персоналом та їх суть:

Метод послідовної підстановки дає змогу проаналізувати та вивчити вплив кожного окремого фактору на формування системи управління людськими ресурсами. Відбираються найбільш суттєві фактори шляхом ранжування.

Метод декомпозиції дає змогу розділити складні явища на простіші. Чим більш прості елементи, тим більш повніє визначення сутності та проникнення в глиб явища. Прикладом у системі управління є розділення на певні підсистеми, підсистеми розділяються на функції функцій, в свою чергу, на процедури. А вже процедури на певні операції. [44, с.34]

Наступний метод - це метод порівнянь. Він дозволяє порівняти діючу систему управління персоналом на підприємстві із минулою подібною системою підприємства. [44, с.37]

Метод структуризації цілей в свої основі має кількісне та якісне обґрунтування в цілому мети підприємства та системи управління людськими ресурсами, розглядаючи їх з точки зору цілей підприємства, а саме їх відповідності. [44, с.38]

Розташування даних в динамічному ряду і виняток із нього випадкових відхилень передбачає динамічний підхід. В такому випадку ряд відображає стійкі тенденції. Цей метод широко використовується у випадках дослідження кількісних показників, які характеризують систему управління людськими ресурсами. [44, с. 38]

Особливістю експертно-аналітичного методу є його ґрунтування на залученні висококваліфікованих фахівців з управління людськими ресурсами до процесу вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві. Дуже важливу роль, при використанні цього методу, грає опрацювання форм систематизації, записи і ясне виявлення думок і висновків експертів. Використовуючи цей метод, виявляються головні напрямки

вдосконалення управління персоналом на підприємстві, а найголовніше - причини недоліків, що є основною складовою у подоланні цих самих недоліків.. [44, с.39]

Ширшого застосування набуває параметричний метод. Встановлення функціональних залежностей між елементами системи виробництва та системою управління людськими ресурсами є завданням параметричного методу. Метою встановлення таких залежностей є виявлення ступеня їх відповідності. Застосування цього методу дозволяє обрати необхідний варіант побудови такої системи управління персоналом, яка мінімізує витрати і є найбільш ефективною з точки зору досягнення кінцевих результатів.

Наступним методом є балансовий метод. Він дозволяє зробити балансові зіставлення, ув'язування. Прикладом є порівняння результатів обробки фотографій робочого дня і технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур з дійсним фондом робочого часу їх виконання.

Особливої уваги потребує метод під назвою «метод головних компонентів». Цей метод дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості багатьох показників. Це, в свою чергу, дає можливість порівнювати не безліч показників однієї системи управління персоналом з безліччю показників іншої подібної системи, а тільки один.

Досвідчений метод бере за свою основу досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом і досвіді іншої аналогічної системи.

Найбільшого розвитку в справі вдосконалення управління персоналом отримав метод аналогій. Він полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками по відношенню до даної системи. Суть методу аналогій полягає в розробці типових рішень (наприклад, типовий оргструктури управління персоналом) і визначенні меж і умов їх застосування.

Ефективним методом використання типових рішень при вдосконаленні управління персоналом є блоковий метод типізації підсистем лінійно-функціональних і програмно-цільових структур. Блочний метод прискорює процес формування нової системи управління персоналом і підвищує ефективність функціонування системи з найменшими витратами. [7, с.68]

Метод колективного блокнота («банку» ідей) дозволяє поєднувати незалежне висування ідей кожним експертом з подальшою їх колективною оцінкою на нараді з пошуку шляхів вдосконалення системи управління персоналом.

Метод творчих нарад передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів і керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідея, висловлена однією людиною, викликає у інших учасників наради нові ідеї, в результаті чого виникає потік ідей. Мета творчої наради - виявити якомога більше варіантів шляхів вдосконалення системи управління персоналом.

Метод контрольних питань полягає в активізації творчого пошуку рішення задачі вдосконалення системи управління персоналом за допомогою заздалегідь підготовленого списку навідних питань.

Метод «6 – 3» призначений для систематизації процесу знаходження ідей з розвитку системи управління персоналом. Суть цього методу полягає в тому, що кожен їхній шести членів експертної групи пише на окремому аркуші паперу по три ідеї і передає їх іншим членам групи, які, в свою чергу, на основі вже запропонованих варіантів пишуть ще по три ідеї, і т.д. [34с.116-120]

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягаються в тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі. Застосування системи методів дозволяє глянути на об'єкт удосконалювання з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.[50 с.116-120]

Методи управління людськими ресурсами можна класифікувати за різними ознаками:

1) за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на методи підготовки, ухвалення, організації, контролю за виконанням управлінських рішень;

2) за характером етапів здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні методи;

3) за характером впливу на виконавців: на методи прямого і непрямого впливу;

4) за характером застосування: загальні і спеціальні. [44, с.45]

Наука і практика виробили три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні і стягненнях і відомі в історії як «методи батога». Економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів і за способами дії відомі як «методи пряника». Соціально-психологічні методи виходять з мотивації та морального впливу на людей і відомі як «методи переконання».

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, на культуру трудової діяльності.

Економічні методи - це елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації. Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, яке об'єднує і синтезує в собі всі економічні методи управління.

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби і т.п.). Специфіка цих методів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління персоналом. Соціально-психологічні методи

базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом їх впливу є групи людей і окремі особи. [41, с.131]

Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їх впливу на кінцевий ефект.

Організаційний вплив спрямований на організацію процесу виробництва й управління та включає організаційне регламентування, організаційне нормування та організаційно-методичне інструктування. [21, с.43]

Дуже важливу роль в управлінні персоналом на сьогоднішній день мають саме психологічні методи управління людськими ресурсами. Адже саме людина-головний ресурс підприємства і психологічні методи зорієнтовані саме на людину як особистість. Психологічні методи розглядають інтелект, внутрішній світ, поведінку та особливості людини як індивідуальності, з метою використання всього потенціалу людини для вирішення завдань підприємства.

З метою більш детальної класифікації методів управління людськими ресурсами за ознакою приналежності до функцій управління виділяють наступні методи: найму, відбору і прийому персоналу; ділової оцінки персоналу; соціалізації, профорієнтації та трудової адаптації персоналу; мотивації трудової діяльності персоналу; організації системи навчання персоналу; управління конфліктами і стресами, управління безпекою персоналу, організації праці персоналу, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням персоналу; вивільнення персоналу. [58 с.108-113].

Аналізуючи все викладене вище, необхідно зазначити, що будь-який досвід потрібно критично оцінювати з позиції сучасних вимог до управління, виробництва і фактично існуючих ситуацій господарської діяльності, оскільки кожна ситуація є індивідуальною і потребує детального вивчення, оскільки залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. Не існує

універсальних підходів чи методів управління людськими ресурсами. Ефективне удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві можливе лише у випадку комплексного підходу та комбінування існуючих знань, спираючись на досвід. Управління людськими ресурсами є неперервний процес, в основі якого стоїть найскладніший та найважливіший ресурс-людина, який потребує постійного вивчення та вдосконалення.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності

Людські ресурси — специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному:

- 1) люди не лише створюють, а і споживають матеріальні та духовні цінності;
- 2) багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, щоб ефективно використувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості;
- 3) науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов. [17, с.13]

Управління - це процес або форма діяльності, що передбачає керівництво певною групою людей чи орієнтацію її на досягнення мети організації. Філософія управління передбачає оцінювання працівника за результатами, а не за методами досягнення їх. [45, с.17]

Під персоналом ми розуміємо сукупність всіх людських ресурсів, якими володіє організація. Це співробітники організації, а також партнери, які залучаються до реалізації деяких проектів, експерти, які можуть бути

залученими для проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів і т.п.

Саме організація ефективної діяльності персоналу і є основною турботою управління персоналом організації і відповідно менеджера по персоналу. Для досягнення цієї мети необхідно добре уявляти собі такі особливості персоналу організації:

- особливості індивідуальної поведінки;
- особливості групової поведінки;
- особливості поведінки керівників, членів управлінської команди.

Особливості індивідуальної поведінки детермінуються за різними параметрами, серед яких

- індивідуальні здібності, схильності і обдарованість — схильність до реалізації якої-небудь діяльності, орієнтація на її виконання;
- специфіка мотивації — специфіка потреб людини, уявлення про цілі професійної діяльності;
- індивідуальні цінності — загальні переконання, віра, світогляди, уявлення про світ;
- демографічні — статеві і вікові особливості;
- національні і культурні особливості — засвоєні в досвіді способи, правила і норми поведінки, які детермінують конкретні реакції людини в конкретних ситуаціях.

Особливості групової поведінки пов'язані з багатьма параметрами, серед яких основні:

- особливості корпоративної культури — цінності, правила поведінки, характерні для конкретного трудового колективу;
- феномени групової динаміки — етап розвитку колективу, особливості лідерства, способу поведінки в ситуації конфлікту.

Особливості поведінки керівників є однією з самих комплексних проблем, оскільки самих керівників можна розглядати і як:

- суб'єктів, що мають індивідуальні особливості;

- членів деякої групи, які володіють корпоративною культурою;
- функціонерів певної управлінської технології (типу управління), що володіють своїми правилами поведінки.

Отже, можна констатувати, що система управління персоналом дуже різнобічна і багатогранна. Вона включає всі аспекти взаємодії працівника з організацією. Створенню такої системи і координації роботи її складових служить підрозділ (відділ) управління персоналом у сучасній організації. Він має власну ієрархію посад, яка є складовою загальноорганізаційної ієрархії. Цей підрозділ підпорядковується безпосередньо заступнику керівника організації з персоналу. Чисельність співробітників відділу залежить від розміру організації, виду її діяльності, специфіки завдань, що стоять перед нею, фінансового стану, ступеню розвитку тощо. Такий відділ є функціональним підрозділом, і його співробітники не беруть прямої участі в основній діяльності організації. [44, с.26-28]

Організація – це соціальна цілісність, побудована як спеціально структурована і координована система, пов'язана з оточуючим середовищем. Саме організація у відкритій системі повинна взаємодіяти з оточуючим середовищем для свого виживання, використовувати ресурси оточуючого середовища і постійно змінюватися, адаптуючись до оточуючого середовища. Кожна матеріальна система (організація) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього цього весь свій потенціал (ресурс). Ресурси – це компоненти забезпечуваної діяльності, що включають енергію, матеріали, устаткування, виконавців тощо. Відповідно до кожної сфери діяльності можна визначити функцію потреби в ресурсах. [20, с.14]

Структура організації - це її внутрішня побудова, яка характеризує склад підрозділів і систему зв'язку, підпорядкованість і взаємодію між ними. Організаційна структура визначає співвідношення (ієрархічність) між функціями, які виконуються працівниками. Вони проявляються у формі розподілу праці, створення спеціалізованих підрозділів, системи посад і є необхідним елементом ефективної організації. [44, с.13]

Структура управління – це сукупність стійких зв'язків об'єктів і реалізованих у конкретних організаційних формах, що забезпечують цілісність управління і його тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх змінах. Управління як єдиний соціальний організм – це цілеспрямована координація суспільного процесу відтворення, яке охоплює управління матеріальними об'єктами, похідна від власності, що в оптимальному варіанті забезпечує ефективне виробництво продуктів і послуг, їх раціональний розподіл як в цілому, так і в окремій організаційній структурі. Принципи управління реалізуються як у державному керівництві, так і в управлінні економікою та виробництвом, технічними засобами і комерційними структурами. [20, с.14]

Управління персоналом охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів: [20, с.30]

- найом, відбір і прийом персоналу;
- ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, підборі;
- профорієнтація і трудова адаптація;
- мотивація трудової діяльності персоналу та її використання;
- організація праці і дотримання ділових відносин;
- управління конфліктами і стресами;
- забезпечення безпеки персоналу;
- управління нововведеннями в кадровій роботі;
- навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів;
- управління кар'єрою, службово-професіональним просуванням;
- управління поведінкою персоналу в організації;
- управління соціальним розвитком кадрів;
- вивільнення персоналу.

Концепція управління персоналом організації передбачає аналіз забезпечення:

- інформаційного;
- технічного;

- нормативно-методичного;
- правового;
- документознавчого забезпечення системи управління персоналом.

Концепція управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку і стратегії кадрової політики і методів управління персоналом. Ця діяльність заключається у формуванні системи управління персоналом, планування кадрової роботи, проведення маркетингу персоналу, визначення кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі. Вона передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове, документознавче забезпечення системи управління персоналом. Керівники і працівники підрозділів системи управління персоналом організації також вирішують питання оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної і соціальної ефективності удосконалення управління персоналом. [20, с.31]

Лідерство - це здатність впливати на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети. Працівники йдуть за лідером передовсім тому, що він спроможний запропонувати їм засоби для задоволення їхніх потреб, вказати потрібний напрям діяльності. [45, с.20]

Методи управління - це сукупність прийомів, за допомогою яких досягається мета на багатьох етапах виконання управлінських рішень. Їх можна класифікувати за різними ознаками. [42, с. 18]

За характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на методи підготовки, ухвалення, організації, контролю за виконанням управлінських рішень.

За характером етапів здійснення впливу на виконавців методи управління поділяються на економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні.

За характером впливу на виконавців методи управління поділяються на методи прямого і непрямого впливу.

За характером застосування методи управління поділяються на загальні і спеціальні.

Стиль управління - це манера та спосіб поведінки керівника у стосунках з персоналом.

До одномірних стилів відносяться автономний, комбінований, авторитарний (абсолютистський, автократичний, бюрократичний, патріархальний, прихильний), співпричетний (комунікативний, консультативний, співучасник). [39, с. 53]

Авторитарному стилю управління властиве одноосібне виявлення волі за наявності управлінських функцій у керівника. Взаємовідносини керівника і персоналу зводяться до того, що керівник діє вказівки, які підлеглі зобов'язані неухильно виконувати. Керівник цього типу буде оптимальним там, де немає часу на проведення нарад і обговорення ситуацій, а необхідно ухвалювати швидкі рішення.

При автономному стилі управління керівник відіграє стримуючу пасивну роль. Рішення виробляється більшістю співробітників. Цей стиль базується на основі ділового й особистого авторитету, він допустимий у деяких видах сфери матеріального виробництва, а також в управлінні навчальними закладами.

Співпричетний стиль поряд із участю в процесі прийняття рішень керівника допускає також участь у ньому і співробітників. Керівник такого стилю надає повну свободу дій своїм підлеглим у межах їхніх функціональних обов'язків. Цей стиль управління не ефективний у складних ситуаціях, він допустимий у творчих колективах сфери культури і науки.

Комбінований стиль у процесі вироблення рішень допускає використання елементів авторитарного і автономного стилів.

Стилі управління в міру вираженості функцій управління, як правило, поділяються так: нововведення, постановка мети, співпричетність,

погодження мети, система, орієнтація на результат, доведення завдань, правила вирішення, мотивація, координація, комунікація, освоєння процесу, розвиток особистості, управління тільки у виняткових випадках.

Вибір стилю управління в конкретних ситуаціях ставить перед керівником глобальну проблему. Тому він має бути гнучким, тобто володіти здатністю застосування і зміни стилів управління залежно від поставлених завдань, особистісних рис персоналу, ситуації тощо.[44, с.21-22]

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. [45, с.278]

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором, яка містить: [45, с.278]

1) інформативну ціль, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників даними про їхні індивідуальні здобутки та недоліки;

2) мотиваційну ціль, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди й морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці й у такий спосіб орієнтує персонал на покращання діяльності в напрямі, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

3) адміністративну ціль, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме: рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Для успішного виконання посадових обов'язків у працівників відділу мають бути такі базові характеристики:

- знання сфери діяльності організації;
- фахові знання та навички у сфері управління персоналом;

- здатність до навчання і розвитку;
- риси лідера.

Основними елементами фахових знань у сфері управління персоналом є планування і підбір, фахове навчання і розвиток працівників, мотивація їхньої діяльності й основні системи стимулювання, управління кар'єрою і оцінка роботи, а також навички спілкування та комунікації. [44, с.28]

Для того, щоб модель управління персоналом була більш ефективною, вона повинна визначатися своїм стилем управління (він повинен бути узагальнений, тобто або демократичний, або автократичний), модель мотивації (батіг або пряник), підхід до компетенції, організація зарплати, підвищення кваліфікації, створення соціальної програми, традиції корпоративної культури (де кожний себе відчуває частиною підприємства) і ідеєю, яка лежатиме в основі всього управління.

Отже для підприємства необхідно:

1. Мати стратегію розвитку виробництва і персоналу.
2. Мати резерв персоналу, не тільки на біржі праці, але і в своєму бізнесі.
3. Мати систему ділової оцінки з обов'язковими атестаціями.
4. Навчитися управляти дисципліною. Відсутність бажання і так званого “треба” може привести до самих негативних наслідків.
5. Необхідно відпрацювати систему преміювання і покарання, систему ділової оцінки. Такий вираз: „Не хочу, щоб він працював тут!” - просто недоречний на сучасному підприємстві. Також не можна переводити людину кардинальним способом, оскільки це може викликати необоротні психологічні зміни в її житті.
6. Система управління персоналу повинна інтегрувати із системою планування зарплати. Відсутність даних відносин приведе до уповільнення, а може і до зупинки еволюції працівника. [443, с.29]

Для того щоб домогтися найкращих результатів у менеджменті, необхідно чітко сформулювати мети, визначити стратегію її досягнення і

способи винагороди персоналу. Тому етапи ефективного менеджменту такі:
[44, с.32-33]

1. Постановка завдань:

- орієнтованих на досягнення позитивних результатів, а не на саму діяльність;
- сумісних між собою;
- що мають критерії оцінювання;
- досяжних, що вимагають певних зусиль.

2. Визначення стратегії досягнення завдань, до якої входить вироблення стратегії:

- ідей менеджменту;
- дієвості;
- ефективних співробітників-професіоналів;
- ґрунтовних рішень;
- ризику;
- спрощення;
- співробітництва;
- лояльності і відданості;
- якості.

3. Визначення й реалізація системи винагород за кінцевим результатом, до яких входять:

- грошова винагорода;
- схвалення;
- дія;
- винагорода вільним часом;
- взаєморозуміння і вияв інтересу до працівника;
- просування по службовій драбині й особисте зростання;
- надання самостійності й улюбленої роботи;
- призова винагорода. [44, с.32-33]

Однією з важливих складових роботи організації є вибір стратегії ефективного менеджменту. До таких стратегій належать: [44, с.33-38]

- стратегія ідей менеджменту;
- стратегія дієвості;
- стратегія ефективних співробітників-професіоналів;
- стратегія ґрунтовних рішень;
- стратегія ризику;
- стратегія спрощення;
- стратегія співробітництва;
- стратегія лояльності і відданості;
- стратегія якості.

Стратегія ідей менеджменту базується на тому, що основною цінністю в підприємстві є ідеї. Кожному керівникові, який реалізує цю стратегію, необхідно володіти основами творчого мислення. Для реалізації цієї стратегії керівник має:

- вчасно проводити підготовку і перепідготовку всіх співробітників організації:
- використовувати методи "номінальної групи" і "мозкового штурму" для генерування ідей;
- створювати вільну, неформальну робочу атмосферу;
- використовувати ідеї співробітників для розвитку організації;
- виявляти терпимість до невдач;
- навчати співробітників основ творчого мислення;
- впроваджувати ефективну мотивацію співробітників;
- для розвитку новаторства заохочувати конкуренцію між групами;
- підтримувати ініціативних співробітників, відданих стратегічним завданням.

В основі стратегії дієвості лежить постулат, що метою будь-якої організації є досягнення результатів, яке передбачає дію. Дієвість керівників-

менеджерів визначається ухваленням ефективних управлінських рішень. Для реалізації цієї стратегії керівник має:

- домогтися того, щоб прийняття рішень стало звичкою для підлеглих;
- ефективно використати групове ухвалення управлінських рішень для визначення стратегічних завдань;
- визначати якомога простіше і ясніше рішення, яке потрібно ухвалити і обумовити для його ухвалення крайній строк;
- діяти самому і винагороджувати тих, хто діє;
- попереджувати невдачі у прийнятті рішень підлеглими. [29, с. 80]

Стратегія ефективних співробітників-професіоналів передбачає, що метою ефективної організації є сприяння тому, щоб звичайні люди досягли незвичайних результатів. Головною метою керівника є домагання того, щоб кожний співробітник діяв самостійно після того, як визначено мету, спосіб її виміру і спосіб винагороди. Для реалізації цієї стратегії керівникові необхідно:

- визначити стратегію поведінки для кожного співробітника;
- визначити межі кожної роботи;
- домогтися того, щоб кожний співробітник міг самостійно поставити собі мету, визначити стратегію поведінки і відповідний спосіб винагороди;
- забезпечити людей необхідним інвентарем і обладнанням;
- переконатися в тому, що кожен співробітник має чітке уявлення про те, як його робота сприяє досягненню загальної мети;
- заохочувати формування творчої атмосфери.

Стратегія ґрунтовних рішень передбачає схильність до ґрунтовних рішень і досягнення стратегічних завдань, які реалізуються через:

- регулярну модернізацію виробництва і вкладання коштів у нові способи виконання роботи;

- інвестування особистого зростання співробітників, постійне підвищення їхнього професійного рівня;
- схильність до розробки нової продукції та інновацій;
- обслуговування споживачів, що породжує повторний бізнес;
- збереження довірчих стосунків і приватних умов у спільній діяльності з партнером;
- винагороду співробітників на основі тривалих програм за відшукування способів більш ефективної роботи;
- схильність до випуску якісної продукції;
- використання ідей співробітників;
- розвиток нових напрямів діяльності;
- схильність до стратегічного розвитку організації.

Керівник, який уміє мислити стратегічно, здатний передбачити зміни зовнішніх умов і вчасно переорієнтувати використання своїх ресурсів.

З метою реалізації стратегії ґрунтовних рішень керівники:

- оцінюють підлеглих за досить тривалий проміжок часу, визначаючи, як працівники сприяють досягненню стратегічної мети;
- визначають кілька ключових завдань, які є найбільш важливими для досягнення довготривалого успіху, і відповідно винагороджують співробітників за сприяння в реалізації їх;
- використовують стратегічне планування для визначення стратегічних завдань на 3, 5, 10, 15, 25 років;
- визначають, як можна найбільш ефективно використати потенціал кожного працівника;
- інвестують основні дослідження, розробки, виробництво нових товарів на конкретні строки виконання;
- при реалізації стратегії мотивації видають керівникам різних рівнів управління частину премій акціями, які можна перетворити на готівку тільки з виходом на пенсію чи при звільненні з організації;

- виплачують бонуси працівникам, коли компанія має великий прибуток. [44, с.35]

Стратегія ризику передбачає створення умов для досягнення високих результатів за рахунок великого ризику (розумний ризик). Реалізація цієї стратегії доступна керівникам з високим рівнем управлінської культури.

Реалізація стратегії ризику вимагає від керівника:

- використовувати диверсифікацію виробництва;
- не дозволяти собі і співробітникам витратити час на дріб'язковий ризик;
- надавати працівникам право на помилку, оскільки розумні помилки - це частина плати за особисте зростання і зростання організації;
- заохочувати тільки розумний ризик;
- не ризикувати за інших і не брати на себе їхню відповідальність, якщо справи йдуть погано, інакше вони будуть позбавлені можливості вчитися і зростати на основі особистого досвіду. [44, с.36]

Стратегія спрощення ґрунтується на постулаті, що в міру розвитку організації в ній необхідно зберігати все якомога простішим. Ця стратегія не потребує великих затрат, проте вимагає високого рівня управлінської культури вищого керівника організації, що дозволяє ефективно комутувати з підлеглими.

Стратегія співробітництва передбачає вкладення великих коштів у розвиток співробітників, виключення серед них нерозумної конкуренції та конфронтації, а також забезпечення участі в ухваленні рішень. Для розв'язання цих завдань керівникові необхідно:

- визначити, наскільки правильно об'єднанні співробітники;
- стимулювати часті взаємини між співробітниками, винагороджуючи їх за взаємну допомогу;
- не дозволяти окремим групам чи співробітникам самоусуватися або виділяти кращих;
- по можливості здійснювати ротацію у самоврядних групах;

- ввічливо поводитися з підлеглими. [44, с.36-37]

Для підвищення ефективності реалізації цієї стратегії керівник зобов'язаний:

- створити самоврядні робочі групи;
- доручити кожній із них важливу частину загальної роботи;
- зробити роботи груп взаємозалежними;
- визначити для кожної групи спосіб виміру й оцінювання її діяльності, прив'язавши до нього взаємне оцінювання членів групи;
- переконатися, що кожний член групи знає, як виконуються всі роботи.

Стратегія лояльності і відданості полягає в тому, щоб допомогти співробітникам зрозуміти і самостійно здійснювати поставлену мету, дістаючи у відповідь лояльне і віддане ставлення їх до організації. Це дуже проста і ефективна стратегія. Для її успішної реалізації керівникові необхідно:

- забезпечити цілковиту гарантованість роботи співробітників;
- зберігати канали спілкування з підлеглими відкритими так, щоб вся інформація вищого керівництва доходила до виконавців і всі ідеї співробітників доходили до вищого керівництва;
- вкладати кошти в довгострокове зростання, навчання і розвиток співробітників;
- створити справедливую систему просування співробітників із середини.

В основі стратегії якості лежать принципи функціонування японських гуртків якості. Цю стратегію можна реалізувати тільки при цілковитій зацікавленості вищого керівництва у випуску високоякісної продукції. Керівникові для успішної реалізації стратегії якості необхідно:

- домогтися розуміння кожним працівником важливості якості;

- зробити таку структурну побудову організації, щоб кожний працівник мав ясне розуміння механізму визначення якісного виконання кожного виду робіт;

- провести навчання кожного працівника основ контролю якості;

- створити атмосферу постійної праці співробітників над поліпшенням якості продукції. [44, с.33-38]

На практиці в ефективному менеджменті застосовуються такі основні способи винагороди[44, с.38-39]:

- **Грошова винагорода.** Стимулююча роль грошей особливо ефективна, коли організація винагороджує своїх співробітників залежно від виконання роботи й одержання конкретних результатів, а не за відпрацьований час.

- **Схвалення.** Схвалення в деяких випадках є більш потужним способом винагороди, ніж гроші. Майже всі працівники позитивно реагують, якщо відчують. Що їх цінують і поважають.

- **Дія.** У цьому разі працівники, які придбають акції організації, стають її співвласниками.

- **Винагорода вільним часом.** Це може утримати співробітників від формування звички нерационально використовувати робочий час і дозволить їм мати більше вільного часу за умови, що вони будуть справлятися з роботою раніше визначеного строку.

- **Взаєморозуміння і вияв зацікавленості працівником.** Цей спосіб винагороди найбільш значний для ефективних співробітників-професіоналів і вимагає від керівників доброго неформального контакту з підлеглими, а також знання того, що їх хвилює і цікавить.

- **Просування по службовій драбині й особисте зростання** Цей спосіб винагороди потребує великих фінансових затрат.

- **Надання самостійності та улюбленої роботи.** Цей спосіб особливо вдалий тоді, коли працівники прагнуть стати ефективними співробітниками-професіоналами, але відчують над собою прес контролю або відчують,

що іншу роботу вони виконували б більш професійно, з більшою віддачею та кращими результатами.

- Призова винагорода. Цей спосіб залежить від уяви та комерційних здібностей керівництва організації. [44, с.38-39]

Поняття «менеджмент» означає управління: не в широкому значенні як управління будь-яким об'єктом чи процесом, а у вузькому – як керування організацією, структурним підрозділом, трудовою поведінкою персоналу організації тощо.

У менеджменті поняття «персонал» вживається в значенні сукупності людей, які утворюють організацію, перебувають у трудових відносинах з нею на підставі індивідуальних трудових договорів та зайняті суспільно корисною діяльністю. Значення персоналу для існування й діяльності будь-якої організації величезне, адже без персоналу немає й організації.

Поняття «організація» багатогранне. Академічний словник української мови зафіксував активне вживання слова «організація» в 4-х різних значеннях:

1. Дія за значенням: організувати, організуватися; організовувати, організовуватися. Якщо дія триває довший час і виконується групою людей, то вона є процесом організовування чогось, упорядковування, улаштування (організація праці, організація діяльності, організація управління тощо).

2. Об'єднання людей, суспільних груп, держав на базі спільності інтересів, мети, програми дій (Організація Об'єднаних Націй, профспілкова організація). У теорії менеджменту прийнято для зручності будь-яку юридичну особу (підприємство, банк, навчальний заклад, лікувальний заклад тощо) називати організацією. Отже, під організацією розуміється соціальний інститут, створений засновниками на ґрунті спільності інтересів, як правило, економічних, політичних, культурних, спортивних.

3. Особливості будови чого-небудь, структура.

4. Фізичні й психічні особливості окремої особи (душевна організація людини).

У менеджменті персоналу об'єктом вивчення є організація в другому значенні цього слова, тобто як соціальний інститут у всіх його проявах, але переважно у сфері економіки. Об'єктом навчальної дисципліни є також структурні підрозділи організацій та їхній персонал, окремий працівник як посадова особа та як особистість. [45, с.9-10]

Управління персоналом є однією із найскладніших сфер діяльності менеджменту, оскільки тут переплітаються соціальні, економічні, виробничі та інші інтереси трьох основних суб'єктів, які представлені в організації: власників, менеджерів і найманих працівників (персоналу організації). [45, с.10]

Персонал – основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції. [44, с.10]

Трактування персоналу як суб'єкта управління виробничо-господарською організацією нині є дискусійним, оскільки багато теоретиків і практиків заперечують можливу участь членів колективу організації в управлінні, дехто відстоює необхідність створення самоврядних організацій, в яких всі члени колективу незалежно від виду занять і місця в ієрархії можуть брати участь в управлінні виробничо-технологічними, соціально-економічними процесами. [44, с.10]

Процес управління персоналом полягає в реалізації логічно взаємопов'язаних функцій, спрямованих на забезпечення організації необхідною чисельністю працівників відповідної компетенції, на стимулювання ефективної поведінки зайнятого персоналу відповідно до цілей організації. Тому управління персоналом має функціональний, інституціональний та інструментальний виміри. [44, с.15]

Функціональний вимір управління персоналом охоплює зв'язок «діяльність – функція», необхідний для реалізації цілей організації; інституціональний вимір – стосується суб'єктів, уповноважених на

прийняття рішень, взаємні сутнісні та ієрархічні зв'язки між ними; інструментальний вимір – методи і знаряддя (інструменти), використовувані для реалізації функцій управління персоналом. [44, с.15]

Систему функцій, які реалізуються у процесі управління персоналом, наведено в таблиці 1.1. [44, с.15]

Таблиця 1.1 - Система функцій, які реалізуються у процесі управління персоналом

Зміст функції	Мета функції
Аналіз персоналу	Оцінка і аналіз сильних і слабих сторін персоналу і системи управління персоналом
Планування персоналу	Складання та аналіз стратегічних і оперативних планів
Набір і звільнення працівників	Оптимізація структури персоналу
Управління трудовою діяльністю	Регулювання трудової діяльності, оцінка поточних ефектів праці та поведінки працівників
Мотивування і стимулювання	Організація і проведення мотивуючих та стимулюючих заходів, аналіз доходів і витрат
Розвиток персоналу	Оцінка і аналіз трудового потенціалу окремих працівників та колективу в цілому
Створення умов і налагодження стосунків у процесі трудової діяльності	Організація, підтримка і забезпечення комфортних умов праці та сприятливого суспільного клімату
Контролінг персоналу	Управління і контроль продуктивності праці і ефективності роботи персоналу

Управління персоналом здійснюється з використанням загальновідомих (економічних, організаційно-розпорядчих і соціальних) методів менеджменту.

Методи управління (менеджменту) – засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив, працівників задля досягнення цілей організації. [44, с.15]

Класифікація персоналу здійснюється за різними ознаками. Так, згідно з Класифікатором професій Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації №257 від 15.04.2002р. (зі змінами і доповненнями) персонал організацій поділяється на професіоналів, фахівців, технічних службовців, робітників сфери обслуговування і торгівлі, кваліфікованих робітників сільського й лісового господарства, риборозведення і рибальства, кваліфікованих робітників з інструментом, операторів і складальників устаткування й машин, працівників найпростіших професій, осіб без професії. [44, с.18]

Менеджмент персоналу як сфера професійної діяльності нині має велике практичне значення. Зростає роль людського чинника на виробництві, поступово ускладнюються функції керівників трудовими колективами. Усе це привернуло увагу науки.

Проблеми менеджменту персоналу вивчаються науково-дослідними установами, спеціалізованими кафедрами університетів. Результати наукових досліджень публікуються в численних періодичних виданнях, монографіях, обговорюються на науково-практичних конференціях, симпозіумах та семінарах.

Отже, менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище має три грані, розвивається за трьома напрямками:

- як сфера практичної професійної діяльності;
- як навчальна дисципліна;
- як галузь науки.

Кожен із цих трьох напрямів розвитку менеджменту персоналу в процесі вивчення, аналізу, проектування потребує застосування як однакових, так і специфічних методів, підходів, способів та прийомів розв'язання проблем.

Загалом йдеться про єдину методологію, хоча для вивчення практичного менеджменту персоналу можуть застосовуватись одні методологічні підходи, для формування структури та змісту навчальної дисципліни – другі, а для наукового аналізу цього складного явища – треті; можливі й комбінації. [44, с.37]

Аналіз практики управління різними організаціями, літературних джерел, власного досвіду управління трудовими колективами дає підстави розглядати менеджмент персоналу на трьох рівнях [1, с.52].

На нижчому рівні управління (виробнича дільниця, функціональний підрозділ) відбувається безпосереднє управління виконавцями. Керівник доводить до робочих місць виробничі завдання, забезпечує їх необхідними ресурсами, контролює виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці тощо.

На середньому рівні управління (великий цех, філіал підприємства) вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад.

На верхньому рівні управління розробляються стратегія менеджменту персоналу (кадрова стратегія) як функціональна складова генеральної стратегії організації, формулюється політика менеджменту персоналу (кадрова політика), визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад.

Згадані найважливіші завдання менеджменту персоналу на всіх рівнях мають відбуватись синхронно, у тісному взаємозв'язку, як невід'ємні складові єдиного безперервного процесу. Звідси, менеджмент персоналу слід розглядати як системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації.

Провідними цілями менеджменту персоналу є: підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу. Ці цілі органічно пов'язані одна з одною. Підвищення ефективності діяльності організації є джерелом зростання реальних трудових

доходів персоналу, інвестицій у його розвиток. Висококваліфікований персонал, задоволений умовами роботи, працює відповідально, творчо, продуктивно, ідентифікує себе з організацією, а отже, є поважним чинником її конкурентоспроможності. [69, с.18]

Об'єкт менеджменту персоналу – це широке поняття, яке охоплює організацію як єдине ціле, кожен структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи, кожного найманого працівника незалежно від статусу в організації. [70, с.33]

Непростим є й поняття суб'єкт менеджменту персоналу. Стосовно нього існують різні погляди. Одні віддають перевагу лінійним керівникам, другі – службі персоналу (відділу кадрів), треті допускають співпрацю служби персоналу з лінійними керівниками з перевагою в прийнятті рішень або лінійних керівників, або керівництва служби персоналу. Такі підходи не враховують складності й багатогранності функцій і завдань із менеджменту персоналу, які буде розглянуто далі. [72, с.51]

Звичайно, кожен лінійний керівник особисто й безпосередньо регулює трудову поведінку підлеглих працівників. Немає сумніву, що й служба персоналу виконує важливі функції, беручи участь у професійному доборі кадрів, атестації, веденні кадрового діловодства тощо. Але це зовсім не означає, що в менеджменті персоналу не беруть активної участі функціональні структурні підрозділи.

По-перше, кожен керівник функціонального підрозділу виконує лінійні функції по відношенню до підлеглого йому персоналу, забезпечуючи виконання закріплених положенням про структурний підрозділ завдань.

По-друге, функціональні служби згідно з чинним поділом праці готують важливу інформацію для прийняття управлінських рішень простих і складних, оперативних, тактичних і стратегічних.

Як правило, непомітна на перший погляд діяльність функціональних служб має більшу вагу в управлінні персоналом, ніж розпорядження, що їх видають лінійні керівники. Первинною є інформація, підготовлена

функціональними службами, а розпорядження (накази) лінійних керівників – це похідне. Наприклад, ніхто не має права прийняти на роботу працівника понад встановлені відділом організації праці й заробітної плати ліміти чисельності. Ніхто не має права допустити до роботи нового працівника без відповідного дозволу служби охорони праці.

Отже, суб'єктами менеджменту персоналу в організації є: лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Кожне явище реальної дійсності відрізняється від інших щонайменше змістом, формою та своєю субстанцією.

Основним змістом, суттю менеджменту персоналу є багатогранний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структуру цього впливу складають методи управління людьми на виробництві: адміністративні (або організаційно-розпорядчі), економічні, правові та соціально-психологічні.

Формою менеджменту персоналу, його зовнішніми очевидними ознаками є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та індивідів.

Менеджмент персоналу – явище дуже складне, багаторівневе. У ньому можна розрізняти окремі функції, фази, численні завдання тощо. Але всі ці частини єдиного цілого пронизує й об'єднує інформація – головна субстанція менеджменту персоналу. Інформація є головним предметом і продуктом діяльності кожного керівника. На підставі різноманітної інформації визначається чисельність і планується діяльність персоналу, відбувається його поточне й підсумкове оцінювання, розробляються системи заохочення працівників. Комунікативний процес між суб'єктом і об'єктом управління являє собою обмін інформацією. Усі методи управління базуються знову ж таки на різноманітній інформації. [49, с.35]

Управлінський апарат організації як інтегрований суб'єкт менеджменту персоналу виконує різні функції. Їх можна умовно поділити на 2 групи – загальні та специфічні.

До групи загальних функцій належать такі: планування, організація, мотивація та контроль. Ці функції виконують усі керівники незалежно від рівня управління, лінійні й функціональні, – кожен у межах, закріплених внутрішніми організаційними документами обов'язків, прав і відповідальності.

Перелік специфічних функцій з менеджменту персоналу визначається функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Хоча в концентрованому вигляді специфічні функції з менеджменту персоналу в чинних нормативних документах не закріплені, їх можна з'ясувати з переліку завдань та обов'язків, що містяться в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників».

Принципи менеджменту персоналу – це сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці.

Менеджмент персоналу в організації має здійснюватись на таких основних принципах (табл.1.2): плановірності; системності; єдиноначальності; соціального партнерства; економічної ефективності; демократизму; економічної зацікавленості; соціальної доцільності.

Таблиця 1.2 - Основні принципи менеджменту персоналу

Найменування	Характеристика принципу
Принцип плановірності	вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції, дії, що відбуваються в організації з відтворення та використання персоналу, виробництва та праця на кожному робочому місці відбувались на плановірній основі, скоординовано й синхронно

Продовження таблиці 1.2

Принцип системності	обумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні організацією як цілісним соціальним організмом, структурними підрозділами й виконавцями
Принцип єдиноначальності	слід розуміти як необхідність чіткого розподілу повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові
Принцип соціального партнерства	доповнює та врівноважує принцип єдиноначальності: трудовий колектив організації працюватиме свідомо й продуктивно, якщо між соціальними партнерами буде досягнуто взаєморозуміння, баланс інтересів, соціальна згода й бажання працювати спільно на досягнення взаємовигідних кінцевих результатів
Принцип економічної ефективності	вимагає ретельного обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших прямих і непрямих витрат з огляду на їхню віддачу та окупність
Принцип демократизму	вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує, з участю найманих працівників у формуванні стратегії та політики менеджменту персоналу, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва тощо. Це найкращий стиль щодо мотивації персоналу працювати продуктивно з усіх можливих стилів керівництва
Принцип економічної зацікавленості	полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б персонал працювати з повною віддачею творчого потенціалу на благо організації
Принцип соціальної доцільності	доповнює принцип економічної зацікавленості; означає, що будь-які заходи, дії керівництва, умови праці персоналу мають бути соціально виправдані та обґрунтовані

Засоби менеджменту персоналу – збірне поняття, що охоплює широке коло речей, які використовуються для практичного управління людьми у сфері спільної праці: інтелект, кваліфікація, управлінські здібності суб'єктів менеджменту персоналу; фінанси підприємства; матеріально-технічне

оснащення робочих місць і службових приміщень суб'єктів менеджменту персоналу; нормативно-правове забезпечення; інформація, інформаційні системи і технології в управлінні.

Ефективний менеджмент персоналу неможливий без аналізу взаємозв'язків з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. Менеджмент персоналу – це не самоціль, а ефективний засіб забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення перспективних цілей, виконання її місії в суспільстві. Особлива роль менеджменту персоналу в організації полягає в тому, що саме він виконує роль постачальника робочої сили всім структурним підрозділам. Система менеджменту персоналу забезпечує не лише постачання робочої сили, вона несе відповідальність за розвиток персоналу, ефективну мотивацію до праці, створення безпечних умов праці тощо. Усе це потребує тісних організаційних та інформаційних зв'язків суб'єктів менеджменту персоналу з усіма структурними підрозділами. Служба персоналу також підтримує ділові контакти з навчальними закладами, регіональними центрами зайнятості, кадровими агентствами, органами державної статистики тощо.

Важливими методологічними аспектами є визначення суті, змісту й ролі стратегії та політики менеджменту персоналу. У літературі закріпились терміни «кадрова стратегія» та «кадрова політика», які, на наш погляд, не зовсім узгоджуються із сучасним розумінням менеджменту персоналу. [44, с.38-41]

Кадрова політика – складова стратегії виходу підприємства із кризи; визначає характер взаємовідносин керівництва організації з його персоналом, детермінуючі принципи управління як засадні правила, якими слід керуватися в реалізації концепції управління персоналом. Принципи управління є однією з основних форм свідомого використання системи законів об'єктивного світу в практиці управління. Існує безліч принципів управління, що відображають вимоги законів, відповідних різним

парадигмам, сферам, умовам і рівням управління. Виділяють наступні принципи управління:

а) політичний підхід до керівництва (єдність політичного і господарського керівництва, перетворення політичної програми в план господарської діяльності);

б) концентрація уваги і зусиль на слабких ланках і критичних шляхах досягнення цілей;

в) диференційований підхід до об'єктів управління;

г) гнучкість господарської політики, тактики дій, що забезпечують неухильне виконання завдання, команди, плану;

д) участь працівників в управлінні як одна із форм демократичного централізму;

є) єдиноначальність, що виходить з одного начала, загального в головному, істотного, основного. [20, с.31-32]

В умовах ринку мета кадрової антикризової політики – зберегти кадровий потенціал підприємства для забезпечення функціонування підприємства в період кризи і виходу його із кризи. Зарубіжні спеціалісти виокремлюють наступні основні різновиди кадрової політики в умовах кризи [20, с.31-32]:

1. Пасивна – в організації відсутня передкризова програма дій у відношенні персоналу. В умовах кризи кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків.

2. Реактивна – керівництво організації контролює симптоми кризових явищ і приймає заходи щодо ліквідації кризи.

3. Превентивна – приймаються попереджуючі заходи, робляться прогнози розвитку ситуації, проте організація відчуває недостатність заходів щодо протидії кризової ситуації.

4. Активна – керівництво організації володіє можливостями якісної діагностики розвитку кризового явища, а також має необхідні засоби для впливу на неї.

5. Авантюристична – керівництво організації не має якісного діагнозу розвитку кризової ситуації і обґрунтованого прогнозу її розвитку, керівники намагаються впливати на неї доступними методами.

В сучасних умовах синонімом поняття “управління персоналом” є поняття “управління людськими ресурсами”. В розвинених країнах сам термін “кадри” спочатку був замінений на “персонал”, а в 70-х р.р. на “людські ресурси”, який відображає економічну доцільність капіталовкладень в людину, розвиток її вмінь, навичок, здібностей. В конкурентній боротьбі за кадри все більшого значення набувають професіоналізм, інтелектуальний і творчий потенціал, підприємницькі здібності працівників, що являють собою аксіоми управління людьми. [20, с.32]

Принципи організації – основні положення, висхідні пункти у визначенні будь-якої теорії, вчення, науки, світогляду, організації; керівна ідея, основне правило діяльності; внутрішня переконаність людини, що визначає відношення до дійсності; норми поведінки і діяльності, основне влаштування будь-чого.

Основні принципи управління персоналом наступні [20, с.34-35]:

- об’єктивне врахування конкретних умов виробництва;
- активізуюча і направляюча роль представницьких органів влади, суспільних організацій і трудових колективів при обґрунтуванні ефективних способів, виборі найкращих форм участі і впливу на прийняття глобальних рішень;
- гуманістична постановка і формулювання глобальних цілей;
- вибір головного напрямку діяльності (ранжування цілей і задач) у середовищі дезорганізованих факторів і постійно змінюючих обмежень;
- повнота постановки і єдності цілей (дотримання системних постулатів) у сполученні з найбільш благоприємними способами їх досягнення;

- підпорядкування організаційної форми цілям і задачам організуючої системи;
- забезпечення сумісних узгоджених дій виробничих сил, партнерів, клієнтів;
- неодмінна участь і врахування побажань працівників з метою мобілізації їх соціальної активності в процесі організації;
- сполучення колегіальності у прийнятті рішень щодо загальних (системних) питань з індивідуальною відповідальністю за їх реалізацію;
- підпорядкування ритмів функціонування допоміжних і обслуговуючих елементів (блоків) ритмам функціонування основних елементів системи;
- діалектичне співвідношення предметно-цільової, функціональної, інформаційної і морфологічної структур;
- забезпечення процесу самоорганізації системи (створення комунікаційного зворотнього зв'язку).

Принципи формування системи управління персоналом – це основні теоретичні положення, що включають:

- зумовленість функцій управління персоналом цілями організації – функції управління персоналом формуються і змінюються не свавільно, а у відповідності з потребами і цілями організації;
- первинність функції управління персоналом – склад підсистем і організаційна структура системи управління персоналом організації, вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників і їх чисельності залежать від змісту, кількості, якості і трудомісткості функції управління персоналом;
- оптимальне співвідношення – інтра і інфра функцій управління персоналом – визначає пропорції між функціями, направленими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції), і функціями управління персоналом (інфрафункції) організації (оптимальним вважається співвідношення – 1: 3);

– оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій – диктує необхідність дотримання пропорцій між функціями управління, направленими на розвиток організації, і функціями, що забезпечують діяльність організації (оптимальне співвідношення – 1: 3);

– потенційні імітації – означає, що вивільнення окремих працівників не повинно переривати процес здійснення будь-яких функцій управління; для цього кожний працівник системи управління персоналом повинен вміти імітувати функції вищестоячого, нижчестоячого рівнів і одного з двох працівників свого рівня;

– економічність – передбачає найбільш ефективну і економічну організацію системи управління персоналом; зниження питомої ваги витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, підвищення ефективності виробництва;

– прогресивність – відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам;

– перспективність – при формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації;

– комплексність – при формуванні системи управління персоналом слід враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом;

– оперативність – своєчасне прийняття рішень щодо аналізу і удосконалення системи управління персоналом, оперативного усунення відхилень;

– оптимальність – багатоваріантне розроблення пропозицій по формуванню системи управління персоналом і вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов організації;

– простота – чим простіша система управління персоналом, тим краще вона працює;

– науковість – розробка заходів по формуванню системи управління персоналом повинна базуватися на досягненнях науки в сфері управління із врахуванням змін законів розвитку економіки в ринкових умовах;

– ієрархічність – в будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами і окремими керівниками, принциповою характеристикою якого є несиметрична передача інформації “вниз” (деагрегування, деталізація) і “вверх” (агрегування) по системі управління;

– автономність будь-яких горизонтальних і вертикальних ланок системи управління персоналом повинна забезпечуватися раціональністю структурних підрозділів і окремих керівників;

– узгодженість – означає взаємодію між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління по горизонталі, яке повинно бути в цілому узгоджено з основними цілями організації і синхронізовано по часу;

– стійкість – для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачити спеціальні “локальні регулятори”, які при відхиленні від передбаченої цілі організації ставлять того чи іншого працівника чи підрозділ у невідповідний стан і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом;

– багатоаспектність – управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різним каналам: адміністративно-господарському, правовому, економічному;

– прозорість – система управління персоналом повинна володіти концептуальною єдністю, включати єдину термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинно будуватися на єдиних конструкціях (етапах, фазах, функціях) для різних по економічному змісту процесів оновлення, вироблення, прийняття і реалізації рішень людиною. [20, с.34-35]

1.3. Зарубіжний досвід напрямів удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах конкурентоспроможності

Аналізуючи існуючі в конкретних організаціях механізми управління людськими ресурсами, можна виділити дві підстави для їх угруповання.

Перша підстава може бути пов'язана з рівнем усвідомленості тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів і, пов'язаним з цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації. На даній підставі можна виділити наступні типи кадрової політики:

- пасивна (керівництво організації не має вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки);[31,с.43]

- реактивна (керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення поставлених завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво підприємства вживає заходів по локалізації кризи, орієнтовано на розуміння причин, які призвели до виникнення кадрових проблем. У кадрових службах таких підприємств є засоби діагностики існуючої ситуації й адекватної екстреної допомоги. Хоча в програмах розвитку підприємства кадрові проблеми виділяються і розглядаються спеціально, основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні);

- превентивна (політика виникає лише тоді, коли керівництво фірми (підприємства) має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу на неї. У кадрової служби подібних підприємств є не тільки засоби діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Основна проблема таких організацій - розробка цільових кадрових програм);[31,с.49]

- активна (коли керівництво має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації).

Також виділяють два підвиди активної кадрової політики:

- раціональну (керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної));

- авантюристичну (керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має коштів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програму розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з точки зору зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом).[31,с.28]

Другою підставою для диференціації кадрових політик може бути принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал,

ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. На цій підставі традиційно виділяють два типи кадрової політики:

- відкрити (організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він володіє відповідною кваліфікацією, без урахування досвіду роботи в цій чи родинних їй організаціях. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії або автомобільні концерни, які готові "купувати" людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі) ;

- закрити (організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації. Такого типу кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також, тих, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів).[35,с.85]

Кадрова політика компанії віддзеркалює особливості ділового та соціокультурного середовища, в якому вона працює, національного ринку праці, менталітету працівників. Отже, зарубіжні компанії акумулюють у своїй кадровій політиці ті принципи та елементи, що є найадекватнішими для певної країни та виду діяльності компанії. Незалежно від національної приналежності, провідні компанії світу приділяють важливу увагу якісному управлінню людськими ресурсами.[28,с.103]

Практично всі країни мають свої особливості організації системи освіти та професійної підготовки кадрів. Розглянемо більш детально американський та японський досвід формування кадрової політики.

Американський досвід – 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.

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 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 перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Поряд з американськими системами, на яких базуються формування, розвиток і управління персоналом, а також організація роботи з резервом, зупинимося на японській практиці. Особливість функціонування японської

системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів функціонує в межах існуючих організаційних рамок.[32,с.68]

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»). Аналіз показав, що в центрі цієї концепції управління знаходиться людський ресурс (тобто сама людина), котрий є найвищою цінністю для фірми. Виходячи з цієї концепції всі системи управління націлені на пробудження різноманітних вмінь працівників з тим, щоб вони були в максимальній мірі використані в процесі виробництва, в людина прагнула до розквіту фірми в якій працює. Один з найголовніших принципів управління персоналом в Японії звучить так: „потрібно підбирати не людину для роботи, а роботу для людини”, тому основним предметом дослідження є саме здібності людини. У цій країні керівник управляє на основі формальної влади, проте неформальними методами і дуже велике значення має саме організаційна ідеологізація робітників, виховання їх ставлення до власного місця роботи.

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 некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно - технічним персоналом і робітниками.

Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів:

- «канбан» («точно вчасно»);
- «комплексне управління якістю» («нуль дефектів»), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву.[32,с.83]

Кожна модель має свої переваги і недоліки. Так, для американського підходу характерно використання персоналу як основного джерела підвищення ефективності виробництва, короткострокове наймання, швидка оцінка і просування по службі, індивідуальне прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, ігнорування інтересів індивідуальних працівників. Для японської – вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця, довічне наймання, поступові і повільні оцінки просування, колективне прийняття рішень, колективна відповідальність, підвищена увага до підлеглих.[38с.59]

Недоліком японської моделі є велика залежність працівника від фірми, тоді як в американській моделі працівник може звільнитися в будь – який момент. Слід зазначити, що японський стиль управління найбільшою мірою враховує національні традиції (повага до ритуалів, звичаїв, довічне наймання на роботу).

Стратегічні концепції управління людськими ресурсами в промислово-розвинених країнах визначають працівників як вирішальний фактор збереження конкурентоспроможності та націлені на підготовку кадрів відповідно до мінливих вимог ринку та з урахуванням введення нових технологій. Випускники коледжів, що наймаються фірмами США, проходять дуже серйозну програму професійної адаптації до вимог виробництва. Вона включає наступні стадії: [48,с.49]

- відбір;
- навчання перед початком роботи;
- орієнтацію (знайомство);
- навчальну підготовку;
- адаптацію;
- призначення та оцінка (оцінюється весь процес входження на посаду).

Останнім часом в США та європейських країнах з урахуванням Японського досвіду розроблені різноманітні моделі управління, в центрі уваги яких перебуває саме людина. Як правило, такі моделі містять наступні блоки:

- персонал організації;
- детальний облік знань та вмінь працівників при призначенні їх на ключові посади в організації;
- стиль та культура ділових взаємовідносин в даній організації;
- довгострокові цілі розвитку фірми.

Ще на початку 90-их років ХХ століття витрати на внутрішньо-організаційну підготовку кадрів складали: „ІВМ” – 270 млн. долл. (5 % витрат на оплату праці); „Дженерал електрик” – 260 млн. долл. (2%), „Ксерокс” – 257 млн. долл. (4 %). Суми наведені без урахування зарплати працівників під час навчання, якщо їх врахувати, то сума стане майже в два рази більшою. Вже з 70-их років більшість керівників американських корпорацій стали розглядати витрати на навчання як прибуткові

капіталовкладення, а відділи розвитку персоналу и внутрішньо-організаційні учбові центри як підрозділи, що беруть участь у створенні прибутку. Підрахунки показують, що 1 долл., вкладений в розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 долл. прибутку. [65, с.74]

Виникнення нових сфер зайнятості, динамічний розвиток нових технологій, впровадження нових форм організації виробництва, інформатизація суспільства змушують підприємства переглянути традиційні методи поведінки на ринку і взаємодію людей у процесі трудової діяльності. У країнах із перехідною економікою, до яких належить і Україна, ці зміни посилюються ще і значними соціально-економічними перетвореннями. Трудові ресурси важливі не менше, ніж виробничі споруди та обладнання, при тому, що знання співробітників подаються у вигляді безпосередньої продуктивної сили. Отже, розвиток підприємства неможливий без постійного розвитку професійних навичок робітників. У наш час все більше звертається увага на значущість інновацій, інноваційних соціальних технологій в управлінні трудовими колективами. Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і документообігом, а в першу чергу – формування ефективного управління людськими ресурсами. Досягнення цієї мети неможливе без впровадження інновацій у процесах, що пов'язані з управлінням персоналом. Дослідженню проблем теорії і практики управління людськими ресурсами присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних учених. [21, с.118-119].

Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені І. Беккер, П. Друкер, Т. Пітерс, С. Оддонел, Г. Кунц, М. Мескон, Ансофф, Ф. Хедоурі, Г. Саймон. Серед вітчизняних науковців ці питання досліджували В.Воронкова, С. Бандура, О. Грішнова, Д. Богиня, А. Колота, Й. Завадський, А. Шегда, Г. Щекін, О.Віханський, В. Веснін, І. Петров, Л. Довгань, які в своїх наукових роботах розглядали теоретико-

прикладні аспекти управління персоналом на підприємстві. Але дослідження питань сучасної практики управління та розвитку персоналу у даній сфері вимагає дедалі більшої уваги. [53, с.142-143].

На сьогоднішній день існує безліч трактувань терміну «інновація». Здебільшого у це слово вкладають два поняття. Інновація – це, по–перше, нововведення, тобто новий чи удосконалений продукт, послуга, технологія, впроваджені на ринку, у виробничо–господарської діяльності, споживанні, суспільного життя. По–друге, це процес здійснення змін, впровадження нововведень. Інновація створюється в результаті досліджень і відкриттів, матеріалізує наукові та практичні рішення. Її основна властивість – новизна, яка оцінюється як за технічними параметрами, застосовності, так і з ринкових позицій по комерційній результативності [11, с.227].

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, бо вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Знання мотивації дозволяє розробити способи досягнення максимальної віддачі від підлеглих на основі чіткої уяви про їх поведінку, про мотиви, що зумовлюють їх працювати. На жаль, велика кількість визначень поняття «мотивація» не спрощує, а, навпаки, ускладнює сприйняття сенсу цієї категорії. У таблиці 1.3 досліджено трактування поняття «мотивація праці» різними авторами.

Ворогнкова В.Г. визначає мотивацію з точки зору психології як потяг чи потребу, що спонукає людей діяти з певною метою; як внутрішній стан, який заряджає людину енергією, направляє і підтримує його поведінку. З позиції менеджменту дослідниця трактує мотивацію як сукупність спонукальних причин, людської поведінки, його теоретичної і практичної діяльності, трудового чи іншого акту; як спонукальну силу і бажання людини щось зробити; як процес спонукання людини чи групи людей до діяльності, направленої на досягнення цілей організації. Мотивація трудової діяльності,

на думку вченої, – це сукупність мотивів і стимулів, що спонукають людину до корисної праці; зумовлюючих задоволення її потреб; дотримання інтересів і досягнення цілей; комплекс заходів в системі управління організацією, які забезпечують створення умов для ефективної діяльності всього персоналу і розкриття трудового потенціалу кожного працівника [19].

Таблиця 1.3 – Дослідження трактувань поняття «мотивація працівників» різними авторами

Автор	Визначення
Афонін А.С.[3]	Мотивація – управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства.
Беляєва І.Ф.[4]	Мотивація – це сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності.
Богиня Д.П.[5]	Мотивація –....суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
Вельш А.Г. [13]	Мотивація – комплекс внутрішніх психологічних умов формування або активізації певного мотиву поведінки.
Верховін В. [14]	Трудова мотивація є процесом вибору та обґрунтування способу участі людини у трудовій діяльності.
Владімірова Л.П. [17]	Мотивація – ...пов'язана з природою стимулів до праці та передбачає встановлення взаємозв'язку в схемі «потреби – інтереси (мотиви) стимули – винагорода».
Г.Дж. Болт [6]	Мотивація – визначення того, як досягти максимальної віддачі від підлеглих через розуміння їх способів дій, мотивів, причин їх хорошої або поганої роботи, та використання цієї інформації та цілого набору способів спонукування підлеглих досягти найвищого рівня продуктивності.
Дж.М. Іванцевич, Лобанов А. [30]	Мотивація робітників являє собою сукупність причин, які спонукають людину діяти тим чи іншим ціленаправленим чином. Це внутрішній стан, який спонукає, направляє та зберігає у людини прагнення досягти певної мети.

Продовження таблиці 1.3

Кібанов А.Я.[60]	Мотивація – процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.
Колот А.М.[34]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації...Це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.
Крамаренко В.І.[62]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей.
Краткий словник із соціології [37]	Мотивація – спонукання до активності і діяльності суб'єкта (особистості, соціальної групи), пов'язане із прагненням задовольнити певні потреби.
Кузьмін О.Є.[40]	Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Куліков Г.Т.[41]	Мотивація – процес спонукання людини, соціальної групи...здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей.
Маковеев П. [43]	Мотивація – процес впливу на фактори виробничої та соціальної середовища, під впливом яких змінюється поведінка робітника, досягаються певні поставлені цілі по удосконаленню виробництва та механізму його управління.
Мескон М.[46]	Мотивація – процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації.
Нестерчук В.П. [47]	Мотивація – процес спонукання людини чи групи людей на досягнення цілей організації, що включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення.

Продовження таблиці 1.3

Ромашов О.В. [52]	Мотивація – вербальна поведінка, спрямована на вибір мотивів (суджень) для пояснення реальної трудової поведінки.
Сербиновський Б., Самігін С. [58]	Мотивація – процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення своїх особистих цілей та загальних цілей організації.
Сердюк О.Д.[53]	Мотивація – процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети організації.
Тимошенко І., Соснін А. [56]	Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій. Вона задає межі і форми цієї діяльності, надає їй направленість, орієнтовану на досягнення певних цілей.
Травін В.В. [57]	Мотивація – це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності.
Уткін Е.А. [63]	Мотивація – стан особистості, який визначає ступінь активності та напрямку дій людини в конкретній ситуації.
Хміль Ф.І.[66]	Мотивація – стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруження між потребами і можливістю їх задоволення.
Чернишов В. ., Двінін А. [68]	Мотивація – фактор, який забезпечує досягнення фірми: внутрішнє спонукання до діяльності, виходячи з бажань, інтересів, позиції робітника.
Шинкаренко В., Криворучко О.[70]	Мотивація – процес, який здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) та розробці стимулів, що спонукають індивідуумів до дій по досягненню особистих цілей та цілей організації.

Проведене дослідження свідчить, що поняття «мотивація» увібрало в себе різні концепції: це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів; стан особи; внутрішні та зовнішні рушійні сили; процес спонукання; управлінська діяльність; сукупність мотивів тощо.

Узагальнення наведених визначень дозволяє зробити висновок, що мотивація являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що

спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення поставлених цілей.

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів, то її можна розподілити на шість послідовних стадій.

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і «вимагає» свого задоволення.

Друга стадія – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, не помічати. Але в більшості випадків виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів.

Третя стадія – визначення цілей, напрямків дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреб.

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія – отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснення людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.

Шоста стадія – задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величина винагороди і її адекватності зробленим зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення потреби наявної [33, с. 13].

В економічній літературі наведена незначна кількість визначень «мотиваційного процесу». Найбільш поширеним є визначення, відповідно до якого мотиваційний процес розглядається як процес впливу на поведінку людини факторів – мотиваторів, який включає в себе шість етапів, що впливають один з одного [33, с. 13; 79, с. 25].

Також необхідно виділити економічний та соціальний аспект інновацій. Економічне трактування поняття «інновація» має на увазі створення нового продукту, нової технології. При соціальному розгляді «інновацій» увага приділяється процесу нововведення в суспільство, в організацію, в колектив. Згідно з цим розумінням інновація є перетворенням знань у виробничі, економічні, соціальні технології. У даному випадку інновація – це комерціалізація знань, вилучення з них прибутку [73, с.62]. Здійснення соціальних інновацій на підприємстві безпосередньо пов'язано з нововведеннями у процесі управління персоналом. Впровадження інновацій, пов'язаними з персоналом вимагає від підприємства змін у підготовці кадрів, наймання спеціальних фахівців, інформаційного та фінансового забезпечення. Спираючись на багаторічний досвід зарубіжних компаній можна виділити кілька інноваційних методів підготовки та розвитку персоналу[47, с.327].:

- Коучинг
- Тренінги
- Кейс стаді
- Самонавчання
- Електронне навчання
- Buddying
- Shadowing

Коучинг – нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Задача коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці [37, с.48].

Тренінг – це запланований процес модифікації (зміни) відношення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі. Іншими словами, це мінімум інформації і

максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків невеликої групи осіб [14].

Кейс стаді – є інтерактивним методом навчання, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів. Гарвардська школа бізнесу подає таке визначення кейс–методу: «Метод навчання, за яким студенти та викладачі беруть участь у безпосередньому обговоренні практичних ситуацій та задач. Ці кейси, сформульовані виходячи з досвіду реальних людей, що працюють у заданій сфері, читаються, вивчаються та обговорюються присутніми. Вони є основою для проведення бесіди, дискусії в групі під керівництвом модератора.» Кейс – це події, які реально відбулися і які тренер описує для того, щоб спровокувати дискусію в навчальній аудиторії, підштовхнути присутніх до обговорення та аналізу ситуації, до прийняття рішень [25].

Самонавчання проходить в індивідуальному порядку, за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документів, аудіо, відео і мультимедійних програм.

Електронне навчання – система електронного навчання, синонім таких термінів, як дистанційне навчання, навчання із застосуванням комп'ютерів, мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій. Його ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей. [15]

Buddying – це, насамперед, підтримка, допомога, певною мірою керівництво й захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати й мета. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок [28].

Shadowing – один із найбільш простих в реалізації і невитратних методів навчання й розвитку персоналу. Цей метод припускає, що до співробітника прикріплюють «тінь» (shadow – тінь (англ.)). Це може бути випускник вузу, який мріє працювати в цій компанії, або людина, яка

проробила у компанії певний час і хоче поміняти відділ або зайняти цікаву йому посаду. Роботодавець робить його «тінню» на кілька днів, щоб подивитися, збережеться мотивація цієї людини чи ні. Як показують дослідження, проведені в США, після shadowing 50% людей відмовляються від своєї мрії. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати. Для наочності приведемо статистичні дані ефективності даних методів на підприємствах Великобританії (табл. 1.4.). [28]

Таким чином, можна сказати, що формування ефективного управління людськими ресурсами є важливим фактором успішної діяльності підприємства. Розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але цілеспрямоване планування руху співробітників. Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній ініціюють здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування й організація розвитку персоналу є важливими функціями управління персоналом, використання цього досвіду є важливою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

Таблиця 1.4 - Ефективність методів розвитку персоналу на підприємствах Великобританії

Методи розвитку персоналу	Скільки компаній його використовують	Кількість респондентів, які зазначили, що використання цього методу зросте у найбільший час
Тренінги	90%	26%
Коучинг	88%	74%
Кейс стаді	68%	39%
Самонавчання	60%	25%
Електронне навчання	54%	71%
Buddying	99%	52%
Shadowing	95%	62%

З наведеної таблиці можна зробити висновок, що більшість компаній Великобританії віддають перевагу методам *buddying* та *shadowing*. А ось метод електронного навчання використовується менше за всі, але більшість респондентів покладають великі надії саме на цей метод, на відміну від самонавчання та тренінгів. На першому місці, за думкою респондентів, знаходиться метод коучинг. За кількістю використань на підприємствах тренінги займають третє місце, тоді як в Україні цей вид розвитку персоналу є найбільш популярним на сьогоднішній час. Тренінги зраз розвиваються значними темпами і велика кількість як компаній, так і приватних осіб (частіше за все психологів та бізнес-тренерів) намагаються включити до складу своїх послуг саме тренінги та семінари з розвитку особистих та професійних якостей працівників.

Зарубіжні підприємства використовують різні методи та способи удосконалення механізмів управління людськими ресурсами. Зарубіжний досвід є досить різноманітним, але всі країни з розвинутою економікою поєднує одне- людський ресурс розглядають як найважливіший. Без цього неможливим стає успіх підприємств взагалом та його конкурентоспроможність. Саме тому розвитку персоналу приділяється значна увага. Можна зробити висновок, розвиток людського ресурсу на підприємстві – це пріоритетний напрямок роботи будь-якого підприємства.

Висновки до першого розділу

За результатами першого розділу магістерської роботи можна сформулювати наступні висновки:

1. У ході розгляду методології удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності було з'ясовано, що методологія управління людськими ресурсами передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом. Це можуть бути методи

декомпозиції, послідовної підстановки, порівнянь тощо. Принципи являють собою результат узагальнення об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, притаманних їм спільних рис.

2. При розробці понятійно-категоріального апарату, були розглянуті основні поняття управління людськими ресурсами. Змістовною складовою поняття людський ресурс є персонал, тобто робітники будь-якої організації. Це є найскладніший та найважливіший ресурс організації. Визначені основні цілі, функції та стратегії управління людськими ресурсами.

3. У ході аналізу зарубіжного досвіду удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності був розглянутий провідний досвід таких зарубіжних країн, як Японія, США, Франція, Великобританія, Німеччина. Згідно з обраним напрямком управління людськими ресурсами кожна країна ефективно конкурує на сучасному металургійному ринку. Зарубіжний досвід показує, що розробці принципів управління людськими ресурсами на підприємствах приділяється значна увага, тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній ініціюють здійснення постійного(безперервного) розвитку персоналу своїх підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРЕСТ»)

2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «УКРЕСТ»

Компанія ТОВ «УКРЕСТ» заснована в 2000 році.

Офіс розташований у м. Запоріжжя – центрі металургії в Україні, що зручно для основних замовників, що знаходяться в східному регіоні України.

Персонал компанії складається з висококваліфікованих фахівців, націлених на задоволення потреб замовників ТОВ «УКРЕСТ». [50]

ТОВ «УКРЕСТ» є представником закордонних компаній-виробників у галузі металургії, ливарного виробництва та машинобудування, здійснює поставки матеріалів і устаткування для виробництва литва.

Основні напрямки діяльності:

– обладнання для ливарного виробництва (індукційні печі, машини відцентрового лиття, формувальне обладнання, лінії регенерації піску, транспортні маніпулятори, обладнання для газоочищення і т.п.);

– основні і допоміжні технологічні матеріали (для технологій cold-box-амін, фуран, альфа-сет, CO₂, антипригарні покриття, футерувальні маси, екзотермічні та ізотермічні склянки і ін.);

– постачання запасних частин для ливарного устаткування, компоненти автоматики (плати, датчики, мікроконтролери, контактори, двигуни), частини гідравлічних машин (насоси, прокладки, датчики), частини для дробометних машин;

– послуги з монтажу та сервісного обслуговування обладнання.

ТОВ «УКРЕСТ», м Запоріжжя (Україна) підписало в Копенгагені (Данія) Агентська Угода з Norican Group ApS (Данія), згідно з яким з 28 жовтня 2014 ТОВ «УКРЕСТ» є офіційним представником DISA Industries на території України. [50]

Група компаній Norican Group є засновником: DISA – світовий лідер у виробництві обладнання для вертикальної формовки, також пропонує обладнання для традиційного горизонтального формувань; Wheelabrator Group – один зі світових лідерів у сфері підготовки поверхні, пропонує повний спектр обладнання, послуг і запчастин; WheelabratorPlus – пропонує широкий спектр запасних частин і вузлів, післяпродажне обслуговування та техпідтримку підприємствам по всьому світу, що здійснює підготовку поверхні.

Управління діяльністю товариства ТОВ «УКРЕСТ» здійснюється на основі лінійно-функціональних зв'язків, тобто підприємств має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Організаційною одиницею підприємства є внутрішньогосподарські підрозділи, серед яких виділяють: підрозділи, що займаються основним виробництвом (цехи, відділи, бригади); функціональні підрозділи (відділи які виконують одну або кілька споріднених функцій: планово-економічний, відділ кадрів, планово-фінансовий, стратегічного розвитку, маркетингу, відділ витратних матеріалів, відділ обладнання та інші); допоміжні та обслуговуючі підрозділи; культурно-побутові підрозділи (їдальня, баня, дитячий садок, будинок культури); сукупність усіх підрозділів підприємства, їх розміри та територіальне розміщення становлять його організаційну структуру (див. Додаток А).

Підрозділ стратегічного планування займається плануванням процесу виробництва, фінансовим плануванням на майбутні періоди.

Підрозділ управління персоналом визначає оптимальну кількість персоналу по кожному структурному підрозділу, його кваліфікаційний

рівень, повідомляє персонал про їх обов'язки та права, забезпечує контроль праці.

Підрозділ дослідження та розробки займається збиранням певної інформації про стан ринку, нові ринки або дослідження пов'язані з розширенням виробництва.

Підрозділ економіки та фінансів займається завданнями пов'язаними з фінансуванням виробництва, адміністративних витрат та інших витрат, а також обліком та контролем фінансових ресурсів підприємства.

Відділ витратних матеріалів займаються забезпеченням виробництва матеріалами та сировиною, забезпечують безперебійне виробництво, а також всі інші процеси пов'язані з обслуговуванням основних та допоміжних операцій.

Вибір лінійно-функціональної організаційної структури ТОВ «УКРЕСТ» пояснюється тим, що компанія має велику кількість підрозділів, зокрема підрозділи планування та розвитку, маркетингу, окремо підрозділ реклами, обліково-фінансовий, збутовий та інші, контроль за якими вести одному керівнику складно, навіть в значній мірі не ефективно, з точки зору контролю за виконанням поставлених на підлеглих завдань.

Відділ організації праці та заробітної плати є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо заступнику директора з економічних питань.

Основне завдання відділу – організація праці та заробітної плати, забезпечення підвищення продуктивності праці і правильного витрачання фонду заробітної плати.

Функції:

– розробка і впровадження норм витрат праці у всіх ланках виробництва, забезпечення широкого застосування технічно обґрунтованих норм виробітку і норм обслуговування для робітників, фахівців і службовців, підвищення питомої ваги цих норм в загальній трудомісткості що випускається;

- керівництво роботою з перегляду норм часу та обслуговування і заміну їх новими, більш прогресивними;
- проведення уніфікації застосовуваних норм, розробка і здійснення заходів щодо впровадження єдиних, типових та укрупнених норм часу.
- аналіз якості застосовуваних норм і нормативів. Розробка спільно з цехами та іншими службами календарних планів перегляду норм виробітку і здійснення контролю за їх виконанням;
- проведення аналізу виконання діючих норм виробітку по цехах, дільницях, професій робітників, вивчення причин невиконання норм виробітку окремими робітниками, розроблення пропозицій щодо усунення цих причин, контроль за виконанням заходів, що забезпечують освоєння норм;
- здійснення контролю за правильністю застосування затверджених норм і розцінок;
- участь у розробці галузевих і міжгалузевих норм і нормативів з праці, апробація і впровадження їх на підприємстві;
- забезпечення підрозділів підприємства нормативними матеріалами з праці;
- залучення широкого кола робітників, фахівців і службовців до вирішення питань організації праці та заробітної плати;
- участь у розробці завдань щодо зниження трудомісткості продукції, контроль за їх виконанням.
- проведення семінарів, лекцій і бесід з питань організації праці і заробітної плати для робітників, фахівців і службовців підприємства;
- вивчення і підготовка спільно з іншими відділами і цехами пропозицій про найбільш раціональної розстановки робочої сили та здійснення контролю за їх виконанням;
- організація та проведення систематичного вивчення використання робочого часу всіма категоріями працівників підприємства шляхом

застосування фотографій робочого дня, хронометражних спостережень та інших методів вивчення робочого часу.

– розробка спільно з відповідними відділами та службами пропозицій щодо вдосконалення управління виробництвом; змін структури підрозділів підприємства, спрямованих на можливе зменшення чисельності та здешевлення управлінського апарату, підвищення рівня його використання; здійснення контролю за дотриманням штатної дисципліни;

– виявлення та аналіз причин втрат робочого часу, розробка пропозицій щодо поліпшення використання робочого часу та здійснення контролю за їх впровадженням;

– участь у розробці раціональних режимів роботи, графіків змінності роботи бригад, ділянок, цехів і здійснення контролю за їх виконанням;

– участь спільно з іншими підрозділами підприємства та профспілковою організацією у вивченні та поширенні передового досвіду організації праці (госпрозрахункові бригади, суміщення професій, багатостаттне обслуговування тощо);

– участь спільно з відділом кадрів і іншими підрозділами підприємства в аналізі причин плинності кадрів і розробці заходів щодо їх закріплення;

– підготовка спільно з профспілковою організацією та відповідними підрозділами підприємства проектів колективних договорів і організація перевірки їх виконання.

– здійснення контролю за дотриманням на підприємстві чинного трудового законодавства та правил внутрішнього розпорядку, участь у розробці заходів щодо зміцнення трудової дисципліни;

– розробка стосовно конкретних умов підприємства положень про преміювання працівників, здійснення контролю за правильністю їх застосування;

– здійснення контролю та проведення аналізу витрачання фонду оплати праці, правильності співвідношення в рівнях заробітної плати працюючих, дотримання штатної дисципліни;

- підготовка та затвердження в установленому порядку Переліку професій робітників, для яких при погодинній оплаті праці застосовуються тарифні ставки відрядників, а також окремих робітників, яким встановлюються місячні оклади замість тарифних ставок;
- вивчення ефективності застосування діючих систем оплати праці, розробка заходів з удосконалення організації заробітної плати всіх категорій працівників підприємства;
- проведення аналізу організації та структури заробітної плати по підрозділах підприємства, окремим категоріям і професій працівників.
- розробка пропозицій щодо вдосконалення планування трудових показників по ділянках, цехах і підприємству в цілому в напрямку більш повного використання робочого часу, правильного та економного використання фондів заробітної плати і зниження трудових витрат на виготовлення продукції;
- розробка спільно з технологічними службами та затвердження в установленому порядку структурним підрозділам завдань по зниженню трудомісткості та зменшення чисельності працюючих за рахунок впровадження організаційно-технічних заходів;
- розробка проектів планів з праці і доведення затверджених планів до цехів;
- проведення аналізу причин відхилень від запроектованих показників трудовитрат;
- здійснення контролю за витрачанням фонду заробітної плати в цехах, відділах і службах підприємства; прийняття заходів щодо усунення виявлених недоліків.
- організація та здійснення спільно з планово-економічним відділом і головною бухгалтерією обліку та звітності з праці та заробітної плати, проведення аналізу звітності;
- підготовка та затвердження в установленому порядку переліку робіт і професій робітників, оплачуваних за підвищеними тарифними ставками у

зв'язку з важкими і шкідливими умовами праці, особливо важкими і особливо шкідливими умовами праці;

- здійснення контролю за дотриманням у виробництвах, цехах, бригадах постанов, наказів та інших матеріалів з питань доплат за умови праці;

- підготовка пропозицій щодо встановлення тривалості додаткової відпустки працівникам з ненормованим робочим днем;

- розробка виробничого календаря та участь у впровадженні оптимальних режимів праці та відпочинку, раціональної організації праці тощо;

- участь спільно з керівниками структурних підрозділів та фахівцями технічних служб у розробці заходів, спрямованих на подальше поліпшення умов праці.

Взаємодія відділу організації праці та заробітної плати з іншими підрозділами підприємства.

1- З головною бухгалтерією.

Отримує: відомості про фактично нарахованій заробітній платі по категоріям робітників; відомості про використання фонду матеріального заохочення.

Надає: затверджені положення про преміювання робітників з фонду оплати праці.

2- З технічними і функціональними відділами.

Отримує: проекти штатних розкладів; технічно обґрунтовані норми витрат часу; проект завдання по зниженню трудомісткості; досконалішу технологію виробництва; план заходів з механізації важких і трудомістких процесів; необхідні матеріали з питань організації нормування праці та заробітної плати.

Надає: завдання щодо зниження трудомісткості готових виробів; консультації з трудових питань, положення про порядок преміювання працівників відділів і служб з фонду матеріального заохочення.

3- З планово-економічним відділом.

Отримує: план виробництва продукції в номенклатурі, план виробництва за обсягом валової і товарної продукції на рік, квартал з розбивкою по місяцях.

Надає: розрахунки зниження трудомісткості виробів і звіт про виконання плану зниження трудомісткості виробів; плани з праці цехів на квартал і місяць.

4- З бюро раціоналізації та винахідництва.

Отримує: акти про впроваджені пропозицій з довідками про досягнутої економії в кількісному виразі для розрахунку зниження трудомісткості і у вартісному вираженні.

Надає: укладення про економічну доцільність прийнятих раціоналізаторських пропозицій; довідку про зниження трудомісткості і прямої заробітної плати.

5- З цехами основного виробництва.

Отримує: календарний план перегляду норм виробітку; пропозиції щодо укрупнення та уніфікації норм виробітку; щомісячний звіт про виконання норм часу робітниками-відрядниками і про наявність робітників за розрядами, щомісячний звіт про виконання планових і розрахункових показників роботи.

Надає: завдання по зниженню трудомісткості виробів; нормативні матеріали з праці; план по праці по колу госпрозрахункових показників на рік, квартал і місяць.

Всю повноту відповідальності за якість і своєчасність виконання покладених на відділи функцій несе начальник відділу. Ступінь відповідальності інших працівників встановлюється посадовими інструкціями.

2.2. Діагностика проблем механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «УКРЕСТ»)

Серед усіх проблем, які виникають на підприємстві, саме проблема мотивації та спонукання людей до праці завжди займає особливе місце та не втрачає своєї актуальності. Особливе значення цей процес набуває сьогодні, коли людський капітал відіграє найважливішу роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу, яка великою мірою визначається ефективністю управління персоналом загалом та управління системою його розвитку зокрема. Проте саме поняття розвитку персоналу науковці та практики тлумачать з різних позицій, акцентуючи увагу на різних пріоритетних цілях та напрямках цієї діяльності. Д. Макгрегор, видатний дослідник теорії менеджменту та мотивації праці, у своїй роботі "Людська країна – підприємство" писав: "Були часи, коли панувала думка, що управління організаційним розвитком – це автоматичний процес, що не потребує великої уваги... Починаючи з Другої світової війни, ми бачили безпрецедентне зростання кількості програм організаційного розвитку в конкретних перетвореннях по усьому Заході. Рідко можна зустріти сьогодні велику компанію або навіть компанію середнього розміру, що не мала б формальної програми розвитку і штату для управління нею" [54, с.52].

Дійсно, наразі для будь-якої організації важливою умовою успішної діяльності є розвиток персоналу, адже завдяки цьому процесу удосконалюються не тільки знання та навички людини, але й підвищується рівень конкурентоспроможності організації. Так, М. Армстронг розглядав систему «розвитку персоналу» як цілеспрямований комплекс інформаційних та освітніх елементів, прив'язаних до конкретних робочих місць, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників відповідно до завдань розвитку самого підприємства й потенціалом та нахилами співробітників [2].

Прагнення людини до підвищення рівня свого добробуту та до самоствердження зумовлює необхідність збільшення її трудового внеску, а отже і збільшення якості та результативності праці, то головною умовою ефективного управління розвитком персоналу є виділення, оцінювання та використання реальної системи мотивів, пов'язаних з існуючими механізмами стимулювання високопродуктивної праці на підприємстві. Тому в процес розвитку персоналу організації, окрім загальноприйнятих елементів кадрової політики, необхідно включити підсистему мотивації персоналу (рис.2.1.). Мотивація персоналу включає в себе первинну професійну підготовку, виробничу адаптацію персоналу, оцінювання і атестацію, планування трудової кар'єри, підвищення кваліфікації персоналу, що в свою чергу включає професійно-кваліфікаційне просування робітників та формування резерву кадрів. Взагалі мотивація поняття досить складне і потребує системного підходу та неперервності.



Рисунок 2.1. Складові системи розвитку персоналу

Одна за найважливіших функцій управління людськими ресурсами - організація системи розвитку персоналу. Тому вона має розглядатися саме як системний мотиваційний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу. [23, с.18] Однак, незважаючи на важливість впровадження та функціонування системи розвитку персоналу на кожному підприємстві, не всі суб'єкти господарювання підтримують таку кадрову політику. Причинами цієї проблеми виступають: низькі фінансові можливості суб'єктів господарської діяльності в умовах трансформаційної економіки; не зацікавленість роботодавців вкладати кошти в «економічно не вигідні проекти» навчання та підвищення кваліфікації, оскільки існує значний ризик неповернення інвестицій у разі звільнення більш кваліфікованого співробітника або неможливості підвищення його оплати праці чи статусу, натомість у підприємства існує нагода найняти працівників вже із необхідною кваліфікацією; не відповідність мотиваційної моделі працівника, що проявляється в процесі трудової діяльності, реальній системі стимулювання розвитку персоналу на підприємстві; недостатній рівень кваліфікації штатних посадових осіб або відсутність в організації підрозділів для реалізації стратегії розвитку персоналу. [25,112-113]

Однією з цілей ТОВ «УКРЕСТ» є розширення продажу існуючої продукції на нових ринках при збереженні колишніх умов. Для цього підприємство постійно розширює свою торговельну мережу, освоюючи нові торгові простори.

Всього на підприємстві нараховується 233 працівника, враховуючи всі відділи організаційної структури. У головному офісі в 2015 році в м.Запоріжжя працює 25 чоловік. Кількісний склад наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Кількісний склад ТОВ «УКРЕСТ» в місті Запоріжжя

Показники	Попере дній рік (чол.)	Звітний рік (чол.)	Змінення , +, -
Директор	1	1	0
Адміністратор (менеджер з персоналу)	2	2	0
Головний бухгалтер	1	1	0
Бухгалтер	2	2	0
Менеджери з продажу	10	15	+15
Перекладач	1	1	0
Секретар	1	1	
Обслуговуючий персонал (сервісний інженер та прибиральник)	2	2	0
Разом	20	25	+15

З таблиці 2.1 видно, що кількість персоналу компанії до кінця звітного періоду збільшилася, це пов'язано з тим що підвищився товарообіг і змінилося штатний розклад.

Таблиця 2.2 - Основні показники ефективності виробництва ТОВ «УКРЕСТ»

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	Динаміка, тис. грн.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	125 122	156 346	174 098	+ 48 976
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	90 812	114 536	128 494	+ 37 682
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,72	0,73	0,73	+ 0,01

Продовження таблиці 2.2

Валовий прибуток, тис. грн.	12 703	15 283	16 404	+ 3 701
Накладні витрати, тис. грн.	10 656	13 855	17 419	+ 6 762
Інші доходи, тис. грн.	2 556	2 503	2 850	+ 294
Інші витрати, тис. грн.	3 532	2 826	1 094	- 2438
Податок на прибуток, тис. грн.	204	210	141	- 51
Чистий прибуток, тис. грн.	867	895	600	- 279
Рентабельність виробництва, %	0,95	0,78	0,47	- 0,48

Протягом трьох років аналізованого періоду виручка від реалізації продукції збільшується, одночасно збільшується і повна собівартість реалізованої продукції. Витрат на одну гривню реалізованої продукції на протязі 3 років стабільно на одному рівні – 0,72-0,73 грн./1 грн. реалізованої продукції. Збільшується валовий прибуток, але витрати також зростають, і як показує чистий прибуток темп росту витрат дещо вищий від темпу росту доходів, що призвело до зниження розміру чистого прибутку. Так як витрати зростають, а чистий дохід зменшується, то це не могло не позначитися на рентабельності виробництва. Так спостерігається зменшення рентабельності протягом 3 років, з рівня 0,95% у 2013 році до 0,47% у 2015 році, отже рентабельність зменшилася на 0,48%. Чистий прибуток на 2015 рік склав 600 тис. грн.

Для виявлення проблем пов'язаних з управлінням людськими ресурсами на підприємстві “УКРЕСТ” було проведено дослідження в якому прийняли участь 50% менеджерів з продажу.

Отримані данні:

1. 77,3% працівників найближчим часом не планують змінювати місце роботи,
2. 13,6% працівників не виключають такої можливості,
3. 9,1% працівників зазначили, що в будь-якому разі не готові залишити підприємство,
4. 36,4% опитаних сприймають роботу як вимушену необхідність, а 31,8% як інтерес.

Аналізуючи результати дослідження, було виявлено, що на підприємстві існує проблема матеріальної мотивації. На більшість запитань про оплату праці робітники відповіли негативно. Так, на питання «Як Ви оцінюєте свою роботу?», 54,5% респондентів відповіли, що робота їм подобається, але рівень заробітку замалий. Ця проблема є достатньо серйозною, адже рівень заробітної плати – це перше на що звертає увагу працівник при виборі місяця працевлаштування (рис.2.2).

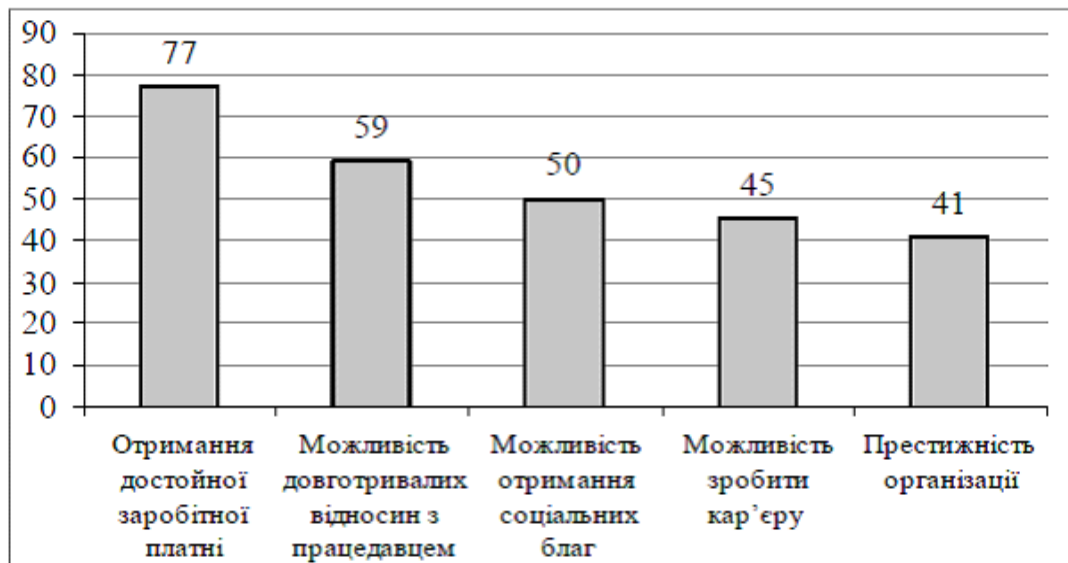


Рисунок 2.2. Фактори, які впливають на вибір місця роботи

Отже аналізуючи данні з рисунка 2.2 можна зробити висновок, що заробітна плата є найважливішим фактором, що впливає на вибір місця роботи. Рівень заробітної плати співробітників ТОВ «УКРЕСТ» наведений у таблиці 2.3

Таблиця 2.3 - Заробітна плата співробітників ТОВ «УКРЕСТ»

Посада	Заробітна плата, грн
Директор	5000,00
Адміністратор	4000,00
Головний бухгалтер	3500,00
Бухгалтер	2600,00
Сервісний інженер	1750,00
Перекладач	2100,00
Менеджер з продажу	2500,00
Секретар	1300,00

За результатами дослідження (рис.2.3) можна зробити висновки, що умовами праці задоволена більшість працівників. Також більшу кількість працівників задовольняють такі аспекти як морально-психологічний клімат в колективі та зміст виконуваної роботи. Досить проблемним виявився аспект перспективи професійного росту, яким більшість працівників виявились незадоволеними. Рівень задоволеності оплатою праці виявився найнижчим, що ще раз підтверджує, що головною проблемою є рівень оплати праці.

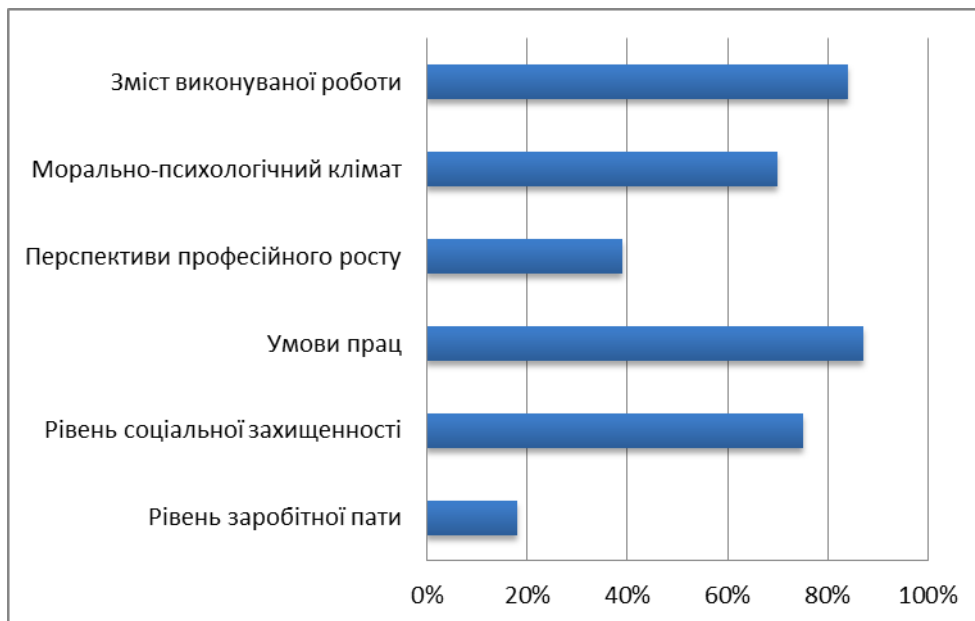


Рисунок 2.3. Задоволеність працівників окремими аспектами роботи

Також на ТОВ «УКРЕСТ» був проаналізований загальний рівень задоволеності працею серед працівників окремих професій (рис.2.4) Задоволеність працівників працею є важливою складовою їх продуктивності. Було виявлено, що найбільш незадоволеними працівниками є менеджери з продажу. Рівень їх задоволеності працею складає менше 40%, що є тривожним сигналом для керівництва підприємства. Слід приділити увагу саме менеджерам з персоналу, ажде саме представники цієї професії безпосередньо спілкуються з клієнтами та партнерами ТОВ «УКРЕСТ» і від їх праці залежить прибуток фірми. Всі інші працівники в цілому задоволені своєю роботою(більше ніж на 70%)

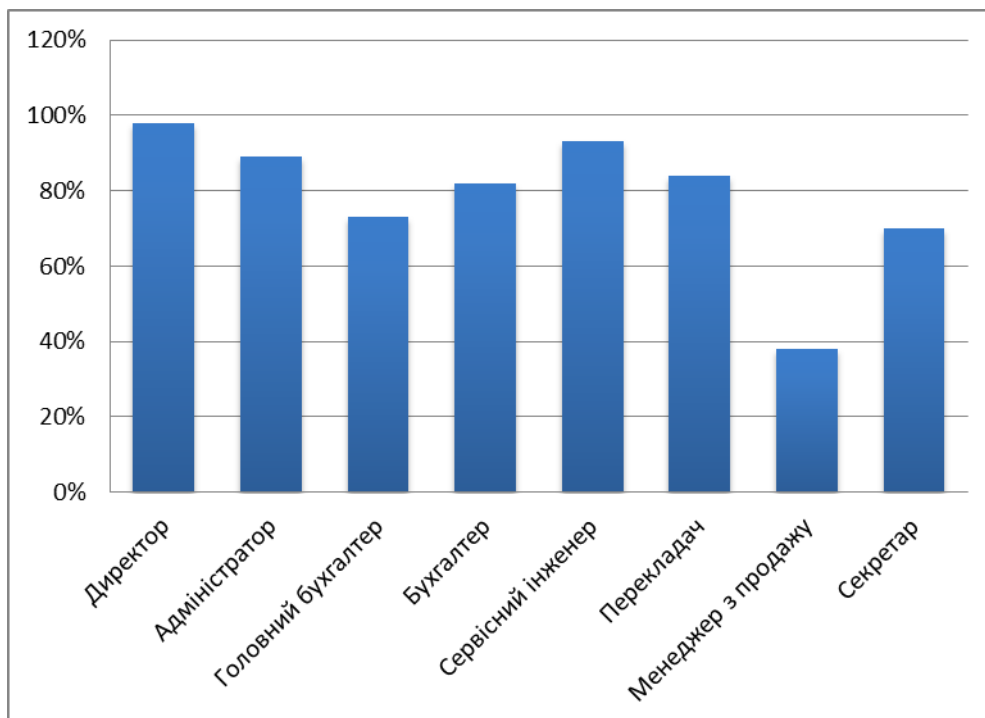


Рисунок 2.4 Загальний рівень задоволеності працею серед працівників окремих професій

Після цього дослідження було вирішено дослідити динаміку показників руху робочих кадрів на ТОВ «УКРЕСТ» з метою аналізу плинності кадрів. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 - Динаміка показників руху робочих кадрів на ТОВ «УКРЕСТ»

Показники	№ строки	Попередній рік	Звітний рік	Темп росту, %
1. Середньооблікова чисельність робітників, чол.	1	10	15	50
2. Прийнято робітників - всього	2	3	7	133,3
3. Вибуло робітників - всього в тому числі:	3	-	-	-
у зв'язку зі скороченням чисельності	4	-	-	-
за власним бажанням	5	-	-	-
звільнено за прогул та ін. порушення трудової дисципліни	6	-	-	-
після атестації персоналу	7	5	2	-60
коефіцієнти:	8			
обороту по прийому (стр.2: стр.1)	9	0,3	0,46	-
обороту з вибуття (стр.3: стр.1)	10	0,5	-	-
плинності кадрів ((стр.7 + стр.6): стр.1)	11	0,5	0,13	-
загального обороту ((стр.2 + стр.3): стр.1)	12	0,8	0,6	-

За даними таблиці видно, що протягом року було прийнято 7 осіб. При цьому на фірмі не відбувалося скорочення працівників, але було звільнення після атестації персоналу в попередньому році 5 осіб, у звітному році 2 людини. Про це також свідчать коефіцієнти оборотності по прийому, вибуття, плинності кадрів і загального обороту. Для того, щоб співробітник не був звільнений після першої ж атестації його потрібно добре підготувати.

Для цього мають бути виділені кошти для різних тренінгів і навчальних програм, які проводить відділ з управління персоналом. Потрібно мотивувати співробітника, що б після успішного проходження атестації його заробітна плата підвищилася. Чим більше у компанії кваліфіковано навчених співробітників, тим вища ефективність роботи компанії в цілому.

На ТОВ «УКРЕСТ» було встановлено, що на даній фірмі атестація проводиться раз на пів року.

Метою проведення атестації продавців - консультантів є комплексна оцінка кваліфікації співробітників і результатів, досягнутих ними за попередній період. Атестація є оціночною процедурою, що проводиться в рамках всієї компанії, серед усіх продавців - касирів. Початком до атестації є наказ керівництва про проведення атестації (додаток Б). Атестація на ТОВ «УКРЕСТ» проводиться агентством «КАД РЕКРУТИНГ». Процедура атестації включає в себе вирішення тестів та рольові ігри, а також оцінку діяльності продавців-касірів керівниками суміжних структур, аналіз результатів роботи за атестаційний період. Процедура атестації є основою для присвоєння співробітникам категорій, які впливають на розмір колективної складової заробітної плати.

Параметри оцінки:

- Знання комерційної пропозиції
- Знання технології продажів
- Знання «Закону про захист прав споживачів».
- Показники особистої ефективності за попередні 6 місяців (виконання планів продажів)
- Оцінка діяльності менеджерів з продажу керівниками.

Після проходження атестації співробітнику присвоюється категорія:

1 категорія - присвоюється співробітникам, робота яких повністю відповідає змісту опису даної категорії. Дана категорія співробітників досконало знає свою комерційну пропозицію. Відмінно знає технологію продажів і досконало застосовує її на практиці. Результативність таких

співробітників дуже висока. Враховується обсяг продажів і кількість оформлених рахунків, а також характеристики роботи кожного продавця - консультанта з боку суміжних структур. Протягом періоду, за який відбувається атестація, показують рівень майстра по старанності і застосуванню технології продажів. Клієнтоорієнтованість співробітників перевіряється рольовими іграми в процесі атестації та шляхом спостереження в робочих умовах роботи продавців - консультантів в торговому залі за атестаційний період.

2 категорія - присвоюється співробітникам, робота яких повністю відповідає змісту опису даної категорії. Співробітники цієї категорії володіють хорошим знанням комерційної пропозиції. Навички продажів знаходяться на середньому рівні - знають технологію продажів, але іноді її забувають застосовувати або виникають складнощі на одному з етапів. Результативність таких співробітників і старанність знаходиться на середньому рівні, є невеликі нарікання з боку суміжних структур. Дані співробітники є кандидатами переходу в 1 категорію.

3 категорія - присвоюється співробітникам, які працюють менше 1 місяця або не встигли пройти атестацію. Ці співробітники потребують постійного керівництва з боку наставника та адміністратора торгового залу. Після закінчення випробувального терміну всі співробітники обов'язково проходять атестацію, яка показує, наскільки успішно вони пройшли випробувальний термін. Атестація по закінченню випробувального терміну включає в себе: оцінка знань товару; знання технології продажів; оцінка знань роботи суміжних служб, оцінка знань правових аспектів роботи з покупцем.

Також, третя категорія присвоюється давно працюючим співробітникам, які з яких-небудь причин не освоїли технологію продажів, не дотримуються правила клієнтського сервісу і показують невисокі результати. При повторній атестації, у разі відсутності змін у навичках продажів, старанності, результативності, співробітники можуть бути переведені на

іншу роботу або звільнені за рішенням атестаційної комісії.
Склад атестаційної комісії.

Особою, відповідальною за організацію, створення атестаційної комісії, документне забезпечення та регулярне проведення процедури атестації є менеджер по персоналу. В атестаційну комісію включаються: керівник напрямку(регіональний адміністратор), керівники суміжних структур, адміністратор залу. Головою атестаційної комісії є директор. Атестації піддаються всі працівники, які стосуються категорії менеджер з продажу і пройшли випробувальний термін. Співробітники не пройшли атестацію отримують автоматично 3 категорію.

Співробітники, що мають 1 або 2 категорію, повинні в обов'язковому порядку підтверджувати категорію 1 раз на шість місяців. Процедура атестації в рамках компанії проводиться 2 рази на рік.

Методика проведення атестації. Атестація проводиться в п'ять етапів:

1 етап - На підготовчому етапі робота продавців - консультантів оцінюється керівниками структур за атестаційний період. Оцінка проводиться згідно з критеріями, що містяться в атестаційному листі. Крім того, на даному етапі приймається до уваги результати щомісячної оцінки менеджерів.

2 етап - На другому етапі оцінюються знання комерційної пропозиції. В рамках даного етапу перевіряється знання асортименту; послуг, пропонувані компанією; знання властивостей товару, його характеристик; умови продажу (ціни, знижки та ін.); знання клієнтури (класифікація споживачів, потреби клієнтів); конкурентні переваги.

3 етап - Гра «Продаж ». На третьому етапі перевіряється: знання комерційної пропозиції; знання технології продажів; навик встановлення контакту з потенційним замовником по телефону; навик виявлення потреб клієнта; навик презентації комерційної пропозиції; навик роботи з запереченнями.

4 етап - Тести і рішення задач. На даному етапі оцінюються знання юридичних аспектів діяльності (знання закону «Про захист прав споживача»), вміння правильно виконувати оформлення замовлення у базі і знання теорії продажів.

5 етап - Оцінка результатів практичної діяльності за атестаційний період.

За результатами відповідей, члени атестаційної комісії проставляють бали в листи оцінки. Після закінчення процедури атестації, в процесі зведення результатів, члени комісії присвоюють співробітнику ту чи іншу категорію з урахуванням показників особистої ефективності за атестаційний період, також надають менеджеру з персоналу стислу характеристику якостей працівника.

Лист критеріїв оцінки персоналу наданий у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Лист критеріїв оцінки персоналу

Вес	Фактор	Оцінка	Коментар
30%	Знання комерційної пропозиції та документації		
10%	Юридичні аспекти діяльності		
25%	Комплектація		
15%	Технологія продажу		
10%	Виконання стандартів		
10%	Виконання планів		
	Ітогова оцінка:		
	Коментар(характеристика працівника):		

Категорії присвоюються наступним чином, загальна оцінка виводиться виходячи з проставлених оцінок, згідно наведеної вище таблиці:

- Перша категорія майстра продажів присвоюється всім співробітникам, які за результатами оціночних процедур отримали середній бал понад 2,8;

- Друга категорія фахівець продажів присвоюється всім співробітникам, які за результатами оціночних процедур отримали середній бал понад 2,3, але нижче 2,8;

- Третя категорія стажист присвоюється всім співробітникам, які за результатами оціночних процедур отримали середній бал понад 1,8, але нижче 2,3;

Адміністратор має право коригувати отримані оцінки виходячи з результатів поточної діяльності співробітника. Поправочний коефіцієнт, в цьому випадку становить 0,2. Атестаційні оцінки обробляються протягом 3 -х робочих днів з дня проведення атестації. Протягом тижня всім співробітникам, які пройшли атестацію дається зворотний зв'язок за її підсумками.

Менеджер по персоналу призначає час по атестаційної бесіди. За атестаційна бесіда проводиться індивідуально з кожним співробітником. Тривалість даної бесіди повинна становити не менше 30 хвилин. Протягом по атестаційної бесіди менеджер по персоналу спільно з адміністратором магазинів дає продавцю - касиру зворотний зв'язок за підсумками атестації. Зворотній зв'язок співробітнику дається за такою схемою:

- Сильні сторони в роботі співробітника
- Недоліки і слабкі сторони співробітника, виявлені в ході атестації
- Заходи, спрямовані на поліпшення якості роботи

За підсумками атестації директор напрямку може прийняти рішення про зарахування працівника, який здобув категорії «Майстер» (друга категорія) та «Спеціаліст 1-ої категорії» до кадрового резерву. За підсумками атестації адміністратор може прийняти рішення про

додатковому навчанні працівника, який здобув категорію не нижче ніж «спеціаліста 2-ої категорії».

Таблиця 2.6 – Аналіз витрат на проведення атестації персоналу в ТОВ «УКРЕСТ»

Витрати	2013 рік, грн	20 14 рік, грн	Відхилен ня, (+,-)
Найм експертів	4000	4000	0
Канцелярія	300	300	0
Обробка листів оцінки експертами	400	400	0
Витрати на організацію та проведення ділової гри (два дні)	1500	1500	0
Обробка підсумків після проведення ділової гри (2 дні)	500	500	0
Підсумок	6700	6700	0

За даними таблиці 2.6 видно, що витрати на проведення атестації персоналу не змінилися. Крім витрат на проведення атестації персоналу, фірма несе додаткові витрати при наймі продавців - касирів у разі звільнення співробітників.

Таблиця 2.7 - Аналіз витрат на найм менеджерів з продажу

Процедури	Агентство, грн.	Власними силами, грн.
Найм	3000	2500
Навчання (тренінг)	1500	1000
Навчання на робочому мусті	500	500
Разом	5000	4000

Як видно з таблиці 2.7, фірма при наймі одного менеджера з продажу за допомогою агентства витрачає від 5000 грн., А за допомогою власних засобів

4000 грн. Це говорить про те, що для фірми це не вигідно, тому що фірма несе великі витрати при наймі нового персоналу. Також це свідчить про те, що підприємству необхідно зменшувати плинність кадрів, шляхом підвищення кваліфікації та мотивації співробітників, що зменшить необхідність найму нового персоналу.

В результаті аналізу атестації персоналу в ТОВ «УКРЕСТ» було виявлено що, на фірмі спостерігається плинність менеджерів з продажу хай не дуже значна, яка протягом року знизилася з 5 до 2 осіб, коефіцієнт плинності кадрів за звітний рік склав 0,13.

Причиною плинності кадрів є незадоволеність працівників рівнем оплати праці, низка оцінка можливості професійного зросту. А також не до кінця продумана атестація персоналу, яка полягає в наступному:

- Фірма не ставить перед собою конкретних завдань що вирішуються за допомогою атестації, тобто проводить її формально.

- Не складається графік проведення атестації, що не доводяться відомості про майбутню атестації до атестуються, персонал до неї морально не готовий, що призводить до стресових ситуацій.

- За підсумками атестації не приймаються конкретні рішення про посадових переміщеннях, винагороді.

- Працівник розуміє свої помилки, але як активізувати роботу щодо їх подолання не знає.

Отже, за результатами опитування та аналізу діяльності ТОВ «УКРЕСТ» можна зробити висновок, що співробітники підприємства не мають додатньої матеріальної мотивації до праці, вважають проблемою професійний та карерний зріст. Також на підприємстві система атестації проводиться лише формально і не є основою до подальшої роботи з кваліфікацією співробітників.

2.3. SWOT- аналіз удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «УКРЕСТ»)

SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи. [27]

Метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабких сторін фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Основною перевагою SWOT-аналізу є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика - ефективний, доступний засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації на підприємстві. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому. [27]

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності на ТОВ «УКРЕСТ»

Сильні сторони	Можливості
1. Репутація надійного постачальника якісних товарів 2. Розвинута система управління персоналом 3. Наявність необхідних фінансових ресурсів для мотивації персоналу 4. Задоволеність працівників умовами праці 5. Стійкий морально-психологічний клімат в колективі 6. Низкий рівень плинності кадрів	1. Підвищення іміджу підприємства на ринку 2. Зростання попиту на зростання прибутків компанії 3. Співпраця з центрами зайнятості та ВНЗ 4. Співпраця з тренінговими компаніями
Слабкі сторони	Загрози
1. Незадоволеність працівників рівнем оплати праці 2. Низка оцінка професійного зросту та плинність кадрів 3. Недосконала система атестації	1. Підвищення впливу конкурентів на ринок 2. Нестабільність правового становища держави, курсу національної та зарубіжної валюти 4. Втрата ринків збуту

На основі даних таблиці 2.8 необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на ТОВ «УКРЕСТ» з метою визначення шляхів мінімізації загроз та слабких сторін шляхом застосування можливостей та сильних сторін.

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p>	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <p>1. Підвищення іміджу підприємства на ринку</p> <p>2. Зростання попиту на зростання прибутків компанії</p> <p>3. Співпраця з центрами зайнятості та ВНЗ</p> <p>4. Співпраця з тренінговими компаніями</p>	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <p>1. Підвищення впливу конкурентів на ринок</p> <p>2. Нестабільність правового становища держави, курсу національної та зарубіжної валюти</p> <p>4. Втрата ринків збуту</p>
<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <p>1. Репутація надійного постачальника якісних товарів</p> <p>2. Розвинута система управління персоналом</p> <p>3. Наявність необхідних фінансових ресурсів для мотивації персоналу</p> <p>4. Задоволеність працівників умовами праці</p> <p>5. Стійкий морально-психологічний клімат в колективі</p> <p>6. Низкий рівень плинності кадрів</p>	<p>1. Залишатись на лідируючих позиціях та підвищити імідж компанії</p> <p>2. Підвищення якості роботи персоналу</p> <p>3. Підвищення кваліфікації персоналу</p>	<p>1. Підтримання репутації та пошук нових партнерів для більш стабільного становища на ринку</p> <p>2. Стабільна цінова політика за для зменшення впливу не стабільного економічного стану, та коливання національної валюти.</p> <p>3. Налагодження системи поставок та збуту</p>
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <p>1. Незадоволеність працівників рівнем оплати праці</p> <p>2. Низка оцінка професійного зросту та плинність кадрів</p> <p>3. Недосконала система атестації</p>	<p>1. Займати лідируюче та конкурентоспроможне становище і надалі.</p> <p>2. Розробка програм мотивації та стимулювання працівників до праці</p> <p>3. Створення програми професійного росту</p> <p>4. Покращення процесу атестації персоналу</p>	<p>1. Агресивна політика конкурентів, може послабити становище на ринку</p> <p>2. Втрата ринків збуту та постачальників, призведе до втрати матеріальних ресурсів, зниження репутації фірми та плинності кадрів</p>

Рисунок 2.5 Мартиця SWOT-аналізу удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності на ТОВ «УКРЕСТ»

Матриця SWOT-аналізу дає можливість проаналізувати існуючу ситуацію на підприємстві, розробити шляхи мінімізування загроз та слабких сторін за рахунок використання в повній мірі сильних сторін за можливостей підприємства. Таким чином, розглянувши SWOT – аналіз удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності на ТОВ «УКРЕСТ» можна зробити висновки:

1) підприємству необхідно підтримувати свою репутацію та покращувати її завдяки пошуку нових партнерів та ринків збуту.

2) знизити слабкі сторони – створити програму професійного та посадового росту, розробити програму мотивації та стимулювання праці та покращити процес атестації персоналу;

3) в повній мірі використати всі сприятливі можливості, та знизити загрози на підприємстві, а саме досліджувати діяльність конкурентів.

Отже, за результатами другого розділу магістерської роботи, можна сформулювати наступні висновки.

1. ТОВ «УКРЕСТ» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Організаційною одиницею підприємства є внутрішньогосподарські підрозділи, серед яких виділяють: підрозділи, що займаються основним виробництвом (цехи, відділи, бригади); функціональні підрозділи (відділи які виконують одну або кілька споріднених функцій: планово-економічний, відділ кадрів, планово-фінансовий, стратегічного розвитку, маркетингу, відділ витратних матеріалів, відділ обладнання та інші); допоміжні та обслуговуючі підрозділи; культурно-побутові підрозділи (їдальня, баня, дитячий садок, будинок культури); сукупність усіх підрозділів підприємства, їх розміри та територіальне розміщення становлять його організаційну структуру.

2. Найпоширеніша проблема на підприємстві це проблема щодо матеріальної мотивації. Більшість опитаних незадоволені оплатою праці та не бачать можливості професійного росту як в окремих підрозділах так і на

всьому підприємстві. Також не задовільною є система атестації підприємства, що проводиться лише формально і не є основою для подальших дій та аналізу співробітників. Виходячи з результатів проведених опитувань, більшість працівників задоволені своєю роботою.

3. Проаналізувавши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози управління людськими ресурсами на ТОВ «УКРЕСТ», були розроблені стратегії поліпшення механізмів управління людськими ресурсами, а саме: покращити процес атестації персоналу, створити можливість професійного росту, розробити програму мотивації та стимулювання працівників до праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМРДЖНОСТІ

3.1. Організація процесу удосконалення механізмів управління людськими ресурсами ТОВ «УКРЕСТ»

Розглянувши процес управління людськими ресурсами на ТОВ «УКРЕСТ» було виявлено, що найбільшою проблемою на підприємстві є проблема атестації, мотивації персоналу та дуже гостро серед працівників постає питання професійного та кар'єрного зросту, також спостерігається плинність кадрів.

Для вирішення цих проблем та удосконалення механізмів управління людськими ресурсами підприємству запропоновано заходи, спрямовані на покращення процесу проведення атестації, створення можливості професійного росту, розробку програми мотивації та стимулювання працівників до праці.

Управління людськими ресурсами на підприємстві є успішним, якщо керівництво приймає на себе зобов'язання якнайповніше використовувати можливості всіх працівників і, зокрема, службовців і керівників, надаючи кожному з них можливість зростання, самореалізації і просування кар'єрними сходами. Виходячи з цього підприємстві запропоновані наступні заходи:

1. Для забезпечення мотиваційного ефекту, ввести систему преміювання за результатами атестації, а також за виконання квартальних планів з продажу. Необхідно, щоб результати атестації та продуктивності за квартал були тісно пов'язані з розміром премій. Для цього необхідно:

- за підсумками атестації раз на півроку співробітників, яким були присвоєні вищі кваліфікаційні розряди, заохочувати грошовою винагородою: «Майстер продажів» - 300 грн., «Спеціаліст продажів» - 150 грн.

2. За виконання квартального плану встановити премії для менеджерів з продажу у розмірі 200 грн.

Таким чином забезпечується не тільки мотиваційний ефект, але і невідворотність настання наслідків атестації персоналу. Важливо, щоб співробітники чітко розуміли: чим більше їх робочі поведінку відповідає необхідному, тим більше матеріальну винагороду вони отримають.

3. Вести цілеспрямовану роботу з навчання співробітників (розраховувати необхідні внутрішні і зовнішні ресурси, планувати терміни проведення освітніх заходів). Атестація персоналу дозволяє виявити ті області діяльності співробітника, в яких він повинен поліпшити показники своєї праці.

Так як на фірмі атестація проходить раз на півроку, у наступні 6 місяців працівнику не тільки необхідно виконувати поставлені завдання, але і намітити конкретні етапи свого особистісного і професійного зростання. Керівник же, в свою чергу, приймає рішення про доцільність навчання, оцінюючи, наскільки навички допоможуть роботі персоналу. Далі повинен бути запланований бюджет такого навчання і затверджено його план.

Необхідно провести навчальні семінари і базовий курс тренінгу продажів, які допоможуть підвищенню рівня задоволеності співробітників своєю працею, з подальшою розробкою та проведенням коригувальних заходів, появи у персоналу чітких критеріїв оцінки правильності чи неправильності своєї поведінки в ситуаціях переговорів з клієнтами і продажів. За виконання плану відповідальність несе як сам адміністратор, так і персонал компанії у співпраці з відділом навчання та розвитку. Для того щоб атестація персоналу працювала добре, необхідно, щоб і самі співробітники її розуміли, бачили її справедливість. Співробітник повинен розуміти, що при атестації не йде порівняння співробітників між собою, а

зіставлення «співробітник - стандарт роботи». Агентство «КАД РЕКРУТИНГ» пропонує курс навчання менеджера з персоналу тренінгам та навчальним семінарам з проведення атестації за 1500 грн. Проведення атестації тим же агентством становить 4000 грн на групу до 20 осіб, доплата за кожну наступну особу становить 100 грн. Пропоную провести разові витрати 1500 грн, т.к. для компанії це фінансово вигідно. Після проходження курсів менеджером з персоналу встановити доплату до базового окладу у розмірі 500 грн за проведення атестації. Разом: 2000 грн. Ця ж сама компанія пропонує свої послуги з підвищення кваліфікації співробітників. Послуги на різні види семінарів, тренінгів та інших учбових програм агентство «КАД РЕКРУТИНГ» надає за ціною 1500 грн. за курс для групи до 15 осіб. В окремих випадках ціни можуть змінюватись.

4. Після проведення атестації необхідно на інформаційному стенді вивішувати результати атестації, а керівнику давати необхідні роз'яснення. Такий спосіб є моральною мотивацією. Якщо співробітник не задоволений поясненнями керівника, то він може звернутися безпосередньо до менеджера з персоналу, який контролюючи результати атестації, має можливість з'ясувати всі обставини і вичерпати конфлікт. Необхідно накопичити статистичну інформацію про якість роботи старших продавців консультантів і продавців консультантів, і при виникненні відхилень від середнього значення показників працівника, своєчасно відреагувати на зміни якості роботи персоналу. Даний захід не зажадає витрат. Запропонований шлях вдосконалення атестації персоналу дозволить збільшити обсяг продажів, прибуток компанії, вироблення персоналу і зменшити плінність кадрів.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами на ТОВ «УКРЕСТ»

Запропоновані заходи щодо вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами потребують обґрунтування.

З попередніх розділів біло виявлено, що на ТОВ «УКРЕСТ» питаннями, які потребують вирішення є питання фінансової мотивації персоналу та професійного і кар'єрного зросту. Цих проблем можна позбавитись за допомогою вирішення ще одного проблемного питання на фірмі- питання з удосконалення системи атестації персоналу, а саме менеджерів з продажу. Насамперед необхідно визначити витрати запропонованих заходів. Такий курс пропонує агентство «КАДРЕКРУТИНГ» за ціною 1500 грн. Після проходження курсів менеджером з персоналу запропоновано встановити доплату до базового окладу у розмірі 500 грн за проведення атестації. Разом витрати складають : 2000 грн.

По-преше слід визначити доцільність з фінансового боку проходження менеджером з персоналу тренінгів та навчальним семінарам з проведення атестації (Табл. 3.1)

Таблиця 3.1 - Визначення фінансової доцільності проходження курсів з атестації менеджера з персоналу

Витрати	2014 рік, грн	2015 рік, грн	Відхилення, (+,-)
Найм експертів/ курси для менеджера з персоналу(одноразові витрати)	4000	1500	-2500
Канцелярія	300	300	0
Обробка листів оцінки менеджером з персоналу (один день)	400	500	+100

Продовження таблиці 3.1

Витрати на організацію та проведення ділової гри (два дні)	1500	1500	0
Обробка підсумків після проведення ділової гри (2 дні)	500	-	-500
Підсумок	6700	3800	-2900

Проаналізувавши таблицю 3.1 можна зробити висновок, що проходження курсів з атестації, тренінгів та семінарів менеджером з персоналу є доцільним, адже фірма заощаджує 2900 грн. з урахуванням одноразових витрат на навчання менеджера з персоналу атестації. В подальшому економія на кожній атестації складатиме на 1500 грн. більше, так як навчання менеджера з персоналу є одноразовим. Тобто економія фірми складатиме 4400 грн. на кожній атестації, а сама атестація складатиме витрати у розмірі 2300 грн.

Проаналізуємо витрати звітнього року і планованого в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 - Витрати звітнього року і планованого ТОВ «УКРЕСТ»

Витрати	2013 рік, грн.	2014 рік, грн.	Відхилення, грн.(+,-)
Найм менеджерів з продажу (5)	15000	-	-15000
Проведення атестації (2 рази на рік)	13400	4600	-8800
Навчання-тренінг після проходження атестації	-	1500	+1500
Введення заохочення персоналу за підсумками атестації:			
«Мастер продажу»(припустемо, що здобули 10 з 15 менеджерів)	-	6000	+6000
«Спеціаліст продажу» (припустемо, що здобули 5 з 15 менеджерів)	-	2000	+2000
Проведення після атестаційної бесіди	-	-	-

Продовження таблиці 3.2

Преміювання за виконання квартального плану . (припустемо,що всі співробітники виконали план)		9000	+9000
Всього	28400	23100	-5300

З таблиці 3.2 видно, що в планованому періоді витрати зменшилися на 5300 гривень навіть при умові введення преміювання після атестації та за умови ,що 15 з 15 менеджерів здобудуть позитивно-високий результат, а також з урахуванням тренінгу з підвищення кваліфікації для менеджерів,що не отримали задовільний результат та з щоквартальним преміюванням за умови, що всі менеджери виконують план. Це пов'язано це з тим, що немає витрат на найм нових співробітників, навчання та ділові ігри під час атестації проводить менеджер з персоналу, що є економічно вигідно.

Тобто, таким чином підвищиться мотивація співробітників до підвищення продуктивності, їх рівень задоволеності працею, а також буде створена можливість професійного та підвищення кваліфікації. Все це напряду впливає на прибуток компанії. Можна зробити припущення ,що запропоновані заходи підвищать прибуток мінімум на 30%. (рис.3.1)

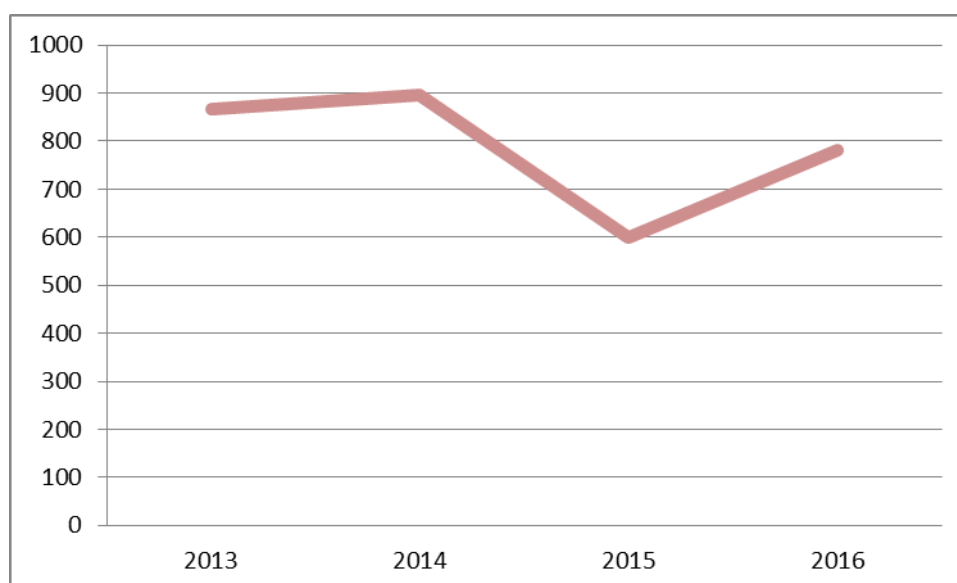


Рисунок 3.1 Планований зріст прибутку ТОВ «УКРЕСТ»

Таблиця 3.3 - Динаміка показників руху робочих кадрів ТОВ “УКРЕСТ”

Показники	№ строки	Звітний рік	Плановий рік	Темп росту, %
1. Середньооблікова чисельність робітників, чол.	1	10	15	50
2. Прийнято робітників - всього	2	5	-	-
3. Вибуло робітників - всього в тому числі:	3	2	-	-
у зв'язку зі скороченням чисельності	4	-	-	-
за власним бажанням	5	-	-	-
звільнено за прогул та ін. порушення трудової дисципліни	6	-	-	-
Після атестації персоналу	7	2	-	-
Коефіцієнти:	8	-	-	-
обороту з прийому (стр.2:стр.1)	9	0,2	-	-
обороту з вибуття (стр.3:стр.1)	10	0,3	-	-
плинності кадрів ((стр.7+стр.6):стр.1)	11	0,2	-	-
загального обороту ((стр.2+стр.3):стр.1)	12	0,7	-	-

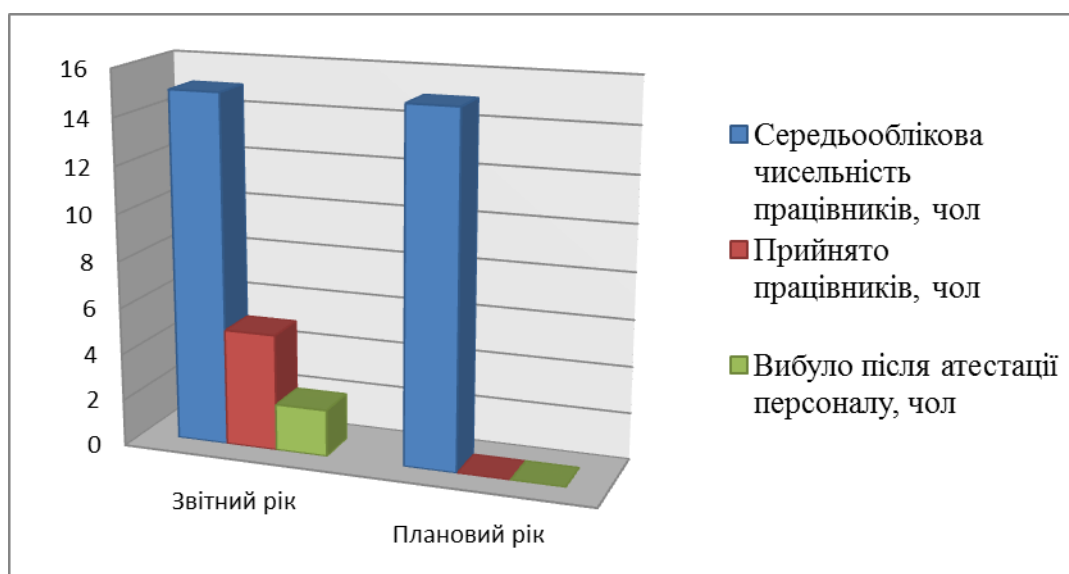


Рисунок 3.2 Динаміка показників руху робочих кадрів ТОВ “УКРЕСТ”

За даними таблиці 3.3 видно, що в планованому році на фірмі не відбувалося скорочення працівників. Про це також свідчать коефіцієнти

оборотності по прийому, вибуття, плинності кадрів і загального обороту. Після запропонованих заходів не відбувалося звільнення працівників після атестації персоналу, що говорить про скорочення плинності кадрів і про позитивний вплив змін, які відбулися в компанії. Що в свою чергу призводить до підвищення прибутку, а також до підвищення продуктивності праці, що в свою чергу веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Достатня забезпеченість фірми трудовими ресурсами, їх раціональне використання та високий рівень продуктивності праці має великий вплив на підвищення ефективності роботи компанії.

Для розрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів необхідно здійснити розрахунки за відповідною формулою (3.1). Загальний методологічний підхід до оцінки ефекту у вартісній формі відображається у такому вигляді:

$$E = \sum_{t=0}^T (P_t - B_t), \quad (3.1)$$

де, E – сумарний ефект від розробки і впровадження проектного рішення, грн.;

P_t - результати від впровадження проектного рішення в t -му періоді, грн.;

B_t - видатки на створення (розробку) і реалізацію проектного рішення в t -му періоді, грн.;

T – строк дії проектного рішення, роки.

$$P=600000*0,3=180000 \text{ (грн.)}$$

$$B=23100 \text{ грн (грн.)}$$

$$T=1 \text{ (рік)}$$

$$E= 1*(180000-23100)= 156900 \text{ (грн.)}$$

Тобто за рік економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складе 156900 грн.

Передбачувані соціально-економічні ефекти від реалізації проекту заходів, спрямованих на удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на ТОВ «УКРЕСТ» представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Заходи, спрямовані на удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на ТОВ «УКРЕСТ» та соціально-економічний ефект, який очікується

Запропоновані заходи	Соціально-економічний ефект
Ввести систему преміювання за результатами атестації, а також за виконання квартальних планів з продажу	<ul style="list-style-type: none"> -Підвищення мотивації менеджерів з продажу, як наслідок підвищення продуктивності та якості праці -Утримання перспективних молодих фахівців -Зниження витрат на пошук нових спеціалістів -Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві - Зменшення плинності кадрів - Можливість кар'єрного росту.
Проходження курсів з атестації, тренінгів та семінарів менеджером з персоналу, ведення цілеспрямованої роботи з навчання персоналу та підвищення кваліфікації за результатами атестації	<ul style="list-style-type: none"> -Скорочення витрат на проведення атестації -Визначення ефективності трудової діяльності персоналу, відповідність рівня знань і навичок персоналу вимогам посад -Виявлення професійного і особистісного потенціалу розвитку співробітників -Визначення потреби у підвищенні кваліфікації співробітників компанії і розробити програми професійного розвитку персоналу -Збільшення прибутку підприємства

Продовження таблиці 3.4

На інформаційному стенді вивішувати результати атестації	<ul style="list-style-type: none"> - Мотивація співробітників до підвищення продуктивності праці -Можливість отримати якісний зворотній зв'язок від менеджера з персоналу -Створення здорової конкуренції у колективі та прозорі системи преміювання
--	---

Отже, запропоновані заходи з удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на ТОВ «УКРЕСТ» є доцільними для усунення існуючих проблем та покращення стану підприємства взагалі. А саме ведуть до підвищення мотивації співробітників, зменшення плинності кадрів, створенню здорової конкуренції в колективі, скорочення витрат на проведення атестації, зниження витрат на пошук та найм працівників та удосконалення управління людськими ресурсами в цілому. Соціально-економічний ефект, що очікується від запропонованих заходів підвищить конкурентоспроможність підприємства, що є дуже важливим питанням в умовах конкурентоспроможності.

3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «УКРЕСТ»)

Найбільшою проблемою на ТОВ «УКРЕСТ» є проблема мотивації персоналу, атестації та дуже гостро серед працівників постає питання професійного та кар'єрного зросту, також спостерігається невелика плинність кадрів. Для того, щоб таких проблем не виникало потрібно удосконалювати механізми управління людськими ресурсами. Про шляхи її удосконалення буде говоритись нижче.

На основі діагностики проблеми, щодо удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на ТОВ «УКРЕСТ» вважається доцільним керівництву підприємства запропонувати наступні рекомендації:

1. Забезпечити навчання менеджера з персоналу, а саме проходження тренінгів та навчальним семінарам з проведення атестації для подальшого проведення ним атестацій працівників.

2. Встановити доплату за кожну проведену атестацію менеджера з персоналу

3. Розробити систему преміювання за результатами атестацій, з метою заохочення до підвищення свого кваліфікаційного рівня працівників.

4. Розробити систему преміювання за виконання квартальних планів з продажу з метою заохочення до підвищення продуктивності праці працівників.

5. Приділяти увагу цілеспрямованій роботі з розвитку та підвищення кваліфікації співробітників на постійній основі та за необхідністю окремим працівникам після атестацій.

6. Виділити час для проведення атестації та пояснювальної бесіди після проходження атестації з детальним поясненням її результатів для окремих працівників.

7. Після проходження атестації вивішувати на інформаційному стенді результати, щоб працівник мав змогу ознайомитись, зробити висновки та отримати(у випадку необхідності) пояснення від менеджера з персоналу.

8. Бути послідовним, справедливим і лояльним. Підтримувати в співробітниках відчуття захищеності від несправедливості з приводу підвищення кваліфікації, кар'єрного та професійного зросту та преміювання.

Насамперед слід зазначити, що питання мотивації є дуже складним та не охоплює лише матеріальну складову. Персонал потрібно постійно розвивати та стимулювати до праці.

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні

навички але і виявлення у працівників скритий потенціал до розвитку та у повній мірі розвиток та використання його особистих якостей. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного ставлення до справи, до організації та роз'яснення того, яка поведінка організація очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватись, підкріплюватися, вітатися.

Підвищення кваліфікації - навчання після отримання основного освіти, спрямоване на послідовне підтримання та вдосконалення професійних та економічних знань (поглиблення, приведення у відповідність із вимогами більш високої посади), навичок, зростання майстерності за наявною професією.

Конкретні цілі підвищення кваліфікації працівниками:

- Забезпечення ефективного виконання нових комплексних завдань
- Збільшення їх інноваційного потенціалу
- Підготовка до просування на посаді чи горизонтальному переміщенню
- Освоєння нових професій, у тому числі в умовах бригадної форми організації праці
- Отримання більш високого розряду або адаптації до нової техніки
- Вивчення нових форм організації і стимулювання праці, командної роботи
- Придбання знань, що виходять за рамки існуючої посади
- Формування економічного, підприємницького типу мислення
- Прищеплення навичок прийняття рішень
- Виявлення особистих якостей та потенціалу робітника
- Спонування вчитися далі.

Планування кар'єрного і професійного зросту — один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійний і посадовий зростання.

Важливу роль у цьому питанні відіграє мотивація, яка є досить складним та надзвичайно важливим питанням. Саме мотивація співробітника дає змогу використовувати необхідні для підприємства навички на вміння людини для досягнення цілей підприємства. Розвиток персоналу є важливим для співробітників і являє собою своєрідний механізм мотивування. Адже працівник, що бажає розвиватися в рамках підприємства на якому працює повинен мати змогу реалізовувати своє бажання, тим самим він дає змогу підвищити рівень кваліфікації співробітників на підприємстві. Це, в свою чергу, підвищує продуктивність праці, що на пряму впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Питання розвитку управління людськими ресурсами, мотивації, продуктивності праці, конкурентоспроможності та ефективності управління є невідемними одне від одного. Про це слід пам'ятати керівництву будь-якого підприємства. Нехтування людськими ресурсами на підприємстві – це надзвичайно велика помилка і в умовах глобалізації є неприпустимою, адже у всіх розвинених країнах є фактом те, що людина - найважливіший ресурс, який дає змогу підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства, його ефективність та економічний стан. Про це свідчать всі показники та досвід зарубіжних країн.

Персонал є найважливішим і найскладнішим з усіх існуючих ресурсів. В умовах конкурентоспроможності саме персонал грає ключову роль і вимагає постійної уваги та розвитку. Якщо підприємство має за свою мету високий рівень конкурентоспроможності, то продуктивність праці, яка досягається тільки шляхом розвитку персоналу, має стати пріоритетним питанням для керівництва. Розвиток персоналу має на увазі не тільки розвиток професійних якостей співробітника, підвищення кваліфікації в рамках існуючої професії. Розвиток персоналу включає в себе насамперед

виявлення особистих якостей людини, її потенціалу, можливостей використання цього потенціалу та якостей у досягненні цілей підприємства.

Таким чином, за результатами третього розділу дипломної роботи, можна сформулювати наступні висновки.

1. Успішність функціонування підприємства безпосередньо залежить від професіоналізму керівної ланки, тобто менеджерів, та є можливим, якщо керівництво приймає на себе зобов'язання якнайповніше використовувати можливості всіх працівників, надаючи кожному з них можливість професійного зростання, самореалізації і просування кар'єрними сходами. Виходячи з цього підприємству запропоновані заходи щодо усунення існуючих проблем з метою підвищення мотивацій та продуктивності персоналу і мінімізації витрат, а саме: навчання менеджера з персоналу тренінгів та навчальним семінарам з проведення атестації; розробка та введення системи преміювання; планомірний розвиток і підвищення кваліфікації менеджерів з продажу.

2. Економічно обгрунтовано навчання менеджера з персоналу тренінгів та навчальним семінарам з проведення атестації, розробка та введення системи преміювання та планомірного розвитку і підвищення кваліфікації менеджерів з продажу ТОВ «УКРЕСТ». В результаті обгрунтування наведені таблиці та рисунки, які доводять доцільність впровадження запропонованих заходів. Також сформований очікуваний соціально-економічний ефект від кожного з запропонованих заходів. За допомогою формули економічного ефекту доведено, що розмір запланованої вигоди перевищує витрати, пов'язані із запропонованими заходами удосконалення механізмів управління людськими ресурсами.

3. Розроблено вісім рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління людськими ресурсами, а саме: навчання менеджера з персоналу тренінгів та навчальним семінарам з проведення атестації для подальшого проведення ним атестацій; розробці та введення системи преміювання з

метою підвищення мотивації персоналу до праці та створення можливості професійного зросту; планомірного розвитку і підвищення кваліфікації менеджерів з продажу ТОВ «УКРЕСТ» за для створення здорової конкуренції на підприємстві, підвищення продуктивності праці та розвитку персоналу в цілому, які запропоновані керівництву підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено теоретико-методологічні засади та концептуальні підходи до управління персоналом. Встановлено, що методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом. Наука і практика виробили інструментарій вивчення стану діючої системи управління персоналом організації, побудови, обґрунтування і реалізації нової системи - методи побудови системи управління персоналом. До цих методів відносяться: адміністративні, економічні, соціально - психологічні.

Проаналізовано фактори, що впливають на людину в організації. Можна виділити наступні: ієрархічна структура організації (основний засіб впливу - відносини «влади - підпорядкування», тиск на людину зверху за допомогою примусу, контролю над розподілом матеріальних благ); культура (виробляються суспільством, організацією, групою людей спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості, змушують індивіда поводитися так, а не інакше без видимого примусу); ринок (мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції і послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця і покупця). Встановлено, що основна ідея управління персоналом повинна передбачати заходи, спрямовані на створення умов для всебічного розвитку людини. Звідси – головна увага повинна звертатися на людину з її інтересами, тому управління людськими ресурсами повинне трансформуватися в мотивацію розвитку людини.

2. Сформовано понятійно-категоріальній апарат удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах конкурентоспроможності. Узагальнення наведених визначень дозволило зробити висновок, що незважаючи на важливість людського ресурсу та

підвищену увагу до нього закордонних та вітчизняних вчених, єдиного загальноприйнятого поняття до визначення поняття людський ресурс немає до цього часу. Виявлено, що в сучасних умовах синонімом поняття “управління персоналом” є поняття “управління людськими ресурсами”. В розвинених країнах сам термін “кадри” спочатку був замінений на “персонал”, а в 70-х р.р. на “людські ресурси”, який відображає економічну доцільність капіталовкладень в людину, розвиток її вмінь, навичок, здібностей. Тобто для характеристика поняття «людський ресурс» використовуються і такі поняття, як персонал, кадри, рбїтники та ін.

У роботі проаналізовано основні методи, функції, стилі управління персоналом, способи мотивації та принципи формування системи управління. Виявлено, що стимулювання принципово відрізняється від мотивування. Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання – це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування. Стимулювання – це зовнішній вплив на людину для здійснення потрібної дії, а мотивація – це внутрішня рушійна сила, яка змушує людину певним чином діяти.

3. Проаналізовано зарубіжний досвід напрямів удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах конкурентоспроможності. Було проаналізовано провідний досвід таких зарубіжних країн, як США, Китай, Японія, Франція, Німеччина та Великобританія. Було виявлено, що досвід цих країн має як переваги та і недоліки, але кожна з них довела свою ефективність у зарубіжній практиці. Згідно вибраному маркетинговому напрямку кожна країна ефективно конкурує на сучасному металургійному ринку. Конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку залежить від ряду показників, серед яких рентабельність, характер інноваційної діяльності, рівень продуктивності праці, ефективність стратегічного планування і управління підприємством. Міжнародний досвід показує, що ефективна діяльність підприємств на світовому ринку, а також їх розвиток, неможливі без проведення

інноваційних процесів на підприємстві. Інноваційна діяльність має бути спрямована на створення і реалізацію конкурентних переваг. Виявлено, що в зарубіжних країнах визначають працівників як вирішальний фактор збереження конкурентоспроможності підприємства та присутня націленість на підготовку кадрів відповідно до мінливих вимог ринку та з урахуванням введення нових технологій.

4. Проаналізовано організаційно-управлінську структуру ТОВ «УКРЕСТ». Виявлено, що на ТОВ «УКРЕСТ» використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі. Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління. Варто зазначити, що організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань

5. Проведено діагностику проблем механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах конкурентоспроможності на ТОВ «УКРЕСТ». Було виявлено, що найпоширеніша проблема на підприємстві це проблема щодо матеріальної мотивації та можливості професійного та кар'єрного зросту. Більшість опитаних незадоволені оплатою праці та не бачать можливості професійного росту як в окремих підрозділах так і на всьому підприємстві. Також не задовільною є система атестації підприємства, що проводиться лише формально і не є основою для подальших дій та аналізу співробітників.

6. Проведено SWOT-аналіз удосконалення механізмів управління людськими ресурсами ТОВ «УКРЕСТ» в умовах конкурентоспроможності. За результатами проведеного аналізу було встановлено, що досліджуване підприємство ТОВ «УКРЕСТ» має ряд сильних сторін і можливостей на

металургійному ринку України. Таким чином, розглянувши SWOT – аналіз удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності на ТОВ «УКРЕСТ» можна зробити висновки: підприємству необхідно підтримувати свою репутацію та покращувати її завдяки пошуку нових партнерів та ринків збуту; знизити слабкі сторони – створити програму професійного та посадового росту, розробити програму мотивації та стимулювання праці та покращити процес атестації персоналу; в повній мірі використати всі сприятливі можливості, та знизити загрози на підприємстві, а саме досліджувати діяльність

7. Сформовано напрями удосконалення механізмів управління людськими ресурсами ТОВ «УКРЕСТ» в умовах конкурентоспроможності. Для вирішення визначених проблем та удосконалення механізмів управління людськими ресурсами підприємству запропоновано заходи, спрямовані на покращення процесу проведення атестації, створення можливості професійного росту, розробку програми мотивації та стимулювання працівників до праці.

8. Економічно обґрунтовано напрями щодо досконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності ТОВ «УКРЕСТ». За допомогою економічного обґрунтування доведено ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві. Підприємство, здійснюючи інвестиції у професійний розвиток, очікує отримати у найближчому майбутньому відчутний ефект у вигляді приросту продуктивності праці високої якості, що у результаті дозволить підвищити рівень фінансових результатів діяльності підприємства. Працівник від інвестування очікує отримати, в першу чергу, економічний ефект, який для нього буде полягати у можливості отримання премій за виконання плану та успішне проходження атестації. Економічно обґрунтовано навчання менеджера з персоналу тренінгів та навчальним семінарам з проведення атестації, розробка та введення системи преміювання та планомірного

розвитку і підвищення кваліфікації менеджерів з продажу ТОВ «УКРЕСТ». Розмір запланованої вигоди перевищує витрати, пов'язані із запропонованими заходами удосконалення механізмів управління людськими ресурсами

9. Розроблено практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності на ТОВ «УКРЕСТ».

Керівництву підприємства запропоновано наступні рекомендації:

- забезпечити навчання менеджера з персоналу, а саме проходження тренінгів та навчальним семінарам з проведення атестації для подальшого проведення ним атестацій працівників.

- встановити доплату за кожен проведену атестацію менеджера з персоналу

- розробити систему преміювання за результатами атестацій, з метою заохочення до підвищення свого кваліфікаційного рівня працівників.

- розробити систему преміювання за виконання квартальних планів з продажу з метою заохочення до підвищення продуктивності праці працівників.

- приділяти увагу цілеспрямованій роботі з розвитку та підвищення кваліфікації співробітників на постійній основі та за необхідністю окремим працівникам після атестацій.

- виділити час для проведення атестації та пояснювальної бесіди після проходження атестації з детальним поясненням її результатів для окремих працівників.

- після проходження атестації вивішувати на інформаційному стенді результати, щоб працівник мав змогу ознайомитись, зробити висновки та отримати(у випадку необхідності) пояснення від менеджера з персоналу.

- бути послідовним, справедливим і лояльним.

- підтримувати в співробітниках відчуття захищеності від несправедливості з приводу підвищення кваліфікації, кар'єрного та професійного зросту та преміювання.

Теоретичне і практичне значення дослідження полягає в тому, що автором проаналізовано зміст, логіко-гносеологічне значення та еволюцію конкурентоспроможності персоналу в умовах глобалізації. Це дозволило дослідити закономірності й особливості становлення концепції конкурентоспроможності персоналу, виявити проблемні аспекти й суперечності, властиві їй у добу глобалізації та інформаційної революції. Висновки та пропозиції, що були зроблені у результаті проведеного дослідження можуть бути у подальшому використанні в практичній діяльності ТОВ «УКРЕСТ» для удосконалення механізмів управління людськими ресурсами та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Андреева И. В., Кошелева С. В., Спивак В. А. Управление персоналом. / И. В. Андреева - СПб.: Нева, 2003. - 224 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. — 8-е изд. - СПб. : Питер, 2004. - 832 с.
3. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты : учебное пособие / А.С. Афонин– К. : МЗУУП, 2004. – С. 40.
4. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования / И.Ф. Беляева // Изменения в мотивации труда в новых условиях/ Беляева И.Ф.- М.: НИИ труда. – 2002. – С. 73.
5. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. / Д.П. Богиня // Регіональні перспективи – 2002. – № 3–4 (22–23) – С. 5–8.
6. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом ; [пер. с англ.] / Болт Г. Дж.– М. : Экономика, 2001. – 204 с.
7. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. - СПб.: Питер, 2003. - 445 с.
8. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособ./М.И. Бухалков. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 192 с.
9. Васильева О.О. Мотивація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / О.О.Васильева // Матеріали ХХ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах. Том IV / Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – 246 с. – с.5
10. Васильева О.О. Культурний розвиток людини як частина корпоративної культури підприємства в умовах конкурентоспроможності /

О.О.Васильєва // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих учених (30 жовтня 2015 року).- Мелітополь: Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького.- 2015. - 288 с.

11. Васильєва О.О. Інформаційне суспільство та шляхи його побудови в Україні / О.О.Васильєва //Удосконалення механізмів інформаційного суспільства як цивілізаційної парадигми розвитку сучасної України за умов глобалізації: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 19-20 листопада 2015 року / за заг. ред. В.Г.Воронкової.- Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. - С.45-46.

12. Вачугова Д.Д. Основи менеджменту 2–е вид., перераб. і доп. / Д.Д. Вачугова – М.: Вища школа., 2005. – 376 с.

13. Вельш А.Г. Управление на основе мотивации / А.Г. Вельш // Сб. ст. Мотивация экономической деятельности / Под. ред. Шаталина С.С. – М. : ВНИИСИ, 2000. – С. 18–22.

14. Верховин В.И Мотивация труда работников в условиях современного производства : учебное пособие / И.В. Верховин. – М. : Мысль, 2000. – 110 с.

15. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki/тренінг.

16. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: uk.wikipedia.org/wiki/Електронне_навчання.

17. Владимирова Л.П. Экономика труда : учебное пособие / Л.П. Владимирова ; [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИД «Дашков и К», 2002. – 300 с.

18. Волкова О.В. Ринок праці. Навчальний посібник / О.В.Волкова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 624 с.

19. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади [Текст] : навчальний посібник / В. Г. Воронкової; під ред. д. ф. н., проф.—К. : ВД «Професіонал», 2006. — 576 с.

20. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г, Попов О.М. Управління персоналом. Конспект лекцій. / В.Г. Воронкова – Запоріжжя, ЗДІА, 2007. – 161 с.
21. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навч. посібник. / В.Г. Воронкова – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.
22. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. / Н.Л. Гавкалова – Х.: ХНЕУ, 2007. – 398 с.
23. Глосарій [Електронний ресурс]. - Режим доступу:
<http://www.glossary.ru>
24. Губарь О.М., Поспелова Т.В. Карьера в системе ценностей личности / О.М. Губарь, Т.В.Поспелова // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: Зб. наук. праць Донецької державної академії управління. Серія: Державне управління. – Т. III. – Вип. 8. – Донецьк: ДонДАУ. – 2002. – 392 с.
25. Долгоруков А. Метод case–study как современная технология профессионально–ориентированного обучения. [Электронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.evolkov.net/case/case.study.html>
26. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. / А.П. Егоршин — М: ПНФРА-М, 2006. — 464 с.
27. Электронный ресурс. Режим доступу
http://postref.ru/document_f082dd27c016a2e22d0656e278ce41db.html
28. Закомурная Е. „Тени” и „друзья”: методы обучения персонала, которых у нас пока нет. [Электронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214 &phrase_id=25693](http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214&phrase_id=25693)
29. Захаркіна О.І. Кадрова служба підприємства. Діловодство, документообіг і нормативна база. / О.І. Захаркіна - М.: Омега-Л, 2007. - 244 с.
30. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления : учебное пособие / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 2003. – 154 с.

31. Кадрова політика [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/kadrovaya-politika>
32. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації: добір і оцінка при наймі, атестація / А.Я.Кібанов, К.Б.Дуракова. - М.: Инфра-М, 2009. - 459с.
33. Ключ до успіху японських компаній / [Імаї, М.[та ін.] - М.: Альпіна Бізнес Букс : Пріоритет, 2008. - 274 с.
34. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник / А.М.Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
35. Колпаков В.М. Методи управління : учеб. пособие / В.М. Колпаков. — 2-е изд., испр. и доп. — К. : МАУП, 2003. — 368 с.
36. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // Персонал №7, 2005.- 89 с.
37. Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. Д.М. Гвишиани, Н.И. Лапина. – М. : Политиздат, 2000. – 292 с.
38. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. / О.В. Крушельницька, Д.П.Мельничук. – К.: «Кондор», – 2006. – 308 с.
39. Кузнєцова Н. - Алгоритм розробки кадрової політики підприємства / Н.Кузнєцова // Довідник з управління персоналом. - 2007. - № 2. - С.13-24.
40. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – Київ : «Академвидав», 2003. – 416 с.
41. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников / Г.Т. Куликов – К. : ИЭ НАНУ, 2002. – С. 37
42. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.О. Лук'янихін – Суми: Університетська книга, 2004. – 590 с.
43. Маковєєв П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва : дис. на здобуття наук. ступ. д.е.н.: 08.07.01 / П.С. Маковєєв. – К., 2000. – 334 с.

44. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій для студентів ЗДІА спеціальності 7.050104, 8.050104, 8.050102 „Фінанси” / Укл.: В.В. Фатюха – Запоріжжя, 2007. – 150с.
45. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / Укл.: А.М.Ткаченко, О.В.Шляга. – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. – 475с.
46. Мескон М. Основы менеджмента : учебник ; [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко ; Акад. нар. хоз. При правительстве РФ. – М. : Дело, 2001. – 702 с.
47. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці : навч. посіб. / В.П. Нестерчук. – К. : Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 88 с.
48. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление деловой карьерой / Ю.Г. Одегов, П.В.Журавлев // ЖУК, № 9, 2004. – 834 с.
49. Основы управления персоналом / Под ред. Генкина Б.М. - М., 2001. – 378 с.
50. Офіційний сайт ТОВ «УКРЕСТ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrest.com.ua/>
51. Розвиток потенціалу співробітників. Професійні компетенції, лідерство, комунікації / [Іванова С.[та ін.] - М.: Альпіна Паблишерз, 2009. - 563 с.
52. Ромашов О.В. Социология труда : учеб. пособие / О.В. Ромашов – М. : Гардарики, 2001. – 320 с.
53. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посібник / Сердюк О.Д. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
54. Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 23 квітня 2015 р. – Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2014. – 544с.
55. Теория управления: Учебник / под ред. А.В. Самойлова.- М., 2004. – 389 с.

56. Тимошенко И.И. Мотивация личности и человеческих ресурсов : учебник / И.И. Тимошенко, А.С. Соснин. – К. : Изд. Европ. ун-та, 2002. – 576 с.
57. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента : практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов ; [3-е изд., испр. и доп.]. – М. : Дело, 2001. – 336 с.
58. Управление персоналом: учебное пособие / Под. ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – М.: Издательство «Приор», 2000. – 432с.
59. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002 - 560 с.
60. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с.
61. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А.Я. Кибанова ; [2-е изд., доп. и перераб.]. – М. : ИНФРА-М, 2002. – С. 484.
62. Управління персоналом фірми : навчальний посібник / під ред. д.е.н. В.І. Крамаренко, д.е.н. Б.І. Холода – Київ : ЦУЛ, 2003. – 272 с.
63. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент : учеб. пособие / Э.А. Уткин. – М. : Ассоц. авторов и изд. «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 2000. – 256 с.
64. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации : учеб. пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. — М. : Экзамен, 2004. - 368 с.
65. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник / Хміль Ф.І. ; вид 2-ге, випр. доп. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.
66. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. / Ф.І. Хміль – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
67. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник.- Київ: МАУП, 2011.- 112 с.

68. Чернышев В. Человек и персонал в управлении : учебник / В. Чернышев, А. Двинин – СПб. : Энергоатомиздат, Санкт – Петербургское отд – ние, 2000. – 568 с.

69. Шейко В. М., Кушніренко Н. М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / В.М.Шейко, Н.М.Кушніренко, – К.: Знання–Прес, 2002. – 295 с.

70. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства / В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко // Україна: аспекти праці, 2000. – № 4. – С. 27–32.

71. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджменту: учебник / Г.В. Щекин. — 5-е изд., стереотип. — К. : МАУП, 2004. — 280 с.

72. Щекін Г.В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: наук.-практ. посібник. / Г.В. Щекін – К.: МАУП, 1999. – 400 с.

73. Юрасов И.А. Инновационные технологии управления / И.А. Юрасов // Управление персоналом. – 2006. – №20. – 326 с.

74. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова. — СПб. : Питер, 2003. — 272 с.

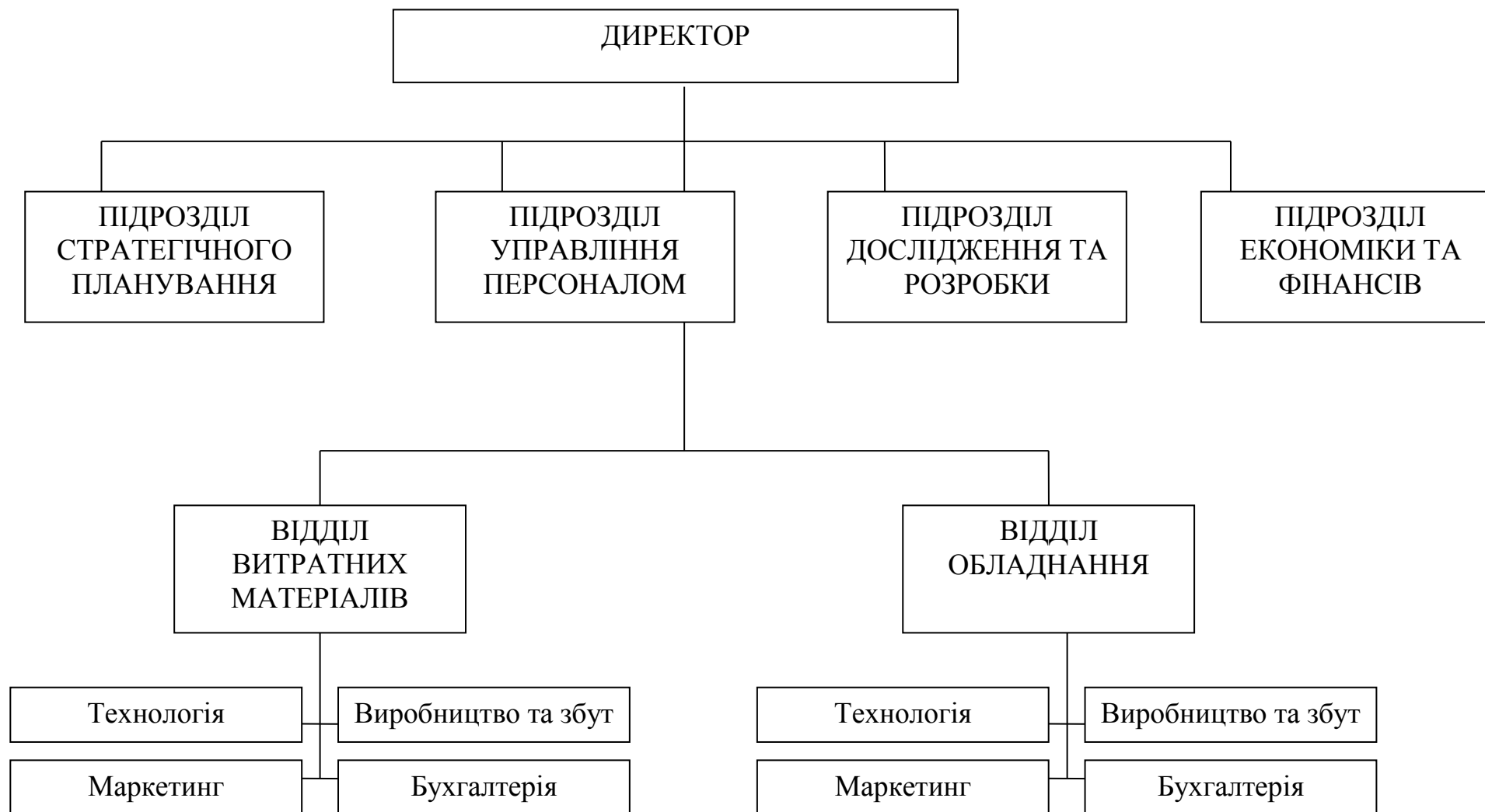


Рис. Організаційно-управлінська структура ТОВ «УКРЕСТ»

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “УКРЕСТ”

«13» квітня 2015р. № _____

Наказ

«Про проведення атестації менеджерів з продажу»

Відповідно до Положення про атестацію

НАКАЗУЮ:

1. Провести атестацію менеджерів з продажу в період з 18.06.2015 р по 28.06.2015р.
2. Затвердити список критеріїв з атестуємої посади відповідно з Додатком №1 до цього наказу
3. Затвердити список осіб, які проходять атестацію згідно з Додатком №2 до цього наказу
4. Затвердити графік проведення атестації.
5. Затвердити відповідального за проведення атестації у особі менеджера з персоналу Ковальчук І.М.
6. Відділу з управління персоналом:
 - 6.1. Ознайомити всіх співробітників, які підлягають атестації та осіб, які проводять атестацію згідно з цим наказом з текстом Положення про атестацію
 - 6.2. Забезпечити всіх співробітників, які підлягають атестації та осіб, що проводять атестацію згідно з цим наказом бланками оціночних форм, атестаційними листами і тестами перевірки професійних навичок.
 - 6.3. Відповідальним за загальне адміністрування процедури атестації призначити Директора Іванова Т.В.

Генеральний директор

А.В. Мінаков

З наказом ознайомлені:

Директор

Т. В. Іванова

Менеджер з персоналу

О. Т. Нікрасова

Додаток №1
до наказу «Про проведення атестації менеджерів з продажу»

ЛИСТ

Оцінки діяльності й особливостей особистих якостей співробітника

(при заповненні безпосередньо керівник або особа, що проводить атестацію ставить оцінку та коментар у відповідній графі)

ес	Фактор	Оцінка	Коментар
30%	Знання комерційної пропозиції та документації		
10%	Юридичні аспекти діяльності		
25%	Комплектація		
15%	Технологія продажу		
10%	Виконання стандартів		
10%	Виконання планів		
	Ітогова оцінка:		
	Коментар(характеристика працівника):		

Середня оцінка: _____

Загальна оцінка, висновки та рекомендації: _____

Підпис особи, що проходить атестацію _____

Підпис особи, що проводить атестацію _____

АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

1. ПП _____
 2. Рік народження _____
 3. Освіта _____
 4. Спеціальність та кваліфікація за освітою _____
 5. Загальний трудовий стаж _____
(у тому числі за спеціальністю)
 6. Посада на момент атестації _____
 7. Виконання рекомендація попередньої атестації _____
 8. Загальна оцінка діяльності _____
 9. Побажання атестуємого _____
 10. Рекомендації після атестації _____
- Відповідальний за проведення атестації _____
(підпис, ПБ)
- Менеджер з персоналу _____
(підпис, ПБ)
- Дата атестації _____
- З атестаційним листом ознайомлен _____
(підпис, дата)