

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Удосконалення системи управління персоналом
ПП «Меркуріус»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0518-уп-з
спеціальності 051 – Економіка
Освітня програма управління
персоналом і економіка праці

Рибій О.В.

Керівник : к.е.н., ст.викладач кафедри

Терент'єва Н.В.

Рецензент: декан факультету ФЕУ НУ
«Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент Корольков В.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 – Економіка
Освітня програма управління
персоналом і економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Рибій Олексію Вадимовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи :

«Удосконалення системи управління персоналом ПП «Меркуріус»

керівник роботи: Терет'єва Н.В., к.е.н., ст.викладач

затверджені наказом ЗНУ від “4” липня 2019 року № 1111-с

2. Строк подання студентом роботи “2” грудня 2019 року

3. Вихідні дані до роботи : дані звітності ПП «Меркуріус», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність та структуру управління персоналом підприємства; виявити методи системи управління персоналом на підприємстві; проаналізувати зарубіжну практику функціонування системи управління персоналом; здійснити аналіз структури й складу персоналу ПП «Меркуріус»; проаналізувати систему підготовки та перепідготовки кадрів на ПП «Меркуріус»; розробити шляхи вдосконалення системи управління персоналом ПП «Меркуріус»; розробити перспективи підвищення кваліфікації й рівня професіоналізму працівників ПП «Меркуріус».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 5 рис., 7 табл. і 4. формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Терент'єва Н.В., к.е.н., ст.викл.	13.08.2019	13.08.2019
2	Терент'єва Н.В., к.е.н., ст.викл.	09.09.2019	09.09.2019
3	Терент'єва Н.В., к.е.н., ст.викл.	06.10.2019	06.10.2019

7. Дата видачі завдання 2 грудня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	27.06.2018 р. – 09.07.2018 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2018 р. – 10.08.2018 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2018 р. – 07.09.2018р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2018р. – 05.10.2018 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2018 р. – 09.11.2018 р.	виконано
6.	Формування висновків	12.11.2018 р. – 26.11.2018 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	27.11.2018 р. – 30.12.2018 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	04.12.2018 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

О.В. Рибій
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Н.В.Терент'єва
(ініціали та прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис)

М.М.Іванов
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.Ю.Тимошик

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 98 с., 5 рис., 7 табл., 79 джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом на приватному підприємстві ПП «Меркуріус».

Предметом дослідження є персонал ПП «Меркуріус», система управління кадрами та фактори, які впливають на її розвиток.

Метою магістерської роботи є систематизація та розвиток теоретико-методологічних положень формування системи управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня кваліфікації працівників на прикладі приватного підприємства «Меркуріус».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, маркетингового, економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення даних та ін.

У процесі дослідження одержано такі наукові результати: досліджено методологічні основи системи управління персоналом; визначені фактори, які впливають на ефективність функціонування кадрів; проаналізовані основні технології і методи системи управління персоналом на підприємстві ПП «Мнреуріус»; розглянуто концепції управління персоналом підприємства; визначені шляхи підвищення кваліфікації та рівня професіоналізму персоналу підприємства; розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ПП «Меркуріус».

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, рекомендації з поліпшення умов праці та плинності кадрів.

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРИ, ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УМОВИ ПРАЦІ, СТРУКТУРА. КВАЛІФІКАЦІЯ.

SUMMARY

Master's qualification work: .98. pages., .5. figures, .7. tables., 79. Sources.

The object of the research is the process of formation of the personnel management system at the private enterprise of PE "Mercury".

The subject of the study is the staff of PE Mercury, the personnel management system and the factors that influence its development.

The purpose of the master's thesis is to systematize and develop the theoretical and methodological provisions of the formation of the personnel management system and to develop practical recommendations for improving the skills of employees on the example of a private enterprise "Mercury".

In the course of the research the following scientific results were obtained:

- 1) the methodological foundations of the personnel management system were investigated;
- 2) identified factors that affect the effectiveness of staffing;
- 3) the basic technologies and methods of the personnel management system at the enterprise Mnrerius PE have been analyzed;
- 4) the concepts of enterprise personnel management are considered;
- 5) ways of improving the qualification and level of professionalism of the personnel of the enterprise are determined;
- 6) recommendations for improvement of the personnel management system at the enterprise of PE "Mercury" were developed.

Methods of research: theoretical generalization, logical generalization, comparative analysis, deductive, marketing analysis, correlation analysis, index analysis, etc.

The scientific novelty of the results of the research is to develop and substantiate methods of personnel management based on foreign experience, which foresee the need for such an important component of effective enterprise activity as a high level of attention to employees.

The value of the results of the scientific research is that the developed recommendations enable the enterprise to maximize the effective use of the labor potential of the personnel.

STAFF, PERSONNEL MANAGEMENT, STAFF, PROFESSIONAL
MANAGEMENT, WORKING CONDITIONS, STRUCTURE.
QUALIFICATION.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	
13	
1.1 Сутність та структура управління персоналом підприємства.....	13
1.2 Методи системи управління персоналом на підприємстві	19
1.3 Світовий досвід системи управління персоналом	27
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «МЕРКУРІУС»	
37	
2.1 Організаційна характеристика ПП «Меркуріус»	37
2.2 Аналіз структури й складу персоналу ПП «Меркуріус».....	43
2.3 Система підготовки та перепідготовки кадрів на ПП «Меркуріус»	51
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «МЕРКУРІУС»	
63	
3.1 Покращення роботи відділу кадрів на ПП «Меркуріус»	63
3.2 Рекомендації з поліпшення умов праці та плінності кадрів на ПП «Меркуріус»	68
3.3 Перспективи підвищення кваліфікації й рівня професіоналізму працівників ПП «Меркуріус»	74
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

В ринкових умовах завданням першорядної важливості стає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку підприємств, яке можливе лише за умов якісних змін стереотипів господарювання та значною мірою визначається станом вирішення проблем управління персоналом, які останнім часом набувають все більшого значення у зв'язку з підвищенням ролі працівника в їхній діяльності.

Система управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним для всіх господарських утворень.

В сучасних умовах економічний та соціальний розвиток неможливий без впровадження стратегічних напрямів в систему управління персоналом. Це дасть змогу забезпечити ефективне досягнення перспективних цілей підприємствами на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища, серед яких:

- формування відповідної організаційної структури управління;
- інвестування в розвиток персоналу;
- підвищення його конкурентоспроможності;
- маркетинг персоналу;
- створення ефективної системи мотивування та стимулювання.

Реальний ефект від вдосконалення системи управління персоналом можливо досягти лише за умови базування всіх її елементів на об'єктивному підґрунті, виходячи з відповідних потреб підприємства та за наявності певних умов зовнішнього середовища, що у свою чергу вимагає чіткості теоретичних і методичних підходів у цій сфері.

Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом досліджено в

працях таких зарубіжних та вітчизняних учених, як Д. Богиня, В. Гриньова, О. Грішнова, Г. Дмитренко, В. Дятлов, Г. Десслер, А. Єгоршин, Г. Завиновська, Л. Карташова, А. Кібанов, А. Колот, А. Маслоу, Ю. Одегов, І. Попова, М. Семикіна, Н. Тарнавська, А. Ткаченко, Є. Уткін, С. Шекшня, Г. Щьокін та інші.

Разом із тим всебічне вивчення та аналіз опублікованих праць, присвячених дослідженню цієї проблеми засвідчили необхідність подальшого розвитку теоретичних основ управління персоналом з обґрунтуванням пріоритетних шляхів підвищення його ефективності.

Сутність управління кадрами, включаючи найманих працівників, роботодавців та інших власників підприємства залежить від встановлення соціально-психологічних, організаційно-економічних та правових відносин об'єкта й суб'єкта в системі управління. Запорукою таких відносин є методи, принципи та форми впливу на вполювання та функціонування працівників із метою їх максимальної продуктивності.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація та розвиток теоретико-методологічних положень формування системи управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня кваліфікації працівників на прикладі приватного підприємства «Меркуріус».

На роботу системи управління персоналом суттєво впливає недосконалий рівень організаційно-правової та соціально-психологічної культури робітників персоналу, велика частина яких не має потрібної освіти та тривалий час не підвищує рівень своєї кваліфікації. Знання та вміння в області управління персоналом, як правило, бракує більшості керівників та підприємців, що призводить до зниження ефективності дії системи управління персоналом.

Тому саме такі завдання були поставлені в роботі:

- дослідити методологічні основи системи управління персоналом;
- визначити фактори, які впливають на ефективність функціонування кадрів;

- проаналізувати основні технології і методи системи управління персоналом на підприємстві ПП «Меркуріус»;
- розглянути концепції управління персоналом підприємства;
- визначити шляхи підвищення кваліфікації та рівня професіоналізму персоналу підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ПП «Меркуріус».

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом на приватному підприємстві «Меркуріус».

Предметом дослідження є персонал ПП «Меркуріус», система управління кадрами та фактори, які впливають на її розвиток.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі управління персоналом.

У роботі використано такі методи:

- теоретичного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики та викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи;
- логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи;
- дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування та розвитку системи управління персоналом;
- кореляційний аналіз – при оцінюванні показників, які впливають на результативність системи управління персоналом підприємства;
- порівняльного аналізу та інші.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові та законодавчі акти, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, фахова література, статистичні дані ПП «Меркуріус», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в розробленні та обґрунтуванні методів управління персоналом на основі зарубіжного досвіду, які передбачають необхідність такої найважливішої складової ефективної діяльності підприємства, як високий рівень уваги до працівників.

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації дають можливість підприємству максимально ефективно використовувати трудовий потенціал персоналу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження прийнято участь у IV Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність та структура управління персоналом підприємства

Вагомим аспектом продуктивності праці є люди та їх рівень освіти, майстерності і досвіду. В теорії управління персоналом використовується значна кількість термінів відносно людей, які зайняті на підприємстві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» вперше було використано в економіці в 20-х роках ХХ століття академіком С. Струмиліним. Сьогодні розуміння трудових ресурсів розуміється, як людські ресурси, що є більш розширеним і містить в собі такі поняття, як трудовий потенціал, ступінь освіти, стан здоров'я, рівень здібностей і культури, професійні знання задля проведення робіт в сфері суспільно корисної діяльності.

Кадри – це штатні робітники певної кваліфікації з високим рівнем професійної підготовки, які мають спеціальні знання та трудові уміння чи досвід роботи в цій сфері діяльності. Поняття «кадри» у вітчизняних та зарубіжних джерелах доволі часто ототожнюється лише з частиною робітників – спеціалістами або працівниками високої кваліфікації і стажем роботи на підприємстві.

Управління кадрами – це різнобічний та виключно важкий процес, який має своєрідні особливості та закономірності. Їх вивчення необхідне спеціалістам та керівникам сьогоденного виробництва, робітникам соціального розвитку і кадрових служб для постійного гарантування підвищення продуктивності та якості робіт [10].

Термін «персонал» є найбільш раціональним на рівні підприємства, так як визначає особовий склад самого підприємства, який виконує роботу за

наймом та має такі характерні риси.

Основними рисами є:

- трудові взаємини з працедавцем які, як правило, мають оформлення у вигляді трудового договору;
- володіння особливими якісними характеристиками, з'єднання персональних та організаційних цілей.

Таким чином, персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [2].

Персонал підприємства характеризується структурою, кількістю, фаховою придатністю і кваліфікованістю. Кількість персоналу визначається масштабами, трудомісткістю, важкістю, особливостями виробничих процесів, ступенем їх автоматизації, комп'ютеризації та механізації.

У вимогах переходу до ринкової економіки система управління персоналом повинна здобути завершеність і системність, запорукою яких є комбіноване вирішення питань кадрових проблем, поширення нових та покращення методів та форм кадрової роботи, які вже існують.

Предметом системи управління кадрами в організації є дослідження відносин працівників в процесі функціонування підприємства з точки зору найбільш ефективного використання їх трудового потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основним завданням системи управління персоналом в сьогоденних умовах є поєднання результативного навчання кадрів, підвищення рівня кваліфікації та робочої мотивації для розвитку вмінь робітників і їх заохочення до виконання робіт вищого рівня.

Завдання систематизуються до таких:

- задоволення організації в таких потребах, як потрібна чисельність та якість кадрів на даний період та на майбутній час;
- забезпечення розумних потреб робітників;

– створення однакового рівня змоги ефективності праці і раціональної заклопотаності робітників, розміреного та сталого рівня завантаженості протягом робочого періоду;

– максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці [13].

Персонал систематизують за двома основними категоріями участі кадрів в процесі функціонування підприємства: виробничий та управлінський.

Управлінський персонал – це такі працівники, трудова активність яких спрямована на забезпечення здійснення певних управлінських функцій. До них відносять функціональні та лінійні спеціалісти і керівники. Управлінський персонал захоплений здебільшого інтелектуальною активністю.

Управлінський персонал поділяється на три основні групи:

– керівники, які можуть координувати, націлюють та спонукають діяльність учасників виробництва (це так звані лінійні керівники – начальники, директори заводів, майстри та інше);

– спеціалісти, які здійснюють кваліфікаційну підтримку керівникам при проведенні аналізу та вирішенні питань процесу розвитку підприємства (інженери, психологи, економісти, юристи, та інше) чи ті, які самостійно розпоряджаються планово-економічними, інженерно-технічними, соціальними та іншими функціональними службами;

– допоміжні робітники, які повинні здійснювати інформаційне та технічне обслуговування апарату управління – це збір, збереження, первинна обробка та передача інформації (архіваріуси, креслярі, діловоди та інше) [22].

За рівнем управління керівники поділяються на керівників вищого, середнього та нижчого рангів.

Управлінці вищого рангу (інституційний рівень): міністри, керівники об'єднань та підприємств.

Управлінці середнього рангу (управлінський рівень): начальники відділів та цехів, головні спеціалісти.

Управлінці нижчого рангу (технічний ступінь) : майстри, спеціалісти та начальники відділів.

Виробничий персонал – це виконавці, які реалізують рішення керівників, безпосередньо впроваджують в життя плани підприємства, зайняті створенням матеріальних цінностей чи наданням послуг. Також сюди відносяться гардеробники, прибиральниці, кур'єри та охоронці.

В залежності від аналітичних цілей виробничий персонал поділяють на:

– основних робітників, які приймають участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей.

– допоміжних, які безпосередньо здійснюють функції обслуговування провідного виробництва [53].

– важливим напрямком класифікації кадрів є їх розподіл за спеціальностями та професіями, а також за рівнем кваліфікації.

– кадри за рівнем кваліфікації поділяють на такі групи:

– працівники високої кваліфікації, які закінчили ПТУ та середні спеціальні навчальні заклади зі строком навчання від 2 до 4 років;

– кваліфіковані працівники, які закінчили середнє професійно-технічне училище, навчались від 6 до 24 місяців;

– працівники низької кваліфікації, які пройшли підготовку на виробництві протягом 2-5 місяців;

– некваліфіковані працівники, які пройшли інструктаж чи практичне навчання на робочих місцях протягом декількох тижнів [58].

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Структуру кадрів за стажем потрібно розглядати як в плані стажу роботи на даному підприємстві, так і загального стажу.

Структура персоналу за освітнім ступенем передбачає розподіл персоналу за вищою, середньо спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

На формування різновидів структур персоналу як на макрорівні, так і мікрорівні у найближчий час впливатиме ряд факторів на загальні тенденції:

- посилений перерозподіл працюючих з матеріальної сфери виробництва в інформаційну сферу та сферу послуг;
- заміна кадрів, які вибули на персонал з вищим професійним та загальним рівнем;
- збільшення частини інтелектуальної праці, що підвищить попит на кваліфіковану робочу силу (операторів, програмістів, наладчиків) [26].

Персонал підприємства знаходиться в безупинному русі внаслідок найму одних робітників та звільнення інших.

Закріплення та користування персоналом характеризується системою показників, а саме середньорічною чисельністю працівників, яку визначають за формулою 1.1.

$$Ч_{\text{пср}} = (0,5 \cdot Ч_1 + 0,5 \cdot Ч_2 + 0,5 \cdot Ч_{\text{п}} + 1) / \text{п}, \quad (1.1)$$

де $Ч_{\text{пср}}$ – середня кількість працівників за рік;

$Ч_1$, $Ч_2$, $Ч_{\text{п}}$ – кількість працівників на початок кожного півперіоду (місяць, квартал);

п – кількість періодів, з котрих утворюється період (12 місяців).

Інтенсивність обороту за прийняття дорівнює кількості прийнятих за період, поділеної на середньоспискову кількість працівників за період.

Інтенсивність обороту за вибуттям дорівнює чисельності персоналу, який вибув за період з усіх причин, поділеної на середньоспискову чисельність персоналу за період.

Коефіцієнт постійності складається з кількості робітників, які є в списках підприємства протягом всього періоду, поділеної на середньоспискову кількість працівників за період.

Коефіцієнт використання кваліфікації працівника дорівнює затратам

праці на виконання робіт в залежності від кваліфікації, поділений на загальні затрати за період.

Коефіцієнт стажу роботи на підприємстві складається з тривалості роботи на підприємстві, поділеної на 60 місяців.

Продуктивність праці дорівнює кількості виробленого ВВП у вартісному вимірі, поділеної на середньоспискову чисельність персоналу [60].

Характеристику сучасного робітника можна описати такими основними групами показників:

– особисті – це ті риси, що характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо;

– комунікативні – навички, які описують ставлення особистості до людей, які її оточують: вміння працювати в штаті, знаходити спільну мову з іншими робітниками, лідерство;

– пізнавальні – це загальні вміння та знання про навколишній світ: загальний культурний та науковий світогляд індивіда;

– професійні – навички з виконання професійних зобов'язань: специфічні вміння та знання, виробничий досвід [37].

Формування певної системи характеристик особистості є основним завданням системи управління персоналом.

Таким чином, система управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного керування працівниками в умовах їх професійної діяльності. Це комплекс принципів, механізмів та методів оптимального комплектування, розвитку, мотивації та раціонального користування персоналом.

Управління персоналом має відповідати ідеології розвитку організації, захищати інтереси робітників та гарантувати дотримання законодавства про працю при закріпленні, формуванні та використанні кадрів.

1.2 Методи системи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом є непростим складовим компонентом управління підприємством. Необхідно розмежувати принципи управління персоналом та принципи будови системи управління персоналом.

Принципи управління персоналом – це правила, норми та основні положення, які необхідно виконувати спеціалістам і керівникам в процесі управління персоналом. Такі принципи відображають вимоги реально діючих економічних законів, саме тому вони і самі є об'єктивними.

Управління персоналом базується на таких принципах:

- демократичний централізм, науковість, плановірність, цілісність розпоряджень;
- централізації та децентралізації, поєднання персонального та колективного підходів, функціонального, лінійного та цільового управління;
- контроль за виконанням розпоряджень [11].

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково-розроблених методів. Методи управління – це сукупність процедур підготування, прийомів і прийняття, контролю виконання та організації управлінських рішень. В системі управління персоналом використовуються різнобічні методи, які відповідають характеру розв'язуваних професійних задач.

Таким чином, з точки зору системного аналізу управлінської діяльності можливо виділити чотири групи методів згідно з етапами управлінського процесу: методи прийняття; методи підготування; методи перевірки виконання управлінських рішень; методи організації [75].

По характеру впливу на виконавців виділяють чотири головні типи методів управління персоналом:

- організаційно-розпорядницькі;
- економічні;

- соціально-психологічні;
- правові.

Адміністративні методи направлені на такі мотиви поведінки, як усвідомлення необхідності дисципліни праці, прагнення людини трудитися в певній організації, почуття боргу та культуру трудової діяльності. Ці методи впливу виокремлюються прямим характером впливу: будь-який адміністративний чи регламентуючий акт підлягає неодмінному виконанню.

Для адміністративних методів притаманна їх відповідність правовим нормам, які діють на певному рівні процесу управління, так само й актам і розпорядженням вищих органів управління.

Соціально-психологічному та економічному методам доречний непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на машинальну дію таких методів та важко визначити їх вплив на кінцевий результат.

За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих робітників. Вони засновані на використанні економічного механізму управління.

Соціально-психологічні методи управління запроваджені на застосуванні соціального механізму управління (соціальні потреби, система взаємовідносин в колективі і т.д.).

Своєрідність таких методів полягає в застосуванні значної частини неформальних факторів, інтересів індивіда, колективу та групи в процесі управління персоналом [42].

За характером впливу на виконавців виокремлюють методи прямого (безпосереднього) та непрямого (опосередкованого) впливу: матеріального і морального стимулювання роботи; адміністративні.

За масштабами використання виділяють такі методи управління:

- спеціальні (організація службової діяльності і т.д.);
- загальні (наприклад, інтерв'ю, аналіз діяльності, тести та інше).

При виконанні управлінських програм та рішень широко використовують методи індивідуальної та колективної матеріальної мотивації. Засобами цієї мотивації можуть виступати: посадовий оклад, винагорода, заробітна плата і т.д. [9].

Для надання витривалості організаційним зв'язкам в системі управління персоналом в процесі виконання управлінських рішень використовують метод розпоряджень. Він може проявлятися у вигляді наказів, інструкцій, планів, інших документів, які мають назву акти управління.

Одним із видів методів розпорядження є адміністративні методи, а саме методи авторитарної мотивації. Такі методи засновуються на підпорядкуванні закону, вищим посадовим особам, правопорядку, мають зобов'язуючий характер.

За допомогою цього діють механізми примусу, які формуються для забезпечення інтересів товариства, особистості, держави, реалізуються права та обов'язки керівників, забезпечується службова дисципліна та умови виконання співробітниками їх зобов'язань (таблиця 1.1) [27].

Таблиця 1.1 – Система методів управління персоналом в організації

Методи управління персоналом		
Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
1	2	3
Встановлення держзамовлень	Техніко-економічний аналіз	Соціальний аналіз колективу
Формування структури органів управління	Техніко-економічне обґрунтування	Встановлення заохочень та моральних санкцій
Затвердження адміністративних норм і нормативів	Ціноутворення	Розвиток відповідальності та ініціативи у працівників
Правове регулювання	Планування	Встановлення соціальних поведінкових норм
Видання вказівок, наказів та розпоряджень	Матеріальне стимулювання	Створення груп, колективів, формування здорового психологічного клімату
Інструктування	Кредитування	Вдоволення культурних і духовних потреб
Добір, підбір та розміщення кадрів	Участь в капіталі та прибутках	Соціальне стимулювання розвитку колективу

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Затвердження рекомендацій та методик	Оподатковування	Створення творчої атмосфери в колективі
Розробка посадових інструкцій, положень та стандартів підприємства	Встановлення економічних нормативів та норм	Участь працівників в управлінні
Розробка регламентуючої документації	Страховання	Соціальне планування
Встановлення адміністративних санкцій і заохочень	Встановлення матеріальних санкцій та заохочень	

Аналізуючи таблицю 1.1 можна зробити висновок, що методологія системи управління персоналом допускає розгляд сутності персоналу підприємства як об'єкта управління, процесу формування поведінкових моделей персоналу, що відповідає задачам та цілям підприємства, методів і принципів управління персоналом.

Технологія управління персоналом передбачає: організацію найму, прийому та підбору персоналу, його ділову оцінку, адаптацію та профорієнтацію, навчання, управління його робочою кар'єрою та службово-фаховим просуванням, організацію і мотивацію праці, управління конфліктами та стресовими ситуаціями, гарантування соціального розвитку підприємства, вивільнення персоналу та інше. Також сюди можна віднести проблему взаємодії керівників підприємства зі службами зайнятості та профспілками, управління безпекою персоналу [17].

Механізм управління персоналом підприємства включає в себе різноманітні громадські та державні формування:

- профспілкові органи, які займаються контролем дотримання адміністрацією підприємств та організацій прав працюючих;
- місцеві державні адміністрації;
- організації та підприємства, що визначають загальний напрямок кадрової політики підприємства [66].

До державних органів управління відносять органи праці та соціальних

питань, кадрові служби державних організацій та центри зайнятості населення. Координація діяльності кадрових служб різноманітних галузей народного господарства відноситься до державних органів праці та соціальних питань, які:

- можуть визначити реальну потребу в спеціалістах з урахуванням ступеню розвитку продуктивних сил та перспективних шляхів науково-технічного прогресу, забезпечують контроль їх використання в народному господарстві;

- повинні забезпечити реалізацію громадянами прав на працю, добиваючись ефективної зайнятості працездатного населення на підставі передбачення потреб і джерела забезпечення народного господарства трудовими ресурсами, організований підбір працівників та інші види перерозподілу та розподілу робітників;

- спільно з органами утворення створюють ефективну систему фахового навчання, яка може забезпечити безперервне підвищення кваліфікації всіх працівників;

- здійснюють методичну роботу з атестації персоналу в галузях народного господарства.

- сприяють рішенню питань в організаціях та підприємствах [13].

Виходячи з нових вимог роботи з персоналом, переоцінюються функції кадрових служб всіх рівнів управління. Підвищується їх роль та рівень відповідальності при вирішенні задач соціального та економічного розвитку. В умовах переходу до ринкової економіки основними функціями кадрових служб організацій, підприємств та заснувань є:

- регулювання та планування цілеспрямованого професійно-кваліфікаційного росту і прямування кадрів, процесів їх вивільнення та перерозподілу;

- прогнозування, визначення перспективної та поточної потреби в персоналі та джерела її задоволення;

- організаційно-методологічне забезпечення професійно-економічного навчання, підготовка та перепідготовка персоналу;
- аналіз ділових, фахових, та індивідуальних якостей працівників за допомогою атестації;
- організація роботи фахової орієнтації молодого покоління, адаптація молодих спеціалістів та працівників на підприємствах;
- забезпечення результативного використання всіх форм морального та матеріального стимулювання працівників відповідно до ступені їх трудової діяльності [79].

Концепція управління персоналом – це система методико-теоретичних поглядів на визначення та розуміння сутності, критеріїв, цілей, утримання, задач, принципів та методів управління персоналом, а ще організаційно-практичних підходів до формування процесу її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств [59].

Концепція управління персоналом включає в себе:

- формування системи управління персоналом і розробку технології управління кадрами;
- розробку методології системи управління персоналом.

В деяких організаціях формується система управління персоналом, в якій об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом та всі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

Управління кадрами – багатогранний і винятково складний процес, що має специфічні особливості і закономірності. Знання їх у край необхідно керівникам і спеціалістам сучасного виробництва, робітникам кадрових служб і соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості роботи і продуктивності праці [21].

В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом повинне набути системність і завершеність на основі комплексного рішення

кадрових проблем, упровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління кадрами припускає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів в їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід відбиває урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами на виробництві [15].

Головним елементом усієї системи управління є кадри, що одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Робітники підприємства, організації є об'єктом управління тому, що являють собою продуктивну силу, головну складового будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві складають основний зміст управління кадрами, що із цього погляду розглядаються аналогічно управлінню матеріально-речовинними елементами виробництва.

Водночас кадри – це, насамперед, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні грають визначальну роль. Спроможність кадрів одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління кадрами.

Управління кадрами здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і припускає такі основні етапи і функції:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами;
- постійне удосконалювання системи кадрової роботи на виробництві;
- визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей;

- організацію роботи з виконання прийнятих рішень;
- координацію і контроль виконання намічених заходів [50].

Сукупність цілей, напрямків, форм і методів управління кадрами укладається в єдину систему кадрової роботи, основними підсистемами якої є:

- підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів;
- підсистема добору, розставляння, оцінки і безупинного навчання кадрів;
- підсистема раціонального використання кадрів на виробництві [7].

Складність і багатогранність управління кадрами припускає багатоаспектний підхід до цієї важливої проблеми.

Розрізняють такі аспекти управління кадрами:

- техніко-технологічний (відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та інше);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу працюючих, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);
- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відбиває питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різноманітних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (припускає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та інше) [9].

Основою системи управління кадрами є кадрова політика, що подає собою розраховану на тривалу перспективу лінію удосконалювання кадрів, генеральний напрямок у кадровій роботі, що визначається сукупністю

найбільше важливих, принципових положень і установок, виражених у стратегічних рішеннях.

Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована рішенням висунутих товариством задач у господарській діяльності шляхом оптимального використання і розвитку персоналу.

Ключовим в управлінні є принцип добору і розставляння кадрів по їх особистісних і ділових якостях. Приходячи наріжним каменем кадрової політики, він передбачає: спадкоємність кадрів на основі систематичного добору і підготування нових робітників; забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів; чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного робітника; сполучення досвідчених робітників із молодими кадрами; забезпечення умов для фахового і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і особистісних якостей; сполучення довіри до кадрів із перевіркою виконання [9].

Система управління персоналом організації – система, у якій реалізуються функції управління персоналом.

Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

1.3 Світовий досвід системи управління персоналом

У практиці управління персоналом в останні декілька років чітко прослідковується переплітання різних моделей: японської, американської та західноєвропейської. Це є процесом інтернаціоналізації сучасного менеджменту.

Значимою стадією інтернаціоналізації є асиміляція ідей системного підходу та створення різних моделей підприємства, як системи (не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається), на базі яких створився новий

підхід у професійному менеджменті – управлінні людськими ресурсами (персоналом).

У прогресивній теорії та практиці управління персоналом на підприємстві індустріально розвинених держав переважають два протилежних підходи – японській та американській. північноамериканській і самурайській.

Базу концепції управління персоналом складає особистість працівника, розуміння та знання мотиваційних установок, здатність їх створювати та направляти у відповідності із завданнями, важливими перед підприємством.

Модифікація фінансової та суспільно-політичної систем України в 90-і роки, в той же час дали великі можливості і містять серйозні загрози для життя особистості, вносять великий ступінь невизначеності в життєдіяльність практично кожної людини.

Керівництво персоналом в такій ситуації знаходить особливу роль, так як дає можливість здійснити та підвести підсумок на рахунок великого діапазону проблем пристосування індивідуума до зовнішніх обставин, врахування особистісного фактора при побудові системи управління персоналом.

Виходячи на вітчизняний та світовий товарний ринок керівники компаній стикаються з відсутністю досвіду роботи з кадрами поруч з новими обставинами господарювання.

Незважаючи на подібні позитивні сторони, як забезпеченість зайнятості, соціальний захист працівників, в радянській системі кадрового менеджменту були такі негативні сторони як:

- відсутність системи добору співробітників (був централізований розподіл випускників навчальних закладів);
- затвердження на керівній посаді згідно партійної ознаки;

– відсутність системи мотивування і заохочення ефективної роботи результативні діяльність (через існування систему перерозподілу результатів праці як в середині підприємства, так і в державі в цілому).

Управління українських підприємств постало перед необхідністю реформувати систему кадрового менеджменту в цілому та необхідністю розробки своєї філософії управлінського менеджменту на підприємствах.

Можна виділити 3 важливих фактори, які впливають на працівників підприємства:

– ієрархічний склад підприємства – де головним засобом впливу є відношення влади-підлеглості, контролю та примушення;

– рівень культури, тобто шкалу цінностей, вироблених суспільством, підприємством або групою осіб, соціальні норми, які регламентують дії особистості, примушують людей вести себе так, а не інакше без значного тиску;

– ринок – мережа рівноправних відносин, що базуються на рівновазі інтересів продавця і покупця, купівлі-продажу продукції та послуг, відношенні власності.

Характерною особливістю нинішніх концепцій стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за введення різних нововведень. Так, більша частина західноєвропейських підприємств утворюють преміальні фонди за створення, впровадження і виробництво нової продукту, проте їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі сукупному обсязі виробництва.

Як правило, інтелектуальна діяльність оплачується вище, ніж фізична. За відомостями спеціалізованих досліджень заробітна плата співробітників розумової праці у середньому перевищує заробіток робітників: в Франції і Бельгії – в 61%; Люксембурзі – в 44%; Італії і Данії – в 22%; в Німеччині – в 20%.

Середня щотижнева заробітна плата американських інженерів практично у 2 рази більша середньої оплати працівників виробництва.

У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається спрямованість до індивідуалізації заробітної плати в основі оцінки певних заслуг співробітника.

Механізм індивідуалізації заробітної плати містить як диференціацію умов наймання, так і постійну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. Наприклад, в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80% підприємств, а робітників - приблизно 50%. У Франції індивідуалізована заробітна плата складає $\frac{3}{4}$ її приросту в керівників і спеціалістів, $\frac{2}{3}$ - у майстрів і майже $\frac{1}{2}$ - у робітників.

В усьому суспільстві йде відбір більш раціональних моделей управління. Досвід безліч підприємств показав, що вкладення в нове оснащення не призводять до збільшення продуктивності праці, якщо не враховується «людський фактор», тобто якщо одночасно не здійснюються великі вкладення капіталу в підготовку персоналу, формування резерву кадрів, у впровадженні нових принципів організації праці.

Для управлінського рівня необхідно, крім того, формування нової виробничої культури, щ що містить основи колективний діяльність (виробництва), реорганізацію підготовки і підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резервом кадрів, на оплату праці відштовхуючись з виробничих потреб, на заохочення ініціативи і залучення в процес прийняття рішень, у тому числі зорієнтованих на підвищення якості обслуговування споживачів.

Таким чином, проаналізуємо американський та японський досвід управління персоналом.

Американський підхід передбачає початкове встановлення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до більш певних співробітників відповідно до схеми «посада-працівник».

Відмінними рисами концепції управління американських підприємств є:

- штат розглядається як головної ресурс збільшення ефективності виробництва;
- персоналу надається певна незалежність;
- вибір виповнюється згідно таким аспектам: освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність;
- орієнтація на вузькоспеціалізованих менеджерів, інженерів, вчених;
- здатність працювати в колективі.

Американські менеджери зазвичай націлені на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях базується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісного вираження цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають певні особистості та вони ж і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Відмінними критеріями праці вважаються:

- зниження розмірів діяльність в основних службах і зменшення управлінського апарату;
- більш широкий список спеціальностей та посадових інструкцій;
- трансформація на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, експертів і виробничих працівників у наскрізні колективи – проектно-цільові групи;
- санітарно-гігієнічне вивчення умов виробничого середовища, встановлення рівня серйозності і напруженості робочого процесу в на робочому місці;
- комплексну оцінку факторів виробничого середовища і характеру праці та відповідність їхніх характеристик стандартам безпеки праці, будівельним та санітарним нормам і законам;

- формування рівня шкідливості і загрози роботи та її характеру за гігієнічною класифікацією;
- обґрунтування віднесення робочого місця до категорії із шкідливими (особливо шкідливими) умовами праці;
- встановлення (підтвердження) повноваження (права) співробітників на пільгове пенсійне забезпечення;
- дослідження здійсненні технічних і організаційних заходів, націлених в оптимізацію ступеня гігієни, характеру і захищеності роботи.

Американські підприємства використовуються 4 форми залучення персоналу до управління:

- співучасть співробітників в управлінні роботою і якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу;
- формування робітничих рад чи комітетів робітників і менеджерів;
- впровадження концепції ролі персоналу в одержаному прибутку;
- співучасть представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій.

Зокрема, майже 25% американських підприємств з числом співробітників більш ніж 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації.

Американська практична діяльність сучасних та прогресивних з управлінської точки зору проявах розробляє і застосовує великий запас нових конфігурацій і способів роботи з резервом керівних кадрів. Вони безпосередньо пов'язуються з іншими компонентами організації праці і управління, із системами оплати праці, у тому числі з диференційованим преміюванням.

Нарівні з американськими концепціями, на яких ґрунтуються формування, розвиток і управління персоналом, а крім того організація роботи з резервом, зупинимося на японській практиці.

Відмінна риса функціонування японської концепції полягає в тому, що вона формується в рамках функціонуючої структури і гнучкої системи концепції колективної відповідальності, горизонтальних взаємозв'язків і стимулів, функціонує в межах існуючих організаційних рамок.

Японська форма передбачає початкове дослідження вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і вибір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японська модель має характерну спрямованість на:

- тривалу перспективну діяльність на одному підприємстві;
- плата за роботу визначається комплексно, з урахуванням року, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основна фактор успіху японської економіки криється в способах управління. Застосовуються головним чином 2 категорії способів: «канбан» («точно в час») і «єдине управління якістю» («нуль дефектів»), відповідно до якого і ґрунтується робота з персоналом, ведеться його виховання, добір і формування резерву.

На відміну від методів, використовуваних американськими підприємствами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація співробітників), японські підприємства в більшому ступені використовують відданість компанії, що служить. Досягається це за допомогою ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи.

Крім цього, істотне місце приділяється концепції вічного найму працівників і службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню і заохоченню часток і прямих

зв'язків, просуванню і ротації кадрів, опору на навчання працівників. Головною ідеєю концепції вважається повага до людей.

У країні висхідного сонця і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками підприємства. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6 відсотків) чим у комерційних банків) дають можливість гарантувати неповторний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем і, головне не допустити апатії і безвідповідальності.

Японські підприємства досить часто проводять церемонії святкування при відкритті нових виробництв, відзначають дні народження співробітників, святкують Новий рік, проводять загальні сніданки та обіди і тому подібне, організують спорт-зустрічі, масові туристичні подорожі, половину витрат яких оплачує підприємство, заохочують неформальні зв'язки між керівниками і службовцями [18].

Своєрідною вважається концепція ролі робітників в управлінні виробництвом, що сформувалася в Німеччині. Вона містить: колективну участь в нарадах компаній; наявність «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з працівників. Останні створюються в організаціях, які мають не менше п'яти постійних найманих робітників з правом голосу (вік - понад 18 років, стаж роботи - не менше 6 місяців). При цьому керівники повинні надавати найманим робітникам і раді підприємства відповідну інформацію, отримувати від них пропозиції і запити, вивчити та врахувати думку ради організації з питань соціально-економічного розвитку останньої.

Характерною специфікою сучасного виробництва за кордоном потрібно вважати перехід до різнобічних групових (колективних) форм організації праці, які містять в собі спільне виконання окремих завдань (обслуговування

виробництва, контроль за ступенем якості, навчання) [25].

Передусім потрібно згадати гуртки якості, які, по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, яка паралельно співіснує з традиційною ієрархічною системою.

По оцінкам західних спеціалістів, на кожний долар, який було витрачено на розвиток гуртків якості, організації одержують 4-8 доларів прибутку. Саме тому 90% найбільших фірм США впроваджують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва, а в Японії діє більше, ніж один мільйон гуртків якості, які зосереджують майже 11 мільйонів працівників.

Завдання забезпечення доволі тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня на підприємстві вирішується шляхом:

- постійно діючої системи перерозподілу керівників на різні посади в межах фірми для виробітку універсалізму, яка була спеціально розроблена;
- широкої мережі консультативних та інших органів, які дозволяють вести підготовку та прийняття рішень (за деякими оцінками, кожен керуючий робітник в японській компанії бере участь в роботі 60 — 80 формальних та неформальних робочих груп, які доволі тісно співпрацюють між собою);
- сталого процесу підвищення кваліфікації кадрів за допомогою різних семінарів, робочих груп і т.д., в яких беруть участь представники різних функціональних служб та рівнів управління [11].

Характер управління організацією впливає на формування організаційної структури. Таким чином, в автомобілебудуванні Японії майстер є підлеглим для керівника організації, а в США над ним існує ще три додаткових рівні керівників: наприклад, на підприємстві «Форд» між робітником та головою ради директорів 11 рівнів, а у фірмі «Тойота» – 6.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи досвід зарубіжних організацій можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: соціальний та професійний розвиток кадрів, забезпечення людськими ресурсами та їх ефективне використання.

Також можна виділити такі спільні позитивні принципи систем управління персоналом в різних країнах світу:

- спеціалісти по кадрам надають підтримку лінійному менеджменту;
- децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління;

- турбота про всі ресурси та горизонтальне управління, акцент на формуванні команди;

- планування системи управління персоналом повністю інтегровано в корпоративне планування;

- ціль – поєднання існуючих людських ресурсів, потенціалу та кваліфікації з цілями та стратегією підприємства;

балансування нинішніх потреб інтегрованого підприємства з зовнішнім середовищем та цілісна корпоративна культура

В світовій практиці надійно підтримується тенденція застосування змішаної системи управління персоналом.

Отже для того, щоб створити дієву систему управління персоналом в організації та мати можливість розробити власну фірмову філософію менеджменту, потрібно враховувати досвід провідних світових компаній, а також накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «МЕРКУРІУС»

2.1 Організаційна характеристика ПП «Меркуріус»

ПП «Меркуріус» - компанія, що вже досить багато років працює на ринку Запорізького регіону.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Меркуріус» створено згідно з установчим договором від 31 жовтня 2007 року. Основний напрям діяльності нашої компанії - виробництво металопластикових вікон, що випускаються під торговою маркою «Меркуріус».

Юридична адреса підприємства:

39118, Україна, м. Запоріжжя, пр-т 40- річчя Перемоги, 50

e-mail:info@mercuriys.com.

ПП «Меркуріус» виготовляє вікна ПВХ із заміром.

Підприємство є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Воно має поточні та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а також знак для товарів і послуг. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, Статуту та установчого договору. Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням державною мовою, необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку.

Підприємство може бути учасником спільних підприємств, акціонерних та інших товариств, концернів, консорціумів, асоціацій та інших добровільних об'єднань.

Підприємство створене з метою задоволення потреб населення у виготовленню та встановленню надійних та якісних вікон на основі отриманого прибутку інтересів учасників товариства.

Місія ПП «Меркуріус» визначається його основними завданнями:

- здійснення комерційної діяльності за угодами;
- упровадження у виробничі процеси прогресивних технологій, нової техніки і передового досвіду;
- здійснення контролю та проведення документальних ревізій та перевірок.

До основних видів продукції та послуг, що реалізує та надає підприємство відносяться:

- поставка профілю INTERNOVA (розробка австрійської фірми GREINER) для виробництва ПВХ вікон під торгівельною маркою «Меркуріус» (профіль INTERNOVA + "срібляста фурнітура" MACO (Австрія));
- розроблення, виготовлення, професійне встановлення і налагодження устаткування;
- виробництво вікон - продуктивність до 40 виробів в зміну;
- постачання фурнітури MACO (Австрія);
- постачання систем Slovinil Siding для облицювання фасадів (Словаччина);
- постачання сучасних дверних петель фірми Simonswerk (Німеччина);
- постачання енергозберігаючого скла Euroglas (Німеччина);
- виробництво і монтаж вікон (ПВХ) з профілів «INTERNOVA»;
- застосування вікон, балконів і лоджій.

Продукція підприємства є сертифікованою та загалом підприємство має значну кількість переваг перед своїми конкурентними.

Порядок оформлення замовлення.

На підприємстві клієнт одразу ж може відчувати дружню атмосферу, оскільки вже з першої хвилини знайомства клієнта буде супроводжувати менеджер, який кваліфіковано відповість на питання, які цікавлять, зробить попередні розрахунки, та призначить час зустрічі зі спеціалістом по замірах.

Точні розміри вікон проходять обробку в технічному відділі, менеджер

замовлення узгоджує з клієнтом кінцеву суму і терміни договору, після цього замовлення поступає у цех. На підприємстві клієнт може замовити установку вікон у зручний для час, включаючи суботу. На підприємстві для замовників розроблена гнучка система знижок. Спеціальні знижки отримують постійні клієнти. Для організацій і забудовників – особливо комфортні ціни і варіанти оплати.

Організаційна структура підприємства приведена на рисунку 2.1.

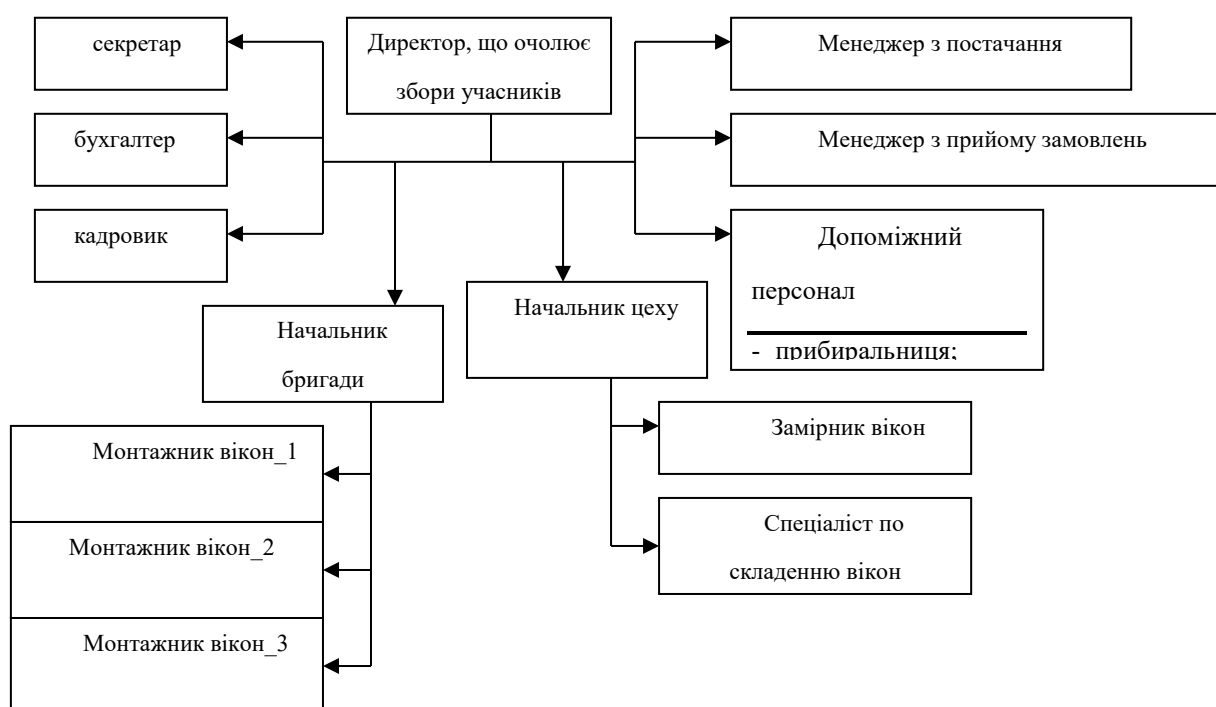


Рисунок 2.1 – Організаційна структура персоналу ПП «Меркуріус»

Організаційна структура організації і її управління не є чимось застиглим, вона постійно змінюється, удосконалюється відповідно до мінливих умов. Організаційні структури управління промисловими організаціями відрізняються великою різноманітністю і визначаються багатьма об'єктивними факторами й умовами. До них можуть бути віднесені, зокрема, розміри виробничої діяльності організації (велика, середня, дрібна); виробничий профіль організації (спеціалізація на випуску одного виду продукції чи продукції широкої номенклатури виробів різних галузей); характер продукції, що випускається; сфера діяльності організації»[18, 46].

На чолі усього підприємства стоїть директор. Він вирішує самостійно всі питання діяльності підприємства, без особливого на те доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси у всіх вітчизняних підприємствах, фірмах і організаціях. Також він розпоряджається в межах наданому йому права майном, укладає договори, у тому числі по найманню працівників. Видає накази й розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей, коштів і іншого майна підприємства. Видає доручення, відкриває в банках рахунки, користується правом розпорядження засобами.

У підпорядкуванні директора знаходяться кадровик (менеджер по кадрах), секретар, бухгалтер, майстер цеху, начальник бригади монтажників, менеджери відділів постачання та замовлень, допоміжний персонал.

Секретар – права рука директора, який займається документоведенням на підприємстві, а також сприяє ефективній співпраці підприємства з іншими організаціями та підприємствами, клієнтами.

Начальник цеху – це керівник над замірником вікон та спеціалістом по складенню вікон. Основна їх робота полягає у тому, щоб із наявного матеріалу зробити із заданими розмірностями вікна для клієнтів.

Начальник бригади – це керівник монтажників, завдання яких якісно обслужити клієнтів по встановленню вікон у будинках.

Менеджери з постачання та замовлень, в їхні обов'язки входить:

- знання правил роботи комерційної діяльності;
- вчасно робити перевірку роботи, а саме: якісно складати замовлення на послуги та товари, якісно складати плани по збуту продукції;
- виконувати план на вчасний продаж товарів.

Права цих осіб досить обмежені - в обсязі посадової інструкції треба внести пропозиції, направлені на поліпшення роботи.

Обов'язки інженера полягають у наступному: систематичному контролі

над виконанням трудового розпорядку; забезпечити належне утримання службових та виробничих приміщень; вчасно доводити до працівників накази та розпорядження, вказівки директора; забезпечувати робочі місця плакатами, попередженнями, знаками безпеки. Несе відповідальність за додержання головних вимог техніки безпеки та охорони праці, якості та вчасності виконання робіт. Має право: організовувати роботу відділу на виконання поставлених задач та дотримання високої якості роботи; створити сприятливі умови для забезпечення високопродуктивної праці; забезпечити працівників інструментом та робочим одягом.

Прибиральниця: стежити за чистотою службових та складських, виробничих приміщень.

ІТ-спеціаліст – забезпечити безперебійну та стабільну роботу інформаційних мереж на підприємстві та проводити їхню наладку.

Бухгалтер – здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства й контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Організує облік грошових засобів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, облік витрат виробництва й звертання, виконання робіт, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій. Здійснюють прийом і контроль первинної документації по відповідним ділянкам обліку і підготовляють їх до рахункової обробки. Відбивають в бухгалтерському обліку операції, зв'язані з рухом коштів.

Менеджер по кадрах виконує роботу із забезпечення підприємства кадрами, робітниками та службовцями необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до рівня й профілю, отриманої ними підготовки і ділових якостей. Приймає людей із питань наймання, звільнення, перекладу, контролює розміщення й правильність використання працівників у підрозділах підприємства. Забезпечує прийом, розміщення молодих фахівців і молодих робітників відповідно до отриманої в навчальному закладі професії й спеціальності. Відділ кадрів підприємства, як і будь-який інший підрозділ,

працює на основі положення про відділ кадрів.

Даний відділ у своїй діяльності керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, іншими нормативно-правовими актами в області трудового законодавства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, розпорядженнями та наказами директора, прийнятими в рамках його компетенції.

До основних функцій менеджера по кадрах підприємства відноситься:

- оперативно-методичне керівництво щодо забезпечення функціонування системи добору персоналу;
- координація роботи з центрами зайнятості, рекрутинговими компаніями та кадровими агентствами, державними та недержавними пенсійними фондами, страховими компаніями;
- підготовка статистичних звітів про звільнення працівників, про наявність вільних робочих місць (вакантних посад), про потребу в працівниках та інших звітів з праці;
- участь у підготовці та затвердженні колективного договору підприємства, правил внутрішнього трудового розпорядку;
- надання методичної допомоги керівникам структурних підрозділів підприємства у розробці посадових інструкцій;
- ведення трудових книжок працівників відповідно до законодавства України;
- ознайомлення працівників із колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовими інструкціями, положеннями про відповідні служби підприємства;
- облік та аналіз структури забезпеченості підприємства кваліфікованим персоналом;
- організація роботи методичного кабінету з проведення професійної орієнтації, організації ефективної системи ротації кадрів усередині служб, а також між ними;
- розгляд заяв і скарг працівників підприємства з питань дотримання

норм трудового законодавства» [24, 77].

Також контролює:

- дотримання чинного трудового законодавства, у тому числі використання праці неповнолітніх, жінок та інвалідів згідно з чинним законодавством;
- виконання розпоряджень органів державного нагляду, пропозицій та подань уповноважених трудових колективів і профспілок;
- своєчасне проведення атестації робочих місць та обслуговуючого їх персоналу, проведення інструктажів із чинних Положень про служби (відділи) та окремі посади;
- проходження попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (під час трудової діяльності) медичних оглядів працівників;
- виконання заходів, наказів, розпоряджень з питань трудового законодавства.

2.2 Аналіз структури й складу персоналу ПП «Меркуріус»

До трудових ресурсів відноситься та частина населення, котра володіє необхідними фізичними даними, знаннями та навиками праці у відповідній галузі. Достатня забезпеченість підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва.

В сучасних умовах виробництва ефективність використання виробничих фондів, сировини, покращення якості продукції залежать як від кількості працюючих, так і від рівня їх кваліфікації. Неврівноважений склад персоналу досить часто спричиняє негативний вплив на якість та динаміку обсягу продукції.

Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг та своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів і як результат — обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники [25, 51].

Основними завданнями аналізу є:

- 1) вивчення та оцінка забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів трудовими ресурсами в цілому, а також за категоріями та професіями;
- 2) визначення та вивчення показників плинності кадрів;
- 3) виявлення резервів трудових ресурсів, більш повного та ефективного їх використання.

Починати аналіз окресленого кола питань доцільно з характеристики динаміки чисельності працюючих на підприємстві (з обов'язковим виділенням чисельності працівників основної діяльності) за останні 2-3 роки. Такий аналіз дає змогу оцінити, наскільки успішно підприємство витримує конкурентну боротьбу на ринку своєї продукції і на ринку трудових ресурсів.

Ясна річ, просте порівняння чисельності працівників підприємства за кілька років повної відповіді на ці питання не дає (хоч воно має певне аналітичне значення). Лише в ув'язці з динамікою виробничих потужностей підприємства, їх використання, динамікою продуктивності праці висновки про динаміку чисельності працівників підприємства набувають обґрунтованості й аналітичної цінності [5, 29].

Джерелами інформації для проведення аналізу є: ф.№ 1–ПВ «Звіт з праці за 20017 рік» та ф.№ 1–ПВ «Звіт з праці за 20018 рік».

Кількісна характеристика трудових ресурсів (персоналу) підприємства, в першу чергу, вимірюється такими показниками, як облікова і середньоспискова чисельність працівників. Облікова чисельність працівників підприємства - це чисельність працівників облікового складу на визначене число чи дату з обліком прийнятих і вибулих у цей день працівників. Явочна

чисельність – кількість працівників облікового складу, що з'явилися на роботу. Різниця між явочним і обліковим складом характеризує кількість цілодобових простоїв (відпустки, хвороби, відрядження і т.д.)

Склад і структуру персоналу ПП «Меркуріус» подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад і структура персоналу ПП «Меркуріус»

Показник	2017	2018
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	12	16
з них:		
- основні	8	13
- допоміжні	4	3
директор	1	1
Спеціалісти	6	9
Службовці	5	6

Отже, як можемо бачити з табл. 2.1, найбільшу чисельність в структурі персоналу займають основні робітники. На ПП «Меркуріус» спостерігається зменшення кількості персоналу, яке не є пропорційним, оскільки в досліджуваному періоді спостерігалось зростання обсягів виробництва. Це свідчить про те, що на підприємстві відсутня система планування кадрів.

Якісна характеристика трудових ресурсів персоналу підприємства визначається ступенем професійної й кваліфікаційної придатності його працівників для виконання цілей підприємства і вироблених ними робіт.

В даний час немає єдиного розуміння якості праці і якісної складової трудового потенціалу робочої сили. Тривалі дискусії з цих питань в економічній літературі в 40-60-х і 70-х рр. намітили лише основне коло параметрів або характеристик, що визначають якість праці:

а) економічні (складність праці, кваліфікація працівника, галузева приналежність, умови праці, виробничий стаж);

б) особистісні (дисциплінованість, наявність навичок, сумлінність, оперативність, творча активність);

в) організаційно-технічні (привабливість праці, насиченість устаткуванням, рівень технологічної організації виробництва, раціональна

організація праці);

г) соціально-культурні (колективізм, соціальна активність, загальнокультурний і моральний розвиток) [24, 46].

Структурна характеристика трудових ресурсів (персоналу) підприємства визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників підприємства. Проаналізуємо якісний склад трудових ресурсів за віком, статтю, освітою, кваліфікацією (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Якісний склад трудових ресурсів ПП «Меркуріус»

Показник	2017 рік	2018 рік
ГРУПИ ПРАЦІВНИКІВ		
За віком, років :		
—до 20	0	1
—від 20 до 30	8	11
—від 30 до 40	4	3
Всього	12	16
За статтю :		
—чоловіки	10	12
—жінки	2	4
Всього	12	16
За освітою :		
—середня технічна	4	2
—вища	8	14
Всього	12	16

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що на ПП «Меркуріус» переважають чоловіки від 20 до 30. з вищою освітою. Все це свідчить про те, що підприємство надає перевагу кваліфікованим та освіченим працівникам.

Оборот кадрів визначається як по прийому, так і по звільненню. Оборот кадрів по прийому - це величина, що визначається як відношення кількості усіх прийнятих робітників на підприємство (відділ) за певний проміжок часу до середньоспискової кількості працівників підприємства (відділу) за той же проміжок часу. Оборот кадрів по звільненню - це величина, що визначається як відношення кількості усіх звільнених робітників на підприємстві (відділі) за певний проміжок часу до середньоспискової кількості працівників підприємства (відділу) за той же проміжок часу [13,30].

Далі проведемо аналіз показників руху та постійності кадрів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники руху працівників ПП «Меркуріус»

Показники	2017 рік	2018 рік	Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
Складало працівників на початок періоду	12	12	+4	+25
Прийнято всього, чол.	1	4	+3	+75
Вибуло всього, чол., у т. ч.:	1	0	-1	0
–за власним бажанням	1	0	-1	0
–за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0
Складає працівників на кінець періоду, чол.	12	16	+4	+25
Середньосписочна чисельність	12	14	+4	+25
Кількість працівників, пропрацювавших рік	12	16	+4	+25

Із даних табл. 2.3 бачимо, що кількість прийнятих працівників збільшилась. Разом з тим, зменшилась кількість вибулих працівників. А ось кількість працівників, які пропрацювали рік, збільшилась на 4 чоловік, тобто на 25%.

Проаналізуємо зміни складу в підприємстві за 2 роки, з 2017 по 2018 роки. На початку 2017 року середньосписочна чисельність складу склала 12 чоловік. Один працівник звільнився за власним бажанням. Прийняли на роботу 1 чоловіка.

Розглянемо плинність кадрів за 2018 рік. Плинність кадрів характеризується кількістю службовців, що звільнилися за власним бажанням чи звільнених за прогул, чи інші порушення трудової дисципліни. Відношення цієї кількості до середньосписочного числа дозволяє визначити її відносний рівень. Як правило, він обчислюється у відсотках:

$$K_{п} = (100 * 1)/12 \approx 8,3 \%$$

Коефіцієнт плинності кадрів за 2018 рік склав 8,3 %.

Загальний коефіцієнт обороту визначається відношенням суми прийнятих і звільнених до середньоспискового числа службовців:

$$K_o = 100 * (1 + 1) / 12 = 16,7 \%$$

Загальний коефіцієнт обороту до кінця 2017 року склав 16,7 %.

На початку 2017 року середньоспискова чисельність складу підприємства склала 12 чоловік. Прийняли на роботу 4 працівники.

Коефіцієнт плинності дорівнює:

$$K_p = 100 * (0 + 0) / 16 = 0 \%$$

Загальний коефіцієнт обороту під кінець року дорівнює:

$$K_o = 100 * (4 + 0) / 16 = 25\%$$

На кінець 2018 року середньоспискова чисельність складу підприємства склала 16 чоловік.

Звідси видно, що за два роки з підприємства звільнилося 1 чоловік за власним бажанням. Прийнято на роботу було 4 чоловіки. Найвищий коефіцієнт обороту був за 2018 рік, найнижчий в 2017 році. Це свідчить про те, що виробництво розширилося у наступному році.

Основне завдання аналізу продуктивності праці: визначити виконання плану і динаміку продуктивності праці одного працівника, чинники, що впливають на формування її рівня, проаналізувати затрати праці на виробництво одиниці основних видів продукції і виявити резерви подальшого їх зниження [16,387].

Найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток продукції одним працюючим. Його величина залежить не тільки від виробітку робітників, але й від питомої ваги останніх в загальній чисельності промислово–виробничого персоналу, а також від кількості відпрацьованих ними днів та тривалості робочого дня.

Показники продуктивності праці на ПП «Меркуріус» відображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники продуктивності праці на ПП «Меркуріус»

	Показники	2017 рік	2008 рік	Абсол. відхил.	Віднош. відхил, %
1	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	115600	162080	+46480	+40,2
2	Середньосписочна чисельність промислово–виробничого персоналу (ПВП), чол	12	16	+4	+25
3	—в т.ч. робітників, чол	6	7	+1	+0,14
4	Кількість відпрацьованих робітниками ч/днів	1644	1988	+2900	+0,64
5	Кількість відпрацьованих робітниками за рік ч/годин	13154	15904	+2750	+0,17
6	Середньорічний виробіток 1 працівника ПВП, грн. (ряд.1 * 1000 / ряд.2)	96333	101300	+4967	+0,05
7	Виробіток 1 працівника, грн. : —середньорічний (ряд.1 * 1000 / ряд.3)	192667	231543	+38876	+0,17
8	—середньоденний (ряд.1 * 1000 / ряд.4)	700	8150	+1150	+0,14
9	—середньогодинний (СВ) (ряд.1 * 1000 / ряд.5)	88	101,9	+139,0	+0,14
10	Середня кількість днів, відпрацьованих 1 робітником за рік (Д) (ряд.4 / ряд.3)	274	284	+10	+0,035
11	Середня кількість годин, відпрацьованих 1 робітником (ряд.5 / ряд.3)	2192	2272	+80	+0,04
12	Середня тривалість робочого дня, годин (Т) (ряд.5 / ряд.4)	8,1	8	-0,1	-0,0125

Таким чином, як можемо бачити з табл. 2.4, аналіз продуктивності праці на ПП «Меркуріус» виявив наступне: середньорічний виробіток одного працівника промислово–виробничого персоналу збільшився в 2018 році у порівнянні із 2017 роком на 0,17 %, що в абсолютному виразі склало 38876 грн. Середньорічний виробіток одного робітника збільшився в 2018 році у порівнянні із 2017 роком на 0,035 %, що в абсолютному виразі склало 100 грн.

У порівнянні із минулим роком, зменшились показники середньоденного і середньогодинного виробітку одного робітника на 0,14% та 0,14 %, що в абсолютному виразі склало 1150 грн. та 1390 грн.

На відхилення виробітку можуть впливати наступні фактори: частка робітників, відпрацьовані дні одним робітником в році, середня тривалість робочого дня та середнього динний виробіток. Вплив цих факторів на середньорічний виробіток можна встановити способом абсолютних різниць.

Але спочатку потрібно визначити питому частку робітників в загальній кількості працівників (ПЧ) :

$$\text{ПЧ}_1 = 6 / 12 = 0,5 \text{ – в 2017 році;}$$

$$\text{ПЧ}_2 = 7 / 16 = 0,44 \text{ – в 2018 році.}$$

Показники за 2017 рік мають порядковий номер 1, а за 2018 –2.

$$\text{РВ} = \text{ПЧ} * \text{Д} * \text{Т} * \text{СВ} \quad (3.1)$$

$$1) \Delta \text{РВ}_{\text{пч}} = (\text{ПЧ}_2 - \text{ПЧ}_1) * \text{Д}_1 * \text{T}_1 * \text{СВ}_1 = (0,44 - 0,5) * 12 * 8,1 * 88 = -513;$$

$$2) \Delta \text{РВ}_{\text{д}} = (\text{Д}_2 - \text{Д}_1) * \text{ПЧ}_2 * \text{T}_1 * \text{СВ}_1 = (284 - 274) * 0,44 * 8,1 * 88 = 3136,32;$$

$$3) \Delta \text{РВ}_{\text{т}} = (\text{T}_2 - \text{T}_1) * \text{Д}_2 * \text{ПЧ}_2 * \text{СВ}_1 = (8 - 8,1) * 284 * 0,44 * 88 = -1099,65;$$

$$4) \Delta \text{РВ}_{\text{св}} = (\text{СВ}_2 - \text{СВ}_1) * \text{ПЧ}_2 * \text{Д}_2 * \text{T}_2 = (101,9 - 88) * 0,44 * 284 * 8 = +13895,55;$$

$$\text{Всього : } \Delta = -513 + 3136,32 - 1099,65 + 13895,55 = +15419,22.$$

Вище наведені дані свідчать про те, що на підприємстві спостерігається ріст продуктивності праці. Це відбувається через збільшення частки робітників на ПП «Меркуріус» в 2018 році, збільшення середньої кількості днів, відпрацьованих 1 робітником за рік, середньої тривалості робочого дня, а також завдяки упровадженню у виробництво сучасних нових технологій, що відповідають європейським стандартам. Це тягне за собою одночасний ріст обсягу виконаних робіт, тому тенденція збільшення виробітку є нормальною та свідчить про ефективне використання трудових ресурсів на аналізованому підприємстві.

2.3 Система підготовки та перепідготовки кадрів на ПП «Меркуріус»

Навчання кадрів. Організації мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці своїх працівників. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із способів досягнення цієї мети є набір і добір найбільш кваліфікованих і здатних нових працівників. Однак цього недостатньо. Керівництво повинне також проводити програми систематичного навчання й підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їхніх можливостей в організації.

Підготовка являє собою навчання працівників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці. Кінцева мета навчання полягає в забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей з навичками й здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

Значення навчання широко визнано. На жаль, багато керівників не усвідомлюють усіх зв'язаних із цим труднощів.

Навчання корисне і потрібно в трьох основних випадках.

По-перше, коли людина працює в організації.

По-друге, коли службовця (працівника) призначають на нову посаду чи коли йому доручають нову роботу.

По-третє, коли перевірка установить, що в людині не вистачає визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Навчання — це велика, спеціалізована область. Специфічні методи навчання дуже численні, причому їх потрібно пристосовувати до вимог професії й організації. Існують деякі основні вимоги, які забезпечують ефективність програм навчання.

1). Для навчання потрібна мотивація. Персонал повинен розуміти мету програми, яким чином навчання підвищить його продуктивність і, тим самим,

його власне задоволення своєю роботою.

2). Керівництво повинне створити клімат, що сприяє навчанню. Це має на увазі заохочення учнів, їхня активна участь у процесі навчання, підтримку з боку викладачів, бажання відповідати на питання. Важливим моментом може виявитися і створення визначеного фізичного середовища. Деякі організації воліють проводити навчання в спеціальних центрах, а не в приміщеннях своєї організації.

3). Якщо навички, що здобуваються за допомогою навчання, є складними, то процес навчання варто розбити на послідовні етапи. Учасник програми повинний мати можливість відробити на практиці навички, придбані на кожному етапі навчання, і вже тільки потім рухатися далі.

4). Учні повинні відчувати зворотний зв'язок стосовно результатів навчання, необхідно забезпечити позитивне закріплення пройденого матеріалу. Це може відбуватися у формі похвали або визнання успіхів із боку викладача, або, у випадку комп'ютеризованих сучасних систем навчання, у виді безпосереднього зворотного зв'язку при правильному рішенні задач, запропонованих програмою [67].

Підготовка здійснюється в системі, що дозволяє фахівцю, насамперед, придбати знання, необхідні для майбутнього виконання необхідного завдання. Придбані знання використовуються для формування уміння. Уміння розглядається як процес ефективної організації тимчасових зв'язків на основі раніше отриманих знань. Чим ширше обсяг знань, тим різноманітніше уміння.

Уміння дозволяє виробити у виконавця важливі виробничі якості: організованість, здатність правильного вибору прийомів і методів, а також оцінки результатів своєї діяльності. Воно може бути придбаним різними засобами, у тому числі інструктажем, наслідуванням кращим зразкам трудової діяльності, особистим пошуком. Тому різноманітні й уміння: пізнавальні, загально трудові, конструктивно-технічні, організаційно-технологічні, операційно-контрольні.

Високим за рівнем варто вважати уміння, що вимагає великих знань і

використовує різноманітні прийоми й методи праці.

Уміння відрізняються від знань тим, що завжди зв'язані з практикою. Є знання, що не супроводжуються уміннями (наприклад, можна добре знати пристрої обладнання і не вміти їх відремонтувати). Однак жодне уміння не може бути реалізоване без знання. Його ціль – підготувати виконавця до придбання навичок.

Професійне уміння в процесі свого формування проходить ряд етапів, представлених у таблиці 2.5. Професійні уміння, що здобуваються людиною, не тільки визначають якість його трудової діяльності, збагачують досвід, але і стають якостями особистості, умілістю [28].

Таблиця 2.2 – Етапи формування умінь

Етапи	Критерії визначення
Первісне уміння	Усвідомлення мети дії та пошук способів її виконання, що спираються на раніше придбані знання й навички. Діяльність методом проб і помилок.
Недостатньо вміла діяльність	Наявність знань про способи виконання дії й використання й використання раніше придбаних, не специфічних для даної діяльності навичок.
Окремі загальні уміння	Ряд високорозвинених, але вузьких умінь, необхідних у різних видах діяльності.
Високо розвите уміння	Творче використання знань і навичок даної діяльності зі свідомістю не тільки мети, але і мотивів вибору, способів досягнення мети.
Майстерність	Творче використання різних умінь.

Закріплення умінь в навичку – складний процес, що вимагає часу й умов. У фазі уміння кожна операція здійснюється повільно, із супутніми статистичними елементами, порушенням ритму, додатком більшої сили, чим вимагає дана операція.

Ті ж дії на стадії навички виконуються не тільки швидше й точніше, але і впевненіше. Звідси випливає, що навичка – це закріплене вправою уміння кваліфіковано виконувати визначену професійну дію у встановлену одиницю часу.

Процес внутрішньорганізаційного навчання є безпосередньою задачею

лінійного керівництва і невід'ємною частиною стратегії розвитку потенціалу кадрів, що вимагає створення ефективної системи підготовки й перепідготовки персоналу.

Для кожної категорії працівників необхідно розробити власну підсистему підготовки й перепідготовки. Визначення потреби в навчанні залежить від результатів освоєння нової роботи, перекладу на іншу роботу, просування по службі, внесення змін у законодавство, при реорганізації, атестації і т.п.

Заключним етапом є оцінка результатів навчання, на якому підводиться його підсумки, виявляється ступінь досягнення мети, економічна ефективність навчання, строки окупності витрат.

На підприємстві один раз у квартал здають заліки нальчальники цеху та бригади, робітники, пов'язані з виробництвом тим самим підтверджуючи та підвищуючи свій клас, у залежності від отриманого результату.

Серед значного різноманіття методів навчання доцільно виділити наступні: самовдосконалення, наставництво, навчання на робочих місцях, введення в посадові обов'язки, ротація робіт, планові курси удосконалювання, активне навчання, дистанційне навчання, консультування.

Керівництво організації повинне вирішити, який з методів навчання найбільш прийнятний для тієї чи іншої категорії працівників або навіть окремого працівника [64].

Керівники служб по управлінню персоналом обов'язково повинні оцінювати результати навчання, використовуючи кількісну шкалу для оцінки по ряду питань: наскільки сподобався учням зміст навчального курсу, чи була програма цікавою.

Для цього необхідно оцінити критерії вмінь та навичок кожної категорії працюючих, які подані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Критерії вмінь та навичок персоналу

Категорії працюючих	Категорії працюючих
Головний інженер-	Повинні орієнтуватися в обслуговуванні всього обладнання,

проектант та його підлегли	що є на виробництві, вміти своєчасно відремонтувати обладнання не допускаючи його простоїв
Юрисконсульти	Повинні володіти законодавчою ситуацією та стежити за ходом змін у діючому законодавстві, забезпечувати підприємство правовою базою
Бухгалтера	Знання бухгалтерського та податкового обліку, досвід роботи на підприємствах з подібною сферою діяльності
Секретар-референт	Знання документообігу, діловодства, вміння спілкуватися як особисто, так і по телефону, пунктуальність, відповідальність
Економісти	Знання ринку послуг, ґрунтовні знання економіки підприємств, вміння розраховувати наслідки господарських рішень
Начальник відділу кадрів	Знання трудового та ін. законодавства, вміння роботи з персоналом, технічні знання
Робітники	Вміння поводитися з основними машинами та обладнанням, а також іншими знаряддями праці

Пріоритетними якісними показниками є професіоналізм, комунікації, технічні навички. Якщо розглядати професійне утворення як систему, то в ній необхідно виділити два етапи.

Перший – власне професійна підготовка. Другий – наступні зусилля, що починаються для поглиблення, розширення й доповнення раніше придбаної кваліфікації.

Підвищення кваліфікації – навчання, обумовлене зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним старінням знань. При цьому в залежності від цілей придбана раніше кваліфікація повинна бути збережена, приведена у відповідність з обстановкою, що змінилася, чи використана для професійного просування по службі. Даний підхід до підвищення кваліфікації безпосередньо впливає з концепції безупинного утворення, в основі якої лежить принцип організації східчастого організаційного навчання персоналу.

Перепідготовка – це придбання базових знань, властивих іншій спеціальності, професії, а також розвиток навичок їхнього застосування у виробничій діяльності. Необхідність такого навчання зв'язана зі зміною

професійної діяльності.

Види професійної підготовки дуже різноманітні. Типовими є: спрямована передача досвіду, планомірна й систематична зміна робочого місця, проведення нових перекладів на нову посаду, що часто пов'язано з виконанням задач керівництва, проведення дискусій по актуальних трудових питаннях і ін., тобто організована форма підвищення кваліфікації. Поряд із нею велике значення має неорганізована чи самостійна форма, коли необхідні знання одержують із спеціальних журналів, лекцій, засідань, семінарів, бесід, дискусій по обміні досвідом, відвідувань виставок та інше [61].

Умови підготовки керівних кадрів. Підготовка зводиться до розвитку навичок і умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків. На практиці систематичні програми підготовки найбільше часто використовують для того, щоб готувати керівників до просування по службі. Для успішної підготовки керівних кадрів, як і для навчання взагалі, необхідні ретельний аналіз і планування.

За допомогою оцінки результатів діяльності організація, насамперед, повинна визначити здатності своїх кадрів. Потім, на основі аналізу змісту роботи, керівництво повинне установити - які здібності й навички вимагаються для виконання обов'язків на всіх лінійних і штабних посадах в організації. Це дозволяє організації з'ясувати, хто з керівників має найбільше придатну кваліфікацію для заняття тих чи інших посад, а хто має потребу в навчанні й перепідготовці. Вирішивши всі ці питання, керівництво може розробити графік підготовки конкретних осіб, намічуваних до можливого просування по чи службі перекладу на інші посади.

Підготовка керівних кадрів в основному ведеться для того, щоб керівники опанували уміннями й навичками, що вимагаються для реалізації цілей організації. Іншим розумінням, невіддільним від попереднього, є необхідність задоволення потреб більш високого рівня: професійного росту, успіху, іспиту своїх сил. На жаль, багато організацій не надають достатніх можливостей для задоволення таких потреб шляхом підвищення

відповідальності й просування по службі. Дослідження показали, що випускники курсів навчання відзначали велику розбіжність між їхніми особистими чеканнями на ріст і просування по службі і тим, що їм змогли надати в дійсності. Якщо ці чекання мають для людини велике значення, то вона, звичайно, звільняється з такої роботи. Немає необхідності говорити про небажаність плинності управлінських кадрів у силу високої вартості їхнього наймання й адаптації в організації. Заміна такого службовця може обходитися в декілька його місячних окладів [49].

Існує постійна потреба підприємства в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є безупинна перепідготовка персоналу. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці. На виконання однієї і тієї ж роботи у кваліфікованих працівників іде значно менше часу, чим у менш кваліфікованих. Більш кваліфіковані працівники швидше й ефективніше освоюють нову техніку, технологію, методи організації праці. Завдяки своїй вищій освітній і професійній підготовці, такі працівники одержують можливість технологічно «бачити» значно більше своєї безпосередньої обов'язки в процесі виробництва. Саме це багато в чому визначає більш високий ступінь задоволення своєю працею [52].

Підготовка персоналу являє собою процес придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок в обсязі кваліфікаційної характеристики, що вимагає початкового рівня кваліфікації.

Перепідготовка персоналу – означає навчання кваліфікаційних працівників із метою зміни їхнього професійного профілю для досягнення відповідності кваліфікації кадрів вимогам.

Підвищення кваліфікації персоналу – це процес удосконалювання теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення професійної майстерності працівників, освоєння передової техніки й технології, орієнтації

праці, виробництва й керування.

Перепідготовка кадрів у багатьох випадках носила формальний характер, тому що підвищувати кваліфікацію працівники посилалися часто тому, що за планом треба було побувати на курсах один раз у 5 років [54].

Значення навчання й перепідготовки кадрів на підприємстві широко визнано в усьому діловому світі. Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання, перепідготовки. Головними з них є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання трудових ресурсів;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- недостача досить кваліфікованих працівників на національному рівні;
- підготовка працівників до заняття більш високої посади;
- розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів;
- соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників;
- поява нових виробничих працівників.

Навчання також потрібно й корисно в наступних трьох основних випадках:

- коли працівник надходить на підприємство;
- коли працівника призначають на нову посаду чи він одержує нову роботу;
- коли перевіркою встановлено, що в працівника не вистачає визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Підготовка кадрів на підприємстві обумовлена наступними причинами:

- недостатній кількості курсів по навчанню якісному обслуговуванню та наданню послуг;
- порівняно короткими термінами навчання, що дозволяє підприємству без відчутних витрат заповнити недолік у робітників;
- можливості використання для навчання робітників сучасного

обладнання, що мається на підприємстві [33].

Розрізняють три форми підготовки робітників на підприємстві: індивідуальна, групова та курсова.

При індивідуальній формі кожному, що навчається, прикріплюється висококваліфікований робітник або майстер, що і ведуть навчання.

Групова форма застосовується на великих підприємствах. Теоретичні знання ця група одержує або самостійним вивченням, або за допомогою інженерів відділу виробничого навчання. З цією метою створюються спеціальні навчальні кабінети.

Курсова форма також застосовується на великих підприємствах і навчання проходить у 2 етапи:

- у навчальних групах на спеціально створених для цього курсах стажування;

- на робочих місцях у діючих підприємствах.

Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватися:

- на виробничо-технічних курсах;

- на курсах по вивченню передових методів праці;

- на курсах цільового призначення.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців здійснюється шляхом стажування на інших підприємствах [62].

Час навчання керівників і фахівців зараховується їм у загальний стаж, за цей час їм виплачується середній заробіток, інші винагороди. Будь-яка форма навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації повинні у своїй основі мати які-небудь мотивуючі фактори і тільки в цьому випадку буде ефективно.

Постійна потреба підприємства в підвищенні продуктивності праці, у підвищенні теоретичних знань змушує планомірно вести підготовку кадрів і підвищувати їхню кваліфікацію. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність [44].

Навчання. Для придбання початкового рівня кваліфікації проводиться

навчання працівників. Найчастіше це індивідуальні заняття. Кожен новий працівник підприємства має наставника, що навчає його теоретично й практично. Крім цього начальники відділів один раз у 2 місяці проводять заняття з підлеглими для підвищення їхньої кваліфікації.

У 2017 р. підприємство придбало новий комплект обладнання. Для ефективного використання цієї техніки і її обслуговування було перепідготовлено 4 працівника. Після цього 1 робітнику підвищили розряд.

Перепідготовка. Тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, і більш ефективного використання трудових ресурсів. У зв'язку з новими технологіями обслуговування, появою нових конкурентів, появою нових стандартів підприємство мало потребу у кваліфікованих працівниках. Технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями й недостача досить кваліфікованих працівників жадають від підприємства подальшого планування по перепідготовці кадрів.

Підвищення кваліфікації. Виробництво потребує від працівника постійного удосконалювання теоретичних і практичних знань, підвищення професійної майстерності, освоєння нових технологій, орієнтації праці. Підвищення кваліфікації працівників проводиться один раз у 5 років. За останній рік такі курси пройшли 3 працівника. Вони були організовані безпосередньо на виробництві. У 2019 році планується провести такі курси для бухгалтера і менеджера по продажу.

Фінансові й економічні труднощі не дозволяють підприємству приймати на роботу нових працівників і збільшувати штат. Але дирекція підприємства не намагається створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників. Тому своєчасна й високоякісна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу є найважливішим чинником ефективної роботи ПП «Меруріус».

Підготовка керівних кадрів. Підготовці керівних кадрів на підприємстві не додається генеральне значення.

Планомірна й систематична робота з виконання професійного рівня

проводиться і з керівниками вищої ланки. Усі працівники ІТП систематично проходять курси в м. Києві. Директор підприємства працює в цій посаді 4 роки (загальний стаж роботи 14 років). За цей час він систематично проходив курси підвищення кваліфікації, брав участь у семінарах республіканського рівня, дискусіях, ділових переговорах. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що керівні кадри підприємства планомірно, систематично й безупинно підвищують свої знання, уміння й навички.

Але підприємство зіштовхується і з деякими фінансовими проблемами: не завжди підприємство може оплатити курси, командировочні чи заняття на семінарах. Найчастіше це залежить не стільки від даного підприємства, скільки від зовнішніх факторів, що впливають на прибуток і витрати.

Аналізуючи дану ситуацію на ПП «Меркуріус» можна зробити висновок, що підприємство приділяє мало уваги підготовці та перепідготовці своїх кадрів. Розглянувши ситуацію з 2016 по 2018 роки можна сказати, що:

У 2017 році було підготовлено всього 4 особи. Підготовка була проведена за індивідуальною формою навчання. Підвищили кваліфікацію в цьому ж році – 1 чоловік.

Такі дані свідчать про те, що на підприємстві керівництво майже не вживає заходів по підвищенню кваліфікації своїх працівників, а отже, на підприємстві слабо розвинена робота з персоналом. Рівень якості наданих послуг залежить від навичок, вмінь та кваліфікації працівників, які безпосередньо залучені до цього.

Недостатність коштів на навчання призводить до того, що підприємство наймає молодих, не навчених працівників, випускників ПТУ та шкіл, які зовсім не мають кваліфікації. Ці працівники навчаються безпосередньо в ході виробництва іншими працівниками. А це призводить до випуску продукції більш гіршої якості.

Висновки до розділу 2

У другому розділі були розглянуті всі питання по управлінню персоналом на конкретному прикладі підприємства ПП «Меркуріус». Був проведений аналіз чисельності, складу і структури персоналу підприємства, було розраховано основні показники, що стосуються ефективності використання персоналу підприємства, зроблений аналіз системи показників використання персоналу підприємства, а також проаналізована система підготовки та перепідготовки кадрів на ПП «Меркуріус».

Система планування кадрів на підприємстві не досконала. Відділ кадрів не може у достатній кількості та якості забезпечити підприємство необхідним персоналом, оскільки на ринку праці не вистачає кваліфікованих працівників у даній сфері. Останнім часом на підприємстві постала проблема узгодженого завчасного планування кадрів. Особливо гостро це проявилось в пік реалізації послуг. Це практично унеможлиблює повноцінний відбір кваліфікованих кадрів для потреб конкретного фахового напрямку.

Ще однією з проблем на підприємстві є недосконала система навчання, підготовки та перепідготовки кадрів. Отже, проблеми, пов'язані з персоналом, криються в ефективності управлінні.

У зв'язку з важкими та позмінними умовами праці більшість молодих працівників швидко звільняються і ті, хто залишається через недостатність людей змушені виконувати окрім своїх обов'язків, обов'язки тих людей, яких не вистачає. Але керівництво підприємства не вживає значних заходів по подоланню даної проблеми.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «МЕРКУРІУС»

3.1 Покращення роботи відділу кадрів на ПП «Меркуріус»

Аналізуючи попередні розділи дипломної роботи та спираючись на виявленні проблеми в системі управління ПП «Меркуріус» цілеспрямовано виконати організаційні зміни. Ці нововведення потрібно проводити плавно, завчасно розробивши програму і комплекс заходів. Найперше треба замотивувати співробітників до змін, які будуть реалізовуватися — навчанням, наданням інформації, залученням до участі у проекті, покращенням умов праці та ін. Найчастіше нові заходи зустрічають опір, тому щоб зміни були успішними треба організувати управління всіма процесами.

Перш за все я вважаю, що потрібно внести деякі зміни в систему управління ПП «Меркуріус».

У зв'язку з розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до персоналу. Збільшуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки працівників, до рівня їхньої кваліфікації. З'являються питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності співробітників. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, в той же час розширюються функції кадрових служб підприємств.

Важливу частину кадрової роботи на підприємстві ведуть саме керівники. Саме керівник повинен спланувати та організувати роботу кадрових служб по підбору і розміщенню робітників так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством. Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення чи переміщення співробітника, оцінки

його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник, який спирається на професіоналізм працівника в питаннях кадрової роботи.

В обов'язок керівника також входить піклування про розширення компетенції відділів кадрів, збільшення ролі кадрових служб, удосконаленні їх роботи, підвищенні кваліфікації кадрових співробітників.

Важливим завданням кадрової роботи ПП «Меркуріус» є організація підготовки та перепідготовки працівників, забезпечення росту кваліфікації кадрів безпосередньо на підприємстві, вдосконалити систему планування кадрів та встановити ефективну систему управління персоналом для того, щоб зменшити плинність кадрів. Підприємство з цією метою повинне розробляти навчально-матеріальну базу, проводити семінари та курси дослідження та вивченню сучасних методів праці, розроблювати програми щодо вдосконалення умов праці.

За допомогою експертних оцінок фахівців і та керівників підприємства, можна підвищити ефективність та кваліфікаційний рівень працівників підприємства, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Важливою проблемою підприємства є уміле використання резерву. Потрібно своєчасно визначити момент, коли резервіст повинний бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мова йде про зміцнення відстаючих ділянок підприємства — здатними та ініціативними керівниками.

У складі резерву кадрів на висування доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довготривалою підготовкою)..

Підготовка в складі оперативного резерву, як демонструє практика, не зобов'язана тривати більш трьох років, тому що «засиджування» у резерві демобілізуючи впливає на активність співробітника, зарахованого в резерв, бо це в свою чергу, порушує його життєві плани та цілі. Це, як наслідок,

призводить до зниження ефективності роботи даного підприємства.

Працівники, які включаються в список резерву, повинні бути висунуті публічно, з метою досягнення об'єктивності в оцінці кандидатів. Інформація, використовувана при відборі працівників у резерв, – це різні і по можливості найбільш повні відомості, якими керуються відділи кадрів та адміністрація підприємства. Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що зменшує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка – найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість.

Також на мою думку на підприємстві цілеспрямовано встановити систему оцінки трудового потенціалу як робітників, так і керівника, бо оцінка діяльності персоналу є засобом дослідження його сильних і слабких сторін, а також основа для поліпшення персональних трудових здібностей і підвищення кваліфікації. Тому як раз від керівника багато в чому залежить успішна робота підприємств, то необхідно постійно оцінювати ефективність його роботи, те як він виконує свої обов'язки і які мотиваційні фактори впливають на нього.

Керівники підприємств працюють з персоналом своєї організації, контактують з кадрами інших компаній, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень розвитку підприємства, тому значно важче оцінити результат їхньої роботи. Проводити атестацію може саме підприємство, так і залучити незалежних експертів, для підвищення об'єктивності оцінки.

Для оцінки складності виконуваних функції співробітників відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт.

Оцінка праці співробітників, на мою думку, повинна включати етапи, які представлені в рисунку 3.1.



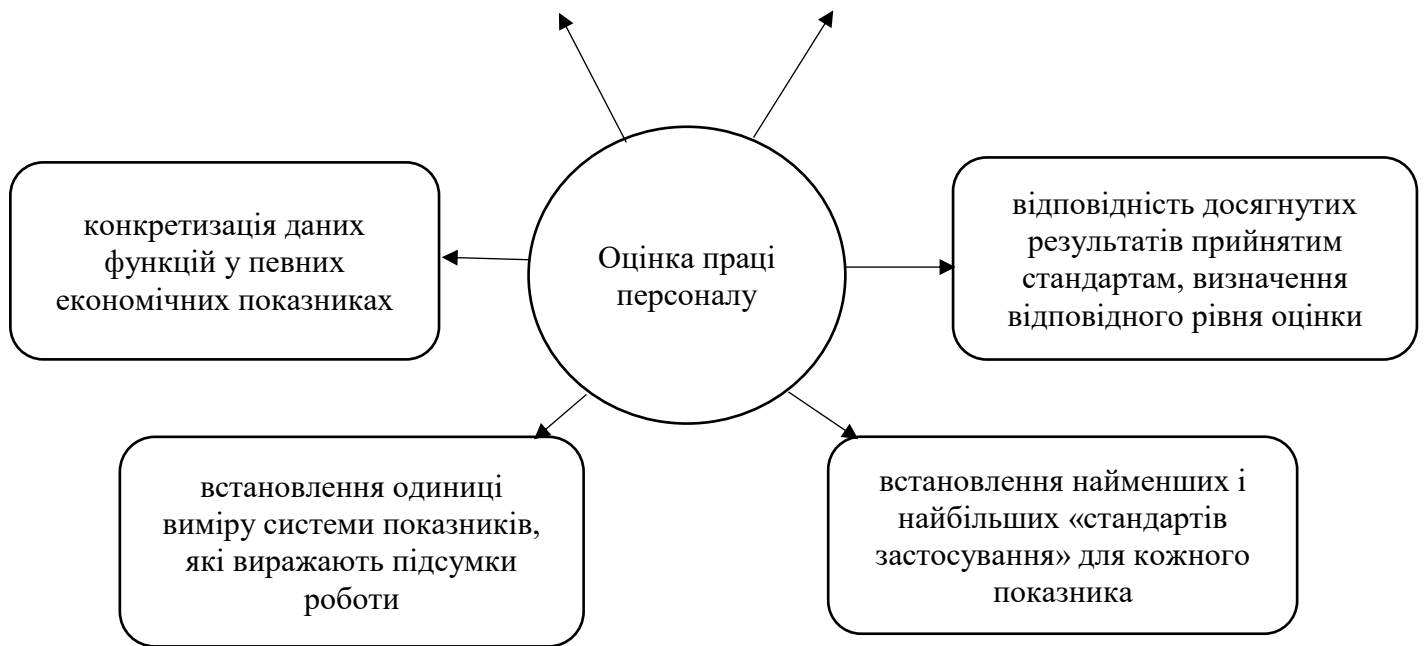


Рисунок 3.1 – Етапи оцінки праці співробітників

Також підприємство, а саме відділ кадрів, немає розробленого зразка для проведення співбесід з можливими кандидатами на ту чи іншу посаду. Пропоную зачаткувати такий обов'язковий перелік питань для виявлення якостей співробітника при проведенні співбесіди:

- стабільність роботи: «Як довго ви працювали на попередніх двох роботах? Яка ваша мета у кар'єрі?»;
- технічні навички: «Опишіть ваш досвід та навички. З яким обладнанням ви працювали?»;
- працездатність та функціональність: «Опишіть найрезультативніший день на попередній роботі. Опишіть завдання яким ви пишаєтеся.»;
- здатність до майбутнього навчання: «Опишіть вашу формальну освіту. Чи навчальні курси ви б обрали? Вам доводилося добувати нові навички для виконання своєї роботи.»;
- лідерство і здатність брати на себе відповідальність за управлінські рішення: «Які керівні функції ви виконували на минулих роботах? Що ви

відчуваєте керуючи роботою інших? Опишіть випадок, коли вам довелося приймати рішення.».

Ця система питань дозволить спростити вибір серед кандидатів на вільну посаду, полегшить вибір людини з необхідними здібностями і вміннями, кваліфікацією і іншими вимогами, які повинні задовольняти співробітники для забезпечення успішної роботи підприємства.

Також потрібно ввести більш сучасний підхід до ведення кадрової документації на підприємстві. Необхідно вести облік кадрів в електронному вигляді, а ще створювати для кожного співробітника посадову інструкцію. Це дозволить краще та точніше орієнтуватися відділу кадрів в кадровому стані справ підприємства.

Також необхідне постійне вдосконалення власних здібностей, навичок та знань безпосередньо самим керівником відділу кадрів та його підлеглими. Для цього необхідно орієнтувати та відправляти їх на спеціальні тренінги та семінари.

З кожним роком відбуваються зміни в економіці та трудовому законодавстві України і система управління персоналом постійно удосконалюється відповідно до зарубіжного досвіду, тому керівник відділу кадрів зобов'язаний бути в курсі всіх змін для того, щоб вірно та безпомилково виконувати весь цикл робіт з кадрами підприємства.

На мій погляд, запропоновані заходи дозволять усунути недоліки в системі управління персоналом та дозволять підвищити використання трудового потенціалу.

У складі резерву кадрів на висування доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довготривалою підготовкою).

3.2 Рекомендації з поліпшення умов праці та плинності кадрів на ПП «Меркуріус»

Умови праці — це сукупність взаємозв'язаних виробничих, соціальних, санітарно-гігієнічних, естетичних і психофізіологічних факторів конкретної праці, обумовлених рівнем розвитку продуктивних сил суспільства, які визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини (рисунок 3.2).

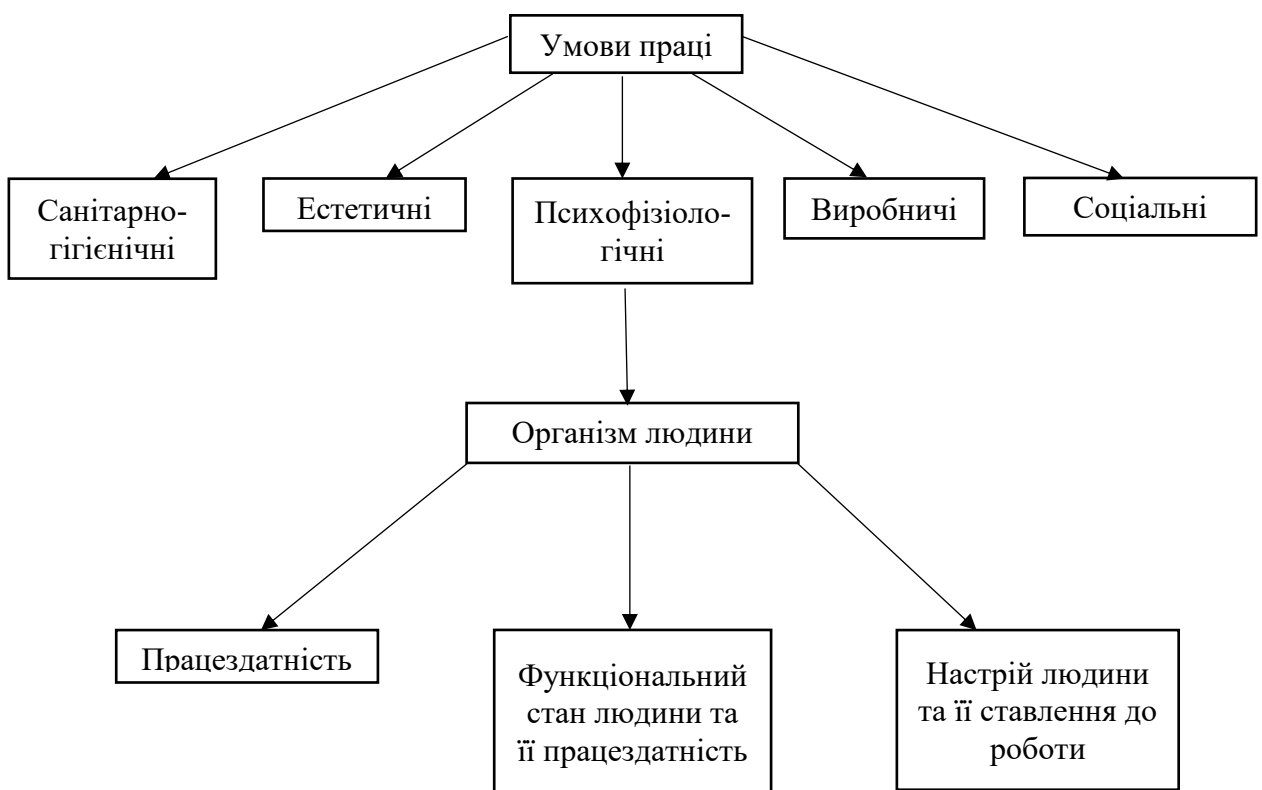


Рисунок 3.2 – Класифікація умов праці

Можна виділити головні фактори підприємницького середовища, які впливають на працездатність персоналу в процесі роботи:

- фізичне зусилля (переміщення вантажів певної ваги в робочій зоні, зусилля, пов'язані з утримуванням вантажів, натисненням на предмет праці

або важіль управління механізмом протягом певного часу). Розрізняють такі види фізичного зусилля: незначне, середнє, сильне та дуже сильне;

- нервовє напруження (складність розрахунків, особливі вимоги до якості продукції, складність управління механізмом, апаратом, установкою, загроза для життя і здоров'я людей під час виконання робіт, особлива точність виконання). Є такі види напруження: незначне, середнє, підвищенє;

- робоче положення (положення тіла людини і його органів відносно засобів виробництва). Розрізняють робоче положення обмеженє, незручне, незручно-стисненє і дуже незручне;

- монотонність роботи (багаторазовє повторення одноманітних, короткочасних операцій, дій, циклів). Монотонність може бути незначна, середня, підвищена;

- вологість, температура та тепловє випромінювання в робочій зоні (відсоток вологості, градуси за Цельсієм, калорії на 1см² за хвилину). Стадії впливу визначених факторів поділяються на: незначні, підвищені або знижені, середні, високі, дуже високі;

- забруднення повітря (вміст домішок в 1м³ або літрі повітря і їх вплив на організм людини). Рівень забруднення повітря може бути незначний, середній, підвищений, сильний, дуже сильний;

- виробничий шум (частота шуму в герцах, сила шуму в децибелах). Розрізняють помірний, підвищений і сильний шум;

- вібрація, обертання, поштовхи (амплітуда на хвилину, градуси і кількість обертів або поштовхів за хвилину). Є такі рівні значень указаних факторів: підвищені, сильні, дуже сильні;

- освітленість у робочій зоні. Освітленість може бути нормальна, недостатня або осліплююча.

На працездатність людини також впливають особистісні фактори: її настрій, стан здоров'я, ставлення до праці та ін.

Фактори робочого середовища мають психологічні і фізіологічні межі.

Психологічна межа характеризується певними нормативами,

перевищення яких викликає у працюючих відчуття дискомфорту. Фізіологічна межа характеризується такими нормативами, перевищення яких потребує зупинення роботи.

Будь який з цих факторів робочого середовища діє відокремлено, і його вплив ураховується окремо під час атестації і паспортизації робочого місця.

На підприємствах і в організаціях (незалежно від форм власності і господарювання), де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, проводиться атестація робочих місць. Головне завдання атестації полягає в урегулюванні відносин між власником або уповноваженим ним органом і співробітника щодо реалізації їхніх прав на здорові і безпечні умови праці, пільгове пенсійне забезпечення, пільги та компенсації за роботу в несприятливих умовах.

Атестація проводиться атестаційною комісією, склад і повноваження якої визначаються наказом по підприємству, організації в строки, передбачені колективним договором, але не рідше одного разу на п'ять років.

Атестація робочих місць передбачає:

- виявлення факторів і причин виникнення несприятливих умов праці;
- санітарно-гігієнічне виявлення факторів робочого середовища, визначення ступеня важкості і напруженості трудового процесу на робочому місці;
- комплексну оцінку факторів робочого середовища і характеру праці та відповідність їхніх характеристик стандартам безпеки праці, будівельним та санітарним нормам і правилам;
- встановлення ступеня шкідливості і небезпечності праці та її характеру за гігієнічною класифікацією;
- обґрунтування віднесення робочого простору до категорії із шкідливими (особливо шкідливими) умовами праці;
- визначення (підтвердження) права співробітників на пільгове пенсійне забезпечення;

– аналіз реалізації технічних і організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію рівня гігієни, характеру і безпеки праці.

Отже, підводячи підсумки вище вказаного, встановлено що на ПП «Меркуріус» необхідно запровадити програму по удосконаленню умов праці співробітників.

Умови праці на підприємстві помірні, однак навантаження, яке припадає на одного працівника є досить значне. Тривалість робочої зміни у день складає 8 годин, працівники працюють з понеділка по п'ятницю з 10.00 по 18.00, і в суботу з 10.00 до 16.00 год. Вважаю, що доцільніше буде скоротити це навантаження зменшити тривалість робочого дня у суботу - до 14.00 год.

Також необхідно встановити в офісі систему кондиціонування приміщень. Це полегшить роботу співробітникам і дозволить їм працювати краще, оскільки в прохолодних умовах працюється легше, ніж в жарких.

Ще на приватному підприємстві відсутня видача спецодягу в достатній кількості. Це також погіршує продуктивність праці людей, отже, необхідно підприємству більшу увагу приділяти даному питанню.

Також існують проблеми недостатньої освітленості приміщень та підвищеного рівня шуму. Даній проблемі також необхідно приділити увагу керівництву підприємства. Тут необхідно встановити додаткові освітлювальні прилади в цехах та шумовідвідники, а також при покупці нового обладнання необхідно враховувати його шумові властивості.

Отже, з вище вказаного можна зробити висновок, що на підприємстві порушені виробничі та санітарно-гігієнічні умови праці працівників. Тому підприємству необхідно вжити заходів про удосконаленню умов праці. Деякі рекомендації були наведені.

Щодо соціального пакету, який отримують працівники підприємства необхідно також внести деякі зміни. На мою думку, продуктивність та ефективність праці значно підвищилася б, якби на підприємстві підвищилась мотивація праці, насамперед матеріальна, адже, зарплата на підприємстві порівняно не велика: працівникам за додаткову працю необхідно нараховувати

доплати, надавати щорічні путівки до санаторіїв та оздоровчих пансіонатів, виплачувати премії та надбавки за трудові успіхи, оплачувати лікарняні та відпустки у повному обсязі, а також, що є також головним — просування по службі працівників.

Також підприємство повинне проводити атестацію робочих місць, але і цьому приділяється мало уваги.

Недотримання всіх цих умов та недбале ставлення керівництва підприємства до потреб працівників і призводить до високої плинності кадрів на даному підприємстві.

У реальному житті персонал і його кількісні та якісні показники не є сталими величинами. Постійно відбувається рух персоналу, пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини). Мобільність — це здатність і готовність працівників до професійних і територіальних переміщень. Професійна мобільність передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію [41].

Зовнішня мобільність означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона необхідна й позитивна, оскільки забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями, а також працевлаштування працівників, що поривають трудові зв'язки з даним підприємством. Однак надто висока зовнішня мобільність (що виражається показниками обороту і плинності кадрів) майже напевно є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства і завдає йому неабияких збитків.

Чинники, що викликають рух персоналу (рисунок 3.3), різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і найчастіше важко

піддається кількісній оцінці.



Рисунок 3.3 – Групи чинників, які викликають рух персоналу

Як можемо бачити з рисунка 3.1, плинність персоналу спричинює чимало економічних втрат, серед яких можна виділити прямі втрати, викликані неукомплектованістю робочих місць виконавцями. Крім того, як правило, продуктивність праці працівників, що мають намір покинути підприємство, знижується у зв'язку зі зміною їх ціннісних орієнтацій.

Продуктивність праці в групі працівників, що недавно прийшли на підприємство, також нижча, ніж у середньому по підприємству, через тимчасову непристосованість до нової робочої ситуації й у зв'язку з проблемами соціальної адаптації.

Висока плинність кадрів знижує ефективність витрат на навчання

працівників, тому що у разі їх звільнення ефект від навчання виникає або поза підприємством, що вклало в навчання кошти, або взагалі не виникає, якщо звільнення пов'язане зі зміною професії.

Існує можливість обмеження реальної плинності кадрів шляхом раціонального регулювання внутрішньофірмових переміщень працівників (внутрішньої мобільності персоналу). Чіткі перспективи таких переміщень, у тому числі і просувань по службі, підвищують заінтересованість працівників, посилюють їх прихильність до підприємства [47].

Якщо поліпшити умови праці, автоматизувати процес виробництва, підвищити рівень заробітної плати, покращити навчання працівників, а також підвищити мотивацію праці на нашому підприємстві, то підприємство буде мати можливість значно зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці.

Основою управління рухом персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів. Знання цих закономірностей допомагає визначити найефективніші напрямки управлінського впливу.

Якісно новий стан може бути досягнутий через подолання кризи праці. Вихід з даної кризи можливий лише шляхом підвищення мотивації персоналу. Передумовами створення комплексної системи мотивації праці повинні стати «людяність» економіки, подолання економічного детермінізму, все більш повне розуміння суті мотиваційних механізмів в сучасному суспільстві. Розробка та удосконалення комплексної системи мотивів та стимулів праці виходять за рамки тільки науково-пізнавальних та теоретичних проблем та все більше ставляться в практичну площину в умовах економічних змагань та все більш жорсткої конкуренції.

3.3 Перспективи підвищення кваліфікації й рівня професіоналізму працівників ПП «Меркуріус»

Всіх успішних керівників об'єднує високий професіоналізм, вміння організувати працю людей для досягнення поставлених цілей. Вони не тільки багато працюють, але і твердо знають, що потрібно робити в даних умовах, щоб забезпечити прибуток. Рішення всього комплексу управлінських задач по стабілізації і розвитку виробництва можливо лише за умови максимальної активізації головного ресурсу підприємства — потенціалу працівників, в першу чергу управлінців.

Саме тому основними напрямками зростання трудового потенціалу є постійне підвищення кваліфікації, нарощування професійних знань керівника, оскільки успішне управління має ґрунтуватися не лише на досвіді керівника, але і на постійному освоєнні ним нових напрямів в управлінні персоналом, налагодженні нових взаємовідносин, обміні досвідом з іншими успішними управлінцями.

Питання кадрового забезпечення системи професійного навчання працівників відіграють важливу роль у підвищенні якості професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Для підприємства забезпечення на належному рівні і в потрібних обсягах професійного навчання кадрів – це зростання продуктивності праці, підвищення якості наданих послуг, зниження рівня травматизму. Для працівника – це сприяння підвищенню продуктивності праці, професійне зростання, зростання заробітної плати (після підвищення розряду, категорії), просування по службі.

Приватне підприємство «Меркуріус» ставить високі вимоги до оновлення конкретних знань і навичок не лише робітників, але й інших категорій персоналу. Головне завдання підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів – забезпечити швидку реалізацію нових наукових, технічних, організаційних та економічних ідей в практику діяльності підприємства.

В сучасному дуже динамічному середовищі, для розвитку і виживання підприємства висувуються нові більш високі вимоги до рівня професіоналізму, компетенції і кваліфікації кадрів, і включають наступні основні позиції:

здатність приймати рішення, комерційна і ділова орієнтація, вміння працювати з інформацією, системне мислення, цілеспрямованість, ініціативність, самостійність здатність до навчання, готовність до змін, організаторські і комунікативні здібності, здатність до співробітництва і переконання.

Пошук кваліфікованих кадрів за межами підприємства, особливо в непривабливих регіонах швидше за все не принесе бажаних результатів, тому більш доцільно направляти кадрову політику в підприємстві на виявлення власних перспективних і ініціативних працівників і давати їм змогу підвищувати кваліфікацію. Для цього доцільно було б налагодити співробітництво з навчальними і консультаційними центрами, що займаються підготовкою спеціалістів нових професій і розробкою програм по організаційним і технологічним нововведенням. Також слід використовувати систему безперервного навчання і підвищення професіоналізму не лише працівників, а й управлінців.

Найпоширенішими формами підвищення кваліфікації робітників приватного підприємства «Меркуріус» є виробничо-технічні курси (для підвищення професійного рівня) та курси цільового призначення (для вивчення нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці, питань економіки, законодавчих та нормативно-правових актів).

В нинішніх підприємствах як і в даному основна частина управлінського персоналу — це керівники та спеціалісти, які навчались та здобували кваліфікацію в радянські часи. До того ж за останні роки значно зменшилась їх чисельність. Дефіцит управлінських кадрів складає 30-40%, а об'єм і складність робіт в управлінні постійно зростають. Саме тому очевидно, що наявність кадрів, які знають реальність, мають професійну освіту, дисципліновані і відповідальні — це цінний потенціал. Саме ці кадри з

урахуванням їх правильної розстановки, навчання, підвищення кваліфікації і компетенції будуть ефективно управляти підприємством.

Для професійного навчання керівних працівників та спеціалістів застосовуються спеціалізація, довгострокове або короткострокове підвищення кваліфікації, стажування. Ці форми підвищення кваліфікації дають змогу керівним працівникам та спеціалістам оволодіти додатковими знаннями, вміннями та фаховими навичками у межах раніше набутої спеціальності. Залежно від форми та мети навчання визначаються обсяги матеріалу, якими має оволодіти фахівець. Так, при спеціалізації тривалість навчання має бути не меншою від 500 годин; довгостроковому підвищенні кваліфікації - від 72 до 500 годин, короткостроковому - не більш як 72 години.

Стажування спеціалістів, що проводиться на підприємствах як в Україні, так і за її межами, передбачає засвоєння найкращого вітчизняного та зарубіжного досвіду, набуття практичних умінь і навичок для виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня. Тривалість стажування визначається залежно від мети та виробничої потреби і становить не більше 10 місяців.

По рівню кваліфікації і соціальної адаптації до нових господарських умов слід виділяти три групи керівників і спеціалістів підприємства.

Перша група - висококваліфіковані спеціалісти середнього і старшого віку, з них особливо продуктивні 35-50 років, що пропрацювали на вибраній спеціальності 10-20 років. Основна проблема цієї групи - необхідність подолання звичних стереотипів мислення і стиля роботи, сформованих на протязі довгого періоду, оновлення професійних знань, адаптація до нових вимог.

Друга група - працівники середнього віку, що мають певний професійний досвід і разом з тим до швидкого перенавчання. Вони усвідомлюють необхідність професійного і особистого самоствердження, освоєння нової професійної ролі, адаптації наявних організаційних і інтелектуальних навиків до вимог ринкової економіки.

Третя група - працівники до 30 років, що займають різні посади в системі управлінської ієрархії. В загальній чисельності апарату управління їх доля незначна - 10-15 %. Ця категорія працівників ще немає достатнього професійного досвіду, починає працювати в умовах нових соціально-правових норм і регламенту трудової діяльності, що безумовно створює певну напруженість в їх праці. Разом з тим вони найбільш впевнено почувають себе в нових економічних умовах, готові до освоєння знань, настроєні на інновації і активні дії, здатні швидко набувати компетенцію в різних сферах діяльності.

Накопичені вміння і навички спеціалістів цих груп є базовими. Далі підприємство повинно брати на себе обов'язок по їх навчанню ринковим формам ведення виробництва з урахуванням потреб і особливостей вікових професійних груп. Скорочення дефіциту знань і використання інтелектуального потенціалу через підвищення професійної компетенції кожного спеціаліста можуть забезпечити "виживання" підприємства і його економічні успіхи.

Швидкому і якісному оволодінню новими кваліфікаціями, адаптації працівників до ринкових умов господарювання повинна відповідати діюча система стимулювання і мотивації ефективної діяльності. Саме мотивація праці виступає головним дефіцитним ресурсом в сфері організаційного навчання. Безумовно, в цій частині пріоритетного значення набувають можливості і реальні дії зі сторони керівника, а також адміністрації підприємства.

Разом не менш важлива цілеспрямована політика по організації загальної економічної освіти, розвитку і укріплення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів всіх рівнів.

На мою думку для підвищення потенціалу трудового колективу в ПП «Меркуріус» доцільно ввести таку систему підготовки кадрів, яка б включала:

– двотижневе навчання з послідовними співбесідами, атестацією і присвоєнням категорій, які дають право на отримання надбавок і доплат;

- щомісячні наради і семінари керівників та спеціалістів по обміну досвідом, аналізу стану галузі;
- проведення районних і обласних конкурсів майстерності масових професій, що сприяло б росту авторитету працівників, що підвищують власні знання, кваліфікацію, досягають високих показників.

Результатом вдосконалення кадрового ресурсу підприємства за такою системою повинна стати прийняття економічно грамотних рішень на всіх рівнях і на цій основі - постійне нарощування темпів виробництва продукції і підвищення його ефективності.

Керівник підприємства повинен знати задачі і функціональні обов'язки підлеглих йому кадрових органів, щоб ефективно направляти кадрову роботу об'єднання, підприємства, здійснювати систематичний контроль за діяльністю.

Підбір кадрів на заміщення посад керівників і фахівців звичайно здійснюється або шляхом підвищення в посаді працівників свого підприємства (іноді після відповідного навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв на висування, або шляхом прийому кандидатів на ці посади ззовні, з інших підприємств, організацій.

Висування в резерв керівних кадрів стимулює підвищення творчої активності працівника і це необхідно враховувати при плануванні й організації роботи з резервом по його підготовці і навчанню. При підборі кандидатів для включення їх у резерв на висування, а також і при організації навчання резерву доцільно користатися розробленими кваліфікаційними моделями різних рівнів керівників, професіограмами, переліком вимог, що пред'являються до керівників на сучасному етапі розвитку економіки країни [56].

При комплектуванні кадрового резерву необхідно приймати до уваги наявність у кандидатів опорних здібностей, на базі яких можна розвинути інші професійно важливі якості. До таких здібностей відносяться: здатність до навчання, уваги до людей, організаторські здібності і спеціальні знання.

Кадровим органам приватного підприємства необхідно мати на увазі, що

підвищення творчої зацікавленості працівника у роботі нині стає одним із головних важелів у ефективності виробництва.

Найбільш прийнятним на практиці є шлях заміщення кадрів керівників і фахівців за рахунок висування працівників свого підприємства. Він дає можливість усебічної перевірки придатності кандидата до нової посади, підготовки його до виконання функціональних обов'язків на новій посаді. У цьому випадку кандидату легше увійти в курс життя колективу і розв'язуваних їм задач. Звичайно відомі і позитивні якості і визначені недоліки кандидата, що розширює можливості їхнього обліку, особливо при підборі кандидатів на керівну посаду. Такої ж якості, властивим кандидатам ззовні, не завжди повною мірою відомі керівнику і колективу даного підприємства.

Необхідно також мати на увазі, що висування своїх працівників на більш високі посади сприяє стабільності кадрів, створює впевненість у членів колективу в можливості росту по службі на своєму підприємстві. У той же час підбір кандидатів на заміщення посад ззовні, з іншого підприємства чи організації сприяє припливу нових людей, і, якщо це передові підприємства – передового досвіду, свіжих думок.

Варто звернути увагу також на питання, зв'язані з вивченням придатності кандидата на посаду, що заміщається. Придатність кандидата на посаду визначається, насамперед, його відношенням до цієї посади, наявністю відповідних знань, умінь, навичок, а в інших випадках і наявністю в нього відповідних психофізіологічних якостей.

При підборі кандидата на посаду начальника відділу кадрів в разі такої потреби необхідно пред'являти йому кваліфікаційні вимоги не тільки з погляду освітнього цензу, стажу роботи на керівних посадах, але і наявності такої якості, як уміння працювати з людьми.

У ході здійснюваної радикальної реформи економічних відносин виникла необхідність привести у відповідність сучасними вимогами організацію підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і фахівців, що має свої особливості. Вивчення тільки теорії не досягає своєї мети, тому

що лише вказуючи загальні шляхи вирішення проблем, воно не дає рецептів рішення задач у кожній конкретній виробничій обстановці. Тому в навчальному процесі при підвищенні кваліфікації керівників і фахівців необхідно давати мінімум теоретичних знань на найсучаснішому рівні, досягнутому наукою, і максимум даних про передовий досвід.

Навчальний процес у системі підвищення кваліфікації повинний сполучити проблемні лекції з акцентуванням уваги на проблемах, висунутих економічною реформою, з навчанням практичним прийомам дії керівника і фахівця в умовах ринкової економіки, виробляючи в них нові методи, нові підходи до практичної діяльності. Для цієї мети широко використовуються активні методи навчання:

- ділові ігри;
- аналіз конкретних ситуацій;
- виїзні заняття на передових підприємствах галузі;
- обговорення проектів;
- дискусії та інше.

Конкретний зміст і вибір методів навчання в системі підвищення кваліфікації визначається метою і задачами цього навчання. При цьому необхідно мати на увазі, що зміст навчання в системі підвищення кваліфікації динамічне, програми навчання постійно оновлюються й уточнюються.

Не потрібно забувати про те, що оптимальний період перебування на керівній посаді – 5-7 років, цьому ж періоду дорівнює і часовий критерій службового просування. Керівник, що займає посаду занадто довго, усе менш об'єктивно оцінює свої дії і вчинки підлеглих, тому що підсилюється вплив на нього неформальних відносин. Практика роботи підприємств свідчить про те, що в ряді випадків застій керівних кадрів, що працюють десятиліттями на одному місці, є однією з причин приховання великих негативних явищ. У зв'язку з цим було б доцільним ввести в практику систему періодичного переміщення керівників «по горизонталі».

Навчання керівників і фахівців повинне здійснюватися як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. У країні створюється на новій основі єдина державна система перепідготовки і професійного росту кадрів. Здійснюється перехід до системи безупинного, оперативного поповнення і відновлення знань керівників і фахівців. Кожен працівник визначену частину часу протягом дня, тижня, місяця і року повинен присвячувати підвищенню кваліфікації, оволодінню сучасними досягненнями науки, техніки, культури і передового досвіду.

Важливо також підняти особисту відповідальність і зацікавленість кадрів підприємства «Меркуріус» у підвищенні кваліфікації. Поставити в пряму залежність від її результатів атестацію, діловий ріст фахівців і встановлення їм рівня заробітної плати. Значного удосконалення потребує нормативна база підвищення кваліфікації, зокрема для того, щоб забезпечити його обов'язковість і регулярність.

Необхідною умовою підвищення ефективності системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів і фахівців є відхід від сформованих стереотипів організації і методів навчання, що склались в період існування СРСР.

Система підготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів ПП «Меркуріус» включає наступні ланки:

- державні міжгалузеві центри підготовки керівників, інститути підвищення кваліфікації керівників і фахівців;
- спеціальні факультети і курси при вузах;
- курси на підприємствах.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців можна організувати по наступним напрямкам:

- посадова підготовка керівників з метою підготовки їх до виконання своїх обов'язків у нових умовах роботи підприємств на більш високому організаційному і технічному рівні;

- підготовка резерву кадрів для висування на керівні посади;
- підвищення кваліфікації фахівців із профілю базового навчання з метою підготовки працівника до виконання більш складної роботи зі спеціальності в нових умовах господарювання;
- цільове підвищення кваліфікації керівників і фахівців.

В даний час від кожного робітника потрібна компетентність не тільки в здійсненні обов'язків на своєму робочому місці, але й у питаннях ефективного господарювання на рівні цеху, ділянки, усього підприємства в цілому. Вирішити цю задачу багато в чому покликане виробничо-економічне навчання кадрів.

Виробничо-економічне навчання кадрів – складова частина всієї роботи з кадрами і вестися вона на кожному підприємстві повинна планомірно і цілеспрямовано. Зміцнюється її зв'язок з життям, з рішенням ключових задач прискорення соціально-економічного розвитку суспільства.

Перебудова системи економічного навчання покликана підсилити взаємозв'язок зміни кваліфікаційних розрядів, посадових переміщень і оплати праці працівників з рівнем їхньої професійної підготовки, ефективність практичного застосування економічних знань.

Вимоги до рівня економічних знань для працівників кожної категорії відбиті в кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців і службовців і в єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій робітників.

Навчання працівників у різних постійно діючих формах безупинного виробничо-економічного навчання органічно доповнює підвищення кваліфікації і періодичну перепідготовку робочих і інженерних кадрів.

Комплексні навчальні програми, по яких ведеться виробничо-економічне навчання, спрямовані на забезпечення освоєння кадрами актуальних проблем економічної теорії, сучасних досягнень науки управління, нових методів господарювання в умовах ринкової економіки, на практичне оволодіння навичками аналізу виконання планів економічного і соціального

розвитку, рішення конкретних господарських задач, на використання кращого вітчизняного і закордонного досвіду.

Навчання необхідно направити на те, щоб підвищувалася продуктивність праці, строго дотримувалися порядок і дисципліна на виробництві, велася рішуча боротьба з пияцтвом, дармоїдством, злочинністю.

Диференційовані типові навчальні програми, що рекомендуються для проведення економічного навчання, у всіх випадках повинні уточнюватися на місцях з врахуванням специфіки підприємств і особливостей складу тих, яких навчають. У плані соціально-економічного розвитку ПП «Меркуріус» повинне передбачатися створення необхідних умов для занять, необхідної матеріально-технічної бази для навчання кадрів. У трудовому колективі повинні бути створені навчальні класи, добре оформлені аудиторії і кабінети.

Найбільш раціональна структура і час навчання, склад і чисельність слухачів, загальна тривалість навчання, порядок підведення її підсумків і оцінки професійних і економічних знань тих, хто навчається, визначаються в кожному окремому випадку, виходячи із задач розвитку галузей і особливостей функціонування трудових колективів.

Відмінною рисою занять повинні бути такі активні методи навчання:

- аналіз конкретних ситуацій;
- практичні завдання;
- ділові ігри;
- семінари-практикуми;
- виїзні заняття;
- конференції;
- колективний пошук резервів.

У трудовому колективі приватного підприємства «Меркуріус» повинна діяти ефективна система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій слухачів. Рівень виробничо-економічного навчання сьогодні повинен відповідати найвищим вимогам. Він повинен забезпечувати формування сучасного

ініціативного, творчо мислячого працівника.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу мною запропоновано такі заходи щодо покращання управління персоналом на підприємстві:

- впровадження організаційної структури підприємства, затвердженої на загальних зборах акціонерів для подальшого розвитку окремих виробництв та служб з подальшим виділенням їх в окремі підприємства;
- визначення та розробка стратегії управління персоналом, яка є частиною загальної стратегії розвитку підприємства;
- побудова ефективної системи управління персоналом, яка покликана забезпечити функціонування управління персоналом у динамічному середовищі;
- впровадження системи кадрового планування та маркетингу;
- розробка посадових інструкцій для менеджерів вищої та середньої ланки і положень про відділи для більш ефективного розподілу повноважень та обов'язків між менеджерами;
- розробка дієвих заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики (набору і відбору персоналу, атестації, підвищення кваліфікації, нематеріальних методів стимулювання праці, щодо ефективності системи матеріального стимулювання);
- забезпечення соціальних гарантій персоналу, які повинна контролювати служба управління персоналом у відповідності з чинним законодавством;
- проведення роботи із забезпечення умов для отримання співробітниками підприємств профільної освіти.

Таким чином, проводячи узагальнення, підкреслимо, що всі методи і форми роботи з персоналом на підприємстві повинні бути спрямовані на досягнення його основної мети. Інакше кажучи, управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки успішно співробітники використовують свій потенціал для досягнення завдань, які стоять перед підприємством.

В ідеалі управління персоналом повністю здійснюється керівниками підрозділів. Однак в реальному житті практично кожне підприємство потребує внутрішньої структури, яка займається виключно цим питанням.

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

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Підсумовуючи досвід зарубіжних організацій можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: соціальний та професійний розвиток кадрів, забезпечення людськими ресурсами та їх ефективне використання.

2. Також можна виділити такі спільні позитивні принципи систем управління персоналом в різних країнах світу: спеціалісти по кадрам надають підтримку лінійному менеджменту; децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління; турбота про всі ресурси та горизонтальне управління, акцент на формуванні команди; планування системи управління персоналом повністю інтегровано в корпоративне планування; ціль – поєднання існуючих людських ресурсів, потенціалу та кваліфікації з цілями та стратегією підприємства; балансування нинішніх потреб інтегрованого підприємства з зовнішнім середовищем та цілісна корпоративна культура.

3. В світовій практиці надійно підтримується тенденція застосування змішаної системи управління персоналом.

4. У другому розділі були розглянуті всі питання по управлінню персоналом на конкретному прикладі підприємства ПП «Меркуріус». Був проведений аналіз чисельності, складу і структури персоналу підприємства, було розраховано основні показники, що стосуються ефективності

використання персоналу підприємства, зроблений аналіз системи показників використання персоналу підприємства, а також проаналізована система підготовки та перепідготовки кадрів на ПП «Меркуріус».

5. Система планування кадрів на підприємстві не досконала. Відділ кадрів не може у достатній кількості та якості забезпечити підприємство необхідним персоналом, оскільки на ринку праці не вистачає кваліфікованих працівників у даній сфері. Останнім часом на підприємстві постала проблема узгодженого завчасного планування кадрів. Особливо гостро це проявилось в пік реалізації послуг. Це практично унеможливило повноцінний відбір кваліфікованих кадрів для потреб конкретного фахового напрямку.

6. Ще однією з проблем на підприємстві є недосконала система навчання, підготовки та перепідготовки кадрів. Отже, проблеми, пов'язані з персоналом, криються в ефективності управління.

7. У зв'язку з важкими та позмінними умовами праці більшість молодих працівників швидко звільняються і ті, хто залишається через недостатність людей змушені виконувати окрім своїх обов'язків, обов'язки тих людей, яких не вистачає. Але керівництво підприємства не вживає значних заходів по подоланню даної проблеми.

8. На основі проведеного аналізу запропоновано такі заходи щодо покращання управління персоналом на підприємстві: впровадження організаційної структури підприємства, затвердженої на загальних зборах акціонерів для подальшого розвитку окремих виробництв та служб з подальшим виділенням їх в окремі підприємства; визначення та розробка стратегії управління персоналом, яка є частиною загальної стратегії розвитку підприємства; побудова ефективної системи управління персоналом, яка покликана забезпечити функціонування управління персоналом у динамічному середовищі; впровадження системи кадрового планування та маркетингу; розробка посадових інструкцій для менеджерів вищої та середньої ланки і положень про відділи для більш ефективного розподілу повноважень та обов'язків між менеджерами; розробка дієвих заходів щодо

підвищення ефективності кадрової політики (набору і відбору персоналу, атестації, підвищення кваліфікації, нематеріальних методів стимулювання праці, щодо ефективності системи матеріального стимулювання); забезпечення соціальних гарантій персоналу, які повинна контролювати служба управління персоналом у відповідності з чинним законодавством; проведення роботи із забезпечення умов для отримання співробітниками підприємств профільної освіти.

Таким чином, проводячи узагальнення, підкреслимо, що всі методи і форми роботи з персоналом на підприємстві повинні бути спрямовані на досягнення його основної мети. Інакше кажучи, управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки успішно співробітники використовують свій потенціал для досягнення завдань, які стоять перед підприємством.

В ідеалі управління персоналом повністю здійснюється керівниками підрозділів. Однак в реальному житті практично кожне підприємство потребує внутрішньої структури, яка займається виключно цим питанням.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: офіц. текст. Київ: *Відомості Верховної Ради України*. 1996. №30. Ст. 141.
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 року № 322-VIII. *Відомості Верховної ради України*. 1971. № 50. Ст. 375.
3. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 року № 436-IV (із змінами та доповненнями). *Відомості Верховної ради України*. 2003. № 19-20, № 21-22. Ст. 144.
4. Про оплату праці: Закон України від 23.01.1997 року № 20-97. *Відомості Верховної ради України*. 1997. №6. Ст. 21.
5. Про зайнятість: Закон України від 01.03.1991 року № 803-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 14. Ст. 120-170.
6. Про охорону праці: Закон України від 21.11.2002 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 2. Ст. 10.
7. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. 7-ге вид., перероб. Київ: Знання, 2002. 704 с.
8. Крижановській В. Г., Лапенков В. І., Лютер В. І. та інші.; под ред. Мінаєва Е. С. та Панагушина В. П. : Антикризове управління: навч. посіб. для технічних вищих навчальних закладів / Крижановській В. Г., Лапенков В. І., Лютер В. І. та інші.; за заг. ред. Мінаєва Е. С. и В. П. Панагушина : ПРИОР, 1998. 432 с.
9. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Земменська Е. В. : Психологія управління. Харків: Фортуна-прес, 1998. 464 с.
10. Бібліотека керуючого персоналом: світовий досвід. Менеджмент людських ресурсів: Оглядова інформація / уклад.: Ярова В. І.; під ред. Щокіна Г. В. : МАУП, 1995. 104 с.
11. Боровський А. Б., Пототенко Т. М., Щокіна Г. В. Система методів професійної орієнтації. Методики профорієнтаційної роботи (додатки): навч.-

метод. посібник : МЗУУП, 1993. 278 с.

12. Венін В. Р. Основи менеджменту: курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів: Спільнота «Знання» Росії : Центральний інститут неперервного навчання, 1996. 472 с.

13. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу: посіб. по кадровій роботі. Москва: 1998. 315 с.

14. Вихановський О. С., Наумов А. К. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес: підручник. Москва: МГУ, 1995. 416 с.

15. Волгін А. П. Управління персоналом в умовах ринкової економіки: підручник. Москва: 1992. 293 с.

16. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: навч. посібник : МАУП, 1997. 112 с.

17. Генкін Б. М. Основи управління персоналом: підручник: 1996. 487 с.

18. Герчикова И. Н. Менеджмент: підручник (2 вид.). Москва : Банки та біржі, 1995. 480 с.

19. Гончарук В. А. Розвиток підприємства. Москва : Діло, 2000. 208 с.

20. Горбунов В. М. Управління соціальним розвитком трудового колективу: конспект лекцій : МАУП, 1998. 80 с.

21. Горелова В. Л., Мельникова Е. Н. Основи прогнозування: навч. посібник. Москва : Вищ. шк., 1986. 412 с.

22. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. : КНЕУ, 2005. 435 с.

23. Громова Н. Н. Кадрове прогнозування: підручник. Москва: 1993 г. 245 с.

24. Дмитриенко Г.А., Дорошенко Є.А. Оцінка рівня культури персоналу: навч.-практич. посібник. : МАУП, 1998. 88 с.

25. Дорошенко Л. С. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. :

МАУП, 1997. 60 с.

26. Дятлов В. А., Кібанов А. Я., В.Т. Пихало. Управління персоналом : навч. посіб. для вищих навчальних закладів. Москва: 1998. 367 с.

27. Покропивного С. Ф. Економіка підприємства : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2005. 528 с.

28. Заболотня С. П. На допомогу працівникові відділу кадрів. Дніпро : Баланс-клуб, 1999. 293с.

29. Завадський Й.С. Менеджмент : в 1 т. 2-ге вид. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. 542 с.

30. Кабушкін Н. І. Основи менеджменту: навч. посіб. 2-е вид., вип. та доп. : Остожъе, 1999. – 336 с.

31. Казанцев А. К., Підлесних В. І., Серова Л. С. Практичний менеджмент. У ділових іграх, господарських ситуаціях, задачах і тестах: навч. посіб. Москва : ИНФРА – М, 1998. 367 с.

32. Карпіловська С. Я., Мітельман Р. И., Синявський В. В., Ткаченко О. М., Федоришин Б. О., Ящишин О. О. Основи професіографії : навч. посіб. Київ : МАУП, 1997. 148 с.

33. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.

34. Колпанов В. М. Методи управління: навч. посіб. Київ: МАУП, 1997. 160 с.

35. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296с.

36. Макаров С. Ф. Менеджер за роботою. Москва : Мол. гвардія, 1989. 239 с.

37. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. Менеджмент організації. Москва : ИНФРА – М, 1995. 569 с.

38. Русінова Ф. М., Русинова М.Л. Менеджмент (сучасний російський менеджмент): підручник ред. Раду. Москва : ФБК – ПРЕСС, 1998. 504 с.

39. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту: пер.

з англ. Москва: Діло. 1998. 704 с.

40. Новицький А. Г. Населення и трудові ресурси. Довідник. Москва: Думка. 1991. 476 с.

41. Одегов Ю. Г., Журавльов П. В. Управління персоналом. Москва : підручник : 1997. 309 с.

42. Основи сучасного менеджменту: навч.-метод. посіб. в 5 томах. Ужгород : ПИН ПАТЕНТ, 1997. 583с.

43. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва: навч.-метод. посібник Київ : МАУП, 1998. 96 с.

44. Паркінсон С., Нортнот, Рустанджи М. К. Мистецтво управління : пер. з англ. Санкт-Петербург : Лениздат, 1992. 143 с.

45. Платонов С. В., Третьяк В. І., Черкасов В. В. Мистецтво управління діяльністю. Київ : Из-во Лібра», 1996. 416 с.

46. Рубан Г. С. Робота з кадрами на виробництві. Київ : Техніка, 1990. 124 с.

47. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. - 2-ге вид., випр. та доп. Київ : Знання, 2005. 662 с.

48. Сацков Н. Я. Методи та прийоми діяльності менеджерів та бізнесменів: навч.-метод. посіб. Біла Церква : Інститут, 1993. 401 с.

49. Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. Сучасний менеджмент (в схемах): опорний конспект лекцій. Київ : МАУП, 2000. 112 с.

50. Смірнов А. Д. Планування соціального розвитку колективу, виробничого об'єднання. Москва : Економіка, 1987 – 176 с.

51. Синяєв Д. М. Прогнозування розвитку колективу. Москва : Економіка, 1994. 98с.

52. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 1998. 256 с.

53. Травін В. В., Дятлов В. А. Основи кадрового менеджменту. Москва : Діло, 1995 – 430 с.

54. Травін В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персоналу підприємства:

підручник. Москва : 1998. 357 с.

55. Третяк В. І., Платонов С. В. Менеджеру про менеджмен. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1995. 96 с.

56. Щокін Г. В. Управління бізнесом: Експрес-курс для ділових людей: 3-є вид., перероб. і доп. Київ : МАУП, 1998. 204 с.

57. Поршнева А. Г., Румянцевой З. П., Садоматина Н. А. Управління організацією : підручник 2-ге вид., перераб. та доп. Москва : ИНФРА-М, 1999. 669 с.

58. Базарова Т. Ю., Еремина Б.Л. Управління персоналом: підручник для вищих навчальних закладів. Москва : Банки та біржі, ЮНІТІ, 1998. 423 с.

59. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Київ.: Вища шк., 1995. 351 с.

60. Цандр, Ернст. Менеджмент малих і середніх підприємств : пер. з нім. О. Гусак. Київ : Основи, 1997. 317 с.

61. Четиркін Є. М. Статистичні методи прогнозування. Москва : Статистика, 1986 – 597 с.

62. Черниш Є.М. Молчанова Н. П. Новікова А. А. Салтикова Т. А. Прогнозування та планування в умовах ринку. Москва : навч. посіб : Пріор., 1999. 351 с.

63. Чернявский А. Д. Організація управління в умовах ринкових відносин : навч.-метод. посіб. Київ : МЗУУП, 1994. 120 с.

64. Шалушкін Н. Н. Основи менеджменту та бізнесу: Спецкурс для ділових людей. Київ : МАУП, 1995. 176 с.

65. Шваб Л. І. Економіка підп. : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. 4-е вид. Київ : Каравела, 2007. 584 с.

66. Шегда А. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ : Знання, КОО, 1998. 512 с.

67. Щьокін Г. В. Основи кадрового менеджменту: підручник (в 2 книгах) 2-ге вид., перероб. и доп. Київ : МЗУУП, 1993. 115 с.

68. Щьокін Г. В. Основи кадрового менеджменту: підручник 3-є вид., перероб. и доп. Київ : МАУП, 1999. 228 с.

69. Щьокін Г. В. Планування та організація роботи з персоналом: навч. посіб. Київ : МЗУУП, 1993. 2 с.
70. Щьокін Г. В. Практична психологія менеджменту. Т1. Як робити кар'єру. Київ : МЗУУП, 1993. 156 с.
71. Щьокін Г. В. Практична психологія менеджменту. Т.ІІ. Як побудувати організацію. Київ : МЗУУП, 1993. 256 с.
72. Щьокін Г. В. Теорія соціального управління: Монографія. Київ : МАУП, 1996. 408 с.
73. Щьокін Г. В. Теорія і практика та практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ : 1998. 194 с.
74. Щьокін Г. В. Основи кадрового менеджменту : підручник. Київ : 1999. 542 с.
75. Щьокін Г. В. Як ефективно керувати людьми: психологія кадрового менеджменту. Київ :1999. 306 с.
76. Смолівік П.В. Управління процесом підбору персоналу. Персонал. : 2000. № 4. 35 с.