

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)

(рівень вищої освіти)

на тему «Розробка заходів підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку»

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1МД
спеціальності 073 Менеджмент
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Менеджмент організації
та адміністрування
(код і назва освітньої програми)

спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)

Мироненко О. В.
(ініціали та прізвище)

Керівник к.ф.н. проф. Воронкова В.Г.
(посада, вчене звання, науковий
ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(посада, вчене звання, науковий
ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

(код та назва)

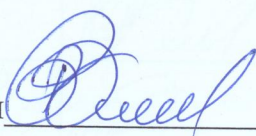
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

(код та назва)

Спеціалізація _____

(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 

«10» вересня 2019 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Мироненко Олені Валеріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проекту) Розробка заходів підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку

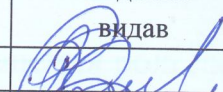
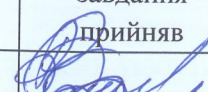
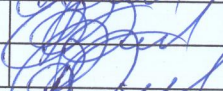
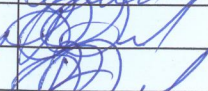
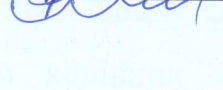
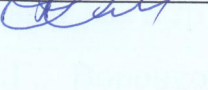
Керівник роботи Воронкова В.Г. к.ф.н. проф.

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

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1538-с.

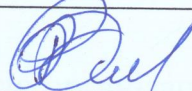
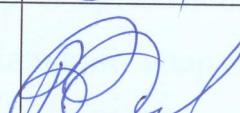
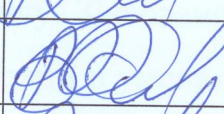

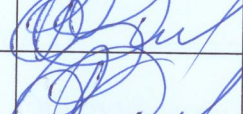
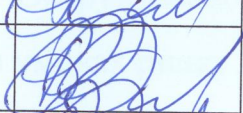
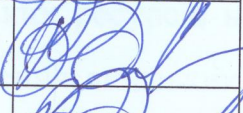
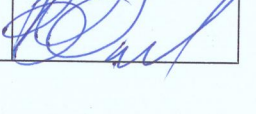

- 1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 р
- 2 Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної практики.
- 3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
проаналізувати методологію дослідження ролі людських ресурсів організації в умовах ринку; розкрити понятійно - категоріальний апарат підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку; узагальнити зарубіжний досвід підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку; охарактеризувати організаційно управлінську структуру ТОВ «СІЛЬПО ФУД»; розглянути діагностику проблем підвищення ролі людських ресурсів в умовах ринку; провести SWOT – аналіз підвищення людських ресурсів в організації в умовах кризи; визначити основні шляхи вдосконалення людських ресурсів організації в умовах ринку; надати економічне обґрунтування підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку; розглянути та представити заходи щодо підвищення людських ресурсів в організації в умовах ринку.
- 4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Кількість штатних одиниць та кількість працівників. SWOT аналіз торгівельної мережі. Кошторис витрат на підвищення кваліфікації на одного працівника за 14 днів. Тренінгові курси

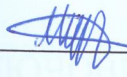
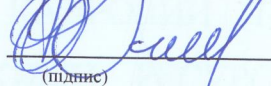
Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.		
2	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.		
3	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.		

Дата видачі завдання 10.09.2019

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологія дослідження ролі людських ресурсів організації в умовах ринку	3.10.2019	
2	Понятійно - категоріальний апарат підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку	12.10.2019	
3	Зарубіжний досвід підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку	20.10.2019	
4	Організаційно управлінська структура ТОВ "СІЛЬПО ФУД"	21.10.2019	
5	Діагностика проблем підвищення ролі людських ресурсів в умовах ринку	1.11.2019	
6	SWOT – аналіз підвищення людських ресурсів в організації в умовах кризи	15.11.2019	
7	Основні шляхи вдосконалення людських ресурсів організації в умовах ринку	16.11.2019	
8	Економічне обґрунтування підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку	01.12.2019	
9	Заходи щодо підвищення людських ресурсів в організації в умовах ринку	16.12.2019	

Студент  (підпис) О.В.Мироненко (ініціали та прізвище)Керівник роботи (проекту)  (підпис) В.Г.Воронкова (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер О.М. Венгер (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Мироненко О.В. «Розробка заходів підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку».

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник В.Г. Воронкова. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

Розкрито методологію підвищення ролі людських ресурсів організації в умовах ринку. Проаналізовано понятійно - категоріальний апарат підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку. З'ясовано зарубіжний досвід підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку. Сформовано організаційно-управлінську структуру підприємства (на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»). Досліджено діагностику проблем підвищення ролі людських ресурсів в умовах ринку. Сформовано SWOT – аналіз підвищення людських ресурсів в організації в умовах ринку. Обґрунтовано основні шляхи вдосконалення людських ресурсів в організації в умовах ринку. Здійснено економічне обґрунтування підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку. Розроблено заходи щодо підвищення людських ресурсів в організації в умовах ринку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ОРГАНІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПЕРСОНАЛ, АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПЛАНУВАННЯ.

ABSTRACT

Mironenko O. V. «Development of measures to increase the role of human resources in the organization» .

Qualification work for higher education master's degree in specialty 073 "Management", supervisor V. G. Voronkova. Zaporizhzhya national University. engineering Institute. Faculty of Economics and management. Department of organization management and project management, 2020.

The methodology of increasing the role of human resources of the organization in the market conditions is revealed. The conceptual and categorical apparatus of increasing the role of human resources in the organization in the market conditions is analyzed. Foreign experience of increasing the role of human resources in the organization in the market conditions is found out. The organizational and management structure of the enterprise was formed (on the example of LLC "Silpo-Food"). Diagnostics of problems of increasing the role of human resources in the market conditions are investigated . The SWOT analysis of human resources increase in the organization in the market conditions is formed. The main ways of improving human resources in the organization in the market conditions are substantiated. The economic justification of increasing the role of human resources in the organization in the market conditions is carried out. Measures have been developed to improve human resources in the organization in the market conditions.

KEYWORDS: EFFICIENCY OF ACTIVITY, MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES, PERSONNEL POTENTIAL, ORGANIZATION, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, HUMAN POLICY, PERSONNEL, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, PLANNING.

АННОТАЦИЯ

Мироненко О. В. «Разработка мероприятий повышения роли человеческих ресурсов в организации в условиях рынка».

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистр по специальности 073 "Менеджмент", научный руководитель В. Г. Воронкова. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

Раскрыта методология повышения роли человеческих ресурсов организации в условиях рынка. Проанализирован понятийно - категориальный аппарат повышение роли человеческих ресурсов в организации в условиях рынка. Выяснено зарубежный опыт повышения роли человеческих ресурсов в организации в условиях рынка. Сформирована организационно-управленческая структура предприятия (на примере ООО "Сильпо-Фуд"). Исследованы диагностику проблем повышения роли человеческих ресурсов в условиях рынка . Сформирован SWOT – анализ повышения человеческих ресурсов в организации в условиях рынка. Обоснованы основные пути совершенствования людских ресурсе в организации в условиях рынка. Осуществлено экономическое обоснование повышения роли человеческих ресурсов в организации в условиях рынка. Разработаны меры по повышению человеческих ресурсов в организации в условиях рынка.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, ОРГАНИЗАЦИЯ,УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ , КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА , ПЕРСОНАЛ, АНТИКРИЗОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПЛАНИРОВАНИЕ.

ЗМІСТ

ВСТУП⁹

13

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ¹³

1.1.Методологія дослідження ролі людських ресурсів організації в умовах ринку¹³

1.2. Понятійно - категоріальний апарат підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку²³

1.3. Зарубіжний досвід підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку⁴⁷

Висновок до розділу 1⁶¹

РОЗДІЛ 2.⁶³

АНАЛІТИКО- ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ⁶³

2.1 Організаційно управлінська структура ТОВ “СІЛЬПО ФУД”⁶³

2.2 Діагностика проблем підвищення ролі людських ресурсів в умовах ринку⁸¹

2.3 SWOT – аналіз підвищення людських ресурсів в організації в умовах кризи⁹⁰

РОЗДІЛ 3⁹⁴

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ⁹⁵

3.1 Основні шляхи вдосконалення людських ресурсів організації в умовах ринку⁹⁵

3.2 Економічне обґрунтування підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку¹⁰⁷

3.3 Заходи щодо підвищення людських ресурсів в організації в умовах ринку116

ВИСНОВКИ134

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ136

ВСТУП

Актуальність зумовлена тим, що в сучасному стані функціонування економіки вітчизняні підприємства переймають методи ведення бізнесу зарубіжних компаній. Одним із таких, є побудова міцної культури організації. Саме тому, сьогодні, в Україні майже кожна успішна організація володіє такою. За визначенням, культурою організації доцільно називати систему цінностей та переконань, яка обумовлюється місією та стратегією даного підприємства, яку поділяють усі працівники колективу і, як наслідок, зумовлюється їхня поведінка та характер життєдіяльності фірми.

Об'єктом дослідження є управління людськими ресурсами ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предмет дослідження – людські ресурси ТОВ «Сільпо- Фуд»

Темою даної дипломної роботи є: «Розробка заходів підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку», яка є однією з найбільших проблем. Відомо, що різні види ресурсів використовують у господарській діяльності: матеріальні, фінансові, інформаційні, інтелектуальні і, на кінець, найважливіший ресурс - люди, які все це створюють, використовують, видозмінюють і управляють всіма процесами.

Мета і завдання роботи є дослідження особливості формування та реалізації управління людськими ресурсами торгівельної мережі та виявлення напрямів його удосконалення та забезпечення завжди кожного робочого місця, кожної посади людськими ресурсами відповідної кваліфікації. Особливе значення має висунення і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки.

Досягнення цієї мети обумовлено вирішенням наступних завдань:

- розкрити методології дослідження ролі людських ресурсів організації в умовах ринку;
- проаналізувати понятійно - категоріальний апарат підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку;
- з'ясувати зарубіжний досвід підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку;
- сформуванати організаційно-управлінську структуру;
- дослідити діагностику проблем підвищення ролі людських ресурсів в умовах ринку;
- сформуванати SWOT – аналіз підвищення людських ресурсів в організації в умовах кризи .
- обґрунтуванати основні шляхи вдосконалення людських ресурсів організації в умовах ринку;
- здійснити економічне обґрунтування підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку .
- розробити заходи щодо підвищення людських ресурсів в організації в умовах ринку .

Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає у рекомендаціях модернізації організаційної структури управління персоналом підприємства, а також впровадженні моделі індивідуалізованого управління персоналом.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять загальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління персоналом, фінансового менеджменту, управління проектами, стратегічного менеджменту, економіки підприємства. У магістерській роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: метод порівняння – для уточнення понятійно-категоріального апарату, оцінювання та впорядкування переваг та недоліків дивізійної структури споживчого типу; економіко-статистичного й порівняльного аналізу – для виявлення динаміки роздрібного товарообороту

підприємств України за 2008—2017 рр. з розподілом за продовольчими та непродовольчими товарами; факторного та логічного аналізу – при діагностуванні та структуризації чинників ефективного управління кадровим потенціалом підприємства; графічний – для візуалізації результатів дослідження; узагальнення – для обґрунтування ефективності удосконалення стилю управління персоналом; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень і формування висновків за результатами дослідження.

Корпорації традиційно бачили робітників, як активи підприємства, чия вартість збільшується за допомогою подальшого тренування та розвитку. Компанії зазвичай застосовують широкий діапазон методів управління персоналом, щоб капіталізувати ці «людські активи».

При управлінні людськими ресурсами зазвичай беруть до уваги три основні речі:

- Демографія: характеристики населення/робочої сили, наприклад, вік, стать або соціальний статус. Ці показники можуть вплинути на розмір пенсії, умови страхування тощо.
- Різноманітність: розподіл серед населення/на робочому місті. Захисники «різноманітності на робочому місті» стверджують що вона є відбитком структури самого суспільства з точки зору раси, статі, сексуальної орієнтації тощо.
- Уміння та кваліфікація: коли промисловість переходить від ручної праці до більш пов'язаної з управлінням, зростає потреба у висококваліфікованих випускниках вишів. Якщо ринок робочої сили «обмежений» (наприклад, не вистачає працівників, щоб виконувати якусь роботу), то роботодавці мусять змагатися за працівників, пропонуючи їм фінансову винагороду, вкладаючи гроші в їх добробут тощо.

Матеріали роботи за результатами дослідження пройшли апробацію на всеукраїнських наукових конференціях за результатами яких були опубліковані тези:

- 1) Мироненко О.В. Менеджери та їх роль в організації. Інтернет як глобальна тенденція розвитку мережевого суспільства та інформаціоналізму . Матеріали ХХІІІ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах*. Том ІV. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 96 с
- 2) Мироненко О.В., Суслов А.П. Інтернет як глобальна тенденція розвитку мережевого суспільства та інформаціоналізму. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах*. Матеріали ХХІІІ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том ІV. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С.97
- 3) Мироненко О.В. Навички якості особистості менеджера організації. Матеріали ХХІІІ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах*. Том ІV. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 112 с.
- 4) Мироненко О.В. Автоматизація, інформатизація, цифровізація як напрями підвищення ролі людських ресурсів в умовах інформаційного суспільства. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2019»* у 5 т. Запоріжжя ЗНУ, 2019. Т.5. 282 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ

1.1.Методологія дослідження ролі людських ресурсів організації в умовах ринку

Предмет дослідження кадровий потенціал, система кадрового менеджменту. Об'єкт дослідження людські ресурси організації. Ціль дослідження аналіз кадрового потенціалу організації, дослідження кадрового потенціалу на основі вивчення думки респондентів. Багато випускників не бажають влаштовуватися на роботу за обраною спеціальністю, вважають за краще працювати в суміжних областях. Під своїм початком хочуть бачити кваліфікованих співробітників з досвідом роботи на аналогічній посаді 75% керівників організацій. Тільки 25% керівників згодні взяти на роботу молодих енергійних співробітників випускників ВУЗів. Змінили більше 2-х місць роботи 50,58% респондентів, а 22,36% більше чотирьох. І тільки 27,06% працюють на одному місці і не прагнуть нікуди йти. Змінити місце роботи без сумнівів і коливань можуть 68,45% респондентів зі стажем до двох років і 28,57% зі стажем до п'яти років, якщо їм запропонувати більш високу заробітну плату або кращі умови праці. тому, щоб взагалі піти, замислювалися 33,8% респондентів.

Методологія дослідження Методологія (гр. *tethodos* — спосіб, метод і *logos* — наука, знання) — вчення про правила мислення при створенні теорії науки. Методологію розглядають як вчення про науковий метод пізнання або як систему наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів дослідження.

Методологія виконує такі функції:

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

Методологія — це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища.

Методологічна основа дослідження, як правило, не є самостійним розділом дисертації або іншої наукової праці, однак від її чіткого визначення значною мірою залежить досягнення мети і завдань наукового дослідження.

Під методологічною основою дослідження слід розуміти основне, вихідне положення, на якому базується наукове дослідження.

Методологія як вчення про систему наукових принципів, форм і способів дослідницької діяльності має відповідну структуру. Розрізняють фундаментальні, загальнонаукові принципи, що становлять власне методологію, конкретнонаукові принципи, що лежать в основі теорії тієї чи іншої дисципліни або наукової галузі, і систему конкретних методів і технік, що застосовуються для вирішення спеціальних дослідницьких завдань.[43, с.8]

Методологія - це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища. Методологія

розглядається як система, що об'єднує відповідно до основними видами діяльності методологію пізнання, оцінки і практичної діяльності. Діяльність характеризується, принаймні, трьома різновидами: пізнавальної, практичної та оціночної, які взаємно доповнюють один одного в реальному житті.

Методологія розглядається як багато поверхнева спорудження, на верхніх поверхах якої розміщуються філософська методологія, далі – загально наукова методологія, а на низьких поверхах - методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм.

Розробка методологічних основ управління людськими ресурсами почалася з моменту формування її як науки, навчальної дисципліни і області дослідження. Специфічність предмета, об'єкта і цілей управління людськими ресурсами полягає в тому, що увага дослідників зосереджується на принципах і способах пізнання.

Методологію управління людськими ресурсами слід розглядати як транскрипцію специфічної сфери діяльності до управління людських ресурсів. Методологія управління людськими ресурсами - це вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності. В такому розумінні методологія утворює необхідний компонент управлінської діяльності, оскільки остання стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізації.[7, с.11]

Поняття “методологія” найчастіше застосовуються у двох значеннях:

1) як система певних способів і прийомів, що використовуються у тій чи іншій сфері діяльності;

2) як вчення про цю систему, що являє собою загальну теорію методу

У другому значенні методологію визначають, зокрема, як систему регулятивних принципів і правил діяльності, як спосіб приведення у взаємодію об'єктів пізнання для виявлення їх іманентних властивостей і відносин.

Всі відділи компанії покладаються на людські ресурси, оскільки це стосується всіх людей, які працюють на бізнес. Функції людських ресурсів

включають створення і здійснення управлінських політик, які виконують урядові постанови та закони. Функції людських ресурсів також включають прийняття рішень про укомплектування персоналом в різних відділах згідно з потребами компанії. Наприклад, деякі відділи можуть зажадати тимчасового персоналу, в той час як інші потребують штатних співробітників.

Людські ресурси організації включають в себе всіх її працівників, які вносять свій внесок в діяльність організації (зайнятих як повний робочий день, так і неповний робочий день, постійних і тимчасових, які працюють як в центральному офісі організації, так і в її філіях або на дому). Термін людські ресурси відображає уявлення про те, що люди - це важливий ресурс організації, багато в чому визначає її конкурентоспроможність.[17, с. 110]

Персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно розвивають між собою взаємовідносини, які часто впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства.

Саме тому, вивчення методологічних засад кадрового потенціалу підприємств у таких умовах є вкрай важливим і дозволять розробити і запропонувати напрями підвищення кадрового потенціалу організацій в ринкових умовах, які поглинають сьогодні всі сфери економічної діяльності країни.

М.С. Авраменко вважає, що проблема формування кадрового потенціалу сама по собі має методологічний характер, оскільки є базою, першоосновою для організації його розвитку. Від того наскільки успішно буде сформований кадровий ресурс, як провідник новітніх виробничих відносин, залежить результативність соціально-економічного

розвитку українського суспільства. Саме тому, на думку автора, ефективний механізм формування та використання кадрового потенціалу має ґрунтуватися на системі принципів, що являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. [3, с. 89]

Методологічний аспект формування кадрового потенціалу Ю.С.Наумков бачає в тому, що розвиток виробничих відносин повинен забезпечуватись випереджаючим динамізмом практичної підготовки керівника. Процес змін об'єкта управління має відбуватися безперервно, і результатом цього є розширення, ускладнення та поява нових зав'язків між елементами системи управління. Тому для управління розвитком виробничих відносин розвиток керівника, його озброєння теоретичним та практичним інструментарієм повинні йти на крок попереду від перших. [46, с. 48]

Т. В. Білорус зазначає, що кадрова складова підприємства потребує обов'язкової регламентації. Цю задачу, на її думку, вирішує адміністративний підхід, суть якого полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків у нормативних актах. В основі цього підходу лежать адміністративні методи менеджменту, які базуються на:

- системі законодавчих актів;
- системі нормативно -директивних та методичних документів підприємства та керівних організацій;
- системі планів, програм, завдань;
- системі оперативного керівництва. [11, с. 19].

Застосування цієї бази, а, відповідно, і адміністративного підходу є необхідною умовою ефективного управління кадровим потенціалом. Необхідним, також є застосування інтеграційного підходу, який означає співробітництво суб'єктів управління, їх об'єднання, поглиблення взаємодії та взаємозв'язків між компонентами кадрового потенціалу.

Підприємство є цілісною економічною системою, що безупинно перебуває у процесі еволюції. Цьому сприяють зовнішні та внутрішні

чинники, зокрема розвиток економіки, інноваційний поступ, вдосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств, конкуренція, підвищення кваліфікації працівників, реорганізація внутрішньої структури й стратегії підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності тощо. З цього приводу доцільно навести міркування: "Нові актуальні аспекти розвитку сучасних економічних систем зумовлені світовою фінансовою кризою, яка засвідчила невідповідність ендогенних та екзогенних чинників соціально-економічних перетворень, загострення суперечностей між глобальною природою світо господарських процесів та існуючими інституційно-організаційними механізмами їх регулювання". Діалектичний характер підприємницької діяльності підтверджується уявленням про економічну безпеку підприємства не лише як стан його захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз, але й здатність розвиватись у відповідності до вимог ринкової ситуації, збереження конкурентоспроможності за рахунок реалізації інноваційного потенціалу.[28, с.52]

Системний підхід в управлінні персоналом підприємства природно доповнюється синергійними уявленнями щодо перетворень ізмін. У контексті синергійного підходу до дослідження економічних систем, підприємство повинне розглядатись з урахуванням низки основоположних теоретичних засад цієї науки:

- нерівновага й нестійкість трактується як джерело складної економічної динаміки, основна умова існування та розвитку економічної системи;
- економічні системи само розвиваються та само організуються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників
- детермінованість та випадковість є рівноправними стадіями єдиного процесу
- сумісна спільна дія елементів економічної системи породжує її якісні особливості, котрі перевершують суму властивостей окремих елементів;

– розвиток економічної системи характеризується чергуванням порядку та хаосу . В економіці до сьогодні не існує однієї думки щодо причин розвитку економічних криз.

Так, існують теорії, що вважають причинами економічних криз стиснення банківського кредиту (грошова теорія), запровадження використання у виробництві значимих інновацій (теорія інновацій), циклічність настрою населення – від оптимістичного до песимістичного, що відбивається на економіці загалом (психологічна теорія), скорочення споживання у зв'язку з відходом значної частки доходу бережливим та багатим людям порівняно з тією частиною, що може бути інвестована (теорія недоспоживання) й інші . В антикризовому управлінні персоналом доцільно керуватись загальними уявленнями про перешкоди еволюції економічної системи України. Це, зокрема, дефіцит енергетичних та матеріально-сировинних ресурсів, негативні демографічні тенденції, значний рівень техніко-технологічної та організаційної відсталості, незавершеність ринкових та інституційних перетворень, недосконалість нормативно-правової бази підприємницької діяльності, відставання ключових орієнтирів розвитку від вимог часу, наявність конфлікту національних, регіональних та локально-групових інтересів . У західній науці антикризового менеджменту виділяють три основні типи такого менеджменту у залежності від етапів кризи. [35, с.33]

Неабияку роль у всіх процесах від запобігання кризовим явищам на підприємстві до відновлення та встановлення іміджу довіри до підприємства відіграють працівники підприємства, їх особливі характеристики (компетенції), лояльність, мотивація тощо. Класик менеджменту М. Армстронг формулює такі засадничі постулати управління людськими ресурсами: – працівники є цінними активами; – стратегія і культура організації мають визначальне значення; – в управлінні наголос має здійснюватись на відданість, а не на послух; – визначальної ролі в управлінні людськими ресурсами набуває менеджмент середньої ланки.[6, с. 45] . В

умовах кризи ці постулати ставляться під сумнів. Обмеженість фінансових ресурсів, постійний тиск загроз економічній безпеці зовнішнього і внутрішнього характеру зумовлюють переоцінку вартості працівників у якості активів організації, перехід від стратегій розвитку та зміцнення організаційної культури до стратегії виживання, наростання автократії в управлінні персоналом, посилення контролю за діями менеджерів середньої ланки "зверху". В сукупності це призводить до пригнічення і так підірваної довіри працівників до підприємства, накопичення вибухового потенціалу, котрий в явному вигляді призводить до страйків і зриву виробництва, а у прихованому – до диверсій, крадіжок чи перетікання ключових кадрів у інші, більш лояльні організації.

Отже, поряд з реалізацією невідкладних заходів подолання кризи у межах підприємства недостатньо лише введення очевидних змін у виробничі процеси, до цих змін потрібно готувати людей шляхом належного управління людськими ресурсами. Належним прикладом може стати застосування методики реінжинірингу, популярної у 90-х роках ХХ століття. М. Хаммер визначив ключові процеси кожної операції компанії, розбив їх на компоненти й таким чином оптимізував ефективність праці, а провідною ідеєю стало створення абсолютно нової структури компанії замість удосконалення існуючої. В ідеалі реінжиніринг мав стати вирішальною методикою виходу компаній з кризи. Проте, К. Кеннеді, дослідник концепцій менеджменту зазначає: "В дійсності ж практика виявила велику кількість складностей. Хоча і були деякі випадки підвищення продуктивності і прискорення циклів виробництва, реінжиніринг виявився на практиці занадто механістичним, оскільки не враховував людський фактор в бізнесі.[31, с.41]

Ранні семінари Хаммера, динамічні й голосні, також показали нестачу уваги його теорії до людського фактору. Графіки вражали, але як спеціалісти, котрі втратили роботу через реінжинірингові проекти, чи психологічно травмовані, навіть якщо вони не були звільнені?". Управлінські рішення, що приймаються у сфері управління персоналом, під час кризи нерідко

порушують етичні норми, згашають мотивацію праці, пригнічують лояльність персоналу.

Так, у 1996 році під час сніданку 20 тисячам працівників страхової компанії було повідомлено про злиття з іншою компанією та скорочення п'яти тисяч осіб, за півроку за сніданком 7000 працівників іншої компанії почули про скорочення 1700 з них, чому один з профспілкових лідерів дав влучну назву "скорочений сніданок". Влучно зазначає з цього приводу: "Всі ми чули – а багато хто пережили – подібні жахливі історії. У процесі таких неграмотних скорочень шок – чи навіть психічну травму – одержують не лише ті, кого скорочують, але й ті, кому доводиться сповіщати про погані новини. Через неграмотно проведене скорочення, огріхи і невмілості будуть сприйняті підлеглими як черствість керівництва, що може серйозно підірвати довіру до нього у решти працівників". [47, с. 174]

Найбільш важливою складовою частиною набору працівників є професійний відбір, який значною мірою визначає результативність управління людськими ресурсами.

Відбір персоналу – це процес вибору найздібніших, найпридатніших кандидатів із числа претендентів. У більшості випадків вибирати слід людину, що має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді, а не кандидата, що відрекомендовується придатнішим для просування.

Ефективне управління персоналом здійснюється на основі певних принципів. Н.І. Ситник в своєму навчальному посібнику виділяє такі принципи управління персоналом:

1) цілеспрямованість – будь-який процес управління зорієнтований на досягнення конкретних бізнес-цілей організації. Відсутність чітко сформульованих цілей позбавляє роботу з персоналом спрямованості і значно знижує її ефективність;

2) системність – всі дії стосовно персоналу повинні мати концептуальну єдність. Програми, процедури, практичні інструменти

управління персоналом, які використовуються в різних сферах (або на різних рівнях) управління персоналом повинні становити єдину взаємопов'язану систему і не суперечити один одному;

3) науковість – суб'єкти управління повинні використовувати науково обґрунтовані методи в процесі управління персоналом. Якщо говорити про фахівців підрозділу з управління персоналом, це стосується найперше вибору практичного інструментарію, який використовують для діагностики особистості (за відбирання персоналу, оцінки потенціалу розвитку, створення кадрового резерву). Вибір методик повинен задовольняти низку критеріїв. Застосування методик, які не мають під собою наукового підґрунтя (наприклад, недостатньо обґрунтованих психологічних тестів) в кращому випадку призведе до марної трати часу, в гіршому може призвести до серйозних конфліктів чи помилок, які можуть немало коштувати організації;

4) оптимальність – означає, що в процесі управління персоналом (як і в будь-якій сфері управління) не можна прагнути отримати результат від працівників будь-якою ціною. Потрібно знаходити певний баланс між результатом і затратами на його досягнення;

5) послідовність процесу управління – цей принцип означає, що вибрані процедури і методи управління, встановлені правила і норми взаємовідносин в організації мають не суперечити один одному, мають бути єдиними для всіх членів колективу і незмінними, якщо для цього не має серйозних підстав. Нелогічність та непослідовність застосованих заходів, різні стандарти по відношенню до працівників однієї професійної групи або невиправдані зміни “правил гри” в управлінні дезорієнтують людей, вносять розлад у колектив, знижують керованість персоналу як об'єкта управління; б) баланс повноважень і відповідальності – має дотримуватися на всіх рівнях організації, від керівництва до рядового працівника. Згідно з цим принципом кожний працівник повинен нести відповідальність за ті операції чи процеси, які перебуватимуть у сфері його впливу і контролю;

7) поєднання особистих і колективних інтересів з інтересами організації виявляється в тому, що, прагнучи досягнути своїх цілей, організація не забуває про інтереси, потреби та цілі окремих працівників і підрозділів та робить все можливе для уникнення конфлікту інтересів. Наприклад, збільшення навантаження без відповідної компенсації працівники можуть сприйняти як “експлуатацію” і реакція на це буде негативною. Тому застосування ненормованого робочого дня в пікові періоди роботи організації повинно компенсуватися за рахунок надання додаткової матеріальної винагороди, додаткових соціальних пільг чи вільного часу. по службі.

8) дотримання морально-етичних норм є обов’язковим у відношеннях між організацією і працівниками. Нечесність, брехня, маніпуляції, мотивація до дій, які суперечать прийнятим в суспільстві моральним цінностям і нормам, є неприпустимими і швидко призводять до втрати довіри та поваги до керівництва, без яких управління стає неможливим.

1.2. Понятійно - категоріальний апарат підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин для забезпечення ефективного функціонування як бізнесу в цілому, так і окремих його бізнес – процесів, зокрема, існує гостра потреба оптимального використання необхідних ресурсів. Здійснення жодного бізнесу неможливо без використання людських ресурсів. Розв’язання практичних завдань пов’язаних з становленням та розвитком економічних відносин в суспільстві, а також подальшим удосконаленням бізнесової діяльності потребує наявності кваліфікованих управлінців, які володіють фундаментальними знаннями в сфері реалізації й подальшого удосконалення процесів, що пов’язані з

управлінням людськими ресурсами, які передбачають створення умов, що забезпечують оптимальне використання як саме цього ресурсу в цілому, так і кожного окремого працюючого зокрема.[13, с.24]

Основними завданнями Управління людськими ресурсами, є:

- 1) сформуванню в слухачів стійку мотивацію до придбання професійних знань в області управління людськими ресурсами;
- 2) сформуванню цілісні вистави про стан і якість цих ресурсів і тенденціях у їхньому розвитку;
- 3) сформуванню вміння аналізувати стан людських (трудових) ресурсів у конкретній організації;
- 4) сформуванню навички складання основних нормативно-розпорядчих і регламентуючих використання даного ресурсу документів;
- 5) на основі вивчення понятійного апарату виробити мова професійного спілкування.[20, с.249]

Для досягнення поставленої мети та реалізації визначених завдань, у ході вивчення дисципліни “Управління людськими ресурсами”, приділяється увага освоєнню наступних основних блоків питань:

1. Розглянути сутність управління людськими ресурсами, у частині:

- а) характеристики понятійно – категоріального апарату стосовно народонаселення в цілому та працюючого населення зокрема, людських та трудових ресурсів, а також робочої сили в країні (регіоні) та бізнес організації, їх структурі, факторам що впливають на їх відтворення та умовам подальшого розвитку;
- б) характеристики, аналізу функціонування й маркетингового дослідження сучасного ринку праці,
- в) висвітлення методологічних аспектів керування людськими ресурсами як в процесі трудової діяльності в цілому, так і в системі управління організацією зокрема;
- г) визначення ролі й місця служби керування персоналом у цілісній системі управління організацією;

- д) розробки й реалізації стратегії управління людськими ресурсами організації й формування політик управління її трудовими ресурсами;
- е) аналізу структури людських ресурсів організації;
- є) розгляду трудового потенціалу організації й моделей компетенцій її людських ресурсів.

2. Проаналізувати систему формування й розвитку людських ресурсів організації, що полягає з наступних елементів:

- а) планування людських ресурсів організації;
- б) формування людських ресурсів організації шляхом комплектування персоналу;
- в) формування людських ресурсів організації шляхом керування процесом вивільнення персоналу;
- г) формування людських ресурсів організації з обліком їх особливостей як соціальної системи;
- д) професійна орієнтація й адаптація людських ресурсів;
- е) керування процесом навчання трудовим навичкам і розвитком людських ресурсів;
- є) оцінка результатів трудової діяльності і якісних характеристик людських ресурсів;
- ж) формування й реалізація резерву персоналу організації.

3. Вивчити організацію процесу реалізації людських ресурсів організації й управління ними з точки зору:

- а) організації робочих місць і створення безпечних умов праці на них;
- б) нормування трудових процесів в організації;
- в) регламентації трудової діяльності в процесі керування людськими ресурсами;
- г) організації процесу використання людських ресурсів у процесі діяльності організації;
- д) формування системи керування людськими ресурсами організації;
- е) організації й нормування управлінської праці;

- є) змісту роботи керівника по управлінню людськими ресурсами;
- ж) виявлення й реалізації резервів зниження витрат праці й підвищення його продуктивності.

4. Освоїти сутність і особливості мотивації й проведення соціального діалогу в процесі реалізації людських ресурсів в організації, розглянувши при цьому:

- а) сутність мотивації й основні концепції трудової мотивації;
- б) організацію оплати праці в частині формування основної зарплати;
- в) організацію оплати праці в частині формування додаткової зарплати;;
- г) організацію оплати праці в частині формування інших заохочувальних і компенсаційних виплат і нематеріальної мотивації;
- д) формування корпоративної культури в системі організації й керування людськими ресурсами;
- е) стан і тенденції розвитку соціального партнерства в організації;
- с) договірне регулювання відносин в організації;
- ж) корпоративну соціальну відповідальність сторін бізнес – процесу.[38, с. 73]

До категорії людські ресурси ставиться частина населення, що характеризується такими специфічними рисами, як свідомий вибір певного виду діяльності, емоційно-осмислена реакція на керування й здатність до постійного вдосконалювання й розвитку.

Враховуючи, що має бути вивчення певної частини населення, необхідно загалом зупинитися на характеристики населення в цілому.

Населення країни /регіону (народонаселення) – природне історично складна, що й безупинно відновляється в процесі відтворення безпосередньому життю сукупність людей, головний матеріальний компонент людського суспільства.

Люди, будучи зв'язаними між собою певною єдністю (наприклад, родоплемінним, державно-політичним, хазяйновито економічним, етнічним,

релігійним), здійснюють свою життєдіяльність у просторових межах відповідної територіальної організації суспільства, утворюючи відносно стійкі сукупності.

Конкретизація соціально-тимчасової й просторово-територіальної характеристики дозволяє виділити населення кожної по розмірах території й у будь-який відрізок часу.[51, с. 86]

Відтворення населення містить у собі поновлення й розвиток складу населення по статі й віку, суспільним групам, національності й іншим ознакам, і визначається співвідношенням між народжуваністю й смертністю.

Режим відтворення населення визначається:

- соціально-економічними умовами життя населення;
- репродуктивними установками;
- традиціями.

Відтворення населення характеризується сукупністю наступних видів "руху" народонаселення -

- природнього – зміна біологічних і фізіологічних характеристик;
- просторового – міграція населення;
- соціального – соціальна мобільність населення.

Трудові ресурси країни (регіону) являє собою ту частину людських ресурсів населення, яка має фізичний розвиток, розумові здатності й знаннями, що дають можливість трудитися.

Термін "трудові ресурси" уперше застосував російський академік С. М. Струмилін в 20-і роки ХХ сторіччя. В 1954 році Міжнародна конференція статистиків праці затвердила визначення "загальні трудові ресурси", що включили "властиво трудові ресурси" і "військовослужбовців".[56, с.145]

Таким чином, людські ресурси країни (регіону, організації) можна охарактеризувати як їхні трудові ресурси, що представляють сукупність людей, що володіють здатністю трудитися в працездатному віці (за винятком непрацюючих інвалідів праці, війни, дитинства й непрацюючих осіб працездатного віку, що одержують пенсії по старості на пільгових

умовах), а також у віці старше й молодше працездатного, але зайнятого в трудовому процесі. Тобто, розглядаючи людські ресурси з погляду їх ефективного використання й практичної реалізації їх можливостей необхідно зосередити увагу на:

- населенні, що перебувають у працездатному віці (від 16 до 60 років), за винятком інвалідів I і II груп і непрацюючих осіб, що одержують пенсії на пільгових умовах;

- особах, зайнятих певним видом діяльності, але, що досягли пенсійного віку;

- підлітках у віці до 16 років, зайнятих певним видом діяльності.

Вирішальну роль при аналізі людських ресурсів з погляду їх ефективного використання як трудових ресурсів відіграє аналіз якісних і кількісних характеристик працездатного населення країни (регіону). Працездатне населення являє собою це сукупність осіб, переважно в робітнику (працездатному) віці, здатних по своїх психофізичних даних до участі в трудовому процесі. У будь-якому суспільстві працездатне населення складається із двох груп: економічно активного й економічно неактивного населення.[65, с. 48]

Економічно активне населення – населення країни, яке має або бажає й потенційно може мати самостійне джерело засобів існування.

Першовідкривачем терміну «людський ресурсами» був Т.Шульц (1960р.), який зводить людський ресурс до розвитку знань та здібностей , які людям надають «шкільна освіта , навчання на робочому місці, зміцнення здоров'я».[1, с. 103]

Розроблення основ теорій людського капіталу належить Г. Беккеру (1964 р.), який дає таке визначення цього питання: «людський капітал формується за рахунок інвестицій у людину, серед яких можна назвати навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію і пошуки інформації про ціни та доходи». С. Хюбнер розглядає людський капітал як звичайний капітал. Його операційне визначення отримано

«капіталізацією вартості людського життя за допомогою облігацій, додавши до них довічну ренту (для даної робочої сили) і оборотність (як джерело кредиту), розглядаючи їх за принципом забезпечення і використання методу амортизаційних фондів для забезпечення реалізації даного об'єкта». Н. Сеніор вважав, що людина може трактуватися як капітал з витратами на існування, вкладеними в людину для одержання вигоди в майбутньому. [9, с. 76]

Людські ресурси як соціально-економічну категорію можуть розглядатися в наступних аспектах:

- демографічний аспект відображає залежність людських (трудових) ресурсів від відтворення населення, враховуючи при цьому такі характеристики трудових ресурсів, як – стать, вік, місце проживання й ін..

- статичний аспект характеризує людські (трудові) ресурси з погляду працездатного віку населення, участі в трудовому процесі населення не працездатного віку й ін.

- економічний аспект виражає людські (трудові) ресурси з позиції економічних відносин, що виникають при формуванні, розподілі й використанні працездатного населення в суспільному виробництві.

- соціальний аспект відображає людські (трудові) ресурси як процес формування й використання людського потенціалу до творення усередині історично певної формації й під її впливом.[57, с. 5]

Прагненням до більш об'ємного вираження категорії людські ресурси як трудові ресурси, можна пояснити введення в науковий оборот поняття "трудовий потенціал".

Трудовий потенціал представляється як готівка, так і потенційні людські ресурси й можливості (резерви праці), які в майбутньому зможуть стати реальним фактором розвитку економіки в цілому й конкретного бізнес – процесу зокрема. Трудовий потенціал можна визначити як сукупність трьох основних компонентів: психофізіологічного, кваліфікаційного, виробничо-кваліфікаційного й особистісного.

Провідну роль у розумінні трудового потенціалу відіграють якісні параметри соціального й економічного характеру, насамперед освітній рівень, професійно-кваліфікаційна підготовка й мобільність контингентів трудових ресурсів.

До показників трудового потенціалу можна віднести такі показники, як вік; фізичне й психічне здоров'я; особистісні характеристики; загальноосвітня й професійна підготовка; здатність професійного росту; відношення до праці; стаж роботи зі спеціальності; родинний стан і інші.[15, с. 389]

Населення є як потенційним, так і фактичним джерелом людських (трудових) ресурсів, тому підхід до розв'язку теоретичних і практичних проблем відтворення цих ресурсів залежить від визначення сутності й обсягу цього поняття.

Відтворення людських (трудових) ресурсів являє собою безперервний процес поновлення тих вікових груп населення, які мають здатність до праці в суспільному виробництві, невиробничій сфері, домашньому й особистому підсобному господарстві.

Відтворення трудових ресурсів включає:

- природне відтворення;
- підготовку до праці – як загальноосвітню, так і професійну;
- працевлаштування (зайнятість) і саму трудову діяльність;
- перепідготовку, підвищення кваліфікації, систематичне відшкодування витрат на розширення відтворення здатності до праці.

Людські (трудові) ресурси можна розглядати з двох сторін:

- з одного боку, це найбільш активна в економічних відносинах частина населення, головна продуктивна чинність суспільства;
- з іншого боку, це конкретні працівники, що є творцями й носіями виробничих відносин.

З погляду кількісної характеристики частини населення у вигляді чисельності працездатного населення, що одержав необхідну

загальноосвітню й професійно-технічну підготовку людські (трудова) ресурси являють собою сукупну робочу силу. Кожна ж окрема конкретна людина (працівник) являє собою індивідуальну (одиничну) робочу силу. [26, с.150]

Таким чином, людські ресурси являють собою категорію, що займає проміжне положення між економічними категоріями "населення" і "сукупна робоча сила".

Поняття "Робоча сила" характеризується з різних точок зору:

- в економічній теорії це поняття визначається як: а) здатність людини до праці; б) сукупність фізичних і духовних здатностей, які люди використовують у своїй діяльності;

- у статистиці під поняттям робоча сила розуміється кількість людей, готових працювати за наймом;

- у популярній літературі й публіцистиці терміном "робоча сила" характеризують працівників якого-небудь підприємства (організації), і найбільше часто до цієї категорії відносять робітників, переважно зайнятих фізичною працею, що виконують роботи низької кваліфікації. При цьому звичайно не робиться відмінностей між роботою різної кваліфікації, добровільним найманням на роботу й примусовою працею. [54, с. 29]

Як економічна категорія робоча сила виражає виробничі відносини із приводу реалізації здатності до праці, суть відносин між людьми по участі їх у суспільній праці без твердої прив'язки до історично специфічних форм реалізації в практиці суспільного виробництва.

У той час як соціально- економічна категорія людські ресурси, виражають не тільки виробничі, але й інші суспільні відносини, що виникають із приводу формування, розподілу й використання здатності до праці.

Американський дослідник Дж. Грейсон вважає, що саме людський капітал, а не заводи, обладнання і виробничі запаси є квінтесенцією конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності, тому що настав час навчитися визначати вартість цього багатства, а сам факт його

оцінки сприятиме зміні загальноприйнятих поглядів, що суспільство, яке не спроможне свідомо вкладати капітал у розвиток людини, відстане від інших. А.Сімкіна розглядає «людський капітал» як основне економічне відношення сучасного пост індустріального суспільства. В результаті досліджень впливу людського капіталу на національне багатство було встановлено, що в ХХ ст. накопичення людського капіталу випереджало темпи накопичення фізичного капіталу.[21, с.69]

Ефективність роботи підприємства полягає не тільки в кількості людських ресурсів, а й відповідно кваліфікації та здібностей працівників займаним ними посадам. Для більш ефективної роботи формувати кадровий склад треба відповідно з наступними показниками:

1. фактичною чисельністю працівників, в неї включаються постійні та тимчасові працівники;

2. складом працівників за характером виконуваних видів діяльності, т. Е. Основним, допоміжним, адміністративним;

3. складом працівників за соціально-демографічними характеристиками: статтю, віком, релігійної конфесії, національності та іншими показниками;

4. кваліфікаційним рівнем людських ресурсів.[49, с.134]

Ефективність використання людських ресурсів можна оцінювати наступними показниками:

1. обсягом виробництва на одного працівника;

2. продуктивністю праці за одиницю часу як в натуральному, так і у вартісному вираженні;

3. витрачається часом на виробництво одиниці продукції;

4. небажаної плинності кадрів;

5. ставленням втраченого працівниками робочого часу до загальної кількості робочих годин за певний період;

6. втраченої продуктивністю (твором доданої вартості в годину на кількість втрачених годин від неявки співробітників на робочі місця);

7. частками витрат на робочу силу в загальному обсязі витрат;
8. витратами на одного співробітника, Ставленням частки витрат на оплату праці до кількості працівників на підприємстві за певний період часу;
9. витрата на оплату праці за одну годину. Ставленням загальних витрат на оплату праці до загальної кількості робочих годин:
 - доплати і надбавки до заробітної плати;
 - оплату невідпрацьованого часу;
 - внески до фонду страхових допомог;
 - вартість соціальних пільг;
 - внески до фонду соціального страхування;
 - витрати організації на сплату державних і місцевих податків на заробітну плату і зайнятість;
 - витрати на оренду, поповнення та навчання персоналу.

10. Частка витрат на робочу силу в обсязі реалізації розраховується як відношення загальної величини витрат на робочу силу до обсягу реалізації за період.

11. Витрати на одного співробітника розраховуються як відношення загальної величини витрат на робочу силу за період до чисельності співробітників організації. Багато організацій розраховують цей показник для різних категорій зайнятих.

12. Витрати на один продуктивний годину розраховують як відношення загальних витрат на робочу силу до загальної кількості продуктивних годин за період.[63, с. 57]

Управління людськими ресурсами (УЛР) спрямовано на формування людських ресурсів організації і їх координацію. Людські ресурси в будь-якій організації є одним з найбільших капіталовкладень. Цінність і вартість людських ресурсів найчастіше стає очевидною при продажу організації. При цьому ціна продажу може бути набагато вищою, ніж загальна вартість фізичного майна і фінансових активів. Ця різниця (часто описувана терміном “престижність організації”) частково відображає вартість людських ресурсів

організації. Крім різноманітних виплат (зарплата, різноманітні премії і бонуси), організація часто здійснює інші значні інвестиції в людські ресурси. Наприклад, капіталовкладення йдуть у здійснення таких функцій, як відбір, найм, навчання людських ресурсів.

УЛР - це сучасний термін для позначення того, що в літературі і практиці управління минулих років традиційно називалося адмініструванням або управлінням людських ресурсів. Проте, як свідчить наведений вище вислів М.Фінней, деякі автори вважають УЛР відмінним від традиційного управління людськими ресурсами. Вони говорять, що управління людськими ресурсами є вузьким поняттям, орієнтованим на канцелярський підхід.

Людські ресурси - це сукупність трудового потенціалу співробітників організації.[60, с. 95]

Людські ресурси підприємства- це економічно активний, працездатний персонал організації, який дозволяє роботодавцю в даний час витягати максимум користі з наявних у нього знань, умінь і навичок.

З метою збільшення ефективності використання людських ресурсів, особливо на великих підприємствах, створюється спеціальний відділ кадрів, який займається безпосередньою розробкою виникаючих потреб у працівниках, їх набором і відбором.

Найбільш поширений метод оцінки ефективності людських ресурсів - це аналіз витрат. При такому підході можливе використання поняття первинних і відновлювальних витрат.

Початкові витрати включають витрати на пошук, залучення та адаптацію нових кадрів. Відновлювальні витрати - це поточні витрати на підвищення рівня кваліфікації, компетентності, мотивації працівників і заміну одних співробітників іншими.

Періодичне підвищення кваліфікації кадрів є невід'ємним фактором успішної роботи підприємства. Найбільша ефективність використання людських ресурсів визначається вмістом більш якісної інформаційної бази,

невід'ємною компетентністю співробітників і безпосереднім усвідомленням важливості даного питання керуванням підприємства.

Система оцінки персоналу - система способів вимірювання вартості основного людського ресурсу. Економічно вона характеризує ефективність ресурсу з точки зору цільової функції (критерію оптимальності). Завдяки її використанню досягається найкраще використання наявних ресурсів (трудових, виробничих, природних і т.п.).

Оцінка - думка (судження) про ступінь розвиненості, практичної вираженості яких-небудь якостей працівника, результати трудової діяльності.[23, с. 6]

Система оцінки персоналу включає в себе наступні види оцінки:

- атестація об'єкта (працівника) - процедура визначення цінності (ціни) спрямована на підведення підсумків діяльності об'єкта об'єднана з аналізом можливості досягнення нею планових показників в майбутньому.

- оцінка об'єкта (працівника) - проведення контрольних заходів спрямованих на контроль діяльності об'єкта, які полягають в тому, щоб переконатися, що були належним чином, обрані і застосовані методи управлінського впливу на об'єкт.[45, с. 189]

Одним з найпоширеніших підходів до вимірювання ефективності людських ресурсів є концепція аналізу витрат. Будь-які витрати можуть включати витратну складову (спожита частина витрат) і активну (те, що здатне принести дохід). При аналізі людських ресурсів використовуються поняття первинних і відновлювальних витрат. Початкові витрати персоналу включають витрати на пошук, придбання і адаптацію нових працівників. Це поняття аналогічно поняттю первісних витрат фізичного капіталу. Відновлювальні витрати (витрати заміщення) - це сьогоdnішні витрати, необхідні для підвищення компетентності і мотивації працівників, заміни працюючого співробітника новим і т.д.

Організація представляє собою групу людей, які свідомо об'єднуються для досягнення спільної мети.

Організації - підприємства, банки, школи - оточують нас всюди, без них просто неможливо уявити собі звичне життя. Незважаючи на відмінності сфер діяльності і специфіки виробничих процесів, всі організації мають схожі характеристики:

- наявність цілей;
- наявність ресурсів;
- залежність від зовнішнього середовища;
- розподіл праці;
- ієрархія;
- управління;
- норми і правила взаємин.

Людський потенціал стає стратегічним чинником розвитку організацій, працівники, стають швидше елементом активів, а не витрат, зростає важливість інвестування в розвиток людських ресурсів з їх подальшою капіталізацією і отриманням максимального ефекту від цих вкладень в умовах глобалізації [1]. Напрями підвищення людських ресурсів. Часто передрікають, що забракне робочої сили, оскільки представники «повоєнного буму народжуваності» неминуче вийдуть на пенсію і таким чином компенсують (а, може, навіть, і подолають) увесь негативний вплив автоматизації. Швидкі інновації зазвичай надають обрисів силам, які збалансують, мінімізують напруження, яке ще триває. Головна задача сьогодення, щоб прискорений розвиток технологій сприяв розвитку людського капіталу, а не дестабілізував всю соціальну та економічну систему. Штучний інтелект і робототехніка перевершують можливості сучасної людини, руйнують стереотипи і спонукають до того, щоб задуматися над майбутнім.[44]

Роль людського фактора в управлінні. З зростаючої мобільністю технологій і капіталу конкурентоспроможність залежить виключно від якості, продуктивності і гнучкості людських ресурсів - так сьогодні говорить бізнес. Провідні західні експерти прямо зазначають, що в міру вступу

розвинених країн в постіндустріальну еру людський капітал буде набувати все більшого значення. Таке розуміння є по суті не що інше, як відображення нової ролі і місця людини в сучасному капіталістичному виробництві.

Реалістично мислячі керівники провідних корпорацій пов'язують питання про "тупикувому", кризовому стані управління "людським ресурсом" з тим, що поряд з проявами загальної конфліктної природи капіталістичної організації праці загострилися протиріччя між підходами, сформованими в умовах індустріального розвитку, і вимогами нового науково-технічного типу економічного зростання. Значний загострення пристрастей виявився в США - країні, де наслідки криз були вельми відчутні, а принципи тейлоризму пустили, мабуть, особливо глибоке коріння. Подолання кризи в управлінні стало безпосередньо пов'язуватися з перспективами економічного розвитку країни.[33, с. 342]

Тобто, прослідковується існуючий тісний взаємозв'язок, спільність і відмінність таких понять, як "населення", "людські ресурси, у якості трудових ресурсів" і "робоча сила".

Розвиток вистав про людські ресурси як суб'єктові економічного життя полягає в наступному:

- робоча сила (XIX в. – теперішній час) – Людей представлений як носій здатностей і якостей, які можуть продуктивно використовуватися в процесі праці. Необхідність позначення й обліку особистісного фактору виробничої діяльності.

- трудові ресурси (20-і роки XX в. – теперішній час) – Людей розглядається в якості об'єкт зовнішнього керування, планово-облікова одиниця в розрахунках необхідних ресурсів для визначення можливих об'єктів бізнесу-процесу. Необхідність виміру й обліку показників, що характеризують процес відтворення робочої чинності.

- трудовий потенціал (70-і роки XX в. – теперішній час) – Людей у бізнес – процесі враховується як суб'єкт зі своїми потребами й інтересами в сфері реалізації своїх можливостей у процесі праці. Необхідність активізації

й ефективного використання можливостей особистого фактору у виробничому процесі.

- людські ресурси (80-і роки XX в. – теперішній час) ролі, що відображають переосмислення, і місця людину на проведенні в якості важливого фактору проведення в сучасній економіці (HR – Human Resources) .

- людський капітал (Початок 90-х років – теперішній час) – Людей як об'єкт найбільш ефективних вкладень і суб'єкт, що перетворить ці відносини в сукупність знань, умінь із метою їх наступної реалізації. Необхідність визнання інструментальної цінності людину й продуктивного характеру інвестицій у людину.

Будь-яка система управління людськими ресурсами організації націлена на підвищення ефективності використання робочої чинності в якості одного з основних ресурсів цієї організації. Саме розв'язок цього завдання винятково важливо для досягнення високої конкурентоспроможності організації, а значить і для забезпечення міцних позицій конкретного суб'єкта господарювання на ринку товарів (послуг).[16, с.45]

Антикризовий менеджмент — процес застосування форм, методів і процедур, направлених на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни в цілому.

Важливою складовою антикризового менеджменту є антикризовий менеджмент персоналу підприємств.

Антикризовий менеджмент персоналу відрізняється від звичайного менеджменту людських ресурсів низкою особливостей, що зумовлюється складністю прийняття управлінських рішень в умовах мінливого середовища, обмеженості ресурсів, високої ціни помилок при прийнятті рішень, а також складністю оцінки людського фактора.

Організаційні зміни, що стають відповіддю на розростання кризових тенденцій, можуть стати запорукою виживання підприємства в умовах економічної кризи, однак водночас і здатні зашкодити мотивації працівників, їх лояльності, довірі до керівництва, власників підприємства, а відтак – до зростання плинності кадрів, зокрема втрати ключових кадрів, погіршення загального мотиваційного клімату, зниження продуктивності праці. Це у свою чергу спричинятиме ескалацію спротиву змінам й у кінцевому результаті лише загострить кризу підприємства та значною мірою похитне економічну безпеку.

З метою недопущення подібних явищ в антикризовому управлінні персоналом на кожному етапі реалізації управлінських функцій необхідно враховувати людський фактор, дотримуватись основоположних гуманістичних цінностей та цінностей компанії, зміцнювати організаційну культуру, провадити роз'яснювальну роботу з приводу змін, що відбуваються.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розгорнутий аналіз чинників спротиву змінам в умовах запровадження антикризового управління, а також поглиблення знань про управління персоналом в умовах економічної кризи загалом.

Антикризове управління, що супроводжується організаційними змінами, здійснюється у декілька етапів відповідно до основних функцій менеджменту:

- 1) Етап планування. На цьому етапі здійснюється формування візії майбутнього бажаного стану підприємства – подолання кризових явищ та стабілізація позиції у кризовому середовищі (на ринках, що зазнали кризи, в макроекономічному просторі держави, економіка якої перебуває у стані кризи). Відтак перегляду мають піддаватись стратегічні плани, котрі з посиленням кризових тенденцій повинні включати стратегічні зміни в структурі персоналу, організаційні культури, системах мотивації і стимулювання праці й інших аспектах управління персоналом. На цьому

етапі найважливішим стає чітке бачення мети підприємства – не просто виживання, а виживання зі збереженням потенціалу зростання на конкурентних ринках. Задля цього необхідно передбачити формування механізмів посилення лояльності, збереження ключових кадрів та їх довіри до керівництва і власників підприємства. На реалізацію функціоналу таких механізмів повинні скеровуватись зусилля фахівців з поточного планування. Розроблені поточні плани повинні містити застереги щодо уникнення демотиваційних тенденцій в 12 середовищі персоналу, сприяти посиленню лояльності та мотивації праці завдяки врахуванню людського фактору організаційних антикризових змін.

2) Організаційний етап. У разі, коли планування було здійснено методологічно вірно – з урахуванням пріоритетності людського фактору, засадничих принципів управління людськими ресурсам, головними труднощами, котрі можуть виникнути на етапі організування стають непередбачені процеси і явища, джерелом яких є кризова хаотизація середовища функціонування підприємства. Відтак в процесі організації необхідною є тісна співпраця виконавців – простих працівників та менеджерів з метою попередження та вчасного усунення загроз внутрішнього і зовнішнього характеру, котрі б перешкодили реалізації планів підприємства щодо антикризового відновлення в процесі введення організаційних змін.

3) Етап мотивування. З урахуванням складності проведення організаційних змін в час економічної кризи, зокрема спротиву змінам, демотивації персоналу тощо на етапі мотивування доцільно сконцентрувати зусилля довкола тих проблем, котрі найбільше турбують персонал. Для цього необхідно передусім одержати достовірну інформацію, запорукою чому має стати формування надійних каналів комунікації, а також уміло проаналізувати одержану інформацію і дійти певних висновків. Виходячи з цього слід формувати мотиваційний механізм антикризового управління в умовах організаційних змін.

4) Етап контролю. Об'єднує попередні етапи в єдине ціле й забезпечує належний і достатній рівень якості антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін. На цьому етапі важливим є досконале розуміння менеджментом усіх аспектів стратегічного планування, труднощів у реалізації планів, особливостей мотивування працівників і формування лояльності, а також здатність проводити контроль об'єктивно й вчасно регулювати процеси, що відхилились від наміченого курсу.[61, с. 320]

Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Кадровий потенціал підприємства – це спроможність і можливість персоналу підприємства до повної реалізації свого особистісного потенціалу до досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг. При цьому під потенціалом особистості розуміється комплексна характеристика індивіда, яка включає кваліфікаційний, освітній та інтелектуальний рівні, а також спроможність їх використовувати і розвивати з часом.

Кадрове планування - це складова частина планування на підприємстві. Зміст кадрового планування полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва.

Кадрове планування здійснюють як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. Для організації важливо мати в потрібний час у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, який потрібний для розв'язання виробничих завдань та досягнення цілей організації. На основі розрахунків у кожній організації встановлюють притаманну тільки їй нормативну чисельність персоналу. Відхилення реальної чисельності персоналу від нормативної потреби його збільшення або зменшення негативно впливає на виробничий процес. Планування персоналу повинно створювати умови для мотивації високої продуктивності праці та задоволеності роботою, а також бути інтегрованим у загальний

процес планування в організації. Організація набору персоналу повинна відповідати його меті, не принижувати гідності особистості, забезпечувати чітке дотримання законодавства про працю, враховувати, з одного боку, терміни набору, потрібні для цього витрати, а з другого – відповідальність посади, на яку підбирають працівника. Успішність організації найму персоналу залежить від:

- знання потреб замовника, особливостей діяльності фірми, її структури, стратегії розвитку, організаційної культури;
- знання характеру діяльності на вакантній посаді, її ролі, сфери відповідальності та переліку вимог до претендентів;
- розуміння важливості потрібних здібностей та індивідуальних особливостей (фізичних, інтелектуальних), а також протипоказань.

Розвиток персоналу – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективного виробництва. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу надавали недостатньо уваги, але саме в період кризи розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання персоналу повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток. За сучасних умов проблема розвитку персоналу набуває все більшої актуальності.

Система розвитку персоналу – це системно-організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійнокваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Сучасні теорії наукового управління персоналом багато в чому базуються на класичних концепціях наукової організації праці й

адміністративного управління, що дотепер не втратили свого наукового й практичного значення.

Основою розвитку трудового потенціалу, формування його ціннісних орієнтацій і інтересів є мотивація праці. Однак, незважаючи на безумовне визнання наукової і практичної значимості мотивації в управлінні персоналом, основний акцент у її розумінні робиться на психологічний фактор і недостатню увагу, стратегічну роль мотивації у формуванні ціннісних орієнтацій, розвиток трудового потенціалу підприємств і організацій, досягнення ними перспективних цілей, які вбирають такі важливі поняття як зусилля, здатність, результати, винагорода й сприйняття у межах єдиної взаємозалежної системи.

За умов сучасної жорсткої ринкової конкуренції успішна діяльність підприємства залежить від творчої активності робітників. Тому одним з головних завдань менеджера є мотивація персоналу. Більшість науковців вважають, що механізми стимулювання працівників є складними системами впливу керівництва організації на працівників, що безпосередньо передбачають взаємодію керівника і працівника.

Робота з персоналом повинна стати системною і комплексною при удосконалюванні форм, методів і механізму кадрового менеджменту з урахуванням взаємозв'язків і інтеграції функцій управління трудовою діяльністю, кадрами й соціальним розвитком.

Перехід до ринкової економіки радикально змінює систему управління персоналом, викликає необхідність поновлення застарілої організаційної і професійно-посадової структури, створення нових підрозділів і посад, визначення їхнього рангу в загальній структурі управління, залучення фахівців, що мають нові знання щодо зміни тарифів і ставок посадових окладів з обліком галузевих і внутрішньофірмових особливостей.

Основу концепції управління персоналом підприємства складають :

- розробка принципів, напрямків та методів управління, урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства,

- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці,

- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства.

Така кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами. Великого значення набуває в цей час правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці.

Особливої уваги й відповідальності вимагає від керівника підприємства організація трудових відносин в частині вироблення правил і навичок оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці.

Функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак, у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або в кращому разі визначають ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників. Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності на рівні окремих працівників, на рівні органу управління, на рівні системи управління, звертаючи особливу увагу при

цьому на співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою, відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб і інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність і організаційну оформленість підприємства.

Тренінг є ретельно спланованим процесом надання чи поповнення знань, відпрацювання умінь і навичок, зміни чи оновлення певних ставлень, поглядів і переконань. Тренінг є важелем, який допомагає працівникам підвищувати кваліфікацію та розвивати професійні навички. Система тренінгу дозволяє максимально зменшити кількість майбутніх помилок, тому що дозволяє оцінити переваги та недоліки тих чи інших варіантів поведінки в умовах тренінгу. Основною перевагою тренінгу як чиннику підвищення кваліфікації кадрів на промислових підприємствах є те, що учасники тренінгу працюють не лише з теоретичними моделями, а з концентрованим досвідом і набувають під час тренінгу конкретних необхідних навичок з попередження та вирішення конфліктних ситуацій, як у виробничому процесі, так і в середині колективу.

За результатами проведеного дослідження теоретико-методологічних засад кадрового потенціалу підприємства можна зробити наступні висновки: до методологічних принципів формування кадрового потенціалу відносять:

- визначальне місце керівників та їх незамінність у системі виробничих відносин;
- відповідальність керівників;
- компетентність управлінців;
- орієнтація на новітні досягнення вітчизняних та зарубіжних технологій;

- освоєння, сприяння та вміння реалізації новітніх соціально-економічних процесів і явищ, притаманних сучасному становищу;
- стратегічність мислення;
- вміння керівників формувати команду;
- прогнозування соціально-економічних наслідків виробничої діяльності.

Обов'язковим методологічним аспектом компетентної організації формування кадрового потенціалу є постійне навчання.

Планування людських ресурсів - інтегральний процес, пов'язаний з вивченням ринку праці, атестацією працівників і робочих місць, професійної та соціальної адаптацією, вдосконаленням методів стимулювання праці, підвищенням кваліфікації, формуванням корпоративної свідомості. У той же час це самостійний ділянку роботи, що має свої цілі, методи і форми роботи.

При плануванні потреби в кадрах виявляються конкретні параметри і готуються відповідні документи.

Планування використання кадрів здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад. Поряд з урахуванням кваліфікаційних ознак при визначенні місця роботи необхідно враховувати психічні та фізичні навантаження на людину і можливості претендента в цій галузі. Планування навчання персоналу охоплює заходи щодо внутрішньоорганізаційні, позаорганізаційних навчанню і самопідготовці, дозволяє використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Таке планування створює умови для мобільності і мотивації працівника.

Практика планування ділової кар'єри повинна включати суміщення особистих очікувань співробітників у галузі своєї кар'єри з можливостями, доступними в організації. Сучасний рівень управління людськими ресурсами вимагає планування кар'єри кожного управлінського працівника.

Метою планування людських ресурсів є визначення того, коли, де, скільки, якої кваліфікації і з якими витратами потрібні організації працівники для вирішення її завдань.

У процесі планування потреби людських ресурсів необхідно враховувати наступні чинники:

1) Внутрішньоорганізаційні:

- стратегічні цілі та завдання організації;
- рух персоналу (звільнення, виходи на пенсію, декретні відпустки, тимчасова непрацездатність);
- фінансовий стан, традиції організації.

2) Зовнішні:

- стан економіки (темпи економічного зростання галузі, рівень інфляції та безробіття);
- розвиток техніки і технології, державна політика (зміна трудового законодавства, податкового режиму, систем соціального страхування);
- конкуренція і ринкова середу.

При визначенні потреби в персоналі в кожному конкретному випадку доцільно брати участь керівників відповідних підрозділів.

Головним завданням планування залучення персоналу є задоволення в перспективі потреби в працівниках за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

1.3. Зарубіжний досвід підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку

Основним предметом дослідження у сфері управління персоналом в Японії є здібності людини, оскільки, на думку японських фахівців, потрібно

підбирати не людину для роботи, а роботу для людини. У цій країні керівник управляє на основі формальної влади, проте неформальними методами, і провідне місце у підвищенні ефективності праці посідає організаційна ідеологізація працівників, формування їх відданого ставлення до власного місця роботи. Особливість функціонування японської системи управління персоналом полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої організаційної структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів. Крім цього, важливою умовою є забезпечення тісних ділових зв'язків між керівниками різного рівня у межах компанії, що досягається завдяки:

- широкій мережі консультативних та інших органів, що полегшують прийняття рішень. За деякими оцінками, кожен керівник у японській компанії бере участь у роботі 60 — 80 формальних і неформальних робочих груп, що тісно співпрацюють між собою;

- спеціально розробленій і постійно діючій системі переміщення керівників на різні посади усередині компанії для виховання в них універсалізму;

- постійному процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп тощо, до яких залучаються представники різних функціональних служб і рівнів управління.

На закордонних підприємствах людина розглядається як найвища цінність. Розвиток і розповсюдження цієї концепції, яка отримала назву концепції управління людськими ресурсами, перетворилося в найважливішу тенденцію, що знаходиться у взаємозв'язку і взаємодії з такими тенденціями менеджменту:

- глобалізацією економіки;
- переходом від традиційних принципів управління ("стабільність, економічність, контроль") до нових - "партнерство, гуманізація, екологічність";
- розповсюдженням підприємницького управління.[5 , с.423]

За останні 20-30 років ставлення до людських ресурсів, у тому числі й до управлінського персоналу, змінилося. Організації, що ведуть ефективну діяльність, оволоділи величезним арсеналом інструментів і методів роботи з персоналом, "балансуючи" між технократичним і гуманістичним підходами. Незважаючи на велику привабливість, технократичний підхід повною мірою не виправдав себе. У зв'язку з цим відбулося зміщення акцентів на цілісний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток інтелектуального і трудового потенціалу працівника (у першу чергу пов'язаного з управлінською діяльністю).

Однією з основних причин переорієнтації управління на людські ресурси стало усвідомлення людьми своєї ролі у виробництві під впливом переходу від угамування потреб низького рівня до задоволення потреб більш високих рівнів.

Люди більше не бажають бути придатком механізму, будь він управлінським або виробничим. Незважаючи на те, що гуманістичний підхід виявився більш дорогим і не завжди зручним, саме він дозволив підтримувати і підвищувати результативність діяльності організації.

У цих умовах особливо зростає роль керівника незалежно від того, до якого рівня управління він належить. Саме керівник повинен орієнтувати ресурси організації на інноваційні заходи, які забезпечують виживання підприємства в умовах мінливого оточення. Він повинен оптимальним чином пов'язувати знання і здібності своїх підлеглих у своїй кадровій політиці, власний стиль і культуру взаємовідносин в колективі з довгостроковими цілями розвитку організації.

Існує американська модель індивідуальної вартості працівника, заснована на поняттях умовною і реалізованої вартості, згідно з якою індивідуальна цінність працівника визначається обсягом послуг, який він надає, працюючи в даній організації. Це визначає очікувану умовну вартість працівника .

У той же час індивідуальна цінність залежить від того, чи залишиться працівник в даній організації, щоб реалізувати тут свій потенціал. Таким чином, умовна вартість включає весь потенційний дохід, який працівник міг принести організації, якщо б він все життя пропрацював в ній. Цінність працівника з урахуванням ймовірності його роботи в організації протягом якогось часу визначає очікувану реалізовану вартість. Таким чином, очікувана реалізована вартість складається з двох елементів: очікуваної умовної вартості і ймовірності того, що працівник залишиться працювати в організації деякий час.[14, с. 269]

В американських фірмах прийом на роботу передбачає такі етапи:

1) ознайомлення працівника з майбутніми функціями, правами і відповідальністю.

2) якщо конкретну роботу, під яку наймається працівник, не включено у річний план, її потрібно обґрунтувати, зареєструвати у відділі кадрів для встановлення відповідної системи оплати праці.

3) відділ персоналу допомагає керівникові підрозділу, де є вакансія, підібрати кандидатуру, готує короткий список кандидатів на цю посаду, а на деяких підприємствах обов'язковим вважається внесення у список кандидатів працівників інших підрозділів.

4) кандидати, внесені у список, проходять через декілька інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на 2-3 рівні вгору), колегами і у разі необхідності – з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються і доповнюються рекомендаціями.

У ряді провідних зарубіжних фірм витрати на людські ресурси віднесені до капітальних вкладень: в річних планових балансах показуються загальні суми вкладень в людські ресурси на початок планового періоду, наводиться обсяг вироблених протягом звітного періоду інвестицій, підраховується величина втрат внаслідок звільнень, старіння знань і кваліфікації, виводиться вартість на кінець розглянутого періоду. Поряд з оціночними показниками економічної ефективності важливо оцінювати

соціальну ефективність, яка відображає соціальні наслідки управлінської діяльності організації, акцентуючи увагу, наприклад, на показниках оцінки якості трудового життя.

Якість трудового життя треба розглядати як рівень задоволення особистих потреб працівників в організації. Перелік показників якості трудового життя досить великий: обсяг і зміст праці; умови праці; моральний клімат в колективі; оплата і стимулювання праці; участь в справах фірми; ставлення керівництва; перспективи професійного зростання; розвиток людських ресурсів; соціальна політика та гарантії та ін. Ці показники характеризують основні параметри рівня трудового життя, які повинні оцінюватися на основі аналізу думок працівників для розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації і задоволення особистих потреб її членів.

Для оцінки ефективності управління людськими ресурсами можуть застосовуватися різні методи, але успіх їх реалізації буде залежати від наявності інформаційної бази, професійної підготовленості управлінських кадрів, а головне, розуміння важливості цього питання з боку керівництва вітчизняних підприємств.

У соціальній структурі населення північних міст чітко відображені дві основні прошарки. До першої відносяться адміністрація, технічний персонал і службовці головних промислових комплексів, що становлять економічну основу міст, а також державні чиновники, службовці та технічний персонал транспорту і зв'язку, вчителі, лікарі і т.д. Цей прошарок отримала в зарубіжній літературі назву «білі комірці». Представники цієї групи знаходяться в привілейованому становищі: вони наймаються на роботу в основному з числа осіб, які раніше працювали на інших підприємствах тих же промислових корпорацій або пов'язаних з ними організацій за спеціальними договорами, згідно з якими вони отримують тверді, заздалегідь обумовлені підвищені оклади, живуть вони в кращих житлово-побутових умовах, ніж особи аналогічних професій в великих промислових центрах

Канади. Вони мають, як правило, вищу або середню спеціальну освіту. За національну приналежність це в основному англо-сакси, по національну приналежність - канадці або громадяни США. Проживають «білі комірці» зазвичай в спеціальних кварталах, розташованих в найбільш зручною і мальовничій частині міста. Спільність національних смаків і культурних запитів ще більш об'єднує їх в відокремлену групу, відрізану від робочої маси.

Друга, набагато більш численна і строката в соціальному відношенні прошарок - це робітничий клас, в ній можна виділити кілька найбільш характерних угруповань:

1) щодо нечисленна категорія робітників, які приїжджають на Північ з метою оселитися надовго, якщо їх влаштують місцеві умови. Зазвичай це сімейні робочі, які мають кваліфікацію і значний трудовий стаж. Спочатку вони приїжджають на відносно короткий термін для рекогносцировки. Для тих, хто за складом характеру любить спокійне, розмірене життя далеко від галасливих міст, любить природу і не боїться її суворих умов, Північ виявляється досить привабливим, і при наявності високого заробітку і хороших житлово-побутових умов вони залишаються жити на досить тривалий період і забирають сім'ї. Ця категорія робітників - найбільш цінний трудовий контингент, і підприємці прагнуть максимально залучати їх, створюючи їм більш сприятливі умови, ніж робочим інших груп: високі ставки заробітної плати, постійні оклади, цілорічне забезпечення роботою, упорядковані квартири або пільгові умови для покупки в розстрочку власних будинків . Раз на два роки їм виплачуються вартість проїзду до місця відпустки і назад. Однак ця група дуже нечисленна. Суворі природні умови, особливо безлюдному, самотність, характерні для північних районів, залучають лише небагатьох.

2) набагато більш численну групу утворює молодь, постійно є в умовах капіталістичного суспільства одним з основних контингентів резервної армії праці. Частково це юнаки, які отримали спеціальну освіту і відповідну

виробничу кваліфікацію, але не знайшли роботи в крупних промислових центрах країни. Найбільш численні вихідці з сільських районів степових провінцій Канади і особливо з провінції ,де в повоєнні роки відбувалися швидкий розпад католицьких громад під впливом індустріалізації господарства та розорення дрібного і середнього фермерства. Якщо старше покоління фермерів ще продовжує чіплятися за власність, то молоде в переважній більшості змушене шукати роботу в містах і потрапляє в основному в нові промислові міста знову освоєваних районів Півночі.

Цей прошарок робітників, які мають кваліфікацію або прагнуть отримати її, також бажана для підприємців. Вони намагаються утримати і закріпити в нових районах цю молодь, по-перше, підвищеними заробітками і, по-друге, забезпеченням по можливості їх культурно-побутових запитів. Але тим не менш велика частина молоді розглядає свою роботу на Півночі як тимчасову і прагне, заробивши гроші, виїхати у великі міста або повернутися в рідні місця.

3) найбільш численну частину робочого класу північних районів складає третя група, що відрізняється винятковою строкатістю у багатьох відношеннях - за національною та релігійною складу, тривалості проживання в країні, рівнем кваліфікації та освіти, культурним запитам, але об'єднана двома характерними рисами: надзвичайної мобільністю і прагненням заробити якомога більше грошей в мінімально короткий термін. Серед них майже немає бажаючих залишатися на Півночі на тривалий час. Більшість постійно кочує з одного промислового центру в інший в пошуках максимального заробітку. Для переважної більшості осіб цієї групи характерна невлаштованість особистого життя, обумовлена різними причинами. Є багато осіб, в тій чи іншій формі не порозумілися з законами буржуазного суспільства і втратили внаслідок цього роботу або прагнуть сховатися від закону і уникнути старих місць проживання.[27, с. 579]

Дуже багато іммігрантів, які приїхали з різних країн, у тому числі і «переміщених осіб», для яких північні новобудови - часом єдине місце, де

можна отримати роботу. Вони особливо гостро потребують грошей, в накопиченні необхідної суми для створення власного житлом і хоча б мінімальним особистим господарством; ці люди змушені погоджуватися на будь-яку роботу з відносно низьким окладом.

У гонитві за дешевою робочою силою підприємці іноді спеціально контракують на окремі підприємства іноземних робітників з країн з низьким рівнем заробітної плати. В цілому для всієї цієї групи населення характерно те, що значна її частина під впливом життєвих негараздів перетворилася в морально нестійкий, декласований елемент. Люди даної категорії відрізняються відносно невисокими вимогами до життєвих благ, але водночас не мають у своєму розпорядженні потрібної виробничої кваліфікацією і відрізняються низькою трудовою дисципліною.

Сучасне велике промислове виробництво висуває великі вимоги до технічної кваліфікації кадрів. Одночасно росте механізація і автоматизація виробництва дозволяє обходитися досить нечисленним виробничим персоналом, тому для нових промислових центрів Канадського Півночі характерна виняткова нечисленність населення завдяки, перш за все, оснащеності головних промислових підприємств новітньої високопродуктивною технікою, продуманої і ретельно спланованою організації виробництва, механізації і автоматизації виробничих процесів, використання електронно-рахункового обладнання. Великі гірничопромислові центри, що видають річну продукцію на сотні мільйонів доларів, налічують лише 3-5 тис. Постійного населення. У новому залізородному центрі Лабрадор-Сіті, де передбачається добувати до 20 млн. Т залізної руди, з якої потім будуть вироблятися концентрат і окатиші, планується лише 5 тис. Осіб постійного населення. У Томпсона, основу якого складає нікелевий комбінат з річною продукцією 40 тис. Т нікелю, все населення складається з 8 тис. Осіб, на виробництві зайнято трохи більше 4 тис.

Така економія живого праці одночасно веде до відповідного скорочення витрат по заробітній платі, а також по житлово-побутового забезпечення та культурного обслуговування населення.

Інша форма економії живого праці - широке використання сезонного праці в усіх галузях, де неможливо постійне цілорічне виробництво. Це відноситься не тільки до новобудов, де широко застосовуються експедиційні методи організації виробничої діяльності, до дражної видобутку золота або лососевих промислу, що носять різко виражений сезонний характер, а й до великих промислових комбінатам. Наприклад, в Шеффервіле, де видобуток залізної руди ведеться відкритим способом і сезон видобутку становить лише сім місяців, використання сезонної робочої сили набуло широкого поширення, особливо в перші роки, коли ще тривало будівництво міста. Зі стабілізацією виробництва і закінченням будівництва міста стабілізується і число зайнятих на виробництві. Різниця в чисельності зайнятих в максимальний і мінімальний сезони використання стабілізується на рівні 35%.

Зазначені форми і методи організації виробництва в канадських гірничо промислових містах дозволяють поєднувати застосування відносно невеликого числа постійних висококваліфікованих робітників і спеціалістів, які забезпечують роботу технічно високоорганізованого виробництва з широким використанням праці щодо малокваліфікованих робітників, головним чином на допоміжних і сезонних роботах, які не вимагають високої кваліфікації. Незважаючи на те що використання сезонного праці тягне за собою багато втрат, в кінцевому підсумку для підприємців це виявляється вигідніше, ніж утримувати постійних робочих, круглий рік забезпечуючи їм високу зарплату і необхідні житлово-побутові умови.[34, с. 34]

Основним домінуючим фактором залучення робочої сили в північні райони продовжує залишатися матеріальна зацікавленість, вона - головний стимул не тільки для молоді і величезної маси робітників, які розраховують отримати сезонну роботу, а й для кваліфікованих робітників, інженерно-

технічних працівників і адміністративно-обслуговуючого персоналу підприємств. Переважна більшість прибувають на Північ цікавить перш за все заробіток. Виходячи з цих запитів і виробилася практика оплати праці. Для неї характерні високі ставки заробітної плати, в 1,5-2 рази перевищують середні заробітки аналогічних професій по країні в цілому. Таке співвідношення спостерігається в усіх галузях, хоча і не в рівній мірі: відносно вищі ставки в гірській промисловості та будівництві, в оплаті всіх видів інтелектуальної праці (лікарі, вчителі та інженерно-технічні працівники всіх підприємств). Розміри заробітної плати залежать від ступеня кваліфікації найманого і від загального стажу його роботи, а також від стажу його роботи на Півночі. Так, досвідчений вчитель, який приїхав працювати на Північ зі стажем роботи понад 5 років, отримує ставку заробітної плати на 80% більшу, ніж молодий спеціаліст, тільки що закінчив навчальний заклад. Після закінчення ж 5 років роботи зарплата досвідченого вчителя збільшується ще на 25%, а молодого фахівця - на 50%. Аналогічно становище і інженерно-технічного персоналу та інших представників висококваліфікованої праці.

Є такі характеристики японського управління :

1) гарантія зайнятості і створення атмосфери довіри. Такі гарантії ведуть до стабільності людських ресурсів і зменшують плинність кадрів, що є стимулом для працівників, зміцнює відчуття корпоративної спільності, гармонізує відносини рядових співробітників з керівництвом;

2) гласність і цінності корпорації. Коли всі рівні управління та працівники починають користуватися загальною базою інформації про політику і діяльність компанії, розвивається атмосфера участі й загальної відповідальності, що поліпшує взаємодію і підвищує продуктивність. Японська система управління прагне також створити загальну для всіх працівників компанії базу розуміння корпоративних цінностей, таких як пріоритет якісного обслуговування, послуг для споживача, співпраця працівників з адміністрацією, співпраця і взаємодія відділів;

3) управління, засноване на інформації. Особливе значення надається збиранню даних та їх систематичному використанню для підвищення ефективності виробництва і якісних характеристик продукції. Керівники щомісяця перевіряють статті доходів, обсяг виробництва, якість і валову виручку, щоб з'ясувати, чи досягають цифри заданих показників, і щоб передбачити майбутні труднощі на ранніх етапах їх виникнення;

4) управління, орієнтоване на якість. У процесі управління виробничим процесом головною турботою керівництва компаній є отримання точних даних про якість. Особиста турбота керівника полягає в закріпленні зусиль із контролю за щонайвищою якістю на дорученій йому ділянці виробництва;

5) постійна присутність керівництва на виробництві. Щоб швидко впоратися з ускладненнями і для сприяння вирішенню проблем у міру їх виникнення керівник часто розміщує персонал прямо у виробничих приміщеннях. Із розв'язанням кожної проблеми запроваджуються невеликі нововведення, що сприяє нагромадження додаткових новацій;

6) підтримка чистоти і порядку. Одним з істотних чинників високої якості японських товарів є чистота і порядок на виробництві, які є гарантією якості продукції і здатні підвищити продуктивність праці;

7) концепція безперервного навчання. Безперервне навчання приводить до постійного вдосконалення майстерності, де кожна людина може поліпшити виконання своєї роботи. Це сприяє саморозвитку, а досягнуті результати надають моральне задоволення. З другого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи і просування по службі. Але, на відміну від західного підходу до управління, японці надають особливого значення обов'язку щодо вдосконалення майстерності без очікування будь-якої матеріальної вигоди;

8) прийняття рішень. Одне з центральних місць у діяльності керівників посідає прийняття рішень. В основу традиційної японської методології прийняття рішень покладено систему «ринги». Буквальний переклад означає «отримання згоди на вирішення шляхом опитування без скликання наради

або засідання». У цій системі основним є ретельне, багатократне вивчення різними працівниками, починаючи з низьких рівнів, проблеми і супутніх їй обставин з подальшим обміном думками та обговоренням.

Вивчення японського досвіду дозволило США та європейським країнам розробити різноманітні моделі управління, в центр уваги яких поставлено людину. Як правило, ці моделі містять такі блоки:

- персонал організації;
- детальний облік компетенцій працівників у разі призначення їх на ключові посади в організації;
- стиль і культура ділових взаємовідносин в організації;
- довгострокові цілі розвитку компанії.

Разом із якістю персоналу у зарубіжних компаніях посилюється стратегічна роль кадрових департаментів. Штат управління персоналом має часткову залежність від національної норми розрахунку співвідношення кількості співробітників кадрових служб та персоналу. Так, у Німеччині на одного співробітника кадрової служби припадає 130—150, у Франції — 130, в Японії — 40, у США — 100 осіб. Кожного року кількість працівників кадрових служб у цій країні зростає на 2 %

Отже, можемо зробити висновок, що система мотивації персоналу повинна будуватися на всебічному вивченні та врахуванні потреб робітників. Мотивування працівників використовується для забезпечення певної активності та спрямованості дій персоналу. Побудова ефективного механізму мотивації дуже складна справа, тому що існує величезна кількість людських потреб та засобів їх задоволення. Способи мотивації, які дають ефект у певних умовах стосовно одних людей, можуть зовсім не підходити для інших. Тому зрозуміло, що не існує якоїсь універсальної системи мотивації. Кожен суб'єкт господарювання повинен розробити свою систему мотивації, або ж внести зміни у прийняту, так би мовити адаптувати її для себе.

Західні експерти виділяють шість основних способів мотивації персоналу: Спосіб № 1 має назву “Дайте своїм працівникам відчутти, що вони

причетні до курсу компанії”. Співзасновник “Enhance Films” Бен Чейс каже, що ентузіазм, лідерство та позитив у компанії має завжди йти згори. Крім того, для того, щоб персонал був добре мотивований, треба підтримувати з ним діалог і спонукати аби навіть звичайні працівники висловлювали свої думки з приводу важливих рішень щодо управління компанією. Працівники будуть почуватися більш мотивованими, коли відчуватимуть, що вони “потрібні”, можуть впливати на “глобальні процеси” і їхня думка насправді має значення.

Спосіб № 2 “Не мотивуйте, а робіть працівників щасливими”. Виконавчий директор компанії Zappos, Тоні Шей, при мотивації персоналу передусім дотримується думки “що може зробити цю людину щасливою?”. Такий підхід дає свої результати, адже крім того, що персонал при нижчому за середній рівень заробітної платні в галузі залишається доволі високомотивованим, цей принцип є достатньо дієвим навіть по відношенню до клієнтів. Так, щорічний дохід компанії починає невинно зростати, а все тому, що для керівництва ключовим словом є “щастя”.

Спосіб № 3. “Працівники мають розділяти успіх компанії”. Менеджер однієї з найвідоміших в США кадрової агенції С’ю Холлоуей, керуючись власним досвідом та досвідом багатьох компаній, з якими вона співпрацює, впевнена в тому, що працівники стають більш мотивованими, а також працюють ефективніше, якщо компанія ділиться з ними своїми прибутками. Отже, якщо за поточний рік, прибуток компанії збільшиться на 20 %, то відповідно на такий самий розмір збільшиться річний бонус чи відрахування до пенсійного фонду, чи виплата в якійсь іншій формі.

Спосіб № 4. “Автономний режим роботи також мотивує”. Деякі економісти пропонують компаніям використовувати стиль управління, в результаті якого працівник може сам обирати з ким йому працювати (формувати власну команду), в якому напрямку, галузі тощо. Завдяки цьому до роботи появляється підвищений інтерес, а відповідно і рівень мотивації, ефективність зростають.

Спосіб № 5. “Заохочуйте працівників до того, аби вони висловлювали свої скарги щодо роботи”. Зрозуміло, що працівники, які постійно скаржаться, – негативне явище. Тим не менш, якщо розглянути історію компанії Dell, яка власноруч створила сайт “антифанів” своєї продукції і тим самим змогла виправити силу-силенну прогалин та дефектів, відповідно вийшовши в лідери за якістю товарів, то чому цей самий принцип не можна застосувати для мотивації персоналу, і таким самим способом виявити проблеми та виправити їх?

Спосіб № 6. “Наймайте лідерів і мотивуйте їх”. Дуже багато представників керівництва великих американських компаній, сходяться на тому, що один з доволі дієвих способів мотивації, є мотивація персоналу через “лідерів”. Це означає, що на роботу приймають людей з вродженими лідерськими якостями, які зазвичай за своєю натурою є мотивованішими, ніж інші. Якщо створити хороші умови праці саме для 13 таких працівників, то, дякуючи власним рисам характеру, вони зможуть (навіть несвідомо) заохочувати до роботи всіх інших.

Завдяки зарубіжному досвіду зрозуміло що більшість держав приділяють значну увагу підвищенню якості кадрового забезпечення національних економік, для цього створюються доступні умови для продовження навчання: фінансова підтримка системи професійного навчання. При цьому слід зазначити, що організація навчального процесу японської та євро-американської моделей корпоративного навчання схожі в багатьох аспектах. Зазвичай такі навчання організуються поза межами підприємства, для цього залучаються професійні школи, коледжі, вузі чи навчальні центри. Крім того, звичною практикою для великих промислових підприємств Японії, європейських країн і США є включення у свої штатні розписи професійних викладачів відповідного профілю. Корпоративне навчання дозволяє працівникам доповнити і розширити знання, отримані в навчальному закладі, пристосовуватися до виробничих потреб конкретного підприємства.

Висновок до першого розділу

1.1 Людський ресурс, порівняно з іншими елементами системи ресурсів, характеризується найбільшою динамікою та найменшою передбачуваністю розвитку. Працівники не є лише об'єктом управління; вони здатні активно змінювати себе, власні особистісні та професійні характеристики, ставлення до праці, керівників та до підприємства взагалі. Таким чином, працівники впливають на процес прийняття рішень, пов'язаних з їхніми інтересами, та змінюють вартість кадрового потенціалу як колективу в цілому, так і конкретного працівника. Особливо актуальним це питання стає в умовах економічної кризи, яка спостерігається на сучасному етапі в усіх країнах світу. Підтвердженням даної думки є результати дослідження М.М. Новікової, яка зазначає, що світова економічна криза негативним чином впливає на трудовий потенціал, руйнуючи можливості його реконструкції та розвитку шляхом зростання кількості безробітного населення, що знаходиться в економічно активному віці, знижується мотивація його праці за рахунок зменшення її оплати, що унеможливорює ефективну реалізацію трудового потенціалу.[41 с.13]

1.2 Управління людськими ресурсами являє собою цілеспрямовану діяльність керівників всіх рівнів управління організації, а також безпосередньо робітників, що працюють структурних підрозділів системи управління HR (Human Resources), яка полягає в розробці концепції та стратегічних напрямків формування та реалізації як кадрової політики організації в цілому, так і принципів, методів та технологій управління людськими ресурсами цієї організації зокрема. Тому дисципліна "Управління людськими ресурсами" має практичну спрямованість з метою підготовка студентів до ефективного управління людськими ресурсами.

1.3 Теперішній стан ринкової економіки та жорсткої конкуренції на світових ринках зобов'язує керівників шукати надійні, раціональні і діючі моделі управління персоналом. Зі світового досвіду управління персоналом

відомо, що інвестування в нове обладнання на виробничих підприємствах не призводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується “людський фактор”, тобто не вдосконалюються принципи організації праці та немає систематичної роботи щодо підготовки персоналу із відповідними інвестиціями. Людський фактор є головною продуктивною силою суспільства і основою концепції менеджменту. У сучасних умовах життя знання, уміння, трудові навички, досвід роботи, ініціатива персоналу підприємства набувають особливої важливості поряд із фінансовим чи виробничим капіталом.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИКО- ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ « СІЛЬПО-ФУД»)

2.1 Організаційно управлінська структура ТОВ “СІЛЬПО ФУД”

Торгова мережа ТОВ «Сільпо - Фуд» - одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. Мережа входить до складу торгово-промислової групи компаній України - Fozzy Group. В Україні знаходяться 237 магазинів в 25 регіонах країни.

Власник торгової мережі Володимир Костельман. Оптову компанію Fozzy заснували в Києві в середині 1990-х четверо шкільних друзів, випускники Дніпропетровського металургійного інституту, - Володимир Костельман, Олег Сотников, Роман Чигир та Юрій Гнатенко. Вони зайнялися дрібнооптовими поставками чаю і кави, а потім переїхали до Києва і відкрили в місті Вишневе під Києвом магазин Fozzy Cash & Carry (оптовий склад з відкритою викладкою). У березні 2001 року відбулося відкриття першого магазину в Києві. Всього відкрилося в 2001 році - 5 магазинів, в 2002 році вже їх налічувалося 22 (Київ, Одеса, Дніпропетровськ, Запоріжжя), в 2003 році відповідно 40, в 2005 - вже 81 супермаркет.

На сьогоднішній день структура Fozzy Group виглядає наступним чином:

1. Керуюча компанія «Фоззі» на чолі з Президентом Володимиром Костельманом, яка здійснює стратегічний контроль за роботою торгового, промислового і інших бізнесів, а також займається розвитком нових напрямків діяльності.

2. Торговий бізнес, який включає мережу супермаркетів ТОВ«Сільпо-Фуд», мережа магазинів біля будинку «Фора», мережа гіпермаркетів Fozzy Cash & Carry, мережа аптек «Будь здоровий» і Інтернет-магазин Gonza

3. Промисловий бізнес, в який входять Ніжинський консервний завод, Малинський м'ясопереробний завод, птахофабрика «Варто», а також комунальний сервіс «Еко-сервіс Україна»

4. Ресторанний бізнес представлений чеською ресторацією і рестораном Prad.

Таблиця 1.1. Кількість штатних одиниць та кількість працівників.

Посада	Штатна одиниця	Кількість людських ресурсів
Керуючий магазином	1	1
Заступник керуючого магазином	2	2
Фахівець з персоналу	1	1
Фахівець з комплексного обслуговування	1	1
Завідувач відділу	1	1
Фахівець з приймання та обліку товарів	2	2
Вантажник	3.5	2
Завідувач відділу	2	2
Завідувач ЦК	2	2
Касир ЦК	3	3
Касир торговельного залу	15	13
Завідувач відділу	1	1
Продавець продовольчих товарів	10	10
Завідувач відділу	2	2
Старший кухар	1	1
Кухар	6	6
Пекар з приготування піци	4	2
Помічник кухаря	1	1
Продавець продовольчих товарів	2	2
Завідувач виробництва	1	1
Старший пекар	2	2
Пекар	12	12
Завідувач відділу	3	3
Оброблювач риби	2	2
Продавець продовольчих товарів	16	18
Завідувач відділу	1	1
Обвалювальник м'яса	3	3
Продавець продовольчих товарів	3	3
Начальник відділу	1	1
Старший охоронник	1	1
Охоронник	7,5	8

Дослідження проводиться по супермаркету мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» розташований за адресою: м. Запоріжжя, вул. Інженера Преображенського, 13. Працює за данною адресою.[52]

Магазин спеціалізується на продажі продовольчих і супутніх непродовольчих товарів.

Цілями діяльності мережі супермаркетів ТОВ«Сільпо-Фуд», зокрема є здійснення торговельної, комерційної, виробничої, науково-дослідної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб.

Функціональними обов'язками керуючого магазином є: - участь у формуванні асортиментної та цінової політики;

- організація подання товару в торговому залі;
 - контроль наявності асортименту, якості товару, обов'язкових супроводжуючих документів;
 - проведення переоцінок, контроль правильності цін на товари;
 - участь в організації та проведенні інвентаризацій в магазині;
 - контроль дотримання стандартів обслуговування, касової дисципліни;
- контроль оформлення залу;
- забезпечення виконання планів реалізації (місячного, квартального, річного);
 - координація та виконання нормативів з охорони праці та протипожежної безпеки, врегулювання питань з контролюючими органами; взаємодія з орендодавцями;
 - взаємодія з центральним офісом; підбір, адаптація, мотивація, навчання персоналу, контроль виконання поставлених завдань;
 - складання графіків роботи та ведення табелів робочого часу;
 - аналіз фінансових та інших показників: обсяг продажів, товарообіг, середній чек і т.д.;

- розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи магазину; ведення звітності.

Заступники керуючого у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» закріплюються за трьома основними функціональними напрямками: сервіс – відділ каси, спеціаліст по комплексному обслуговуванню;

стелажна торгівля – відділ стелажної торгівлі, відділ товарного обліку;

свіжі продукти – відділ свіжих овочів, молочна продукція, хліб, відділ кулінарії.

Успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства. Таким чином, в рамках стратегічного управління виникає нагальна потреба в зміні функціональної моделі управління персоналом на підприємстві на підставі власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками й використанні практики провідних вітчизняних та світових компаній.

Ефективність управління людськими ресурсами безпосередньо залежить від ставлення працівників до організації, їх відданості спільним ідеям, цінностям, цілям. Розуміючи це, менеджери використовують різноманітні програми підвищення лояльності персоналу, активізації його участі в управлінні та формуванні доходів компанії. Одним з дієвих методів є систематичне згрупування співробітників різних підрозділів для спільної роботи з аналізу даних про ефективність діяльності цих підрозділів. Результати їх командної аналітичної роботи використовуються для:

- навчання усіх працівників ефективних прийомів роботи;
- запобігання небажаних професійній поведінці співробітників;
- врегулювання конфліктів, суперечок і неузгоджень;
- зниження напруженості у відносинах між ланкою, що управляє, і співробітниками компанії.

У результаті роботи таких груп формуються загальні правила взаємодії, відбувається діловий обмін результатами роботи. Виникає ефект синергії, коли потенціал і можливості компанії як єдиного цілого перевищують суму потенціалів і можливостей її співробітників і підрозділів. Усе це — важливі джерела зростання конкурентоспроможності компанії при збереженні стабільності і спадкоємності її політики (що підтримує відчуття безпеки у співробітників).

Основними напрямками підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві є:

- розширення кола конструкторів і дослідників;
- підвищення серед дослідників і конструкторів частки висококваліфікованих працівників;
- забезпечення високоякісного стажування за кордоном наукового потенціалу країни (студентів, аспірантів, докторантів, дослідників, конструкторів тощо);
- пропорційне й одночасне стимулювання розвитку фундаментальних і прикладних досліджень;
- скорочення за можливістю науково-виробничого циклу «інноваційна ідея – дослідний зразок – виробництво»;
- прискорення оновлення асортименту продукції на підприємстві; – поліпшення умов лабораторних досліджень на підприємстві;
- інтенсифікація процесів оформлення патентів, заявок, ліцензій тощо;
- забезпечення надання державної фінансової підтримки, відповідних гарантій та проведення високоякісної експертизи результатів інноваційної діяльності.

Таким чином, підприємство повинно постійно навчатися і пристосовуватися до нових технік та технологій. Які в свою чергу будуть збільшувати ефективність та покращувати умови праці робітників, що може в свою чергу вплинути на їхню продуктивність праці. Саме тому підприємства постійно оновлює свою техніку, та йде в ногу з новітніми технологіями

господарювання, що дає їм перевагу на ринку пропозиції продукції над конкурентами. Оскільки в даний період економічної кризи підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрямки удосконалення системи управління підприємством.

Ефективність застосування принципів управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей. Загальні принципи управління підприємством такі:

- управління підприємством здійснюється у відповідності зі статутом на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу;

- призначення (обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи;

- рішення по соціально-економічним питанням, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління з участю трудового колективу та уповноважених ним органів;

- вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори власників майна. Виконавчі функції по управлінню підприємством здійснює правління.

Також виділяють додатковий напрямок – навчання та розвиток персоналу. Керівники відділів у мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» визначаються по кожному відділу індивідуально. Відповідно до функціональних обов'язків, керівник відділу: організує комплексне вивчення і аналіз вітчизняних та зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цінна продукцію, можливих замовлень, розвитку виробництва підприємств-конкурентів, стратегії і тактики їх діяльності, реакції на появу нової

продукції. Також він здійснює розроблення коротко-, середньо- та довготермінової стратегії маркетингової діяльності, орієнтує проєктувальників та виробництво на виконання вимог споживачів щодо продукції, що виробляється підприємством.

Продавці стелажної торгівлі та касири – це фахівці, що здійснюють продаж товарів, розрахунок покупців, тобто безпосередньо здійснюють обслуговування покупців. Функціональні обов'язки продавців мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» є наступними: продавець ознайомлюється з асортиментом товарів на складі, бере участь у прийманні товарів; повідомляє відповідальну особу про надходження товарів, що не відповідають маркуванню, не мають штрихового коду, посвідчення про якість (сертифікат якості); вилучає нестандартні, деформовані, забруднені товари; заповнює і прикріплює ярлики цін до товарів; консультує покупця про ціну товарів, їх споживчі якості; пропонує взаємозамінні і нові товари, а також товари супутнього попиту; контролює своєчасне поповнення робочого запасу товарів; бере участь у складанні товарних звітів тощо.

Можна виділити основні концепції управління людських ресурсів:

- соціальні інновації не менш важливі, ніж технологічні;
- капітал вкладається не тільки в технологію, але і в кадри;
- координація активності співробітників забезпечується через взаєморозуміння і засоби комунікації;
- необхідно спільне вирішення проблем колективом.

Основними методологічними підходами до формування управління людськими ресурсами торговельних мереж є :

1) Процесний, суть якого полягає у тому, що кадрову політику розглядають як процес формування, прийняття, реалізація через певні конкретні кадрові процеси і технології, аналіз управління людськими ресурсами і регулювання на цій основі діючої системи.

2) Системний, відповідно до якого кадрова політика , це система елементів (підсистем) щодо формування. використання, розвитку персоналу

організації.

3) Поведінковий, який стверджує, що головне в кадровій політиці, це управління поведінкою людини, важлива мотивація, задоволеність працею, потреби та інтереси основних груп персоналу, виражений соціально-психологічний аспект управління.

4) Інституціональний підхід розглядає кадрову політику як реалізацію сукупності норм (формальних і неформальних). [50, с. 63]

Аналізуючи кадрову діяльність у мережі варто зазначити що найбільшим гравцем торгівельного ринку України є: мержа супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд».

У мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» існує практика прийняття на роботу студентів на стажування, а потім надання їм можливостей успішного кар'єрного зростання. Основними принципами управління людськими ресурсами компанії є:

- принцип гласності полягає в широкій поінформованості колективу і окремих працівників з питань управління людськими ресурсами принципів і методів підбору кадрів, кадрової перспективи.

- удосконалення матеріального і морального стимулювання, перспектив підвищення матеріального добробуту;

- принцип підбору кадрів за діловими і моральними якостями визначає основи управління людськими ресурсами підприємства, яка конкретизується стосовно окремих категорій працівників у сукупності вимог до претендентів на зайняття тієї чи іншої посади;

- принцип ротації кадрів реалізується в цілеспрямованому горизонтальному і вертикальному переміщенні працівників з метою найбільш ефективного використання їхніх здібностей, знань і практичних навичок, реалізації програм управління кар'єрами.

Кадрова робота на підприємстві направлена на досягнення такого стану. При якому б кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем. Основними принципами кадрової роботи є :

- поєднання вимогливості, контролю роботи працівників з повагою до них, вимагає в процесі кадрової роботи поєднувати вимогливість до якісного виконання службових обов'язків працівниками ;

- постійним контролем і оцінкою їхньої службової діяльності. Контроль і оцінка службової діяльності не повинні проводитися у формі, яка принижує гідність працівника, а покликані бути чинниками підвищення ефективності праці, виконувати мотиваційну роль стосовно працівників.

Управління людськими ресурсами мережі супермаркетів ґрунтується на тому, що персонал у торговельній мережі формується за рахунок кар'єрного зростання та набору працівників. ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонує хороші умови праці, компанія вважається конкурентоспроможною на ринку праці. Завдяки гнучкому графіку роботи та прийому працівників компанія має можливість приймати на роботу студентів, молодих батьків, людей з фізичними вадами. Керівництво компанії побудувало відмінну систему розподілу праці. Кожен працівник має свій затверджений фронт робіт, який він щоденно виконує. На підприємстві жорстко регламентується робочий день. Це дає можливість краще контролювати роботу та підтримувати дисципліну серед працівників.[29, с.53]

Управління людськими ресурсами торговельної мережі ТОВ«Сільпо-Фуд» формується на основі можливості розвитку інтересів співробітників компанії. Це основний принцип управління людськими ресурсами, який мотивує персонал, демонструє значущість кожного співробітника і підвищує лояльність до компанії . Враховуючи рівні усвідомленості правил і норм, які є підґрунтям кадрових заходів та безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на кожному торговельному підприємстві, можна виокремити такі типи управління людськими ресурсами, що застосовуються торговельними мережами :

1)Пасивне управління. Керівництво підприємства за подібного управління працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації,

які намагається усунути будь-якими засобами, найчастіше не намагаючись зрозуміти причини і можливі наслідки.

2) Реактивне управління. За такого управління керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи:

- виникнення конфліктних ситуацій;
- відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань;
- брак мотивації до високопродуктивної праці;

3) Превентивне управління. Управління підприємства має не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку підприємства передбачаються коротко строкові та середньострокові прогнози потреб у кадрах, а також стратегічні завдання з розвитку персоналу.

4) Активне управління. Управління має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію, а управління розробляє антикризову програму, проводить постійний моніторинг ситуацій і корегує виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації. [32, с. 89]

Загалом управління в даній торговельній мережі здійснюється в таких напрямках:

1.1) Зайнятість та підбір кадрів. Складений баланс працівників кожного року показує підприємству потребу в працівниках, Даний баланс передають працівнику відділу кадрів, а він у свою чергу, оголошує про набір персоналу. У більшості торговельних мереж набір працівників відбувається завдяки рекламному оголошенню, в якому вказують: ключові елементи роботи; необхідна кваліфікація: місцезнаходження: передбачувана платня. Прийом кадрів відбувається на конкурсній основі. а також анкетним опитуванням. Після набору працівників здійснюють добір та розстановку кадрів.

2.1) Навчання та перепідготовка кадрів. Торговельні мережі проводять навчання кадрів, застосовуючи методи інструктажу, ротації, наставництва.

Мета навчання - формування зацікавленості працівника до кар'єрного росту

Навчання кадрів торговельних мереж здійснюється на таких етапах:

2.2) Виявлення потреби у навчанні працівників за допомогою аналізу і зіставлення знань, умінь і навичок, якими володіє персонал, а також які необхідні для здійснення мети підприємства.

2.3) Розробка плану навчання, яка включає :

- складання програми навчання:

- вибір викладачів;

- визначення термінів навчання:

- розробка критерій;

- оцінки ефективності навчання; розподіл витрат на навчання.

Підсумком планування є готовий затверджений вищим керівництвом детальний план навчання працівників підприємства.

2.4) Реалізація плану навчання, яка передбачає безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання. Особливістю цього етапу є виявлення недоліків наявних планів, що при системній роботі дозволить уникнути проблем у майбутньому.

2.5) Оцінювання ефективності навчання. Основне завдання оцінки - зрозуміти, чи повною мірою працівники використовують знання і навички, які вони отримали в результаті навчання.

3) Формування системи мотивації персоналу. Мотивація персоналу торговельних мереж відбувається шляхом матеріального стимулювання, яке є засобом забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працюючих у залежності від результатів їх колективно та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробничою, підприємницькою, торговельною або комерційною діяльністю.

[48, с. 36]

Торговельні мережі застосовують відрядну, погодинну, комісійну і комбіновану (відрядно-погодинну) форми оплати праці, кожна з яких передбачає певні доплати, надбавки та премії. Заробітна плата у торговельних мережах залежить від складності роботи, умов, кількості та результатів праці, кількості годин.

Організаційна структура являє собою внутрішньосистемний порядок, форму організаційних відносин і елементів. Вона створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків і відносин.

Організаційна структура завжди формальна і закріплена правовими нормами. В них відображаються всі її основні характеристики й елементи, а саме:

- поділ (спеціалізація) праці за посадами (директор, начальник цеху, майстер);
- групування посад за підрозділами (відділ, бюро); склад посад і підрозділів (інженер-конструктор, економіст);
- компетенція та ієрархія посад (директор, головний інженер, головний конструктор, конструктор та ін.);
- порядок зв'язків між посадами, підрозділами.

Створюється організаційна структура завжди свідомо (людиною), виходячи з цілей і функцій системи, умов діяльності виробництва. Вона використовується як засіб приведення системи у відповідність з цілями й умовами діяльності. Організаційна структура управління залежить найперше від виробничої структури, котра, у свою чергу, зумовлена спеціалізацією і масштабами виробництва, рівнем використовуваної техніки і технології, формами організації праці й ступенем розвитку комерційних відносин. Вона визначається також цілями розвитку підприємства, зовнішніми умовами його існування.

Організаційна структура управління по суті є одним з елементів механізму господарювання; вона відображає насамперед процеси виробничо-економічного характеру і повинна відповідати інтересам розвитку

виробництва. Загальна структура управління підприємством (об'єднанням) має декілька рівнів управління, які відображають ієрархію суб'єкта управління.

Раніше вважалося, що структура буде ідеальною, якщо чітко розподілити права й обов'язки на всіх рівнях управління, детально регламентувати завдання структурних підрозділів і завдання конкретних працівників, якщо реалізація управлінської діяльності здійснюється згідно з формальними правилами й інструкціями, а працівники організації – висококваліфіковані спеціалісти, що керуються у своїй роботі інтересами справи.

Час свідчить про недостатність цих умов, бо не можна нехтувати впливом на підприємство зовнішнього середовища. На практиці виникають різноманітні виробничо-господарські ситуації, які неможливо передбачити, а отже, регламентувати й формалізувати. В умовах формування розвинутих ринкових відносин організаційна структура управління має бути спрямована на стимулювання робітників, трудового колективу, створення сприятливих умов для досягнення кінцевих цілей підприємства.

Вона повинна також урахувати можливі зміни виробничо-господарської ситуації. До числа ситуаційних факторів належать: зміна технології та обсягу виробництва, орієнтація на нововведення, характер і важливість завдань, які розв'язуються, система організації виробництва та її забезпечення тощо. Між існуючим типом технології виробництва і типом організаційної структури управління існує стійка залежність. При переході від одиничного до масового типу технології виробництва істотно змінюються роль і місце окремих функцій управління, статус структурних підрозділів, діапазон управління керівників, його стиль і методи.

Важливим ситуаційним фактором є нововведення. Чим стабільніші умови господарювання і менша потреба у новаторстві, тим більше переваг мають лінійно-функціональні структури. І навпаки, чим частіше здійснюється оновлення продукції, чим різноманітніші й мінливіші умови

виробництва, тим глибшими й оперативнішими повинні бути організаційні структури управління та менш регламентованими і формалізованими взаємовідносини між елементами структури управління.[62, с.249]

До ситуаційних факторів належать також зовнішні умови господарювання (попит, обслуговування, забезпеченість ресурсами тощо). Світова практика підтверджує прогресивність та ефективність індивідуального підходу до побудови і вдосконалення організаційних структур управління. Найпоширенішим є системний підхід до формування організаційних структур, який розглядає підприємство як цілісний організм у взаємодії з навколишнім середовищем.

Відмітною особливістю системного підходу є орієнтація на вивчення зв'язків і взаємовідносин між елементами організаційних структур і функціонування системи в цілому. Системний підхід заперечує чітко формалізовані структури управління і потребує врахування конкретних особливостей господарських ситуацій та реальних можливостей керівників і спеціалістів приймати управлінські рішення. Застосування того чи іншого варіанта структури управління в кожному окремому випадку визначається конкретними умовами діяльності керованого об'єкта. Найефективніше виконання поставлених завдань забезпечують ті структури, які, не руйнуючи взаємозв'язків, що склалися в організації, дають змогу забезпечити досягнення заданих цілей шляхом налагодження прямої взаємодії підрозділів на будь-якому рівні управління за умови доцільного перерозподілу прав та обов'язків.

Перерозподіл обов'язків між органами лінійно-функціональної структури спрямований на виконання конкретної програми, впорядковує і різко скорочує довжину горизонтальних зв'язків у процесі управління, зводить до мінімуму негативні наслідки багаторівневої лінійної підпорядкованості, прискорює прийняття рішень і сприяє підвищенню відповідальності за їх зміст та результати реалізації.

Оскільки найчастіше формування програмно-цільових структур управління не потребує створення нових управлінських підрозділів, ці структури динамічніші, легко перебудовуються, полегшують роботу з кадрами. Але для того, щоб повністю виявилися позитивні якості програмно-цільової структури, необхідно ретельно відпрацювати весь механізм функціонування структури управління. Це стосується насамперед взаємодії органів управління відповідно до завдань, які вони виконують, наданих їм прав і покладених на них обов'язків. Крім того, загальні властивості спроектованої організаційної структури управління повинні забезпечувати і регламентувати:

- повну відповідальність кожного управлінського органу за виконання поставленого перед ним завдання;
- збалансування завдань усіх ланок відповідного рівня управління щодо цілей вищого рівня;
- комплексність, взаємозв'язаність усіх функцій управління, які стосуються виконання кожного поставленого завдання як по вертикалі, так і по горизонталі;
- найефективніший поділ і кооперація праці між ланками і рівнями апарату управління з огляду виконуваних функцій;
- концентрацію прав і обов'язків при виконанні кожного конкретного управлінського завдання за рахунок раціонального перерозподілу повноважень на кожному рівні управління по горизонталі і делегування повноважень по вертикалі вниз.

Для того, щоб задовольнити всі перелічені вимоги, необхідно сформувати комбіновану структуру, виходячи з умов функціонування конкретного об'єкта. З урахуванням цього можна формувати нові структури управління.

Ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному (рентабельному) функціонуванні

підприємства, може бути досягнута за умови, що при її формуванні дотримуються таких вимог:

- 1) чітко формулюється мета підприємства;
- 2) досягається максимальна простота структури. Чим простіше й чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній, пристосуватися до даної форми управління і брати активну участь у реалізації цілей підприємства;
- 3) забезпечується, чітка передача інформації і відповідний зворотний зв'язок;
- 4) встановлюється єдина підлеглість. Одержання наказу або розпорядження тільки від одного начальника – необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль. Подвійне командування не тільки зайве, а й шкідливе;
- 5) обмежується кількість підлеглих. Норма управління визначається діапазоном контролю, який залежить від типу виробництва, його складності;
- 6) обмежується кількість ланок управління: чим їх більше, тим довше йде інформація знизу вгору і розпорядження зверху вниз, чим більше можливостей перекручування їх у процесі передачі;
- 7) чітко розрізняються і координуються функції лінійного керівництва і функціональних служб;
- 8) вищим керівництвом координується відповідальність служб.

Для забезпечення координації відповідальності на підприємстві потрібно регулярно аналізувати такі фактори:

- взаємозв'язки основних елементів діючих систем управління, планування, комерційний розрахунок і стимулювання;
- поділ праці за досягнутого рівня концентрації, спеціалізації і комбінування виробництва в об'єднанні (підприємстві);
- зміну коопераційних зв'язків, включення і виділення виробничих ланок;
- умови збуту та ресурсне забезпечення;

- функції управління об'єднанням (підприємством);
- структуру виробів і виробництва (наприклад, повне використання сировини і матеріалів, зміна кон'юнктури ринку збуту), урахуваючи допоміжне виробництво;
- технологію виробництва;
- управління процесом оновлення виробництва;
- суб'єктивні умови управління (відносини з нижчими керівниками);
- використання засобів раціоналізації процесу управління (оргтехніка, комп'ютери, засоби зв'язку, телеапаратура тощо).

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад і зміст функцій, прав та обов'язків посадових осіб. Теорія і практика менеджменту розробили багато різних принципів побудови структур управління, які можна звести до наступних основних типів:

- лінійна організаційна структура;
- лінійно-штабна організаційна структура;
- функціональна організаційна структура;
- лінійно-функціональна організаційна структура;
- дивізіональна організаційна структура;
- матрична організаційна структура.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки:

- потреба у керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необгрунтованого збільшення управлінського апарату.[55, с. 189]

Також важливим є те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує в рамках лінійнофункціональної структури. Вона створена із спеціалізованих ланок при кожному лінійному керівникові. Ця модель дає змогу керівнику корпорації вивчати і приймати рішення стосовно проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності. За даного типу структури управління переваги має лінійна організація, але з підвищенням рівня управління зростає роль функціонального управління. Якщо в межах управління невеликих структурних ланок його роль незначна, то в масштабі управління корпорацією – навпаки. Функціональні служби забезпечують весь обсяг технічної підготовки, готують варіанти розв'язання завдань, пов'язаних із управлінням процесом надання послуг та виготовленням продукції, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо. Прийнятий стиль керівництва виступає характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а так само створює в колективі особливу атмосферу, сприяє розвитку сприятливих взаємин і поведінки. ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно створити систему функціонального аналізу менеджменту підприємства. Дана система дозволить ліквідувати неузгодженість у діях відділів, налагодить комунікації, а також поліпшить взаємодію з зовнішніми організаціями.

2.2 Діагностика проблем підвищення ролі людських ресурсів в умовах ринку (на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»)

Одним з найважливіших складових системи управління є люди з їх рівнем освіти, досвідом й майстерністю. Значна кількість термінів щодо людей, зайнятих у виробництві використовується в теорії менеджменту: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал. Найдоцільнішим на рівні організації є термін “персонал”, тому що саме він характеризує особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними ознаками персоналу є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, які оформляються трудовими договорами;

- наявність певних якісних характеристик, поєднання особистих та організаційних цілей; За умов ринкової економіки в управлінні персоналом підприємство розглядає людей як надбання організації, як ресурс, який треба ефективно застосовувати для досягнення цілей, як джерело невикористаних резервів. У сучасних умовах основним завданням управління персоналом є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня. Тому працівники підприємства постійно повинні намагатися підвищувати свій культурний і освітній рівень. Це може виражатися в безперервному підвищенні свого професіоналізму і розвитку особистих культурних переваг.

В умовах ринкової економіки швидка зміна ситуації на ринку і гостра конкуренція вимагає від керівництва ТОВ «Сільпо-Фуд» постійного контролю за діяльністю підприємства та всіх процесів, що відбуваються. Ефективність процесу управління знаходиться в прямій залежності від рівня обізнаності керівника про реальний стан справ, що, в свою чергу, дає можливість приймати зважені стратегічні й оперативні управлінські рішення.

Контролінг виступає засобом досягнення безперервного поточного контролю за всіма підрозділами та процесами підприємства, вирішує питання перевірки, спостереження, обстеження, звірки, управління, відбору, випробування та інспектування. Сучасний стан підприємств й умови формування стратегії їх розвитку характеризуються докорінними змінами в системі управління. Важливою проблемою управління є його стратегічна спрямованість. У зв'язку з цим важливу роль має зіграти застосування українськими компаніями передових концепцій і технологій логістики і управління ланцюгами поставок (УЛП). Незважаючи на сформовані об'єктивно причини відставання України в розвитку логістики та УЛП в порівнянні з промислово розвиненими країнами, в останні роки спостерігаються явні тренди в посиленні ролі логістики як в організаціях бізнесу, так і в загальнонаціональному масштабі. За останні 10 років логістика в Україні перетворилася в звичний функціонал менеджменту великої кількості вітчизняних компаній.

Проблеми управління торкаються безпосередньої організації управління людьми, їх підготовки, розподілу і використання, проте до названих проблем все управління не зводиться. У широкому змісті вона охоплює ідеологію, економіку, культуру, соціальну сферу. Тому не менше значення для вирішення кадрових проблем має сильна соціальна політика, в центрі якої - людина з її потребами, інтересами і спрямуваннями.

Виділення не вирішених раніше частин загальних проблем. У працях вчених започаткований аналіз управління та проблем, з якими стикаються керівники під час організації системи управління. У зв'язку з цими об'єктивними факторами зростає необхідність постановки та вирішення ряду таких важливих проблем:

- 1) розробка гнучкої і неперервної системи підготовки, перепідготовки і перерозподілу персоналу для задоволення потреб підприємства;
- 2) мобілізація інвестицій для підготовки і перепідготовки трудового потенціалу підприємства;

3) пошук і залучення до співробітництва висококваліфікованих спеціалістів з управління кадровим потенціалом;

4) забезпечення стабільності, зайнятості, безпечних умов праці, заходів щодо підвищення професійної кваліфікації, мотивації співробітників.

Проблеми розробки кадрової політики обумовлені наступними протиріччями в системі управління персоналом:

1) Між стратегічним, оперативним і поточним управлінням персоналом. Недотримання балансу між цими типами управління веде або до невиконання поточних робочих завдань і втрати прибутку, або до додаткових витрат на управління персоналом внаслідок нецілеспрямованого розвитку системи управління персоналом, високої плинності персоналу і зниження конкурентоспроможності організації на ринку праці.

2) Між функціями управління персоналом. Неузгодженість цілей розвитку персоналу на різних рівнях ієрархії організації окремих елементів призводить до протиріч між функціями, нерівномірного розвитку їх елементів, неузгодженості у виконанні функцій, порушення методологічних принципів в системі і її неефективності.

1) Між об'єктами системи управління персоналом (працівниками в колективі, соціальними групами, цільовими об'єктами управління персоналом). Невідповідність працівника професійної діяльності, культури організації і т.д. веде до неефективної індивідуальної діяльності. Низький рівень взаємодії працівника з колективом знижує рівень кооперації праці, підриває культуру співпраці, взаємодопомоги, традиції.

2) Між суб'єктами і об'єктами системи управління персоналом. Ці протиріччя ведуть до конфліктів між працівниками та роботодавцями, що призводить до підвищення плинності кадрів, а отже, до збільшення витрат на управління персоналом та підтримання системи в рівновазі.

У сучасних умовах існують такі проблеми організаційного характеру, що впливають на ефективність управління торговельних мереж, до яких належать насамперед :

- необхідність формування ефективного механізму розподілу ресурсів торговельних мереж, що має забезпечити сферу управління фінансовими, організаційними та правовими можливостями;

- створення належних умов праці та професійного розвитку працівників торговельних мереж, ефективна організація їх ділової активності та впровадження сучасних методів оцінки персоналу;

- відповідність заходів управління та інтенсивності у відношенні до визначених форм та методів управління, що є структурним елементом корпоративної стратегії;

- приведення кількісних та якісних характеристик кадрового складу до показників, що є необхідними для оптимальної реалізації кадрової стратегії торговельних мереж.

У ХХІ столітті значних загроз зазнав цивілізаційний суспільний розвиток, під сумнів не раз ставились основоположні гуманістичні цінності, зокрема й економічного характеру. Цьому сприяли масштабні політичні й економічні зрушення, зміна наукових парадигм, активізація дестабілізаційних чинників суспільного життя. Світоглядний і правовий нігілізм, нівелювання основоположних цінностей співжиття змусили до перетворення циклічних етапів економічного спаду у повномасштабні економічні кризи.

Світова економічна криза в 2009 році, докотившись до України похитнула економічні устої національної безпеки держави. Тисячі людей залишились без засобів до існування, були зруйновані їх економічні інтереси, зазнали тиску конституційні й інші гарантовані законом права. Протягом останніх років триває поступове відновлення. Однак відголоски кризи, а ще більше страх її можливого повернення викликає появу нових загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання, зокрема у частині управління персоналом.

Управління персоналом є сферою управлінської діяльності, найбільш чутливою до зміни суспільних настроїв, трансформації соціальних цінностей

та світосприйняття. Страх втрат місця роботи, заощаджень, поваги оточуючих викликають формування нового світосприйняття працівниками свого місця роботи, своїх обов'язків і повноважень, самої природи праці. Деформується також сприйняття керівницької ланки – кожна зміна сприймається з осторогою чи не призведе вона до звільнень чи скорочення матеріального забезпечення працівників. Необхідні в умовах економічної кризи організації зміни відтак зазнають протидії з боку окремих працівників чи груп, непевних у своєму майбутньому, демотивованих, позбавлених підстав зберігати лояльність підприємству, його менеджменту і власникам.[25, с. 59]

В цих умовах особливо актуальною стає проблема вироблення таких підходів до управління персоналом, котрі б компенсували втрату довіри до підприємства працівниками, котрі зазнали збитків у зв'язку з наростанням, а згодом – через наслідки світової економічної кризи, що захлиснула Україну. Вирішення цієї проблеми є необхідним з огляду на низку наукових та практичних завдань, що постали перед наукою управління підприємствами, зокрема вироблення теоретичних засад забезпечення ефективного управління персоналом в умовах економічної кризи, реалізація економічної політики протидії трудовому нігілізму, посилення мотивації працівників в контексті антикризового управління.

Кризові тенденції в економіці України призвели до активізації наукових досліджень на тему антикризового управління. Проблемами антикризового управління в цілому займалися О. О. Шапунова, котра розробила науково-методичні основи антикризового управління, сформувала концептуальний підхід до антикризового управління, виділила основні фактори кризи, розглянула її стадії; В. Ф. Байцим, котрий провів поглиблений аналіз теоретичних і методологічних засад проблеми антикризового управління підприємством, розробив інформаційний опис підприємницької моделі антикризового управління та алгоритм її реалізації, комплекс управлінських заходів, пов'язаний з класами кризи та видами

реструктуризації ; Кукоба В. П., у чийй праці проведено комплексне наукове та практичне розв'язання проблеми формування антикризових систем управління, здійснив класифікацію різновидів кризових проявів, виокремив стадії та етапи розвитку кризового процесу, визначив причини порушення стабільності взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами системи управління в різних фазах реагування на кризу, дослідив механізм антикризового управління й інші вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема Давыдова Н.С., Конигова А.В. (Антикризисное управление: инфраструктурные барьеры промышленного развития, 2010)[23, с.6], Квасний Л.Г., Щербан Т.Й. ("Антикризисное управление экономическим потенциалом", 2012)[30, с.10], Дж. Вікс ("Capital, exploitation and economic crisis", 2011)[24, с.75], Д. Білчітц ("SocioEconomic Rights, Economic Crisis and Legal Doctrine", 2013)[22, с.32] й інші. Дещо менше уваги науковці приділили персоналу як об'єкту антикризового управління. Варто відмітити праці В. В. Жильченкової, де наведено теоретичне обґрунтування менеджменту персоналу організації та розроблено практичні рекомендації щодо його використання у системі антикризового управління; О. М. Миронової, де досліджено підходи до управління персоналом в умовах кризи, сформульовано антикризові принципи управління персоналом з урахуванням поведінкових особливостей працівників; Забродської Г. І., котра розробила методичні підходи до визначення спрямованості заходів формуванн людського фактора в антикризовому управлінні підприємствами роздрібної торгівлі, обґрунтувала систему формування людського фактора в антикризовому управлінні підприємствами роздрібної торгівлі. Також заслуговують на увагу з огляду на окреслену проблематику В. К. Данилко, О. І. Гриценко ("Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи", 2013), Л. Чен ("Changes in Human Resource Management Practices and its Effect on Job Satisfaction, Job Performance and Firm Performance during Global Economic Crisis", 2011), М. Бренчич, Дж. Пфайфер ("Managing in a time of crisis: marketing, HRM and innovation", 2012).

Проте досі не сформовано єдиного уявлення про управління персоналом підприємства в умовах кризи і запровадження організаційних змін. Відтак дослідженню цієї частини проблеми антикризового управління персоналом присвячується дана стаття.

Немає однозначних критеріїв прийому кандидата на роботу, не виконується його тестування на предмет психологічних характеристик і тому подібне. Внаслідок цього, велика вірогідність попадання на підприємство людей, які є «випадковими» для фірми.

Зазначені проблеми свідчать про те, що сучасні проблеми управління в організаціях будь-якого бізнесу мають свої правила. Розглянуті вище обставини свідчать про те, що предметом кадрового менеджменту невеликих щодо персонального складу організацій виступає ефективність діяльності персоналу. Хороший керівник постарается виявити всі проблеми управління персоналом, запам'ятати їх, щоб більше не повторювати.

Такий стан справ пояснюється, переважно, двома причинами: по-перше, часто персонал все ще розглядають як витрати, які треба скорочувати, а не як основний ресурс, правильне управління і розвиток якого багато в чому визначає успіх діяльності всієї організації, а, по-друге, керівникам часто не зрозумілі мотиви поведінки працівників.

Істотною обставиною є те, що люди, найчастіше, приходять на підприємства усвідомлено, з певними цілями і чекають надання можливості в їх досягненні. Процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім, а задоволеність співробітника цією взаємодією є такою ж необхідною умовою його продовження, як і задоволеність організації.

В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну

зміну ролі людських ресурсів. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. Для її характеристики можна привести слова Джона Сторея про те, що управління людськими ресурсами - це “особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік” [7]. Це підтверджує, що найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління людськими ресурсами.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством залежить від кваліфікації співробітників, ефективного управління персоналом, що набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху у реалізації стратегії його розвитку. Суть поняття «управління персоналом» можна обґрунтувати як діяльність, що спрямована на найефективніше використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей працівників. Перші, традиційно, пов'язуються із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді визначається як отримання максимального. Однак, дедалі частіше ефективність розглядається не тільки як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й пов'язується з такими поняттями як задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. При чому

людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без професійно підготовленого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим формується новий погляд на робочу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на "людський капітал". Людей у наш час трактують уже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху постійно зростає. Таким чином, сформувалася система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами й визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток, виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і, навіть, створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку. Отже, управління персоналом - це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Завершує комплекс проблем, які є на українських підприємствах, слабка здатність керівництва визначати мотиви поведінки працівників, їх найбільш значущі, на певний момент, потреби і проблеми, а також відсутність належної уваги до них, що призводить до обману очікувань співробітників і їх незадоволеності. Цим багато в чому пояснюються наявні труднощі в подоланні сформованого стереотипу переважно пасивної поведінки працівників, пов'язаного з убогістю мотивації і нерозвиненістю потреб, що задовольняються під час трудової діяльності, а також патерналістської свідомості: все – від премії до квартири – працівник звик отримувати від організації та держави, а не заробляти. Це робить працівника важко керованим, він практично не піддається мотиваційному впливу. Утриманський підхід до праці призвів до змін його психологічного

сприйняття: дуже поширені консерватизм, опір нововведенням, прагнення мати невеликий, але гарантований заробіток, при невисокій інтенсивності праці.

2.3 SWOT – аналіз підвищення людських ресурсів в організації в умовах кризи (на прикладі ТОВ “Сільпо Фуд”)

З 60-х років минулого століття й донині SWOT-аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії:

- сильних (Strengths)
- слабких (Weaknesses) сторін проекту,
- можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації,
- загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Традиційний метод SWOT — аналізу дозволяє провести детальне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування взагального інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища.

На думку Дж. Пірса і Р. Робінсона (Pearce and Robinson), під час аналізу системи управління персоналом виявляються ключові внутрішні чинники, які можуть бути джерелом як сили, так і слабкості організації [7, с. 100—102]. У кадровій сфері це:

- управлінський персонал;
- мораль і кваліфікація працівників;

- сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі;

- кадрова політика;
- використання стимулів для мотивування виконання роботи;
- можливість контролювати цикли наймання робочої сили;
- плинність кадрів і прогули;
- особлива кваліфікація працівників;
- досвід.

Щоб визначити силу або слабкість цих чинників, слід відповісти на питання:

- який стиль керування використовує вище керівництво;
- що є домінантою в системі цінностей вищого керівництва;
- як довго вищі керівники перебувають на своїх позиціях і на який термін вони збираються залишатися в організації;
- наскільки кваліфікація менеджерів середнього рівня дає змогу їм вирішувати питання планування й контролю, що стосуються календарного графіка дій, зниження витрат і підвищення якості;
- чи відповідає кваліфікація персоналу організації її поточним і майбутнім завданням;
- як розташовані працівники і якими є мотиви їх роботи в організації;
- якою є політика оплати праці в організації порівняно з іншими організаціями аналогічного профілю.

Відмінна риса розглянутого підходу до проведення SWOT-аналізу на підприємстві полягає у такому:

- його побудова базується на методології системно-цільового підходу, де основна увага акцентується на вимірюванні параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища в просторі, у часі й з урахуванням інформаційного потенціалу

- проведення структуризації факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що є універсальними для будь-якого підприємства.

-здійснення синтезу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що далі, в перспективі, відобразиться у системі рішень.

-сильні сторони підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як його «слабості» викликають гальмування. Тут також природно враховувати можливості й

-загрози зовнішнього середовища, без яких неможливо вірно визначити сценарії розвитку організації.

Чинність — це властивість організаційної системи, що за умови синтезу з можливостями зовнішнього середовища забезпечує прискорене просування системи до досягнення стратегічних цілей. Особливий інтерес при цьому представляє утворення «спіралі розвитку» — траєкторії, що формується внаслідок «накладення» (синтезу) сильних сторін організаційної системи на сприятливі можливості зовнішнього середовища (з урахуванням слабких сторін організаційної системи й погроз зовнішнього середовища).

Слабкість — негативна властивість організації, що визначає її гальмування в процесі руху до досягнення стратегічних цілей. Гальмування стає істотним при злитті (синтезі) основних слабостей організаційної системи з істотними погрозами зовнішнього середовища. При цьому також не можна ігнорувати сильні сторони підприємства й можливості зовнішнього середовища. Так формується варіант песимістичного сценарію розвитку організації. Такий сценарій може трансформуватися в «спіраль краху», якщо має місце тенденція («ефект доміно») до ослаблення можливостей і сильних сторін, з одного боку, і посиленню погроз зовнішнього середовища в сполученні з наростанням слабких сторін організації.

Можливості — це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

Загрози — це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції організації спричиняють значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів.[59, с.53]

Таблиця 2.2. SWOT аналіз торгівельної мережі.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Відома торгівельна марка</p> <p>Розгалужена система магазинів що покриває більшість областей країни</p> <p>Ефективне використання ефекту масштабу</p> <p>Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання.</p>	<p>Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками, однак, в цілому – це поширена практика на ринку.</p>
Можливості	Загрози
<p>Подальше розширення мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів</p> <p>Подальший розвиток компанії у зв'язку з ростом доходів населення та зростання споживання</p> <p>Впровадження та продаж продуктів під власними торговельними марками</p>	<p>Короткострокове погіршення фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливаннями курсу валют</p> <p>Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній</p> <p>Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешеві джерела фінансування</p> <p>Погіршення платоспроможності населення.</p>

Також в мережі існують цінності:

- Інновації – створення нових ідей
- Чесність та довіра – довіра колегам та виконання обіцянок
- Згуртована команда – спільні цілі, підтримка
- Мотивації співробітників – різні програми та тренінги для навчання
- Постійний розвиток – прагнення розвиватися.

Залежно від рівня сегментації ринку підприємство використовує стратегію диференційованого маркетингу. Підприємство обрало декілька сегментів, для яких розробляється окремий підхід щодо просування товару на ринку. З огляду діяльності на ринку, існують декілька сегментів – споживачі із низьким, середнім та вище середнього рівнем доходу. Для таких

сегментів пропонуються різні торгові марки в різних цінових діапазонах. Така стратегія доцільно впроваджена на підприємстві, враховуючи широкий асортимент товарів, який задовольняє покупців різних сегментів.

Висновок до другого розділу

2.1 Управління людськими ресурсами мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» зорієнтована на підбір висококваліфікованих спеціалістів, їх навчання та професійне вдосконалення. утримання ключових співробітників. Ця робота направлена на забезпечення відповідності кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва , розвиток у працівників відповідальності за вирішення задач підприємства. виховання кадрів на кращих трудових традиціях, а також на підвищення зацікавленості робітників в найбільшій продуктивності праці.

2.2 Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами залежать в першу чергу від технологічного розвитку підприємства, підвищення кваліфікації працівників які використовують дану технологія. Треба зауважити, що процес функціонування підприємства у сучасних умовах інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу і зростання темпів інновацій все більше потребує з нестандартного, творчого підходу, можна погодитися з тим, що стосовно підприємств як складних не тільки економічних, але й соціальних явищ правильніше буде застосовувати термін «діяльність», який поєднує і працю, і творчість.

2.3 Проаналізувавши діяльність підприємства на ринку, можна стверджувати, що є усі передумови для застосування стратегії зростання. Зокрема, підприємство дотримується поставленим своїм цілям та стратегічним завданням щодо закріплення своїх позицій на ринку та встановленні конкретних переваг над його конкурентами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

3.1 Основні шляхи вдосконалення людських ресурсів організації в умовах ринку

Проблеми в кадровій роботі торговельних мереж полягають у тому, що вони:

- проводять тільки поточну кадрову роботу;
- недостатньо мотивують працівників;
- недостатньо заохочують працівників до навчання.

Загалом можна виділити наступні визначальні проблеми, або групи проблем, яким поки що приділяється недостатньо уваги:

- низький кваліфікаційний рівень працівників кадрової служби;
- використання «хижацького» типу управління, що викликає високу ступінь плинності кадрів;

Для оцінки ефективності управління персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд» що року обирається такий метод, як опитування персоналу.

Його мета - виявити вузькі місця в системі управління персоналом, які, на думку самих співробітників, виступаючи об'єктом управління, заважають їм ефективно працювати, тобто ті аспекти, які є причинами недостатньо ефективного управління персоналом в фірмі.

Якщо працівник працював весь місяць, активно брав участь в разособистих проектах, отримав багато позитивних відгуків від керуючих підрозділів про свою роботу, але його оплата праці виявляється на тому ж рівні, як у тих, хто не виявляв старанності в роботі, то це знижує бажання співробітника виконувати свої обов'язки на високому рівні. Така ситуація

навіть може спровокувати негатив повідношенню до своїх обов'язків, які у людини тепер можуть асоціюватись з марно витраченими зусиллями.[2, с.41]

Ще одним фактором, який у половини працівників викликає відсутність інтересу до роботи, є причіпки з боку керівника. При цьому зрозуміло, що працівники ТОВ «Сільпо Фуд» оцінюють такі причіпки як несправедливі й необґрунтовані.

Багато хороших співробітників фірми в ході роботи виробляють свій власний стиль роботи з клієнтами, який дозволяє їм успішно виконувати свою роботу.

Однак іноді, втручання керівника і його вказівки входять в протиріччя з виробленими навичками, вносячи дисонанс в звичний ритм роботи співробітників, що також може призводити до формування негативної думки про свою роботу і свого керівника.

Для багатьох людей, як показав досвід колективної роботи, є важливим не просто робота в колективі, а робота з тими, хто викликає особисту симпатію, тобто, по факту, з тими, з ким людина припускає спілкуватися і поза роботою.

У свою чергу, робота в одному колективі з тими, чиї погляди або стиль роботи не прийнятні для співробітника, стають фактором роздратування і негативу.

Порівняння відповідей дозволило виявити, що в цілому поточна робота і причини, котрі спонукали працівників зайняти дану посаду, відповідають очікуванням працівників. Основним мотивом залишається необхідність заробляти гроші - так відповіли 70% опитаних. Багатьом важливий хороший колектив, що підкреслює важливість і необхідність заходів щодо підтриманню здорового соціально-психологічного клімату. Все це необхідно враховувати при побудові ефективної системи управління персоналом.

Останнім питанням пропонувалося оцінити перспективні напрямління до поліпшення управління персоналом.

Дослідження, проведені компанією Deloitte показали, що респондентів, схильних вважати, що гнучкі умови праці сприятливо впливають на наступні чинники трудової діяльності: продуктивність (68%), самопочуття і задоволеність (70%), досягнення цілей компанії (70%) і гнучкість умов праці (65%).

Співробітникам ТОВ «Сільпо Фуд» пропонувалося самим відповісти на ці питання, а потім вони групувалися за ступенем схожості. Так, дуже багато хто відзначив, що більш ефективно буде, якщо кадровими питаннями буде займатися окремий фахівець. Тоді вони змогли б більш повно дізнатися про особливості роботи, про свої посадові обов'язки, ніж при співбесіді з директором, у якого були важливіші справи, ніж роз'яснювати співробітнику, в чому конкретно будуть полягати його обов'язки.

У підсумку, як відзначають багато співробітників, це виливається в те, що при прийомі на роботу виявляється: працівник повинен виконувати набагато ширший спектр обов'язків, ніж це мається на увазі назвою посади. Подібний розподіл обов'язків негативно позначається на ефективності роботи. У більшості співробітників компанії ТОВ «Сільпо Фуд» відсутні посадові інструкції.

Також частина співробітників відзначили, що їм нема до кого було звернутися за допомогою в перші дні своєї роботи. Всі співробітники зайняті своїми обов'язками, в тому числі в зв'язку з тим, що вони виконують дуже широке коло обов'язків. У багатьох працівників були складності з адаптацією на робочому місці в перші дні роботи. Частина співробітників звільнилася через це протягом випробувального терміну з ТОВ «Сільпо-Фуд». Це робить необхідним розробку більш чіткої і ефективної системи адаптації нових працівників.

Дуже багато хто хотів би, щоб оплата праці була більш пов'язана з результатами роботи, так як виконання широкого кола зобов'язаностей за однією і ту ж зарплату багато хто вважає несправедливим.

Такі основні проблеми в управлінні персоналом в ТОВ «Сільпо Фуд», які будуть враховані при розробці рекомендацій по розвитку кадрової політики на підприємстві.

Саме тому найбільш далекоглядні власники вкладають чималі кошти в розвиток професійного потенціалу своїх співробітників. Однак перш ніж розвивати співробітника, необхідно зрозуміти - на якому рівні він знаходиться в поточний момент своєї діяльності і спрогнозувати можливу перспективу його розвитку завтра. Власне, саме ця обставина і обумовлено сущест вованіе в компанії «Регінжстрой» вельми потужної системи аналізу трудового потенціалу.

Саме ці цілі переслідують такі види діяльності співкеруючої компанії, як:

- навчання співробітників за категоріями: інженери будівельники, офісні співробітники (менеджери з логістики, по персоналу);

- оціночні процедури, основною з яких є атестація - один з найважливіших компонентів системи управління персоналом, і недостатньо використовується в компанії.

Слід зазначити, що фрагментарно робота в цьому напрямку на підприємстві проводиться, але при цьому є наступні недоліки:

- Немає регламентованого графіка тренінгів на рік;
- Тематика тренінгів вузька і регулярно не переглядається;
- Учасники тренінгів не закріплені за їх видами;
- Система атестації персоналу не відрегульована;
- Немає системи планування професійного розвитку[10, с.174]

ТОВ «Сільпо – Фуд» - це сучасне підприємство яке займається не тільки продажом , але й імпортом та виготовленням своєї продукції. У даного підприємства іноді з'являються проблеми з наявністю людських ресурсів.

Існує декілька причин даної проблеми:

- конфліктні ситуації в колективі
- недостатньо кваліфіковані людські ресурси

-замало уваги приділяється новим співробітникам

-забагато обов'язків виділяється на нових співробітників

На кожному підприємстві повинен відбуватися процес розвитку трудових ресурсів. Умовами розвитку трудових ресурсів можуть бути: оцінювання персоналу (визначення здібностей і можливостей працівників); визначення мінімальної кваліфікації працівника у нинішній момент та у перспективі, у майбутньому (метою кожного працівника підприємства є виконання поставлених перед ним вимог і завдань); задоволення своєю роботою, поліпшення свого іміджу, можливість просування по службі; відповідальність, покращення свого становища на ринку праці, надійне робоче місце і достатній зарібок; визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреб у персоналі, формування попереднього резерву, просування складу резерву керівників, підвищення кваліфікації, оплата праці згідно виконаної роботи.

Заходи щодо розвитку трудових ресурсів необхідно планувати відповідно до загальної стратегії розвитку організації через виявлення невідповідностей між професійними знаннями та навичками персоналу для досягнення стратегічної мети, професійної компетенції. Заходи розвитку трудових ресурсів визначають учасників програм навчання, зміст, спрямованість, терміни проведення програм навчання. Раціональне використання і розвиток трудових ресурсів полягає в більш повному виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, доданні праці характеру творчості, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання й оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат .

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, потрібно здійснювати організацію навчання працівників за таким планом:

1) докладно досліджувати розроблений стратегічний план і поточні завдання. Будь-яке навчання має бути пов'язане з реалізацією мети організації. Необхідно чітко уявляти кінцевий результат навчання;

2) організовувати навчання, спрямоване тільки на досягнення мети. У жодному разі не можна влаштовувати навчання тільки тому, що воно стало модним;

3) проаналізувати правильність роботи співробітників і відповідність їх кваліфікації;

4) докладно досліджувати основні недоліки, яким надається велике значення при оцінюванні виконання роботи. Навчальна програма має бути спрямована на усунення їх і набуття працівниками таких навичок, яких вони не мають;

5) проводити аналіз причин звільнення працівників. При цьому причини, через які відбувалися звільнення і які можуть бути розв'язані за допомогою навчання, обов'язково мають бути враховані в програмі навчання працівників;

6) провести анкетування працівників і виявити найслабші напрямки в рівні їхньої підготовки; включити їх до програми навчання;

7) обов'язково включити до програми питання особистого характеру (подолання конфліктів, керування стресом, планування особистих фінансових засобів тощо). [36, с.80]

Все більш істотним та свідомим на сучасних вітчизняних підприємствах є перехід до управління не колективом в цілому, а кожним окремим працівником, який хоча і являє собою частину системи, однак є унікальним індивідуумом, незалежним суб'єктом з власними, індивідуальними потребами, інтересами, прагненнями, вподобаннями, цінностями тощо. Перш за все варто вказати на багаторівневість і фрактальність досліджуваної системи. Фрактальність системи «управління трудовими ресурсами» пов'язана з її розщепленням на множину ієрархічно організованих підсистем, між якими наявні деякі «бар'єри взаємодії», що поділяють систему на дискретні структури. Так, об'єктами управління трудовими ресурсами одночасно виступають організація в цілому, кожен її структурний підрозділ, первинні трудові колективи і кожен працівник.

Суб'єктом управління трудовими ресурсами є лінійні та функціональні керівники усіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції. [8, с.22]

Основним змістом управління людськими ресурсами є багатосторонній процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Однак ця взаємодія не є однозначною, оскільки люди не є пасивним об'єктом управління, вони активно змінюють себе, свої особистісні і професійні характеристики, ставлення до праці. Працівники впливають на процес прийняття рішень, які пов'язані з їх інтересами, обумовлюючи тим самим зміни у вартісних та енерго-інформаційних показниках людського чинника. Такі зміни, на нашу думку, можна вважати основним індикатором ентропії у сфері праці — показником, який характеризує баланс організації/дезорганізації у трудовій діяльності.

Формою управління людськими ресурсами є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та окремих працівників. Система управління людськими ресурсами пронизана інформаційними потоками, які стосуються не лише суто виробничих відносин, але й соціальних взаємодій, які можуть, з одного боку, привнести хаотичність, а з іншого — обумовити впорядкування системи з переходом до більш високого рівня продуктивності. З точки зору концепції фізичної економії, людина здатна постійно інтенсифікувати енергетичні потоки, пов'язані з її духовним розвитком, що також відбивається на трудовій поведінці. Інформаційна активність учасників трудових відносин впливає на рівень ентропії в системі, що означає ступінь знецінення трудової енергії, її втрати у зв'язку з нераціональним використанням трудового потенціалу у процесі розв'язання виробничих завдань. Такий підхід може допомогти уникнути проблем, детермінованих базисною невизначеністю і суперечливістю, що пов'язані з

людськими цінностями і діями. Самоврядування трудових колективів, навчання на робочому місці, жорстка організаційна культура («запрограмований колективний розум») стають основою сучасної організації.[39, с. 46].

Однак, для ефективного управління людськими ресурсами необхідно вирішити ряд проблем:

1. Відсутність кваліфікованих працівників, що призводить до низької якості виконаних робіт. Побуває думка, що виробництво відокремлене від професійного навчання. Ця позиція є помилковою, оскільки будь-яка трудова активність має починатися з концепції трудового виховання, яка включає такі основні положення:

- забезпечення професійно орієнтованої підготовки майбутніх кадрів шляхом наближення професійного навчання до виробничого процесу;
- залучення майбутніх кваліфікованих працівників до засвоєння початкових суспільних норм і виконання ними простих виробничих завдань;
- засвоєння елементарних моральних норм поведінки у колективі та самостійної трудової діяльності.

2. Висока плинність кадрів.

Основна причина плинності - невдоволення працівників своїм становищем. Зокрема, мова йде про незадоволення заробітною платою, умовами та організацією праці; невирішеність соціальних проблем; віддаленості роботи від дому; відсутності умов для відпочинку, дитячих установ; неповажне ставлення з боку керівництва, не виправдалися домаганнях, нестійкості службового становища і неможливості зробити кар'єру. Таким чином, плинність кадрів пов'язана не тільки з соціальною та побутовою невлаштованістю, але і зі складнощами самореалізації або самоствердження. Для вирішення цієї проблеми потрібно усунути ряд вище зазначених недоліків.

3. Важливою також є проблема організації відбору і найму персоналу. Адже сучасний ринок праці перенасичений робочою силою, тому

підприємство повинне створювати всі умови для залучення таких працівників, навички та особисті характеристики яких найкраще відповідають його цілям. Здійснювати відбір і найм кадрові служби повинні виходячи з оптимальної чисельності персоналу. Не повинно бути як нестачі працівників, що може призвести до зменшення продуктивності праці, збільшення травматизму, конфліктних ситуацій у колективі, так і надлишку, який може спричинити збільшення грошових витрат на фонд оплати праці, зменшення зацікавленості в якісній праці, відтік кваліфікованих працівників.

Важливою також є проблема організації відбору і найму персоналу. Адже сучасний ринок праці перенасичений робочою силою, тому підприємство повинне створювати всі умови для залучення таких працівників, навички та особисті характеристики яких найкраще відповідають його цілям. Здійснювати відбір і найм кадрові служби повинні виходячи з оптимальної чисельності персоналу. Не повинно бути як нестачі працівників, що може призвести до зменшення продуктивності праці, збільшення травматизму, конфліктних ситуацій у колективі, так і надлишку, який може спричинити збільшення грошових витрат на фонд оплати праці, зменшення зацікавленості в якісній праці, відтік кваліфікованих працівників. З іншого боку, підприємство має можливість серед великої кількості осіб на ринку праці вибрати тих, які будуть виконувати відповідну роботу, а головне – працюватимуть як єдина команда для досягнення поставлених цілей.

Сьогодні плінність кадрів - одна з багатьох проблем, з якими стикаються сучасні підприємства. Природна плінність (3-5% в рік) сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва і кадрової служби. Зайва плінність персоналу, за даними західних психологічних досліджень, негативно позначається на моральному стані працівників, що залишилися, на їх трудовій мотивації і відданості організації. З відходом співробітників розвалюються зв'язки, що склалися, в трудовому колективі, і плінність може набути лавиноподібного характеру. Таким чином, плінність кадрів позначається на продуктивності

праці не лише тих працівників, які мають намір йти, але і тих, які продовжують працювати, тобто на житті усієї організації; плинність заважає створювати ефективно працюючу команду, негативно впливає на корпоративну культуру організації. Плинність персоналу на порожньому місці не виникає, грамотному керівникові вона завжди говорить про те, що щось у нього на підприємстві негаразд.

З причинами плинності кадрів на підприємстві необхідно працювати. Їх можна усунути або понизити їх вплив через наступні дії: виявлення причин звільнення кожного працівника і ведення статистики цих причин; ведення дослідження задоволеності своєю роботою і умовами роботи співробітників допоможе отримати повну інформацію про те, якими аспектами праці незадоволені співробітники підприємства; проведення дослідження мотивації працівників дасть точну і об'єктивну інформацію про те, чого вони хочуть від підприємства, і якими методами потрібно стимулювати їх ефективність праці; розробку програми ротації персоналу (як горизонтальну, так і вертикальну); розробку системи відбору і адаптації персоналу. Кожен керівник, особливо керівник середньої ланки має бути ретельно підібраний на цю посаду, мають бути оцінені його потенціали і можливості. Вони повинні постійно удосконалюватися в управлінні шляхом навчання і підвищення кваліфікації. Причому, ефективніше, якщо таке навчання відбувається не внутрішніми тренерами, а зовнішніми фахівцями; створення системи наставництва для "новачків", притягаючи для цього досвідченіших співробітників. За кадровою статистикою найбільший відсоток відходу відбувається в перші три місяці роботи співробітника, оскільки ніхто не вводить його в посаду, не адаптує до нової роботи, до нової культури компанії. Саме у перші три місяці у співробітника або з'являється первинна лояльність до компанії, або вона вже не з'являється ніколи. Особливо потрібно загострювати увагу на адаптації менеджерів середньої ланки і рідкісних фахівців високої кваліфікації; чітке визначення іміджу підприємства на ринку праці; проведення системи оцінки співробітників і

формування кадрового резерву. Для ефективної системи відбору і оцінки необхідно мати: посадові інструкції, положення про структурні одиниці, чіткі критерії відбору і оцінки кандидатів, вигідні і надійні методи оцінки кандидатів.

Персонал який працює на підприємстві, несе велике перевантаження та не встигає своєчасно виконувати свої обов'язки. На підприємстві велика нестача спеціалістів. У зв'язку з цим необхідно набирати більше спеціалістів, а не керівників. Але у зв'язку з тим, що підприємство не має можливості для набору додаткового персоналу необхідно робити це поступово, набираючи тільки висококваліфікований персонал, що дійсно має потенціал, а також потрібно провести політику переглянути посад керівників підприємства.

На підприємстві працює багато людей пенсійного віку. Необхідно проводити політику стимулювання виходу на пенсію таких працівників так як ці працівники, хоч і мають достатній досвід та кваліфікацію, але вони не мають змоги швидко вчитися та пристосовуватись до змін, які так потрібні підприємству, вони тягнуть підприємство назад у часі в тій момент як прогрес не чикає на місці. Крім того, набір працівників молодшого віку буде сприяти поліпшенню системи управління та швидкому навчанню, що скоротить витрати. Нові кадри будуть здатні привносити сучасні ідеї та нові концепції організування праці на підприємстві.

За сучасних умов розвитку економіки при тенденції зростання кількості підприємств важливою проблемою є здійснення ефективної кадрової політики на підприємстві. Кадри організації є ключовою категорією в ринковій системі господарювання, яка концентровано відображає всі аспекти діяльності підприємства. Створення ефективної кадрової політики – це ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якої галузі.

В даний час, у всіх організаціях, де використовується сучасний підхід до управління людськими ресурсами, працівники вважаються найдорожчим ресурсом в компанії, а розвиток їх потенціалу вважається однією з найбільш важливих цілей, яку необхідно досягти для досягнення ефективного

функціонування підприємства. Загальна корпоративна стратегія і досить великий обсяг інвестицій спрямовано саме на персонал, що працює на підприємстві, який вважається одним з головних чинників конкурентної переваги. Кадрова політика, обумовлена певною філософією і засадами, реалізованими керівництвом щодо людських ресурсів підприємства, є однією з найважливіших із складових частин стратегії підприємства. Вона в цілому визначає пріоритети підприємства в області управління персоналом. Відзначимо, що для реалізації наявних цілей у кадровій політиці, необхідне проведення конкретних стратегій, таких як, стратегія відбору персоналу, стратегія найму персоналу, стратегія адекватної мотивації персоналу.

У процесі трудової діяльності між індивідами і соціальними групами виникають економічні, психологічні та правові зв'язки і взаємини, які визначаються як соціально-трудова відносина. Соціально-трудова відносина, як «складна система багаторівневих суспільних відносин, що існують між найманими робітниками, роботодавцями і державою в процесі трудової діяльності, націлена на забезпечення необхідного рівня та якості життя людини, трудового колективу і суспільства, системне уявлення яких дозволяє виділити в їх структурі взаємопов'язані економічні та соціальні елементи»: суб'єкти, рівні і предмети соціально-трудова відносин. Найчастіше непередбачуваність поведінки окремих індивідів, групових настроїв, протиріччя між роботодавцями і найманими працівниками, невдоволення ставленням керівництва, оплатою та умовами праці та ін. стають причиною зриву виробничих завдань, зниження продуктивності праці і, відповідно, зменшення прибутковості бізнесу. Соціально-трудова відносина можуть істотно вплинути на тенденції розвитку кризових процесів в управлінні персоналом підприємства.

У той же час ефективний розвиток кадрової політики побудовано на узгодженні політики зайнятості в організації та регулюванні внутрішнього ринку праці, соціальної, фінансової, інвестиційної та промислової політики, що дозволяє забезпечити стійке положення організації на ринку і її

економічне зростання. Все це дозволяє визначити основні напрями вдосконалення кадрової політики.

Для поліпшення психологічного клімату в колективі потрібно залучити психолога, що спеціалізується на вирішенні міжособистісних колективних конфліктів. Одним з інструментів поліпшення клімату в колективі є проведення соціально-психологічних тренінгів. Соціально-психологічний тренінг – це вид групової психологічної роботи, метою якого є формування ефективних комунікативних навичок і психологічної компетентності в спілкуванні.

Соціально-трудові відносини можуть істотно вплинути на кінцеві результати виконання операційної функції. Однак з огляду на те, що соціально-трудові відносини охоплюють широке коло проблемних питань, вирішення їх на практиці не завжди ідентифікуються у свідомості керівників як стратегічно значущі, а їх вплив на результати діяльності не відчувається. Таким чином, реалізація пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики дозволить знизити плинність кадрів; підвищити частку працівників, задоволених працею і соціально-психологічним кліматом в колективі. Заходи щодо залучення психолога дозволять поліпшити психологічний клімат в колективі, що матиме позитивний вплив на такі показники як якість, надійність, своєчасність тощо.

3.2 Економічне обґрунтування підвищення ролі людських ресурсів в організації в умовах ринку (на прикладі ТОВ “Сільпо Фуд”)

Величина кадрового потенціалу на конкретний період часу залежить від кількості і якості трудових ресурсів підприємства, що формуються індивідуальними потенціалами працівників, та чинниками макро- й мікроекономічного середовища, сукупні умови якого дозволяють

забезпечувати освітньо-кваліфікаційний і професійний розвиток кадрів (їх кількісних і якісних характеристик) та досягати найбільш ефективного використання кожного працівника завдяки синергії управління.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково – технічних, організаційних та економічних завдань для досягнення накреслених результатів господарювання.

Підвищення ефективного використання кадрового потенціалу підприємства призведе до зростання продуктивності праці, обсягу продукції та інших економічних показників.

Необхідно з'ясувати, що гальмує в Україні професійне навчання співробітників сьогодні, і що для розвитку системи професійного навчання кадрів на виробництві потрібно зробити в майбутньому. Одна з головних проблем – низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

Отже, від управління кадровим потенціалом, безпосередньо залежить ефективність діяльності підприємства.

Впровадження нової системи преміювання персоналу дозволить збільшити продуктивність праці на підприємстві:

1) Програма підвищення кваліфікації персоналу.

Підвищення кваліфікації являється взаємообумовленим процесом, який впливає, як на ефективність праці, так і на якість кадрового потенціалу підприємства.

Програма підвищення кваліфікації персоналу, яка забезпечить підприємству більш успішно вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності і підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, що виражається в підвищенні якості обслуговування клієнтів і продуктивності праці персоналу, скороченні затрат і т.п.

Проведемо оцінку ефективності програми підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Складемо кошторис витрат на підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Згідно запропонованої програми основними заходами щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства можуть стати:

-внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу;

-курси підвищення кваліфікації в режимі online;

-підвищення кваліфікації в спеціальних закладах.

Кошторис витрат на підвищення кваліфікації за трьома можливими варіантами наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Кошторис витрат на підвищення кваліфікації на одного працівника за 14 днів:

Стаття затрат	Підвищення кваліфікації в спеціальних закладах	Курси підвищення кваліфікації в режимі online	Внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу
	Сума,грн.		
Оплата навчання	8500	4000	3500
Оплата праці працівників що замінюють на час підвищення кваліфікації	1750	0	0
Проживання	2800	0	0
Проїзд	200	0	0
Добові витрати	1400	0	0
Непередбачувані витрати	350	500	0
Всього	8500	4500	3500

За даними таблиці 3.1 бачимо, що витрати на підвищення кваліфікації одного працівника складатимуть:

–підвищення кваліфікації в спеціальних закладах – 8500 грн., оскільки оплата даного виду підвищення кваліфікації вимагає направлення працівника в центр підвищення кваліфікації, при цьому оплачується навчання, праця працівників що замінюють на час підвищення кваліфікації, проживання, проїзд, добові витрати, непередбачувані витрати;

–курси підвищення кваліфікації в режимі online – 4500 грн. оплата даного виду підвищення кваліфікації вимагає придбання спеціальної програми підвищення кваліфікації, а також непередбачувані витрати.

–внутрішньо корпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу – 3500 грн., оскільки оплата даного виду підвищення кваліфікації вимагає залучення корпоративного тренера. Навчання може проводитися по 1,5-2,0 год. на день безпосередньо в офісі підприємства, таким чином відбувається економія витрат на оплату праці працівників що замінюють на час підвищення кваліфікації, проживання, проїзд, добові витрати, а також непередбачувані витрати.

Проаналізуємо вплив підвищення кваліфікації на ефективність праці, тобто продуктивність.

Таким чином, ми бачимо, що вигідним для підприємства є підвищення кваліфікації персоналу за допомогою внутрішньо корпоративних тренінгів.

3. Програма соціального розвитку колективу підприємства

Виконання Програми соціального розвитку колективу дасть можливість:

1)Забезпечити належне соціальне, матеріальне та культурне життя працівників підприємства.

2)Створити дієву систему підготовки персоналу, що сприятиме цільовій спрямованості та випереджаючому характеру професійного навчання персоналу з урахуванням перспектив розвитку підприємства.

3)Удосконалити систему оплати праці працівників та їх заохочення за результативну, сумлінну роботу; стимулювання професійного зростання на засадах рівності оплати за однакові обсяг, інтенсивність їх роботи і рівень відповідальності;

4)Забезпечити стабільність діяльності підприємства, підвищити ефективність виконання покладених завдань, забезпечити зростання продуктивності праці працівників.

Також, ще одним важливим питанням, яке заслуговує на увагу зі сторони керівництва підприємства ТОВ «Технохім», є питання присвячене розвитку персоналу. Хоча керівництво підприємства й намагається забезпечити ефективний процес професійного розвитку кадрового потенціалу товариства та підтримувати його конкурентоздатність на ринку праці, проте доля робітників та працівників, які пройшли професійне навчання та підвищили кваліфікацію є незначною. Керівництво підприємства, повинно розуміти, оскільки фінансові й економічні труднощі не дозволяють підприємству приймати на роботу нових працівників і збільшувати штат, то цьому питанню повинна приділятися велика увага. Тому, керівництву підприємства необхідно створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників, тому що від цього залежить продуктивність праці, якість продукції, економія матеріальних ресурсів.

Для того, щоб створити власну модель управління персоналом, яка в умовах економічних змін України дасть можливість отримати найкращий результат, треба: проаналізувати існуючу управлінську практику вітчизняних підприємств, водночас, особливу увагу треба приділяти культурним і соціально-історичним факторам, що впливають на розвиток ефективних управлінських систем; вивчити та проаналізувати управлінську практику зарубіжних країн, визначити принципи, покладені в основу систем управління підприємствами, ефективність управління якими не піддається сумнівам. Необхідно розуміти, що треба не позичати ту чи іншу модель, а створювати нову, керуючись власними традиціями, власним позитивним досвідом, які не можна ігнорувати. Головною метою системи управління персоналом є забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Проблеми управління персоналом хвилюють не тільки керівників різних рівнів, а й заважають жити самому персоналу. Управління персоналом є головним правилом ефективного менеджменту в будь-якій організації.

Перше місце в цьому ряді займає проблема, яка багато в чому пояснює існування решти. Вона полягає в обмеженому розумінні соціальної ролі організації її співробітниками і особливо вищими керівниками. Це призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку організації і, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення.

Нерозуміння різними членами суспільства своєї соціальної ролі і неприйняття відповідальності за свої дії приводять до зіткнення інтересів соціальних груп, що бажають поліпшити своє становище найчастіше не тільки за рахунок інших груп, але і всього суспільства, загалом. Такий стан справ пояснюється, переважно, двома причинами: по-перше, часто персонал все ще розглядають як витрати, які треба скорочувати, а не як основний ресурс, правильне управління і розвиток якого багато в чому визначає успіх діяльності всієї організації, а, по-друге, керівникам часто не зрозумілі мотиви поведінки працівників.

Однак і там де переважає “ресурсний” підхід до управління персоналом наявні проблеми, пов'язані передусім зі складністю визначення ефекту від вкладених в його розвиток засобів. Не усвідомлюючи соціальної ролі організації, проблематично належно визначити позитивний соціальний ефект. Крім того, в умовах відсутності чітких орієнтирів розвитку, адміністрація часто зайнята виконанням поточних завдань, а не послідовним перетворенням у життя місії та реалізацією стратегії підприємства, що ускладнює здійснення найважливіших заходів, ефект від яких проявляється не миттєво. Друга група проблем, пов'язана зі сприйняттям персоналу в якості основного ресурсу організації, полягає в нерозумінні відмінностей між людськими та іншими видами ресурсів. Специфіка людських ресурсів полягає в емоційно-осмисленій реакції людей на зовнішній вплив, що пояснює різну реакцію співробітників на застосовувані методи управління. Можливість довготривалої співпраці організації та його працівників і здатність останніх до постійного самовдосконалення також є важливими

особливостями людських ресурсів, які зумовлюють підвищену увагу до ефективності їх використання.

Істотною обставиною є те, що люди, найчастіше, приходять на підприємства усвідомлено, з певними цілями і чекають надання можливості в їх досягненні. Процес взаємодії між організацією і 17 співробітником є двостороннім, а задоволеність співробітника цією взаємодією є такою ж необхідною умовою його продовження, як і задоволеність організації. Завершує комплекс проблем, які є на українських підприємствах, слабка здатність керівництва визначати мотиви поведінки працівників, їх найбільш значущі, на певний момент, потреби і проблеми, а також відсутність належної уваги до них, що призводить до обману очікувань співробітників і їх незадоволеності. Цим багато в чому пояснюються наявні труднощі в подоланні сформованого стереотипу переважно пасивної поведінки працівників, пов'язаного з убогістю мотивації і нерозвиненістю потреб, що задовольняються під час трудової діяльності, а також патерналістської свідомості: все - від премії до квартири – працівник звик отримувати від організації та держави, а не заробляти. Це робить працівника важко керованим, він практично не піддається мотиваційному впливу. Утриманський підхід до праці призвів до змін його психологічного сприйняття:

- дуже поширені консерватизм;
- опір нововведенням;
- прагнення мати невеликий, але гарантований зарібок, при невисокій інтенсивності праці.

З вищевказаних проблем управління людськими ресурсами торговельних мереж України можна покращити шляхом:

1) Підвищення вимог до нових працівників в процесі їх підбору до торговельних мереж. Головна вимога до кандидата на посаду має полягати в тому, що вони повинні мати спеціальну освіту. Для того щоб сформувати дієвий кадровий резерв потрібно залучати до торговельних мереж

висококваліфікованих кадрів. Це потребує розробки дієвої методики аналізу перспектив кандидата на певну посаду.

2)Проведення адаптації нових кадрів, тобто забезпечення підвищення кваліфікації працівників торговельних мереж. Навчання персоналу повинне бути безупинним процесом відповідно до створеної єдиної державної системи професійного росту персоналу. Кожен працівник протягом визначеної частини часу дня, тижня. Місяця і року повинен підвищувати кваліфікацію. оволодівати сучасними досягненнями науково-технічного процесу.

3)Удосконалення системи мотивації персоналу торговельних мереж. Перш за все потрібно збільшити заробітну плату працівникам, які мають більше освіти, а також збільшити розмір премій.

4) Удосконалення професійного навчання персоналу торговельних мереж. Періодично направляти вище керівництво на навчання, а також кожним роком підвищувати кваліфікацію певної кількості працівників у центрах підвищення кваліфікації .

5) Удосконалення процесу атестації людських ресурсів у торговельних мережах. Перш за все на атестованих працівників, які не пройшли атестацію, потрібно звільнити, з тим які пройшли забезпечити кар'єрний ріст.

6)Заміщення вакантних посад здійснювати з кадрового резерву працівників торговельних мереж.

7) Кар'єрний ріст потрібно здійснювати, враховуючи досвід працівників, а також висновки атестаційної комісії. Кар'єра у торговельних мережах повинна приваблювати не тільки розміром заробітної плати та премій, а ще й вона повинна бути стабільною, престижною та мобільною.

8) Заохочення молодих працівників з певною освітою, з цією метою потрібно надавати їм різного роду гарантії.

Величина кадрового потенціалу на конкретний період часу залежить від кількості і якості трудових ресурсів підприємства, що формуються індивідуальними потенціалами працівників, та чинниками макро- й

мікроекономічного середовища, сукупні умови якого дозволяють забезпечувати освітньо-кваліфікаційний і професійний розвиток кадрів (їх кількісних і якісних характеристик) та досягати найбільш ефективного використання кожного працівника завдяки синергії управління. Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково – технічних, організаційних та економічних завдань для досягнення накреслених результатів господарювання.

Метою прийняття управлінського рішення (УР) щодо відбору персоналу є знаходження претендентів на заповнення вакансій (майбутніх вакансій) та формування банку даних (БД) про них. Метою прийняття УР щодо відбору персоналу є визначення конкретних персоналій з БД для висунення їм пропозицій щодо встановлення трудових відносин з підприємством. Представляється можливим об'єднання процесів добору та відбору кадрів в єдиний процес забезпечення потреби в персоналі та представлення його як одного з конкретних процесів прийняття управлінських рішень, що беззаперечно потребують інформаційної підтримки.

Отже, на першому етапі відбувається пошук, оцінка та відбір інформаційних ресурсів (із зовнішніх та внутрішніх джерел інформації) для заповнення вакансій та для формування банку даних претендентів, виходячи з планових та поточних потреб підприємства в персоналі на певний період.

На другому - визначення обмежень у відборі претендентів; попередня діагностика процесів добору та відбору персоналу; розробка прогнозу розвитку ситуацій по кожній вакансії (або запису в БД).

Третій етап передбачає формулювання обов'язків та кваліфікаційних вимог до кандидатів на посади (згідно кадрової стратегії, моделі компетенцій та умов праці, що існують на підприємстві); визначення пріоритетності формальних вимог; визначення строків заповнення вакансій; формулювання конкретного плану забезпечення потреби в персоналі.

Четвертий етап - пошук та відбір за формальними вимогами основних кандидатів на посади або для занесення в банк даних; упорядкування та перевірка достовірності даних претендентів.

На п'ятому етапі проходить проведення співбесід, тестування та інших випробувань з претендентами, які залишилися залишився після попереднього відбору; оцінка та визначення основних кандидатів.

Шостий - вибір кандидатур(и) на посади(у) або для занесення в банк даних з рекомендованих, та затвердження їх керівником. На наступному, сьомому етапі - оформлюються трудові відносин за згодою претендента або занесення персональної інформації в банк даних. Наступний етап передбачає виявлення відхилень, що відбулися в процесі реалізації плану забезпечення потреби в персоналі та коректування їх на майбутнє.

Останній, сьомий етап передбачає аналіз якості виконання кадрового плану, витрат; оцінка результативності та ефективності процесу забезпечення потреб в персоналі за певний період; формування необхідної управлінської звітності.[58, с. 211]

Підводячи підсумки, можна сказати, що вирішення ряду зазначених проблем, стосовно формування управління людськими ресурсами призведе до ефективного процесу реалізації поставлених цілей підприємства, значно покращить процес підбору та розташування кадрів, покращить процес роботи з персоналом та зменшить рівень плинності кадрів. Адже ефективність сучасного ефективного управління людськими ресурсами в управлінні підприємствами та фірмами позначається на успішності праці, а також на рівні задоволеності робітників своєю працею і морально психологічною атмосферою в колективі.

3.3 Заходи щодо підвищення людських ресурсів в організації в умовах ринку (на прикладі ТОВ "Сільпо Фуд")

Кадрова політика це підбір, розстановка кадрів в трудовому процесі адекватного вирішення поставлених завдань, а також управління персоналом, його поведінкою.

Принципи кадрової політики:

- ціннісний підхід (досягнення синергетичного ефекту за рахунок зближення цілей компанії і персоналу);
- процесний підхід побудова системи управління кадрами у взаємозв'язків всіх її процесів і суміжних процесів;
- проектний підхід (побудова системи управління кадрами через реалізацію сукупності проектів);
- системний підхід (побудова системи управління кадрами з допомогою взаємопов'язаних елементів і процесів);
- компетентнісний підхід (на основі моделей компетенцій);
- гнучкість (модульна система управління кадрами);
- адаптивність (використання можливих в даній ситуації інструментів і підходів в управлінні персоналом);
- багатофункціональність (застосування єдиних інструментів для різних кадрових технологій);
- практична орієнтованість системи управління кадрами;
- універсальність технологій для різних процесів управління кадрами;
- проактивність позиції в реалізації стратегії управління персоналом на підприємстві;
- залучення керівників при централізації системи управління кадрами в організації; [4, с. 234]

Цінність кадрової політики полягає в тому, що за допомогою її на підприємстві формується конкурентоспроможний трудовий потенціал, який сприяє розвитку підприємства та досягненню цілей.

Професійний розвиток необхідно планувати. Для цього виконуються певні кроки: постановка цілей розвитку персоналу і заходів, спрямованих на їх досягнення.

План професійного розвитку передбачає, не тільки по Перевищення кваліфікації, адаптації персоналу за рахунок професійного навчання, стажувань, відвідування курсів підвищення кваліфікації, а також для формування кадрового резерву, оскільки ротація, осується в рамках програм професійного розвитку, необдима для підготовки кадрового резерву.

Діяльність, пов'язана з управлінням професійним розвитком вимагає від співробітника і підприємства додаткових зусиль і витрат. При цьому, професійний розвиток дає ряд переваг і співробітнику, і підприємству.

При здійсненні процесу планування професійного зростання для персоналу означає:

- потенційно більш високий ступінь задоволеності від роботи на підприємстві, що надає йому можливості професійного розвитку і підвищення рівня життя;
- більш чітке бачення особистих професійних перспектив і візвість планувати інші аспекти власного життя;
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

При цьому компанія отримує:

- мотивованих і лояльних співробітників, що пов'язують свою професійну діяльність з даним підприємством, що підвищує фізичну продуктивність праці і знижує плинність робочої сили;
- можливість планувати професійний розвиток працівників і всього підприємства з урахуванням їх особистих інтересів;
- плани професійного розвитку окремих співробітників в якості важливого джерела визначення потреб у професійному навчанні;

- групу зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених них, мотивованих співробітників для просування на ключові посади.[40, с. 210]

Дана модель партнерства з планування і розвитку пропрофесійного зростання передбачає співпрацю трьох сторін - співробітника, його керівника і бюро з підготовки кадрів. Співробітник несе відповідальність за планування і розвиток власного професійного росту. Керівник виступає в якості наставника. Його підтримка необхідна для успішного професійного розвитку, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу, атестує співробітника.

Бюро з підготовки кадрів грає роль професійного консультанта і одночасно здійснює загальне управління процесом професійного розвитку на підприємстві.

Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

1)Кадрове планування. Відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

2)Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання. Дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

3)Система стимулювання. Дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

4)Оргкультура. Порядки, норми поведження і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати

організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями. Досвід багатьох всесвітньо відомих фірм, що домоглися видатних успіхів у своїй сфері бізнесу, показує, що успіх організації залежить від уміння знайти людей з потрібним складом розуму, з потрібним відношенням до справи, готових з повною віддачею сил працювати для досягнення організаційних цілей.

5) Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їхнє м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

6) Навчання - це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Однак для того, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою по пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій, що маютьсся в організації, не була декларована лише на папері, необхідна визначена структура служби управління персоналом. Гарні результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба.

Ефективність діяльності по пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і кінчаючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі

кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

При пошуку і доборі кадрів аналізованому підприємству важливо дотримуватися декількох принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в організацію і швидкий вихід на рівень робочих показників, що відповідають установленим вимогам.

Пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як просте перебування придатного людини для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Необхідно приймати в увагу не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і, те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, чим придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатного встановлювати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами чи постачальниками що підриває встановлені норми і порядки.

Керівництву аналізованого підприємства слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника. Планування кар'єри - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Після прийому на роботу фахівці бюро з підготовки кадрів повинні проводити навчання нового співробітника основам планування і професійного розвитку, роз'яснювати принципи партнерства, відповідальність і можливості беруть участь в ньому сторін. Навчання переслідує дві основні мети: перша - сформувати зацікавленість співробітників в професійному розвитку; друга - надати їм інструменти для початку управління власним професійним розвитком.

Наступним етапом є розробка плану професійного розвитку. Співробітник повинен визначити власні професійні інтереси і методи їх реалізації, тобто посаду, яку б він хотів зайняти в майбутньому. Після цього він повинен зіставити собнедержавні можливості з вимогами до цікавлять його має ня і визначити, чи є даний план професійного роз ку реалістичним, і, якщо так, то подумати, що йому необхідно для реалізації цього плану. На даному етапі співробітник потребує кваліфікованих допомоги з боку бюро з підготовки кадрів і собного керівника, перш за все, для визначення власних можливостей і недоліків, а так же методів розвитку. Для цього, в компанії необхідно провести спеціальне тестування для визначення сильних і слабких сторін робітничих кадрів, результати якого нададуть істотну допомогу в плануванні професійного розвитку.[42, с. 50]

Реалізація плану професійного розвитку залежить, перш за за все, від самого співробітника. При цьому необхідно мати на увазі весь набір умов, які роблять можливим реалізацію цього плану:

- результати своєї роботи на посаді. успішне виконання посадових обов'язків є найважливішою передумовою просування;
- професійне та індивідуальний розвиток. співробітник повинен не тільки користуватися всіма доступними засобами професійного розвитку, а й демонструвати знову придбані знання, навички та досвід;
- ефективне партнерство з керівником. Реалізація плану пропрофесійного розвитку в величезній мірі залежить від керуителя, який формально і неформально оцінює роботу співробітника і його потенціал, є найважливішим каналом зв'язку між співробітником і вищим керівництвом підприємства, які приймають рішення про просування;
- помітне становище на підприємстві для просування в організаці ної ієрархії необхідно, щоб підприємство знало про існування співробітника, його досягнення і можливості;[12, с.66]

Найважливішим компонентом процесу управління професійним розвитком є оцінка досягнутого прогресу, в якій навчаються всі три сторони співробітник, керівник, бюро з підготовки кадрів.

При впровадженні процесу планування та управління професійним розвитком в компанії оцінка повинна проводитися один раз в рік в ході зустрічі співробітника і керівника, а потім повинні підтверджуватися бюро з підготовки кадрів. Оцінюється не лише прогрес в реалізації плану, а й реалістичність самого плану у світі що сталися минулого року подій, ефективність його постачки з боку керівника. Результатом обговорення стає скор коригуватися план професійного розвитку.

Керівництву та бюро з підготовки кадрів компанії слід враховувати, що відсутність управління професійним розвитком викликає незадовільність співробітників, підвищену плинність кадрів, обмежує здатність підприємства ефективно заповнювати вакантні посади. У той же час вони повинні звернути увагу на те, що практика застосування професійного розвитку на інших підприємствах показує, що витрати на створення системи професійного розвитку надають позитивний вплив на прогрес підприємства в тривалій перспективі.

Навчання в компанії проводиться у вигляді тренінгів, які пропонується розширити.

Корпоративний тренінг, так само як і його поширені синоніми: бізнес-тренінг, внутрішнє навчання - поняття, об'єднані практикою роботи організацій, великих фірм і компаній.[19, с.410]

Їх основне значення можна коротко охарактеризувати так: підготовка та розвиток навичок персоналу для ефективної роботи в даній організації. Якщо вимовляти цю фразу вголос, потрібно зробити наголос на обидві складові, тобто на ефективну роботу і дану організацію. В умовах бізнесу кінцеве завдання корпоративного тренінгу - внесок в зростання прибутку компанії, в умовах державної або не комерційної організації - підвищення ефективності її роботи.

Корпоративний тренінг принципово відрізняється від навчання в рамках бізнесобразовання, яке спрямоване на те, щоб закласти прощє уявлення про основні областях і способах ведення бізнесу.

Зазвичай організація може дозволити собі відірвати від роботи і спрямувати на навчання своїх співробітників (особливо менеджерів) лише на короткий час. Звідси типова тривалість тренінгу – як правило, від одного до п'яти днів.

Поширеність тренінгів в організаціях Укпаїни поки ще не описана достовірними статистичними даними. світовий досвід показує тенденцію: стійке зростання числа співробітників, що пройшовших тренінги в організаціях всіх типів.

Щоб спланувати навчання в компанії, замовити проведення курсу, скласти перелік тренінгів, потрібно мати набір видів тренінгу га, їх класифікацію. Керівництво компаній і менеджери по персоналу зазвичай ділять тренінги так, як зручніше для роботи, і не шукають строгої класифікації.

Пропонується створити систему тренінгів, які буду розбраті деляться наступним чином:

1) Тематика. Найбільш актуальні для ТОВ «Сільпо Фуд»: вступний (орієнтаційний) тренінг, техніка продажів, робота з клієнтами, прийняття управлінських рішень і т. д. Поділяючи тренінги на теми, можна чітко визначити предметну область роботи. Однак, для організації і проведення ефективного тренінгу вибрати тему недостатньо. потрібно точно знати, для кого проводиться навчання.

Типове розділення учасників - по їх положенню в організації: торгові представники, мерчендайзери, менеджери з логістики, по персоналу. В результаті отримуємо такий опис тренінгу: курс техніки продажів для торгових представників або тренінгу з ведення переговорів менеджерів.

2) Рівні цілей тренінгу. Він полягає в тому, щоб виділити рівень проблем, потреб організації, відгуком на які виступає даний тренінг:

- ситуативний (індивідуальний) рівень належить до тих потреб, які пов'язані з навичками конкретних співробітників або менеджерів організації. Для вирішення проблем цього рівня досить навчити конкретних людей, розвинути їх навички.

- системний рівень належить до тих потреб, що не обмежуються обученністю окремих співробітників і зв'язаних із взаємодією всередині компанії. Наприклад: управління конфліктами, рішення проблем і т. д.

- стратегічний рівень належить до тих потреб, котрий не обмежуються ні обученністю окремих співробітників, ні взаємодією в компанії, але ставляться до стратегії розвитку організації, її положенню в соціально економічному середовищі. Наприклад: розвиток корпоративної культури, стратегічне планування.[37, с.43]

Тематика тренінгів, рівень співробітників, для яких вони призначені, і рівень потреб організації пов'язані між собою, хоча не завжди цей зв'язок однозначна. Відправною момент - потреби організації. Якщо їх не врахувати, відбуваються типові помилки.

При одній і тій же тематиці тренінгу його рівень може бути різним залежно від особливостей організації. Для деяких компаній тренінг по роботі з клієнтами може бути підпорядкований загальні стратегічні орієнтири, перейти від орієнтації продукт до орієнтації на клієнта і обслуговування, відповідно рівень тренінгу вийде далеко за рамки ситуативного (індивідуального).

Отже, вид тренінгу підбирається виходячи з таких параметрів:

- учасники;
- тематика;
- рівень проблем в організації.

Точний вибір виду та рівня тренінгу - запорука його успіху.

При всій широті діапазону внутрішніх тренінгових курсів зазвичай залишається поза увагою навчання в області стратегічного планування, керівництва проектами, управління організаційними завданнями і інші галузі

управління підвищеного рівня. Відповідлем в організації перед а його рівень може бутианізації. Для деяких жет бути підпорядкований завданню перейти від орієнтації на ание, відповідно уровного (індивідуального).

При всій широті діапазону внутрішніх тренінгових курсів в нього зазвичай залишається поза увагою навчання в області стратегічного планування, керівництва проектами, управління організаційними зраднями і інші галузі управління підвищеного рівня. відповідні тренінгові потреби компаній обслуговуються зовнішніми тренінговими організаціями.

Наведемо приклади поширених тренінгових курсів в області розвитку менеджменту та лідерства. Умовно згрупуємо їх двом областям:

Таблиця 3.3 Тренінгові курси

Розвиток менеджменту	Основи лідерства
Навички менеджменту	Мотивація співробітників
Управління часом	Стилi керівництва
Стратегічне планування	Основи делегування
Прийняття управлінських рішень	Керівництво малими групами
Управління результативністю	Управління конфліктами
Управління проектами	Ведіння переговорів
Управління змінами	

Досвід показує, що найбільший ефект приносять не окремі тренінгові курси, якими б придатними були їх назви, а програми розвитку менеджменту, адаптовані для потреб конкретної організації.

Важливими завданнями удосконалення кадрової політики підприємства є матеріально-технічні, економічні й соціально-психологічні заходи:

1) відновлення кадрового потенціалу шляхом підвищення професійно кваліфікаційної та інтелектуальної підготовки на більш перспективних підприємствах;

2) перепідготовка кваліфікації кадрів, потреба в яких збільшується в результаті структурних зрушень та модернізації виробництва;

3) найшвидше працевлаштування фахівців, що залишилися без робочого місця, з метою запобігання втрати їх кваліфікації;

4)забезпечення не тільки освіти але і сприяння розвитку інтелектуального і культурного рівня керівників.

На макрорівні формування кадрового потенціалу відбуваються на основі самостійних процесів, що не залежать від процесів, які відбуваються на рівні підприємства, проте, впливають на них. Інвестування у кадровий потенціал на макрорівні, наприклад, позичка банку на одержання вищої освіти, оплата санаторно-курортного лікування, доходи домашніх господарств, показує вид інвестицій в людський капітал.

На даному підприємстві за сучасних умов господарювання виникла потреба у системному професійному навчанні. Системний підхід дозволяє враховувати як стратегічні, так і поточні плани розвитку підприємства, прогнозувати перспективи розвитку працівників і формувати кадрові резерви.

Для підвищення кваліфікації працівників та створення ефективного засобу управління людськими ресурсами, необхідно провести такі заходи, як: підвищити мотивацію працівників, провести процедуру ділової оцінки та використання її результатів у процесі розстановки та підбору людських ресурсів, вдосконалити організаційну структуру підприємства.

Розробка плану навчання персоналу підприємства, яка включає наступні дії: складання програм навчання. Зміст програми метою, що відображає потреби в професійному навчанні персоналу конкретної організації, а також характеристиками потенційних учнів; вибір викладачів, тобто своїх або запрошувати зі сторони. Даний вибір слід робити, погоджуючи три чинники: чому потрібно навчити співробітників, який викладач найбільш компетентний у даній галузі й які фінансові можливості підприємства; вибір методів і форм навчання, при цьому вирішальним чинником є аналіз переваг і витрат; визначення термінів навчання. Цей чинник важливий, оскільки працівник на час навчання відривається від виконання своїх безпосередніх функціональних обов'язків; розподіл витрат на навчання. Професійне навчання зв'язано зі значними матеріальними

витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами управління професійним навчанням. На величину бюджету на навчання персоналу впливають два чинники: потреби компанії у навчанні і фінансовий стан компанії. Підсумком роботи даного блоку є готовий, затверджений вищим керівництвом компанії детальний план навчання персоналу підприємства.

З метою вдосконалення організаційно-економічного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві в роботі були розроблені та обґрунтовані наступні пропозиції:

Встановлено, що практична потреба у підвищенні продуктивності праці персоналу торговельного підприємства може бути реалізована шляхом впровадження новітніх досягнень в сфері техніки, технології, управління підприємством та витратами праці, підвищенням кваліфікації працівників, ефективною системою стимулювання праці. Вирішальною передумовою зростання продуктивності праці у торгівлі є, передусім, науково-технічні інновації.

Обґрунтовано, що основними напрямками інновацій на торговельному підприємстві є інформаційні технології, в кінцевому рахунку дозволяють збільшити оборотність товару, якість обслуговування споживачів, а також підвищити продуктивність праці працівників. Визначено, що впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму управління продуктивністю праці персоналу підприємства дозволить науково обґрунтовано підійти до вирішення завдання підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності в цілому з урахуванням специфіки ринкових відносин і дотримання принципів оплати праці і соціальної справедливості.

Проведені розрахунки ефективності впровадження нової системи преміювання персоналу дали змогу визначити, що вона зумовить підвищення зацікавленості працівників в досягненні планових показників реалізації товарів і збільшити продуктивність праці.

Визначено, що впровадження програми підвищення кваліфікації персоналу, забезпечить підприємству змогу більш успішно вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності і підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, що виражається в підвищенні якості обслуговування клієнтів і продуктивності праці персоналу, скороченні затрат і т.п. Розрахунок ефективності програми підвищення кваліфікації персоналу довів ефективність впровадження внутрішньокорпоративних тренінгів.[18, с.50]

Неефективна система винагороди може викликати в працівників незадоволеність (як розміром, так і способами визначення і розподілу винагороди), що спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни. Незадоволені компенсацією працівники можуть вступити у відкритий конфлікт із керівниками організації, припинити роботу, організувати страйк чи залишити організацію.

З іншого боку, ефективна система компенсації стимулює продуктивність працівників, направляє їхню діяльність у потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів. Основне значення системи компенсації полягає в тім, щоб стимулювати виробниче поведіння співробітників ї, направивши його на досягнення стратегічних задач, що стоять перед нею, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними задачами організації. Ця ключова установка визначає мети системи компенсації.

Організації конкурують між собою на ринку праці, прагнучи залучити тих фахівців, що їм необхідні для досягнення стратегічних задач.

Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть почати залишати її. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація затратила визначені засоби і які є коштовним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоздатність системи компенсації. Винагорода повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні для організації. Продуктивність, творчість,

досвід, відданість філософії ї повинні заохочуватися через систему компенсації .

Продумана система компенсації дозволяє організації контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників. Оскільки витрати на робочу силу є основною статтею витрат для більшості сучасних організацій, ефективне управління ними має принципове значення для загального успіху організації. Як уже відзначалося, недоплати працівникам можуть сильно підірвати здатність ї реалізовувати свої стратегічні задачі. У той же час необґрунтовано високі витрати на заробітну плату привели до банкрутства безліч організацій.

Система компенсації повинна бути, з одного боку, добре зрозуміла кожному співробітнику організації (у протилежному випадку вона може викликати неадекватну реакцію персоналу і спричинити за собою не ті дії, які вона була покликана стимулювати), а з іншого боку - проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

В усіх країнах винагорода працівників тією чи іншою мірою регулюється державним законодавством, ігнорування якого може привести до судових і адміністративних санкцій проти організації, що пов'язано зі значними матеріальними і моральними витратами.

Приведені вище мети системи компенсації можуть вступати у визначене протиріччя один з одним, наприклад, контроль за витратами і залучення кваліфікованого персоналу. Керівництво повинне знайти оптимальне співвідношення між ступенем вирішення кожної з цих задач, що є унікальним для будь-якої організації на кожному етапі її розвитку. У момент створення нової ї задача мінімізації витрат на робочу силу, як правило, приноситься в жертву задачі залучення кваліфікованого персоналу. У період економічних труднощів організації часто відкладають на майбутнє прийом нових співробітників і зосереджуються на скороченні витрат на заробітну плату .

Кожна організація використовує власну систему винагороди працівників, що відбиває мети, що стоять перед нею, управлінську філософію її керівників, традиції, а також враховуючи ті ресурси, що знаходяться в її розпорядженні. До середини нинішнього століття керівники підприємств самостійно створювали системи компенсації, ґрунтуючись переважно на власному досвіді і здоровому глузді. У міру розвитку управлінської науки і появи консультаційних й, що спеціалізуються в області організації праці і заробітної плати, процес створення систем винагороди прийняв більш "науковий характер", завдяки узагальненню досвіду великого числа й і розробці універсальних рекомендацій. У результаті до початку сімдесятих років у всіх індустріально розвинутих і багатьох розвиваючихся країнах затвердилася модель, що часто називають традиційною системою компенсації.

Традиційна система компенсації передбачає, що винагорода, одержувана співробітником від організації, складається з двох елементів - основного (заробітної плати чи окладу) і додаткового (пільг), і залишається постійним протягом визначеного, досить тривалого проміжку часу.

Центральне питання управління компенсацією складається у визначенні величини заробітної плати кожного зі співробітників ї. У рамках традиційної системи компенсації це питання зважується через зіставлення відносної (усередині організації) цінності кожного робочого місця і його абсолютної (ринкової) цінності і створення на цій основі системи посадових окладів.

Отже, основні функції системи логістичного контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» мають бути спрямовані на:

- прийняття кваліфікаційних рішень для подолання можливих проблем в логістичній діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- підтримку і надання допомоги директору з логістики, він разом з керівництвом складає основу управління на підприємстві і таким чином інтегрується в загальну систему управління підприємством;

- забезпечення взаємозв'язку логістичного контролінгу практично з усіма функціями управління; – контроль логістичних витрат підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу;

- організацію функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій; – постійне проведення аналізу логістичних витрат;

- розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на покращення логістичної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Виходячи з того, що в роботі з людськими ресурсами необхідно підкреслити стратегічні напрямки, можна виділити першочергово такі напрямки, як стиль управління, який втілюється (реалізується) в участі (співучасті) працівника в управлінні, спонуканні його до творчої діяльності і створенні сприятливого соціально психологічного клімату. Інші фактори, зокрема стимулювання і мотивація праці, створення умов купа, формування організаційної та корпоративної культури, ми віднесемо до менеджерської діяльності, яка спрямована в основному на вирішення поточних завдань з максимальним урахуванням специфіки конкретної організації в умовах певної соціально-економічної та соціально-політичної ситуації.

Висновок до розділу 3

3.1 За сучасних умов розвитку економіки при тенденції зростання кількості підприємств важливою проблемою є здійснення ефективної кадрової політики на підприємстві. Кадри організації є ключовою категорією в ринковій системі господарювання, яка концентровано відображає всі аспекти діяльності підприємства. Створення ефективної кадрової політики – це ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якої галузі.

3.2 Підвищення ефективного використання кадрового потенціалу підприємства призведе до зростання продуктивності праці, обсягу продукції та інших економічних показників. Отже, від управління кадровим

потенціалом, безпосередньо залежить ефективність діяльності підприємства.[64, с. 124]

3.3 На підставі узагальнення та аналізу перерахованих вище понять можна зробити висновок, що кадрова політика підприємства являє собою певні правила і принципи, які регламентують взаємини персоналу організації. Однією з основних цілей кадрової політики підприємства є формування стратегічної лінії поведінки в роботі з персоналом з урахуванням стратегії розвитку організації. Залежно від принципів побудови стратегії підприємства розробляються методи і технології управління персоналом.[53, с. 43].

ВИСНОВКИ

1) Персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити.

Саме тому, вивчення методологічних засад кадрового потенціалу підприємств у таких умовах є вкрай важливим і дозволять розробити і запропонувати напрями підвищення кадрового потенціалу організацій в ринкових умовах, які поглинають сьогодні всі сфери економічної діяльності країни.

2) Управління людськими ресурсами спрямовано на формування людських ресурсів організації і їх координацію. Людські ресурси в будь-якій організації є одним з найбільших капіталовкладень. Цінність і вартість людських ресурсів найчастіше стає очевидною при продажу організації. При цьому ціна продажу може бути набагато вищою, ніж загальна вартість фізичного майна і фінансових активів. Крім різноманітних виплат (зарплата, різноманітні премії і бонуси), організація часто здійснює інші значні інвестиції в людські ресурси.

3) Існує американська модель індивідуальної вартості працівника, заснована на поняттях умовною і реалізованої вартості, згідно з якою індивідуальна цінність працівника визначається обсягом послуг, який він надає, працюючи в даній організації. Це визначає очікувану умовну вартість працівника .

Таким чином, умовна вартість включає весь потенційний дохід, який працівник міг принести організації, якщо б він все життя пропрацював в ній.

Цінність працівника з урахуванням ймовірності його роботи в організації протягом якогось часу визначає очікувану реалізовану вартість .

4) Організаційна структура являє собою внутрішньосистемний порядок, форму організаційних відносин і елементів. Вона створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків і відносин. Організаційна структура завжди формальна і закріплена правовими нормами.

5) В умовах ринкової економіки швидка зміна ситуації на ринку і гостра конкуренція вимагає від керівництва ТОВ «Сільпо-Фуд» постійного контролю за діяльністю підприємства та всіх процесів, що відбуваються. Ефективність процесу управління знаходиться в прямій залежності від рівня обізнаності керівника про реальний стан справ, що, в свою чергу, дає можливість приймати зважені стратегічні й оперативні управлінські рішення.

б) Для оцінки ефективності управління персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд » щороку обирається такий метод, як опитування персоналу.

Його мета - виявити вузькі місця в системі управління персоналом, які, на думку самих співробітників, виступаючи об'єктом управління, заважають їм ефективно працювати, тобто ті аспекти, які є причинами недостатньо ефективного управління персоналом в фірмі.

7) Вирішення ряду зазначених проблем, стосовно формування управління людськими ресурсами призведе до ефективного процесу реалізації поставлених цілей підприємства, значно покращить процес підбору та розташування кадрів.

8) Ефективність діяльності по пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і кінчаючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авраменко М.С. Основні методологічні принципи формування кадрового потенціалу системи споживчої кооперації України. URL:<http://dspace.uccu.org.ua/bitstream>. (дата звернення: 05.11.2019)
2. Ажажа М.А. Інвестиції в освіту як фактор інтелектуального прогресу. *Соціальна перспектива і регіональний розвиток*. Запоріжжя: ТОВ «КСК-Альянс». 2007. С. 37-40.
3. Ажажа М.А. Інноваційний потенціал як фактор інтелектуалізації економіки в умовах глобалізації. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Том 2. Вип.1.С.49-52.
4. Ажажа М.А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. Видавництво Національного університету" Львівська політехніка". Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: Дон ДУЕТ. 2008. 340 с.
5. Ажажа М.А. Теоретико-методологічні засади концепції людського капіталу. *Ефективність сучасного менеджменту організації*: зб. наук. праць.Х.: ХІМБ. 2006. С.267-271.
6. Алексєєв О. М. Управління системою розвитку малого та середнього підприємництва: зарубіжний досвід . *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції / під редакцією Ю. С. Руденко, Р. М.Кубової, М. А. Зайцева*. 2015. 815 с.
7. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві в ринкових умовах господарювання, 2018. 21 с.
8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури. 2011. 417 с.
9. Бєсєдін А. Л. Системний підхід до управління персоналом в рамках концепції сучасного менеджменту Вид-во «Гриф і К», 2016. 328 с.

10. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства . 2017. 174 с.
11. Білчітц Д. Socio-Economic Rights, Economic Crisis and Legal Doctrine, 2018. 132 с.
12. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством, Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>. (дата звернення: 05.11.2019)
13. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві, *Ефективна економіка*. 2017. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення: 23.10.2019)
14. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 504 с.
15. Воронкова В.Г. Роль держави в суспільстві, що змінюється, та її вплив на становлення сталого розвитку. Збірник наукових праць. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: ЗДІА. Вип. 26. 2006.
16. Воронкова В.Г. Філософія розвитку сучасного суспільства: теоретико-методологічний контекст: монографія. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2012. 262 с.
17. Воронкова В.Г., Кириєнко С.І., Ажажа М.А., Гук А.С. Методологія та організація наукових досліджень. Навчально – методичний посібник для магістрів ЗДІА денної та заочної форм навчання зі спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» Запоріжжя, 2015. 94с.
18. Гальчак Х. Р. Сучасний механізм управління персоналом в умовах соціального розвитку підприємств. Львів, 2016. 208 с.
19. Герчиков В. І. Управління персоналом: працівник - найефективніший ресурс підприємства. 2018. 214 с.

20. Гладышева А. В., Горбунова О. Н. Современные подходы к управлению трудовыми ресурсами в организации. *Социально экономические явления и процессы*. 2016. № 12 (34) 70 с.
21. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально–трудові відносини: Підручник. К.: Знання, 2017. 535
22. Грэхем Х., Беннет Т.Р., Базарова Т.Ю. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для вузов ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 598 с.
23. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник. Запоріжжя : КПУ, 2016. 168 с.
24. Давидова Н.С., Конинова А.В. Антикризисное управление: инфраструктурные барьеры промышленного развития, 2017. 15 с.
25. Дигун О. М. Современные реалии мотивации Управление персоналом. 2015. №7. 78 с.
26. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 389 с.
27. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, 2015. 232 с.
28. Іщенко Т. Формування мотиваційного механізму високоефективної праці персоналу підприємства. Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана – 2018. URL: https://kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/ishchenko. (дата звернення 26.12.2019)
29. Квасній Л.Г. Антикризове управління економічним потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 248–250.
30. Кеннедис К. Гуру менеджмента : "Кто есть кто" ; пер. с англ. Д. Ищенко. М.: Транзит-книга, 2016. 284 с.
31. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. 4-е изд., доп. и перераб, 2016. 695 с.
32. Ковальов В. В. Волкова О. М Аналіз діяльності підприємства: підручник. М .: Проспект, 2018. 421 с.

33. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення “*Молодий вчений*”. 2016. №6. 50 с.
34. Козак К. Б., Щиголь О. В. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. Економіка харчової промисловості. 2017. № 4. 55 с.
35. Колот А. М, Грішнова О.А., Герасименко О.О. Економіка праці та соціально-трудова відносини підручник , 2019. 711 с.
36. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2016. 165 с.
37. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2018. 272 с.
38. Крушеницька О. В., Мельничук Д.П, Котлун В.Г Управління персоналом. Кондор: 2016. 308 с.
39. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 25.12.2019)
40. Лукаш Ю. А. Мотивація та ефективне управління персоналом «Финпресс», 2017. 256 с.
41. М. М. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк. Людський потенціал-механізми збереження та розвитку: Монографія. Вінниця, 2018. 468 с.
42. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами .Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. 200 с.
43. Мироненко О.В. Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «*Молода наука-2019*» : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. Т.5. 388 с.
44. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. К.: Т- во „Знання”, КОО. 2012. 240 с.
45. Наумко Ю. С. Методологічні принципи формування кадрового потенціалу та ефективність. Первая Международная научно-

- практическая конференция. *Проблемы формирования новой экономики XXI века*. URL: http://www.confcontact.com/2008dec/6_naumko.php (19.12.2019)
46. Никифороенко В. Г. *Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни*, Одеса : Атлант, 2018. 275 с.
47. Никифороенко В.Г. *Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни*. Одеса: Атлант, 2017. 209 с.
48. Никифороенко В.Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник*, Одеса: Атлант, 2018. 275 с.
49. Новицька А. О., Ільніцький Е.М. Процес управління підприємством та шляхи його вдосконалення, *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 22. 274 с.
50. Офіційний сайт Сільпо. URL: <https://silpo.ua> (дата звернення: 29.12.2019)
51. Паршина В. С. Система розвитку персоналу в організації, Уро РАН, 2016. 74 с.
52. Перевозчикова Н. О., Котова Ю. І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1961> (дата звернення: 25.12.2019)
53. Петюх В.М. *Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни*, КНЕУ, 2017. 124 с.
54. Трубич С. І. *Мотиваційний механізм використання трудового потенціалу*. Тернопіль, 2015. 10с.
55. Федорова Н. В. Минченкова М.А. *Управління персоналом організації*. Кно., 2016. 378с.
56. Фінней, М. *Управління людськими ресурсами*. URL: <http://www.management.com.ua> (дата звернення: 25.12.2019)

57. Цветаев В.М. Управління персоналом: підручник , Инфра - М, 2015. 549 с.
58. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2016. 376 с.
59. Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm ((дата звернення: 25.12.2019)
60. Шевченко В. С., Віноградська О.М., Віноградська Н. С. Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності “Економіка і підприємництво” Харків: ХНАМГ, 2018. 160 с.
61. Шекшня С. В. Управління персоналом сучасної організації: Навчально-практич. посібник. Х.: ЗАТ "Бізнес-школа" Інтел-Синтез ", 2018. 245 с.
62. Яковенко К. М. Удосконалення механізмів управління персоналом. 2017. 59 с.