

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота / проект

другий (магістерський) рівень
(рівень вищої освіти)

на тему: **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ
КОНКУРЕНЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Проектно – технічний центр
«Укрбудпроект»)**

Виконала: студентка 2 курсу, групи МЕН-18 1мз
Спеціальності: 073- Менеджмент
(код і назва спеціальності)

Освітньої програми:
Менеджмент організацій та адміністрування
(код і назва освітньої програми)

Єрізану І.В.
(ініціали та прізвище)

Керівник к.п.н., доцент Венгер О.М.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент д.філософ.н., проф., зав.кафедри
менеджменту організацій та управління
проектами Воронкова В.Г.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

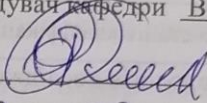
Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту організацій та управління проєктами
Рівень вищої освіти магістерський (другий)
Спеціальність 073 Менеджмент
(код та назва)
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування
Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Воронкова В.Г.


«10» 09 2019 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)
ЄРІЗАНУ ІРИНІ ВІТАЛІЇВНІ

1. Тема кваліфікаційної роботи Удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції (на прикладі ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект»)
керівник роботи Венгер О.М, доцент кафедри менеджменту організацій та управління проєктами, к.п.н.
затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року № 1539-с
2. Строк подання студентом роботи 26 грудня 2019 року
3. Вихідні дані до роботи: Матеріали переддипломної практики. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Методологія дослідження системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції. Понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами на підприємстві. Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на підприємстві. Організаційно – управлінська структура ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект». Діагностика проблем управління людськими ресурсами на ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект». SWOT-аналіз управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект». Основні шляхи удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції. Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект». Практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект» в умовах ринкової конкуренції.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Схематична структура системи управління підприємства ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект». Універсальна матриця SWOT – аналізу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.філософ.н., проф., зав.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	10.10.2019 року	
Розділ 2	Венгер О.М., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	21.10.2019 року	
Розділ 3	Венгер О.М., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	16.11.2019 року	

7. Дата видачі завдання 10.09.2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологія дослідження системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції.	03.10.2019 року	
2	Понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами на підприємстві.	12.10.2019 року	
3	Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на підприємстві.	20.10.2019 року	
4	Організаційно – управлінська структура ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект».	21.10.2019 року	
5	Діагностика проблем управління людськими ресурсами на ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект».	01.11.2019 року	
6	SWOT-аналіз управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект».	15.11.2019 року	
7	Основні шляхи удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції.	16.11.2019 року	
8	Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект».	01.12.2019 року	
9	Практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект» в умовах ринкової конкуренції.	20.12.2019 року	

Студент І.В. Єрізану
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) О.М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер О.М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Єрізану І. В. Удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції на прикладі ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект».

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент, науковий керівник к. п. н., доцент О.М. Венгер. Запорізького національного університету. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту, 2020.

В роботі представлено аналіз системи управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект». Та запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА СТРУКТУРА, РИНКОВА КОНКУРЕНЦІЯ, SWOT-АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.

ANNOTATION

Yerizanu I. Improving the management of human resources in an enterprise in a competitive market on the example of LLC «Design and Technical Center Ukrstroyproekt».

Qualification work for obtaining a higher education master's degree in the specialty 073 - Management, supervisor ph.d., associate professor O. Wenger. Zaporizhzhya National University. Institute of Engineering. Faculty of Economics and Management, 2020.

The robot presents an analysis of the human resource management system for the production of LLC «Design and Technical Center Ukrstroyproekt». That one is encouraged to come with a more convenient system of managing human resources to enterprises in the minds of market competition.

KEYWORDS: HUMAN RESOURCES, ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT STRUCTURE, MARKET COMPETITION, SWOT ANALYSIS OF MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES.

АННОТАЦИЯ

Еризану И. В. Совершенствования управления человеческими ресурсами на предприятии в условиях рыночной конкуренции на примере ООО «Проектно - технический центр» Укрстройпроект».

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 073 - Менеджмент, научный руководитель к.п.н., доцент О. Н. Венгер. Запорожского национального университета. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента, 2020.

В работе представлен анализ системы управления человеческими ресурсами на предприятии ООО «Проектно - технический центр «Укрстройпроект». И предложены меры по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами на предприятии в условиях рыночной конкуренции.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРУКТУРА, РЫНОЧНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ, SWOT-АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	15
1.1 Методологія дослідження системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції.....	15
1.2 Понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами на підприємстві.....	21
1.3 Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на підприємстві.....	39
Висновки до першого розділу.....	49
2 АНАЛІТИКО – ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект»).....	51
2.1 Організаційно – управлінська структура ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект».....	51
2.2 Діагностика проблем управління людськими ресурсами на ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект».....	57
2.3 SWOT-аналіз управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект».....	63
Висновки до другого розділу.....	71
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект» В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	75
3.1 Основні шляхи удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції.....	75
3.2 Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи	

управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект».....	93
3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект» в умовах ринкової конкуренції.....	99
Висновки до третього розділу.....	106
ВИСНОВКИ.....	108
Список використаних джерел.....	115

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що сучасний ринок ставить підприємства в нові відносини з партнерами по бізнесу, державними органами та працівниками безпосередньо. З'являються нові економічні та правові регулятори, змінюються відносини між керівництвом і підлеглими, а також між працівниками в середині організації. Саме тому зростають вимоги до управління людськими ресурсами, де головним фактором стає людський чинник. Одним із ключових факторів виробництва будь-якого виду товарів і послуг поряд з інвестиційним капіталом (основними фондами й оборотними коштами) є трудові ресурси. У сучасних умовах саме трудові ресурси розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Управління персоналом в наш час займає провідне місце в системі управління підприємством, будучи однією з найбільш важливих завдань і головним фактором розвитку підприємства. Ефективне управління персоналом є однією з передумов досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного менеджменту в умовах забезпечення сталого розвитку підприємств, що обумовлює актуальність даної теми.

Система управління людськими ресурсами забезпечує безперервне вдосконалювання методів роботи з кадрами й використанням досягнень вітчизняної й закордонної науки, найкращого виробничого досвіду. Сутність управління людськими ресурсами, включаючи найманих робітників, роботодавців і інших власників підприємства полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи й форми впливу на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх.

Сьогодні зберігається тенденція до зростання ролі і збільшення функцій відділів УЛР. Менеджери УЛР будуть інтегровані в діяльність із розробки організаційної стратегії і політики. На щастя, зустрічається достатньо багато організацій, де це вже відбувається. Наприклад, майже в кожному відділенні компанії “Fortune” главою відділу УЛР є керуючий (звичайно віце-президент), чия посада — головний виконавчий директор. У багатьох компаніях глава відділу УЛР входить або очолює раду директорів, або комітет із планування, або ж і той, і інший орган. У недавньому дослідженні, проведеному Американським центром продуктивності, у якому менеджерів різноманітних компаній просили проранжувати функції управління, УЛР поступилося першим місцем тільки фінансам.

Оскільки ринки праці стали конкурентоспроможнішими, фахівці у сфері людських ресурсів на цей час покликані забезпечити методи роботи управління людьми, які не лише підтримують пріоритети установи, а й забезпечують успіх у конкурентній боротьбі на світовому ринку. Установи також прагнуть створити бренд зайнятості, який резонує з конкретними працівниками. Установи різних величин і всіх галузей промисловості чимраз більше визнають важливість людей. У сьогоdnішній економіці ми покладаємося на людей, щоб генерувати, розвивати і реалізовувати ідеї, адже функція людських ресурсів відіграє важливу роль у забезпеченні того, що установи повинні надавати людям можливість досягати стратегічних цілей.

Вивчення наукової літератури, свідчить про зацікавленість до даної тематики як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Сталий розвиток підприємства в поточному періоді слід розглядати як його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства [23].

Метою роботи є удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити ряд завдань:

- розглянути методологічні засади управління людськими ресурсами на підприємстві;
- узагальнити сутність понятійно-категоріального апарату управління людськими ресурсами на підприємстві;
- дослідити зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру підприємства ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект»
- проаналізувати проблеми управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект»;
- провести SWOT-аналіз управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект»;
- запропонувати основні шляхи удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві;
- економічно обґрунтувати заходи удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект»;
- дослідити практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект».

Об'єкт дослідження – процеси, пов'язані з удосконаленням системи управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» в умовах кризи.

Предмет дослідження – соціально – економічні закономірності функціонування та розвитку системи управління людськими ресурсами на підприємстві «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект».

Методи дослідження – опису, логічного аналізу, порівняння, абстрагування, системний, функціональний, історичний, аксіологічний, структурно-функціональний, інформаційний.

Методологію управління персоналом необхідно розглядати як транскрипцію особливої сфери діяльності до управління персоналом. Методологія управління персоналом — це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. З цієї точки зору методологія утворює необхідний компонент управлінської діяльності, оскільки остання стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізації.

У роботі були використані роботи таких вчених: Френка і Вільяма Гілбретов, С.А. Баркової, Г.А. Дмитренка, К. Киллена, Р.Л. Кричевського, С.В. Шекшні, А. Маслоу, Р. Оуен, Л. Портер, Б. Скиннер, Дж.М. Іванцевича, А.А. Лобанова, Ю.Г. Одегов, А.М. Колот, Э.Б. Корицкий, Д. Богиня, В.Гринева, А.Колотай, В.Дмитренко, Л. Урвик, Л.Гьюлик, Д.Муни, А.Рейли, М.Вебер та ін.

Зазначимо, що суттєвий вклад в дослідження проблеми управління людськими ресурсами зробили і вчені Запорізької школи менеджменту, а саме: В. Воронкова, О. Венгер, М. Ажажа, О. Мороз, О. Крайнік, О. Постол, О. Богуславська, та ін. Разом з тим вивчення та аналіз опублікованих за даною проблемою робіт показали, що існує необхідність подальшого розвитку теоретичних і методичних підходів до удосконалення системи управління людськими ресурсами в сучасних ринкових умовах.

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

Теоретичне значення магістерської роботи зумовлено актуальністю обраного об'єкта дослідження, складністю поставлених завдань і засобами їх досягнення, та полягає в тому, що робота сприяє подальшій розробці проблематики стосовно підвищення ролі удосконалення системи управління людськими ресурсами в умовах ринкової конкуренції. Основні теоретичні положення та висновки, своєрідне концептуальне усвідомлення сучасних проблем в управлінні людськими ресурсами можуть бути використаними для подальшої роботи над удосконалення та вирішенням питань цієї актуальної проблеми сьогодення.

Практичне значення одержаних результатів. Загальна гуманістична спрямованість кваліфікаційної роботи магістра привертає увагу до необхідності підвищення уваги до системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції, на основі використання розроблених методик, що дозволить дослідити чинники активізації людських ресурсів.

Для більш наглядної демонстрації матеріалу було складено таблиці і рисунки.

Апробація роботи. Положення роботи пройшли апробацію на науково-методичних семінарах, а саме:

1. Єрізану І.В., Удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. III Всеукраїнська науково-практична конференція. м. Херсон. 2019. ст. 254-256.

2. Єрізану І.В., Удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції *Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах*. XXIV науково-технічна конференція студентів.ю магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. м. Запоріжжя. 2019. ст. 38.

3. Єрізану І.В., Усовершенствование управления человеческими ресурсами на предприятии *International scientific-practical conference*. Каунас. ст. 131-133.

4. Єрізану І.В. Удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринку *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. м.Херсон. 2019. ст. 240 - 242.

5. Єрізану І.В., Удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринку *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. XXIV науково-технічна конференція студентів.ю магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. м. Запоріжжя. 2019. ст. 267 – 268.

6. Еризану И.В., Усовершенствование методов и способов управления конфликтами и стрессами в организации в современных условиях *Актуальные проблемы экономики, менеджмента и маркетинга в современных условиях*. Международная научно-практическая заочная конференция. г. Алматы. 2019. ст. 223 – 225.

Структура кваліфікаційної роботи. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота загальним обсягом 120 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновків, списку літератури у кількості з 70 позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1 Методологія дослідження системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції

Методологія — це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища. Методологія розглядається як система, що об'єднує відповідно до основних видів діяльності методологію пізнання, оцінки і практичної діяльності. Діяльність характеризується, принаймні, трьома різновидами: пізнавальною, практичною і оціночною, які взаємно доповнюють одна одну в реальному житті.

Методологію можна розглядати як багато поверхневу споруду, філософська методологія розміщується на верхніх поверхах, наступна - загальнонаукова методологія, на нижчих поверхах - методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм.

Розробка методологічних засад управління персоналом розпочалася з моменту формування її як науки, учбової дисципліни і галузі дослідження. Особливість предмета, об'єкту і цілей управління персоналом полягає у тому, що увага дослідників концентрується на принципах і способах пізнання.

Методологію управління персоналом необхідно розглядати як транскрипцію особливої сфери діяльності до управління персоналом. Методологія управління персоналом — це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. З цієї точки зору методологія

утворює необхідний компонент управлінської діяльності, оскільки остання стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізації.

Для порівняння різних видів кадрової політики, виявлення особливостей її застосування в умовах функціонування різних економічних і політичних умов застосовують метод порівняльного аналізу. Його ще називають методом компаративістики, відомий з часів Аристотеля, Платона, Ш. Монтеск'є, дає можливість зрозуміти, в чому подібність явищ, виокремити загальні риси або вказати, за якими ознаками вони розрізняються. Завдяки цьому методу можна проаналізувати становлення і розвиток системи управління персоналом, порівняти однотипні управлінські явища, системи, виявити спільні та відмінні риси в системах управління персоналом; співставити управлінські явища для того, щоб з'ясувати загальне і особливе в них; виявити схожість і розбіжності, загальні та специфічні риси управління персоналом в різних політичних режимах.

Методологія управління персоналом дає характеристику об'єкта, предмета аналізу, завдань дослідження (або проблем), формує уявлення про послідовність руху дослідження в процесі вирішення завдань в контексті певного виду діяльності серед них можна відзначити аналітичну діяльність, діагностику проектування, прийняття управлінських рішень.

Управління персоналом слід аналізувати в контексті таких принципів:

1. комплексності;
2. системності;
3. детермінізму;
4. розвитку;
5. гуманізму.

Принцип комплексності (комплексний підхід) направлений на інтеграцію знання про різні якості, властивості і стани персоналу і різних систем, в яких він здійснює свою діяльність. Розробка комплексного підходу пов'язана з концепцією Б. Ананьева, який сформулював задачу цілісного підходу до вивчення людини і інтеграції знання про неї. Загальними

характеристиками комплексного підходу являються: виявлення багатоаспектності, багатофакторності, різнопланованості онтологічних детермінант і їх складових. Комплексний підхід націлений на інтеграцію різнорівневого знання про закономірності і механізми прогресивного розвитку персоналу як суб'єкта діяльності.

Системний підхід відрізняється від комплексного, хоча тісно пов'язаний з ним. Головна його ідея полягає у вивченні об'єкта як цілого, що складається із різних взаємопов'язаних елементів, упорядкованого і складноорганізованого цілого. В управлінні персоналом принцип системності дозволяє розкрити зміст прогресивного розвитку персоналу і його особистісно-прогресивного розвитку як акмеологічної системи. Системний підхід — це сукупність елементів, що знаходяться у взаємозв'язках і відносинах один з одним, які утворюють певну єдність чи цілісність діяльності в процесі особистісно-професійного розвитку, що можуть бути представлені як складна система, що характеризується як суб'єкт діяльності, система навичок і вмінь, система мотивів, еталонів і ідеалів АКМБ. Ця система є багаторівневою, що може бути представлена рівнями розвитку особистісних властивостей і професіоналізму. Системний підхід поєднує аналіз структури і функцій кадрових служб з визнанням істотних факторів впливу середовища на кадрові технології і їх зворотний вплив на процеси управління персоналом.

Суб'єктний підхід. Він проголошується як парадигмальний для управління персоналом (К. Абульханова, В. Асєєв, А. Брушлінський, А. Огнєв та ін.), які визначають його як головний, визначальний. Даний принцип базується на ідеї С. Рубінштейна про суб'єкт як центр організації буття і суб'єктності, що виявляється через потребу і здатність удосконалення людини. В управлінні персоналом людина розглядається як суб'єкт удосконалення.

Принцип психологічного детермінізму і розвитку (К. Абульханова, Л. Анциферова, В. Асєєв, А. Брушлінський, В. Мерлій, С. Рубінштейн),

розроблені в психології і використовуються в управлінні персоналом, що детермінують саморозвиток особистості, направлені не тільки на прогресивний розвиток персоналу, але і на його удосконалення. При цьому розвиток людини здійснюється в планах розвитку індивіда як суб'єкта діяльності, особистості і індивідуальності, а також персоналу організації. Застосування принципу розвитку в управлінні персоналом передбачає:

1. розуміння розвитку як удосконалення, руху до вищого розвитку;
2. визнання суб'єктивного характеру розвитку;
3. індивідуальний характер розвитку;
4. багатоплановість розвитку в різних сферах;
5. реалізація потенціалу в процесі розвитку.

Застосування принципу гуманізму означає, що в управлінні персоналом слід використовувати різноманітні гуманітарні технології, направлені на удосконалення соціальної політики організації [12].

Методологія дослідження системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринку буде досліджено за допомогою таких методів: історичного, термінологічного, системного, системно-діяльнісного, когнітивного, аксіологічного, структурно-функціонального.

Сукупність методів і основоположних принципів науковості, історизму, об'єктивності та всебічності становить методологічну основу дослідження. Його підґрунтям є загальна теорія історичного пізнання, що користується універсальними методами наукового аналізу і синтезу, які дозволяють досліджувати структуру системи управління персоналом, аналізувати всі її елементи. Водночас за допомогою синтезу роблять узагальнюючі висновки і теоретичні викладки.

Пріоритетним методом дослідження є історичний, який разом з логічним уможливує ґрунтовне дослідження витоків і розвитку управління персоналом, виявлення основних етапів формування управлінської системи, виокремлення внеску провідних науковців в управлінську науку і практику,

аналіз впливу конкретно-історичних чинників на стан і характер галузі управління людськими ресурсами [27].

Термінологічний принцип передбачає вивчення історії термінів і позначуваних ними понять, розробку або уточнення змісту та обсягу понять, встановлення взаємозв'язку і субординації понять, їх місця в понятійному апараті теорії, на базі якої базується дослідження [11].

Найважливішою тенденцією розвитку менеджменту в останні десятиліття стає системний підхід, який розглядається як сучасний спосіб управлінського мислення, що дозволяє представити цілісно і комплексно управління організацією і її підсистемами в складному ринковому середовищі. Застосування системного підходу дає можливість менеджерам розкрити внутрішню будову системи управління людськими ресурсами як цілісної системи, що складається з підсистем, елементів, структури взаємозв'язків, і на основі проведеного системного дослідження на практиці сформувати ефективну систему управління людськими ресурсами в організації [30].

Системно-діяльнісний підхід набув значного поширення в сучасних наукових розробках. Він указує на певний компонентний склад людської діяльності. Серед найсуттєвіших її компонентів: потреба — суб'єкт — об'єкт — процеси—умови — результат. Це створює можливість комплексно дослідити будь-яку сферу людської діяльності.

Відносно новим загальнонауковим методом є інформаційний підхід, суть якого полягає в тому, що при вивченні будь-якого об'єкта, процесу чи явища в природі чи суспільстві, перш за все, виявляються найхарактерніші для нього інформаційні аспекти.

В основі інформаційного підходу лежить принцип інформаційності, згідно з яким:

- інформація є універсальною, фундаментальною категорією;
- практично всі процеси та явища мають інформаційну основу;

- інформація є носієм смислу (змісту) всіх процесів, що відбуваються в природі та суспільстві.

Інформаційний підхід має великі евристичні можливості щодо дослідження специфіки інформаційних потоків (масивів, ресурсів, продуктів і послуг) та інформаційних потреб досліджуваної предметної галузі через знання законів, функцій, ознак, властивостей, методів і засобів інформації як змісту повідомлень чи засобу соціальної комунікації (документної, інформаційної, когнітивної).

Аксіологічний (ціннісний) підхід базується на понятті цінності і дає можливість з'ясувати якості і властивості предметів, явищ, процесів, здатних задовольнити потреби окремої особистості і певного суспільства.

Сутність структурно-функціонального підходу полягає у виділенні в системних об'єктах структурних елементів (компонентів, підсистем) і визначенні їхньої ролі (функцій) у системі. Елементи і зв'язки між ними створюють структуру системи. Кожний елемент виконує свої специфічні функції, які «працюють» на загальносистемні функції. Структура характеризує систему в статиці, функції — у динаміці. Між ними є певна залежність [11].

Таким чином, для дослідження системи управління людськими ресурсами буде використано такі методи: історичний, термінологічний, системний, системно-діяльнісний, когнітивний, аксіологічний, структурно-функціональний.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами на підприємстві

Сучасні погляди на управління персоналом організації ґрунтуються на концептуальних засадах теорії людських відносин та теорії систем. З позиції теорії людських відносин людина в процесі праці розглядається:

- як ресурс виробничої системи (трудової, людської, соціальної) – важливий елемент процесу виробництва й управління;
- як особистість зі своїми потребами, мотивами, цінностями – головний суб'єкт управління. Згідно положень теорії систем визначальним є встановлення пріоритетів у виділенні економічних підсистем, у яких основними є проблеми виробництва, розподілу та споживання матеріальних благ, а тому персонал розглядається як трудовий ресурс.

Також встановлюється пріоритет соціальних систем, у яких основними є відносини людей, соціальні групи, духовні цінності, а персонал розглядається як головна система, яка складається з неповторних особистостей. Поняття «людські ресурси» являє собою сукупну, якісну характеристику кваліфікаційного та професійного рівня людей, що працюють в організаціях.

Вчені по-різному трактують поняття «людські ресурси», наприклад, Т. Шульц чітко розділив капітал на людський та матеріальний, вважаючи, що відмова розглядати людські ресурси як форму капіталу, як вироблені засоби виробництва, як результат інвестицій, сприяла збереженню класичного поняття праці, як можливості робити ручну роботу, потребує небагато знань і навичок, можливості, якою, відповідно до цього поняття, робочі наділені приблизно однаково [38].

Близькість до власників компанії допоможе перебороти загальне відчуття, що УЛР не розуміє реальних проблем і питань, із якими зіштовхується організація. Менеджерам з УЛР варто сприяти ефективному

використанню людських ресурсів всередині організації. Працюючи з оперативними менеджерами, замість морально-мовного підходу варто сконцентруватися на важливості збільшення прибутків шляхом ефективного використання людських ресурсів організації. І до виконання традиційних функцій менеджерам з УЛР варто знаходити свіжі й ефективні підходи для поліпшення функціонування організації (вивчення установок і проблем комунікації, питань змін умов роботи, гуманізації праці, планування кар'єри і розвитку, системи оплати і прибутків, можливості запровадження гнучкого робочого графіка).

Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, здатної багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття «управління персоналом» розглядається в достатньо широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного. Система управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів роботи з кадрами й використанням досягнень вітчизняної й закордонної науки, найкращого виробничого досвіду. Сутність управління персоналом, включаючи найманих робітників, роботодавців і інших власників підприємства полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи й форми впливу на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх.

Т. Пітерс і Р. Уотерман тлумачать поняття «управління людськими ресурсами» наступним чином - це мобілізація працівників до активної роботи лінійними менеджерами [18].

Згідно з визначенням М. Армстронга управління людськими ресурсами – це стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найбільш цінним активом підприємства – працюють там людьми, які колективно та індивідуально вносять вклад у вирішення завдань підприємства [6].

Воронкова В. Г. зазначає наступне: “розвиток людських ресурсів— діяльність, направлена на розвиток здібностей працівників з метою їх постійного росту і прогресу” [13].

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси — це працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі.

Під персоналом також розуміють ресурс праці, який у ринковій економіці є найважливішим фактором виробництва. Трудові послуги, що пропонуються людьми на ринку, розглядаються в якості людських ресурсів зазвичай тоді, коли мова йде про їхню взаємозалежність та взаємозамінність з іншими видами ресурсів (природними, матеріальними, фінансовими) та їхнє використання на конкурентному ринку факторів виробництва.

Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими факторами економічного розвитку полягає в тому, що, по-перше, люди не лише створюють, а і споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов.

Управління персоналом – це система технологій, методів, заходів впливу організації на своїх співробітників заради повного використання їхнього потенціалу та компетенцій, щоб досягти організаційної мети діяльності. Сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство будь-якої організації, яке потрібно добирати, розміщувати, розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей організації.

Отже, основними характеристиками, котрі відрізняють управління персоналом від традиційної роботи з людьми в організаціях є, по-перше, те, що витрати на співробітників організацій розглядаються як стаття інвестицій, вкладання їх у людей як на нематеріальне багатство організації; по-друге, здійснюється інтеграція функцій управління персоналом з загальною стратегією, тобто кінцевою метою є продуктивність організації та задоволення потреб її співробітників.

Серед основних напрямків діяльності у сфері управління персоналом, відзначимо по-перше, участь у розробці ділової стратегії організації, тобто визначення напрямку роботи організації, часу її реалізації, системи її оцінки та розробку конкретних заходів щодо її реалізації.

По-друге, планування людських ресурсів. Ця практика дозволяє управлінцям усіх рівнів добирати, просувати, використовувати, винагороджувати, розвивати, утримувати робітників, що відповідають вимогам та потребам організації.

По-третє, добір та селекція співробітників організації. Це включає формування резерву потенційних кандидатів на всі посади, оцінку кандидатів на посаду, оцінка можливостей вже працюючих співробітників, добір кращих.

По-четверте, мотивація та винагорода - розробка та здійснення добре функціонуючої, внутрішньо справедливої системи мотивації та компенсації, що крім того є зовнішньо конкурентоздатна.

По-п'яте, оцінка результатів праці - розробка методик оцінки трудової діяльності.

По-шосте, комунікації та клімат в організації, що включає постійний моніторинг та покращення або зміни організаційної культури, створення ефективних каналів обміну інформацією.

Отже, людські ресурси – найбільш складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має

можливістю самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п.

Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться. Протягом ХХ століття уявлення про керування персоналом підприємств пройшли чотири етапи еволюції: від концепції використання трудових ресурсів до концепції керування людиною. Еволюційні зміни відбувалися внаслідок прагнення керівництва підприємств адаптувати керування персоналом до умов зовнішнього середовища, що змінюється.

Людина в організації (виробничій системі) виконує роль керівника (суб'єкта управління) і виконавця (об'єкта управління). Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві складає основу менеджменту персоналу і з цієї точки зору розглядається аналогічно до управління матеріально-речовими елементами виробництва.

Разом з тим персонал — це, насамперед, люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють основну роль. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління - головна специфічна особливість менеджменту персоналу.

Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Вона включає розробку методології, формування системи й розробку технології управління персоналом.

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції: організаційну (планування потреб і джерел комплектування персоналу); соціально-економічну (забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу); відтворювальну (забезпечення розвитку персоналу). Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу. У межах системи управління персоналом функціонує менеджмент персоналу, здійснюваний лінійними керівниками за участю підпорядкованих їм структурних підрозділів соціального спрямування (відділів кадрів, роботи з персоналом, підготовки і перепідготовки персоналу, праці і заробітної плати тощо) на рівні безпосереднього поєднання робочої сили і засобів виробництва.

В умовах ринкової економіки особливе значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва. Успіх роботи підприємства (організації, фірми) забезпечують працівники, зайняті на ньому. Саме тому сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства. Управління персоналом організації опирається на закони й закономірності, досліджувані різними науками, пов'язаними з управлінням (теорія управління, економічна кібернетика й ін.). Але управління персоналом організації підкоряється й закономірностям, властивим тільки цьому процесу. Закономірність управління персоналом – об'єктивно існуюча необхідний зв'язок явищ, внутрішній суттєвий взаємозв'язок між причиною й наслідком, стійке відношення між явищами, пов'язаними з управлінням персоналом, взаємостосунками між людьми, що й накладають значний відбиток на їхній характер. До основних закономірностей, які являються об'єктивною основою пред'явлення вимог до системи й технології управління персоналом організації ставляться: відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям, стану й тенденціям розвитку виробничої системи; системність формування системи управління персоналом; оптимальна комбінація централізації й децентралізації управління персоналом; пропорційна комбінація сукупності підсистем і елементів системи управління персоналом; пропорційність виробництва й управління; мінімізації числа шаблів управління персоналом і ряд інших закономірностей (закономірність невизначеності відгуку; неадекватність відображення людини людиною й неадекватність самооцінки; закономірність викривлення змісту інформації; закономірність психологічного самозахисту й ін.).

Необхідно розрізнити принципи управління персоналом і принципи побудови системи управління персоналом. Принципи управління персоналом

– правила, основні положення й норми, яким повинні впливати керівники й фахівці в процесі управління персоналом. Пізнаючи принципи люди пізнають закономірності. Принципи управління персоналом відбивають вимоги об'єктивно діючих економічних законів і закономірності, тому й самі є об'єктивними. Принципів управління персоналом – безліч, але при всіх умовах управління персоналом здійснюється на основі наступних принципів, що традиційно ствердилися у вітчизняних організаціях: науковості, демократичного централізму, плановості, першої-особи, єдності розпорядництва; добору, добору й розміщення кадрів; комбінації єдиноначальності й колегіальності, централізації й децентралізації; лінійного, функціонального й цільового управління, контролю виконання розв'язків і ін. Ряд американських і японських корпорацій широко використовують і інші принципи управління персоналом: довічного наймання, контролю виконання завдань, заснованого на довірі; комбінації такого контролю із корпоративною культурою; консенсуальне прийняття розв'язків, тобто обов'язкове схвалення прийнятих розв'язків більшості працівників. У вітчизняній системі менеджменту розроблений комплексний підхід до принципів управління керівників середньої й вищої ланки як суб'єктів управління. Принципи побудови системи управління персоналом, правила, основні положення й норми, яким повинні впливати керівники й фахівці підрозділів управління персоналом, організації при формуванні системи управління персоналом принципи побудови системи управління персоналом являють собою результат узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, властивих рис, початків їх дії. Принципи об'єктивні так само, як об'єктивні економічні закони й закономірності. Принципи побудови системи управління персоналом слід відрізнити від методів побудови системи управління персоналом. Перші постійні й носять обов'язковий характер, а сукупність методів може мінятися залежно від зміни умов при збереженні принципів. Принцип дозволяє формувати систему методів і

кожний метод окремо. Але метод не має такого впливу на принцип, тому що останній об'єктивний.

Розглянуті вище принципи й методи управління забезпечують функціонування всього механізму управління, відповідного до організаційної структури підприємства, особливе місце в якій займають кадрові служби (служби управління персоналом). Принципи й методи управління які практикуються керівництвом вищої ланки, у рішучій мері визначають побудова системи управління персоналом на підприємстві (організації, фірмі). Звичайно на ці служби покладають здійснення наймання й звільнення працівників, реєстрація явки персоналу на роботу, контроль над дотриманням режиму робочого дня й трудової дисципліни, навчання кадрів і регулювання їх професійного росту і т.д. Це, так званий, стандартний набір функцій кадрових служб на будьякім підприємстві. Однак, людей з його потребами, мотиваціями й конкретними інтересами є одним з головних ресурсів, основний силою розвитку організації. Отже, пошук і розробка нових систем управління персоналом, розширення функцій кадрових служб стає нагальною потребою. Коли керівництво підприємства дійсно опікується про людей, їх життєвий тонус і психологічний клімат у колективі обов'язково відбиваються на ефективності діяльності. Тому для менеджерів вищої ланки дуже важливо чітко визначити стратегію й систему управління персоналом з обліком нового управлінського мислення. Склад підсистем системи управління персоналом підприємства наведено на рисунку.

Основними принципами управління людським ресурсами є:

1) принцип науковості. Дотримання його означає, що система управлінського впливу на персонал повинна ґрунтуватися і функціонувати на наукових засадах, з урахуванням рекомендацій теорії управління персоналом, теорії систем, загальної психології, психології управління, економіки, етики, ергономіки тощо;

2) принцип об'єктивності. Полягає у реалізації суб'єктом управління заходів, які б відповідали об'єктивним закономірностям розвитку об'єкта

управління, діям і вчинкам працівників. Дотримання (недотримання) його визначає дієвість усіх інших принципів управління персоналом;

3) принцип демократизму. Вимагає при вирішенні кадрових питань враховувати не тільки формальні параметри, а й спиратися на громадську думку щодо якостей працівників;

4) принцип гласності. Zobов'язує до належної поінформованості колективу і окремих працівників щодо політики, принципів і методів підбору кадрів, кадрової перспективи, удосконалення матеріального і морального стимулювання, перспектив підвищення матеріального добробуту;

5) принцип добору кадрів за діловими і моральними якостями. Визначає основи кадрової політики, яка конкретизується стосовно окремих категорій працівників у сукупності вимог до претендентів на посаду;

6) принцип ротації кадрів. Реалізується у цілеспрямованому горизонтальному і вертикальному переміщенні працівників з метою ефективного використання їхніх здібностей, знань і навичок, реалізації програм управління кар'єрами;

7) принцип поєднання інтересів системи, колективу і особистості. Полягає в організації кадрової роботи за схемою «інтереси працівника — інтереси системи — інтереси суспільства»;

8) принцип пропорційності. Відображає необхідність дотримання конкретних пропорцій між різними функціональними групами працівників за чисельністю, кваліфікацією і обсягами виконуваних робіт з метою своєчасного, якісного, узгодженого в часі й просторі здійснення всіх виробничих і управлінських функцій;

9) принцип збалансованості з віковим критерієм. Реалізується шляхом поєднання досвідчених працівників із молодими кадрами, систематичного поповнення управлінських кадрів за рахунок енергійних, перспективних працівників;

10) принцип поєднання вимогливості, контролю роботи працівників із повагою до них. Вимагає у процесі кадрової роботи поєднувати вимогливість

до якісного виконання службових обов'язків працівниками з постійним контролюванням і оцінюванням їхньої службової діяльності. Контролювання і оцінювання службової діяльності не повинні принижувати гідність працівника, їхні завдання полягають у підвищенні ефективності праці, мотивуванні працівників;

11) принцип справедливого винагородження і визнання власної праці;

12) принцип дотримання необхідних технічних вимог до оформлення робочих місць.

Структурні зміни в економіці розвинених країн є об'єктивною основою розвитку теорії людського потенціалу і людського капіталу. Застосування інструментарію теорії людського капіталу дозволяє поновому підійти до вирішення проблем, пов'язаних з факторами економічного зростання, розподілом доходів, економічною роллю освіти, взаємозв'язку інвестицій в людину з рівнем продуктивності праці і доходів, мотивацій підприємницької діяльності. На рівні підприємства людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію, фізичні та професійні здібності всіх працівників. В ХХІ ст. у час появи досі не відомих технологій, скорочення життєвих циклів товарів, специфіка людського капіталу виявляється у зростанні вимог до його якості в цілому, безперервності та прискоренні набуття працівниками нових навиків, знань та вмінь. Тому, якщо розглянути соціально-історичний розвиток діяльності у сфері освіти в індустріально розвинутих країнах, то можна констатувати факт їх входження у фазу «буму» в напрямках підвищення кваліфікації.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідні інвестиції у людський капітал, і це прерогатива не тільки великих, але й реальність і потреба малих та середніх підприємств [42].

Орієнтація на управління персоналом змінює завдання управління, функції і структуру відповідних служб на підприємстві. Так однією з найважливіших функцій управління персоналом, у зв'язку зі зростанням ролі

людського чинника в сучасному виробництві, стає розвиток персоналу, а не просто визначення його чисельності відповідно до наявності робочих місць.

Завдання розвитку персоналу, необхідність оцінки доцільності інвестицій підприємства у власну робочу силу потребують іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для деяких учених при виділенні управління персоналом в особливий напрям менеджменту, коли акцентується увага на стратегічних аспектах рішення проблеми працевзабезпеченості підприємства, на соціальному розвитку кадрів, тоді як «управління персоналом» розглядається як поточна оперативна робота з кадрами [55].

На відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб працівників на потреби самої організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються в першу чергу результатами функціонального аналізу наявних і проєктованих робочих місць, а не існуючим кадровим потенціалом організації.

Набуття управлінням людськими ресурсами стратегічного вимірювання робить кадрову політику більш активною на відміну від пасивної і реактивної політики, характерної для традиційних моделей управління персоналом.

Відповідальність за реалізацію більш активної кадрової політики покладається також і на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів), а це означає, що кадрова робота керівників всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка тільки і здатна ефективно реалізувати таку політику.

Відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, а отже, з домінування в управлінні персоналом колективістських цінностей на індивідуалістичні.

Якщо традиційно менеджер по персоналу повинен був прагнути заощадити на витратах, пов'язаних з відтворенням робочої сили, то технологія управління людськими ресурсами націлена на підвищення

ефективності подібного роду інвестицій, що забезпечують постійний професійний ріст працівників підприємства і поліпшення якості умов праці.

Якщо в управлінні персоналом вся увага зосереджена виключно на рядових працівників, то в управлінні людськими ресурсами акцент переноситься на управлінський штат: саме компетентність менеджерів виявляється ключовим елементом кадрового потенціалу сучасної організації.

Нова система кадрового менеджменту передбачає сильну адаптивну корпоративну культуру, стимулюючи атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників організації зробити її кращою за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях діяльності, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення проблем.

Технологія управління людськими ресурсами дає синергетичний ефект, якщо в організації дотримуються як мінімум наступні умови:

- відносно добре розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовка і перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);

- є гнучкі системи організації робіт;

- використовуються системи оплати, побудовані на принципах всебічного врахування персонального внеску (у тому числі й самими працівниками) і рівня професійної компетентності (знання, уміння і навички, які реально опанували працівники);

- підтримується досить високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці й прийнятті управлінських рішень, що стосуються їх повсякденної роботи;

- застосовується практика делегування повноважень підлеглим;

- функціонує розгалужена система організаційної комунікації, яка забезпечує дво - і багатосторонні вертикальні, горизонтальні й діагональні зв'язки всередині організації.

Оскільки управління людськими ресурсами складалося в рамках індивідуальної відповідальності, то ця технологія спочатку протистояла колективистським підходам.

В цьому напрямку кадрового менеджменту за його більш ніж сорокарічну історію можна виділити два підходи. По-перше, раціоналістичний, коли високий ступінь адаптованості організації до конкурентного середовища забезпечується гнучкістю управління персоналом, інтенсифікацією праці висококваліфікованих працівників та участі працівників у розподілі прибутків.

По-друге, гуманістичний, коли відповідальність за створення конкурентних переваг організації беруть на себе самі працівники, а їх залучення в справи організації досягається за рахунок таких чинників, як ефективна організаційна комунікація, висока мотивація і гнучке керівництво.

Традиційний раціоналістичний підхід в управлінні людськими ресурсами виходить з того, що якщо організація інвестує в кадри, вдосконалює технології відбору персоналу, систематично організовує його навчання і реалізує програми кар'єрного зростання, добре платить і піклується про нього, то вона вправі вимагати від своїх працівників лояльності та відповідального ставлення до роботи. Принаймні можна розраховувати на те, що вони не будуть вступати в профспілки. Активна кадрова політика забезпечується представництвом керівника кадрової служби в правлінні організації і націлена на задоволення потреб організації в лояльною, стійко функціонуючою і задоволеною своїм становищем робочою силою. Така кадрова політика є основою для реалізації успішної, конкурентоспроможної стратегії і будується на відміну від традиційних методів управління персоналом не на підпорядкуванні волі роботодавця працівників, а на взаємному врахуванні інтересів сторін і взаємної відповідальності.

Гуманістичний підхід в управлінні людськими ресурсами являє собою певний компроміс між двома напрямками кадрового менеджменту -

управління персоналом і управління людськими ресурсами. Перетворення працівників у власників підприємства переводить відносини "роботодавець - найманий працівник" на новий рівень. Завдяки цьому задоволення багатьох потреб працівників стає метою кадрової політики, а не засобом для досягнення інших цілей, як це мало місце в інших підходів у кадровому менеджменті. У свою чергу, взаємна відповідальність сторін забезпечує зростаючу ефективність діяльності організації. Високий рівень участі працівників у проектуванні робочих місць і управлінні якістю умов праці, продукції та послуг - все це створює абсолютно нову атмосферу в організації. Атмосферу співпраці, а не ворожості, якої ще недавно були пройняті відносини між роботодавцями і профспілками. Визнання законності різних інтересів працівників відкриває реальні перспективи для залучення їх в процес спільного прийняття управлінських рішень, взаємних консультацій, а також доступу до інформації про справи організації, в якій вони працюють.

Отже, можна говорити про певний синтезі на базі технології управління людськими ресурсами традиційних і сучасних підходів. Однак, увібравши в себе переваги різних підходів, що склалися в кадровому менеджменті, технологія управління людськими ресурсами не може претендувати на роль свого роду панацея для всіх проблем, з якими стикається в даний час менеджер з персоналу. І у цієї передової технології критики виявляють вади.

Критичний аналіз застосування технології управління людськими ресурсами, незважаючи на багатообіцяючі заяви її прихильників, демонструє відомий розрив між ідеологічними установками та їх практичною реалізацією.

Практика управління людськими ресурсами в різних країнах не тільки відображає різноманіття національних шкіл і традицій кадрового менеджменту, але, швидше, свідчить про відсутність якоїсь єдиної концепції, так як строкатість використовуваних концептуальних схем нерідко ускладнюється їх взаємної суперечливістю. Наприклад, несумісними на

практиці подаються такі елементи управління людськими ресурсами, як командна робота та індивідуальна оплата праці в залежності від його ефективності.

Хоча все більше число організацій оголошують про впровадження у себе технології управління людськими ресурсами, що практична реалізація нової стратегії кадрового менеджменту стикається зі значними труднощами. Зокрема, не помітне зростання витрат на підготовку та перепідготовку персоналу, особливо беручи до уваги повсюдне поширення передових форм кадрової роботи. Передача частини кадрових функцій від кадрових служб лінійним керівникам, як правило, обходиться без додаткової перепідготовки останніх, так і не користується особливою увагою з боку керівництва організації.

Методи залучення персоналу (участь у прибутках організації, передача акцій працівникам тощо), запозичені з арсеналу управління людськими ресурсами, нерідко використовуються менеджерами в якості більш позитивних форм інтенсифікації праці.

Відсутні об'єктивні дані, які свідчать про позитивний вплив впроваджуваної технології управління людськими ресурсами на морально-психологічний клімат в організації [56].

В. П. Пугачов пропонує всі визначення управління людськими ресурсами (персоналом) об'єднати в кілька груп:

1. Мотиваційні визначення. За визначенням Н. Маусова, управління персоналом — це «безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей, щоб добитися від них максимальної віддачі, а відповідно, високих кінцевих результатів» [29].

У цьому і подібних йому визначеннях виділена найважливіша функція управління персоналом. Однак ці визначення відбивають лише частину управлінської діяльності, залишаючи в тіні багато інших функцій.

2. Описові (дескриптивні) визначення. «Управління персоналом — пише І. М. Герчикова, — це самостійний вид діяльності спеціалістів-

менеджерів, головною метою яких є підвищення продуктивної, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і кількості виробничих і управлінських працівників; розробка і реалізація політики підбору і розстановки персоналу; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу» [28].

У цьому визначенні розкриваються мета і найважливіші функції управління персоналом. Його важливою перевагою є конкретність у розкритті змісту діяльності з управління кадрами. Однак це визначення, як і інші описові дефініції, має щонайменше два істотних недоліки: по-перше, воно слабо відображає сутність і специфіку управління персоналом і, по-друге, перераховує далеко не всі його найважливіші функції.

3. Телеологічні (з погляду мети, завдань) визначення. Типовим прикладом таких визначень є характеристика управління персоналом, що дана А. Я. Кібановим і Д. К. Захаровим. Вони пишуть, що управління персоналом — це «комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів, що забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу і спрямованості його трудової поведінки цілям і завданням підприємства (організації)» [49].

Телеологічні визначення відмічають найважливішу рису управління персоналом у системі підприємства — його функціональну спрямованість.

4. Дескриптивно-телеологічні визначення. Автори таких визначень, як видно з їх назви, намагаються поєднувати характеристику цілей менеджменту персоналу з перерахуванням його найважливіших функцій. «Економіка персоналу (або управління персоналом), — пишуть німецькі вчені Р. Марр і В. Вебер, — є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, і головне завдання полягає в забезпеченні організації персоналом, цілеспрямованому використанні персоналу» [42].

Незважаючи на різноманітність, визначення управління персоналом мало чим відрізняються одне від іншого за своєю суттю. А деякі свідчать, що

дане поняття не отримало чіткого тлумачення. Наприклад, зазначається, що управління персоналом пов'язане з вивченням людських ресурсів в управлінні, тобто стосується безпосередньо кадрового потенціалу управління, коли сам персонал управління розглядається як певний об'єкт управлінських рішень [48].

В сучасній теорії та практиці управління персоналом, на підприємствах індустріально розвинутих країн, домінують два абсолютно протилежних підходи - американський та японський. Основу концепції управління персоналом підприємства, в даний час, складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством. Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактору при побудові системи управління персоналом. Загострення кризових явищ в економіці передбачає пошук та аналіз новітніх методів роботи до реалізації ідеї цінності людського розвитку. З огляду на важливість та актуальність даних питань, розкрито та обґрунтовано новітні технології управління персоналом організації в забезпеченні її ефективного розвитку на інноваційній основі. В статті зроблено спробу порівняння зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами. Ретельно розглянуто сучасні технології створення колективу, серед яких особливу увагу приділено командоутворенню, коучинг-технологіям та їх застосуванню в розвитку людських ресурсів організації. Досліджено особливості розвитку емоційної компетентності управлінського персоналу. Особливе місце у даній роботі посідає обґрунтування сучасних тенденцій в управлінні людськими ресурсами організації. В статті проведено порівняння американської та японської моделі управління персоналом. Визначено концептуальну схему управління людськими ресурсами, характерні риси японського управління та основні стратегії в управлінні персоналом; основні рівні управління в японських

організаціях. Виявлено особливості процедури прийняття рішень в японських корпораціях. Досліджено застосування моделі у японських корпораціях в сучасних умовах глобалізації та транснаціоналізації економіки. Наведено виявлені недоліки практичного застосування моделі на сучасних підприємствах. Зроблено висновок щодо ефективності використання «японської моделі» управління персоналом в умовах сучасних трансформацій та практичне застосування американської моделі.

Таким чином, головне, що становить сутність управління людськими ресурсами, — це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

1.3 Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами

У практиці управління людськими ресурсами в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи — не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управлінні людськими ресурсами.

В сучасній теорії і практиці управління людськими ресурсами на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи — американський і японський.

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

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

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

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

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник — посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на: довгу перспективу роботи на одному підприємстві; якість освіти й особистий потенціал робітника; оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу

роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є: переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників; висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси; пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп; атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад; підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є не кваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

В Європі і США чітко визначені службові обов'язки інженера, техника і робітника. Обидві моделі — американська і японська мають як «плюси», так і «мінуси». Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління персоналом [55].

Персонал – це головна ланка в діяльності будь-якого підприємства, тому у розвинених країнах приділяється велика увага людським ресурсам. У системі заходів реалізації економічної реформи особливе значення надається підвищенню рівня роботи з кадрами, постановці цієї роботи на міцний науковий фундамент, використанню накопиченого протягом багатьох років вітчизняного і зарубіжного досвіду. У практиці управління персоналом в останні роки чітко простежується взаємодія різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. У цьому виявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Метою даної роботи є дослідження зарубіжного досвіду управління персоналом і виявлення способів можливого застосування його на українських підприємствах.

Питанням управління людськими ресурсами займалися ряд вітчизняних та закордонних вчених, зокрема: Травін В. В., Кібанов А. Я., Хміль Ф. І., С. Дзин, Г. Десслер, Д. Коул та ін. Отже, слід розглянути основні принципи роботи системи управління персоналом на закордонних підприємствах.

Першою слід розглянути Японію. Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів, функціонує в межах існуючих організаційних рамок. Ставиться завдання забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми. Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: "канбан" ("точно вчасно") і "комплексне управління якістю" ("нуль дефектів"), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву [47].

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини. Як правило, в японських фірмах немає докладних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи носять загальний характер. Співробітник, що направляється на роботу отримує лише довідку про призначення, що інформує про те, що з такого-то числа він призначається в такий-то відділ на такий-то тарифний розряд, без вказівки конкретних обов'язків, сфери відповідальності або терміну роботи. Поступивши в підрозділ, працівник опановує трудові операції й особливості міжособистісних відносин у колективі за підтримки колег по роботі і безпосереднього керівника. Організація робочого місця і виробничих приміщень всіляко сприяє колективній праці [50].

Далі необхідно розглянути США. Кадрова політика в американських фірмах зазвичай будується на більш-менш однакових принципах. Спільними

критеріями підбору кадрів в американських фірмах є освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються. Велике значення в розробці американської системи управління персоналом мають принципи і вимоги, запропоновані працівникам, що приймаються на роботу. При прийомі на роботу всі кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна фірма розробляє свої критерії відбору та порядок наймання працівників. В американських фірмах звільнення персоналу, включаючи менеджерів, завжди супроводжується серією оцінних і виховних прийомів, за винятком екстремальних ситуацій (злочинство, шахрайство, очевидне порушення порядку). Оцінка кожного працівника здійснюється один або два рази на рік. Результати проведеної оцінки обговорюються працівником і його начальником, підписуються ними. Вони містять перелік недоліків у роботі та шляхів їх ліквідації, а також, у разі необхідності, попередження про звільнення або про те, що подальше перебування на посаді залежить від поліпшення роботи [19].

Порівняно з американським у західноєвропейському менеджменті менеджер не так чітко виділяється у колективній праці; суттєвою особливістю є колективна робота команди на чолі з лідером, здатним працювати в певних структурних межах організації. Європейські менеджери передусім цінують вроджені здібності до керівництва, "неординарність" (здатність бачити проблеми і нестандартно розв'язувати їх) [49].

Так, у Франції та Бельгії вважається незаконним використання реклами вакансій у пресі з метою прихованої реклами компанії (пропоновані робочі місця в дійсності можуть і не існувати). Крім того, у Франції заборонено вказувати в оголошеннях максимальний вік кандидата. На тих, хто не дотримується цього закону, може накладатися невеликий штраф. Анкета, яка надходить на роботу у Франції відповідно до трудового законодавства, не повинна містити питань про членство претендента в профспілках, його віросповідання, політичні погляди або сімейний стан [37].

Методи відбору персоналу німецьких компаній, перш ніж стати застосовними на практиці, повинні бути схвалені радами підприємств за умови дотримання федерального законодавства. Кандидати на вакантні посади, відповідно до закону, мають право на таємницю приватного життя, право на гідне ставлення до себе, оплату витрат, пов'язаних із проходженням співбесід, і гарантований захист від нескромних питань у процесі співбесіди, тобто питань про політичні погляди або про сімейний стан людини. В Італії оголошення про вакантні місця повинні відповідати вимогам виданого державою Робочого статуту, що забороняє згадку про політичні погляди претендентів на місце, про їх участь у профспілках, про расові та релігійні погляди. В Іспанії закон гарантує претендентам на вакантні місця свободу від вторгнення в їх приватне життя. Крім того, державна служба зайнятості Іспанії має право накладати заборону на опубліковані в пресі оголошення про роботу, щоб виключити будь-яку можливість дискримінації за ознакою статі, хоча на практиці таке трапляється вкрай рідко.

Що стосується вітчизняного досвіду в сфері управління персоналом, то важливу роль в українському менеджменті відіграє інтуїтивний пошук оптимальних рішень у сфері управління персоналом. І такий підхід є недостатнім. Часто на керівні посади призначають тих, хто стане найбільш лояльним до осіб, які їх призначили. А багато топ-менеджерів, які працюють на малих і великих підприємствах, нерідко виконують роль кризових менеджерів, які рятують підприємство від повного розвалу [53].

Школа сучасного управління

Розвиток виробництва на межі XIX-XX ст. змусив керівників зосередитися на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, матеріалами та фінансами. Ця проблема постає у двох аспектах:

- 1) як збільшити продуктивність (відношення об'єму виробництва до використання ресурсів) за рахунок полегшення виконуваної роботи;

2) як мотивувати працівників, щоб вони скористалися перевагами нових методів. Вчені і практики, які вирішували згадані питання, започаткували школу наукового управління.

Засновником школи наукового управління був американський інженер-механік Фредерік Тейлор (1856-1915), якого часто називають батьком наукових методів управління. Він вважав, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку та аналіз, можна вдосконалити виробничі операції, досягти їх ефективного виконання. Першою фазою методології наукового управління був аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів. На основі отриманої інформації розроблялися рекомендації для усунення зайвих, непродуктивних рухів з метою підвищення ефективності виробництва.

Значне місце в системі наукового управління надавалося персоналу. Суттєвим досягненням цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності та обсягів виробництва. Передбачалася також можливість відпочинку та перерв у виробництві, а час на виконання певних завдань вважався реальним і справедливо визначеним. Це давало можливість керівництву встановлювати норми виробництва і додатково платити тим, хто перевищував заданий мінімум. Ф. Тейлор і його послідовники визнавали також можливість відбору людей, які фізично та інтелектуально відповідали б виконуваний роботі.

Ф. Тейлор розглядав науковий менеджмент як дієву зброю для зближення інтересів всього персоналу завдяки зростанню добробуту робітників і налагоджуванню більш тісного їх співробітництва з господарями та адміністрацією у досягненні виробничих та економічних завдань організації. Ф. Тейлор вважав, що для тих, хто сприйматиме систему наукового менеджменту в повному обсязі, наслідком було усунення всіх суперечок між сторонами, оскільки формування "чесного денного виробітку" робітника буде предметом наукового пошуку замість спроб шахрайства.

Суттєвим внеском Ф. Тейлора в теорію менеджменту було відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання роботи. Ф. Тейлор, за словами його послідовників, здійснив "інтелектуальну революцію" трактуванням промислового менеджменту як спільної діяльності управлінців та робітників, заснованої на спільності інтересів. Менеджмент характеризувався ним як процес злиття матеріальних ресурсів і технології з власне людським потенціалом для досягнення мети організації. Науковий менеджмент, відмічав Ф. Тейлор, сприяє розвитку почуття товарищескості, оскільки стосунки людей у виробництві — це вже не стосунки господарів і підлеглих, як в старих системах управління, а стосунки взаємодопомоги між друзями, що допомагають один одному виконати ту роботу, до якої кожний з них краще підготовлений. З іншого боку, Ф. Тейлор підкреслював, що рушійна сила продуктивності праці — особиста зацікавленість працівника.

Основними завданнями адміністрації, на думку Ф. Тейлора, є:

- розробити науковими, методами кожний елемент роботи замість використання примітивних емпіричних методів;
- на науковій основі здійснювати відбір, навчання та розвиток робітників, тоді як в минулому вони самостійно обирали собі роботу і готувалися до неї, як могли;
- поєднувати робітників та науку воедино, забезпечити дружнє співробітництво між працівниками для виконання роботи відповідно до розроблених наукових принципів;
- забезпечити більш суворий розподіл праці між робітниками та менеджерами, щоб на стороні перших концентрувалася виконавська праця, а на стороні других — розпорядництво та нагляд. Завдяки цим заходам, за Ф. Тейлором, суб'єктивізм старих методів управління замінюється "науковою логікою" правил, законів та формул.

В контексті своїх досліджень та експериментів Ф. Тейлор вивів ряд загальних принципів, які лягли в основу його системи. До їх числа належать:

- розподіл праці — цей принцип реалізується не лише на рівні цеху, а й розповсюджується на всю управлінську діяльність. За менеджером повинна бути закріплена функція планування, а за робітником — функція виконання. Крім того, Ф. Тейлор рекомендував здійснювати розподіл конкретних завдань, щоб кожний робітник, менеджер був відповідальним за одну функцію;

- вимірювання праці — цей принцип передбачає вимірювання робочого часу за допомогою так званих "одиниць часу";

- завдання-розпорядження — згідно з цим принципом виробничі завдання повинні бути не тільки щохвилинно розписані, але й супроводжуватися детальним описом оптимальних методів їх виконання;

- програма стимулювання — для робітника повинно бути зрозуміло, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від обсягів виробництва продукції, а у випадку досягнення вищої продуктивності робітнику виплачуються преміальні:

- праця як індивідуальна діяльність — вплив групи робітників менш продуктивним;

- мотивація — особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей;

- роль індивідуальних здібностей (існування відмінностей між здібностями робітників та менеджерів): робітники працюють заради вигоди, а менеджери — заради вигоди в майбутньому;

- роль менеджменту — відстоювання всіх авторитарних методів управління, за якими організаційні правила, стандарти, що регламентують працю, повинні бути посилені;

- роль профспілок — скептичне ставлення до профспілкового руху, оскільки лише широке впровадження принципів менеджменту здатне зменшити конфлікт між робітниками та адміністрацією;

- розвиток управлінського мислення — з управлінської практики повинні бути виведені певні закони, а управління повинно набути такого ж наукового статусу, що й інженерна справа.

Ф. Тейлор залишив після себе солідну творчу спадщину, яка прославила його ім'я. Серед його творчого доробку найбільш відомими є книги "Відрядна система" 1895, "Цеховий менеджмент" 1903 та "Принципи наукового менеджменту" 1911.

Подібні проблеми вирішували і подружжя Френк Гілберт (1868-1924) та Ліліан Гілберт (1878-1972), які займалися переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджували можливість збільшення виробництва продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на їх виробництво. Результати своєї роботи вони виклали в книгах "Вивчення рухів" (1911) і "Психологія управління" (1916). У цих працях підкреслювалася важливість зв'язку між наукою управління та даними соціологічних і психологічних досліджень. Довгий час, працюючи в будівельній індустрії, Ф. Гілберт був вражений масштабами непродуктивної праці і вирішив її усунути. Ф. Гілберта приваблювала в основному та сфера досліджень, яка пізніше стала відомою під назвою "вивчення рухів".

Використовуючи свій винахід (мікрохронометраж), Гілберти могли аналізувати окремі трудові рухи, точно визначати, скільки часу необхідно для виконання операції (хронометраж). Крім того, вони пішли далі і змогли систематизувати всі рухи людської руки та розробити їх на 17 елементарних рухів (наприклад, такі як "захоплення", "утримання", "установка"), які вони назвали "треблігами" (прізвище Гілберт, прочитане у зворотному порядку). Ці ідеї виявилися корисними для всіх галузей промисловості.

Гілберти вважали, що національний добробут залежить від індивідуальної освіченості працівників, від їх знань і здатності робити внесок у суспільне багатство. Щоб бути прибутковою, будь-яка виробнича діяльність повинна плануватися і керуватися, за нею повинні стояти

здібності, досвід і знання управлінців. Крім Гілбертів, послідовниками Ф. Тейлора були Г. Гантт, Г. Емерсон та ін.

Концепція наукового управління стала переломним етапом, завдяки якому управління почало широко визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень. Вперше керівники-практики та вчені побачили, що методи і підходи, які застосовувалися в науці і техніці, можуть ефективно використовуватися в практиці досягнення цілей організації [12].

Таким чином, на українських підприємствах все частіше намагаються впровадити закордонний досвід управління людськими ресурсами, але для цього треба враховувати, що український менталітет поєднує американський дух індивідуалізму і японські працездатність і прагнення до вдосконалення. Тому, впровадження на українських підприємствах закордонної системи управління персоналом, повинне враховувати: професійний розвиток персоналу є особливо актуальним у сучасних умовах швидкого старіння професійних якостей та навичок. Тому актуальність даного дослідження полягає в тому, що кожен працівник повинен підвищувати свій професійний та особистісний рівень та майстерність у сучасних умовах розвитку виробництва і новітніх технологій. Розвиток персоналу є однією з діючих і важливих функцій HR-служби. Саме розвиток працівників дає змогу бути більш конкурентоспроможними на ринку праці.

Висновки до першого розділу:

1.1 Методологію можна розглядати як багато поверхневу споруду, філософська методологія розміщується на верхніх поверхах, наступна - загальнонаукова методологія, на нижчих поверхах - методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм.

Розробка методологічних засад управління персоналом розпочалася з моменту формування її як науки, учбової дисципліни і галузі дослідження. Особливість предмета, об'єкту і цілей управління персоналом полягає у тому, що увага дослідників концентрується на принципах і способах пізнання.

1.2 В останні роки економічна наука значну увагу приділяє дослідженням проблем розвитку людських ресурсів. Цим аспектам присвячі праці: М. Армстронга, Л. Безтелесної, Л. Балабанової, І. Бузько, О. Грішнєвої, Н. Гавкалової, С. Калініної, Е. Лібанової, Д. Макгрегора, О. Новікової, В. Никифоренко, Л. Семів, М. Семикіної, Л. Шаульської та інших.

1.3 У практиці управління людськими ресурсами в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи — не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управлінні людськими ресурсами.

В сучасній теорії і практиці управління людськими ресурсами на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи — американський і японський.

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

Японській моделі характерна орієнтація на: довгу перспективу роботи на одному підприємстві; якість освіти й особистий потенціал робітника; оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО – ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ (на прикладі ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект»)

2.1 Організаційно – управлінська структура ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект»

Організаційна структура – це сукупність відділів і служб, що здійснюють побудову і координацію функціонування системи менеджменту, розробку і реалізацію управлінських рішень з використанням бізнес – плану, інноваційного проекту [51].

Між структурою управління і організаційною структурою існує тісний зв'язок: структура організації відображує прийнятий в ній розподіл робіт між підрозділами, групами і працюючими, а структура управління створює механізми координації, які забезпечують досягнення загальних цілей і задач організації. Заходи по проектуванню або розукрупненню, об'єднанню, приєднанню з іншими підприємствами постійно виникають, що вимагає відповідних змін в структурі управління.

Згідно з останніми здобутками теорії та практики управління організаційна структура підприємства повинна забезпечити реалізацію стратегії його діяльності. Оскільки стратегії мають тенденцію змінюватися в часі, то виникає потреба у відповідних коригуваннях організаційних структур.

Категорія «структура» відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці взаємовідношення частини і цілого.

Наявність структури - невід'ємний атрибут всіх реально існуючих систем, бо саме структура надає їм цілісності. Структура передбачає відносно стійкі зв'язки, існуючі між елементами організації, і сприяє збереженню стійкого стану системи. Стосовно системи структура є показником її організованості.

Організаційна структура представляє собою конструкцію підприємства з формальним чи неформальним вираженням, на основі якої здійснюється управління ним. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами та працівниками, а також потік інформації, яка передається цими каналами [10].

Кадрове забезпечення системи управління людськими ресурсами - потрібний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації. Рівень кадрової роботи в організації залежить від професійної компетентності фахівців кадрових служб. Виконання в повному обсязі функцій з управління людськими ресурсами висуває високі вимоги до ділової та професійної кваліфікації працівників служби управління людськими ресурсами, припускає особисту взаємодію з керівництвом організації, його функціональними і лінійними підрозділами [25].

Підприємство ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» заснована 04.02.2007.

Офіс ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» знаходиться за адресою м. Запоріжжя, Комунарський район, вул. Чубанова, 1-Б. Мета діяльності підприємства: товариство створювалось з метою отриманні прибутку шляхом задоволення потреб підприємств, установ та організацій всіх форм власності і громадян у товарах та послугах, що виробляються у сферах, визначених предметом діяльності Товариства, для реалізації за рахунок отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників.

Діяльність підприємства направлена на виконання робіт у сфері інженерних вишукувань і надання технічних консультацій в цій області:

- 1) монтаж систем водопостачання, опалення та кондиціонування повітря;
- 2) малярські та скляні роботи;
- 3) комплексне обслуговування об'єктів;
- 4) розробка будівельних проектів;
- 5) будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 6) оптова торгівля технічною рентгенівською плівкою для визначення дефектів металу;
- 7) оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 8) роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 9) діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами;
- 10) оптова торгівля хімічними продуктами;
- 11) виробництво інших гумових виробів;
- 12) виробництво керамічних виробів технічного призначення [43].

Персонал компанії складається з висококваліфікованих спеціалістів, що якісно і вчасно надають свої послуги замовникам. Підприємство надає послуги по всій території України.

Замовниками ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» є Департамент освіти, ОСББ, власники приватних будинків, власники квартир, підприємства.

На території України у ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» є конкуренти серед основних: ТОВ "ПРОЕКТНО-ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР" м. Київ, ЧП "Імперія М" м. Київ, ТзОВ "Арніка" м. Львів, ПП "Т.О.К" м. Запоріжжя.

Директор ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» має наступні посадові обов'язки:

Керує відповідно до чинного законодавства господарської та фінансово-економічною діяльністю підприємства.

Визначає заходи та способи вирішення завдань підпорядкованої йому організації.

Забезпечує своєчасне і якісне виконання будівельною організацією договорів, підрядів, зобов'язань.

Вживає заходів щодо забезпечення ТОВ кваліфікованими кадрами, раціонального використання їх професійних знань і досвіду, створення безпечних і сприятливих для життя і здоров'я умов праці.

Відповідно до трудового законодавства та встановленим порядком приймає і звільняє працівників, застосовує заходи заохочення або накладає стягнення, створює умови для їх професійного зростання.

Затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку, графік відпусток, посадові інструкції, виробничі інструкції та інші організаційно-правові документи.

Координує діяльність підрозділів (служб) будівельної організації.

Визначає цінову політику в області будівельних робіт.

Контролює і забезпечує дотримання законності в діяльності будівельної організації, своєчасну сплату встановлених податків та зборів, правильне поєднання економічних і адміністративних методів керівництва, єдиноначальності і колегіальності в обговоренні та вирішенні питань, моральних і матеріальних стимулів підвищення якості будівельних робіт, застосування принципу матеріальної зацікавленості і відповідальності кожного працівника за доручену йому справу і результати роботи всього колективу, виплату заробітної плати у встановлені терміни.

Спільно з трудовим колективом на основі принципів соціального партнерства забезпечує розробку, укладання та виконання колективного договору, дотримання трудової дисципліни, сприяє розвитку трудової мотивації, ініціативи та активності працівників будівельної організації.

Вживає заходів щодо дотримання вимог законодавства з охорони навколишнього середовища при виконанні будівельних робіт.

Здійснює контроль за:

- Раціональним витрачанням матеріальних, технічних і трудових ресурсів, скороченням витрат і підвищенням якості будівельних робіт;
- Дотриманням правил і норм охорони праці та техніки безпеки при виконанні будівельних робіт.

Видає накази (розпорядження) по усіх напрямках діяльності будівельної організації.

Організовує облік і забезпечує подання звітності про діяльність будівельної організації власнику.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» має лінійну структуру, 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.

Лінійна структура передбачає що кожний управлінець виконує всі функції керівництва даною ланкою виробництва, а у підлеглого є тільки один керівник, розпорядження якого обов'язкові для виконання. При такій підпорядкованості забезпечується принцип єдиноначальності.

Перевагами лінійної структури управління є [21]:

- єдність і чіткість розпорядництва, яке виключає дублювання функцій, суперечливість і неузгодженість;
- підвищується відповідальність керівника за результати діяльності керованого ним підрозділу;
- оперативність прийняття рішень.

Недоліками лінійної структури управління є:

- високі вимоги до керівника, який повинен мати різноманітні знання і досвід управління підлеглими;

- чисельні контакти з підлеглими, вищими і суміжними організаціями, перевантаження інформацією.

Лінійна структура управління використовується на невеликих підприємствах і в організаціях з нескладним виробництвом. З ускладненням завдань виробництва виникає вимога спеціальних знань відносно кожної галузі. Ця обставина обумовила перехід від простої лінійної структури управління до функціональної.

Схематично ця структура зображена на рисунку 2.1.

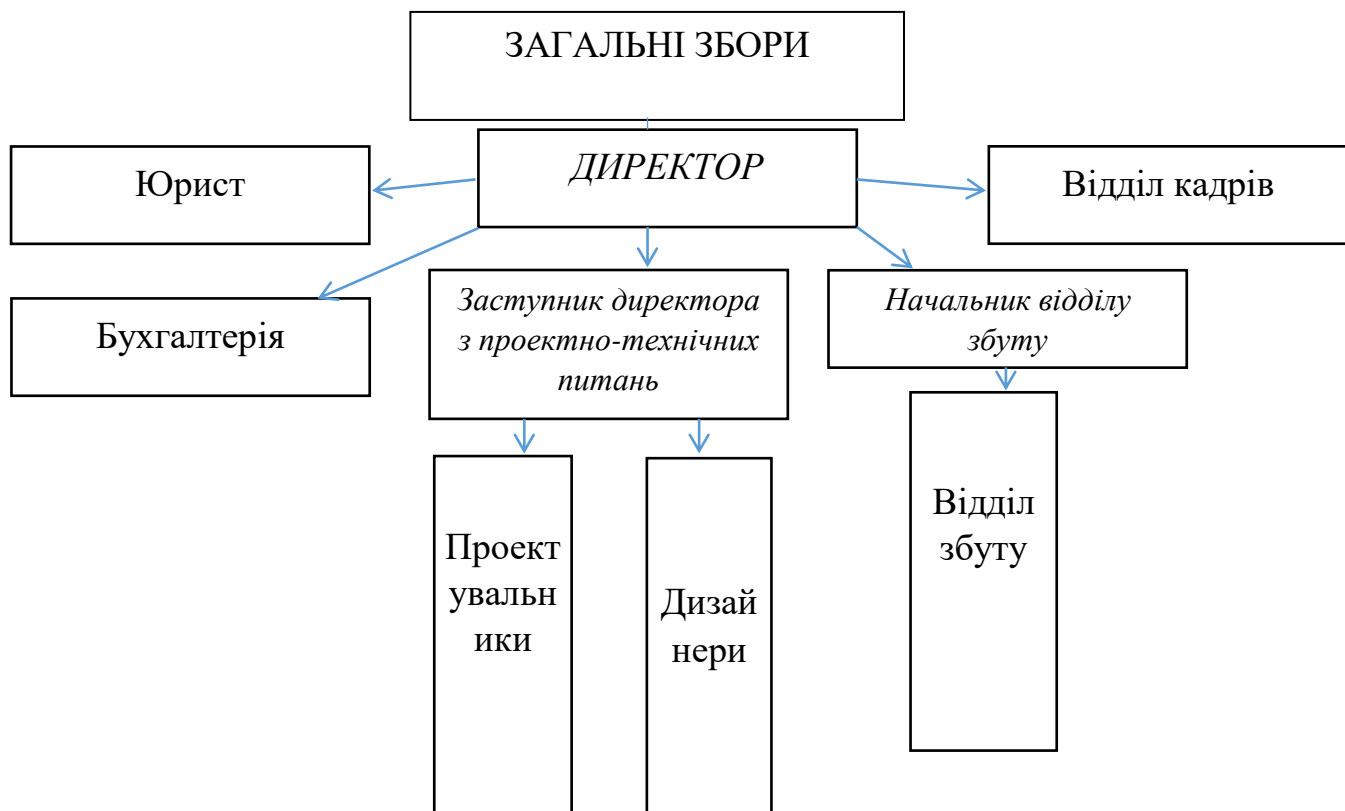


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект»

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії (відсутні суперечливі розпорядження);

- надійний контроль та дисципліна (відповідальність кожного за виконання свого завдання);

- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;

- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки:

- потреба в керівниках універсальної кваліфікації;

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;

- перевантаження вищого керівництва;

- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

2.2 Діагностика проблем управління людськими ресурсами на ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект»

Основні завдання та напрями аудиту системи управління людськими ресурсами. Здійснювані в Україні радикальні економічні перетворення, динамічні інноваційні процеси у всіх сферах господарської і виробничої діяльності, а також загострення ринкової конкуренції і глобалізація економіки викликають глибокий інтерес вітчизняної науки і практики управління до світового досвіду активізації людського фактору для досягнення ефективності і конкурентоспроможності організацій. Зі всіх організаційних ресурсів саме «людський ресурс» став ресурсом, що приховує найбільші резерви для підвищення ефективності функціонування сучасної організації.

Управління людськими ресурсами (далі УЛР) - як адміністрування кадрової служби, так і більш широкий обсяг діяльності керівників органів управління. Воно включає в себе усі функції, пов'язані з:

- плануванням;

- залученням;

- добором;
- соціалізацією;
- професійним розвитком;
- оцінюванням показників діяльності;
- оплатою праці;
- мотивацією;
- підтримкою робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів.

Найкращим способом визначення того, що необхідно зробити в організації з точки зору мінімізації соціальних ризиків є проведення аудиту системи управління людськими ресурсами.

Аудит системи управління людськими ресурсами – це системний процес отримання та узагальнення об'єктивних даних з залучення, використання та розвитку персоналу в організації, оцінці їх відповідності правовим нормам, критеріям соціальної та економічної ефективності, стратегії розвитку організації.

За результатами проведення аудиту визначаються напрямки вдосконалення системи управління людськими ресурсами [7].

На підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» працює 20 чоловік. Середній вік складає 40 років. 25% - жінки, 75% - чоловіків. Офісні робітники мають вищу освіту, технічні робітники – середню спеціальну освіту. Заробітна плата знаходиться в межах 6000 – 12000 грн.

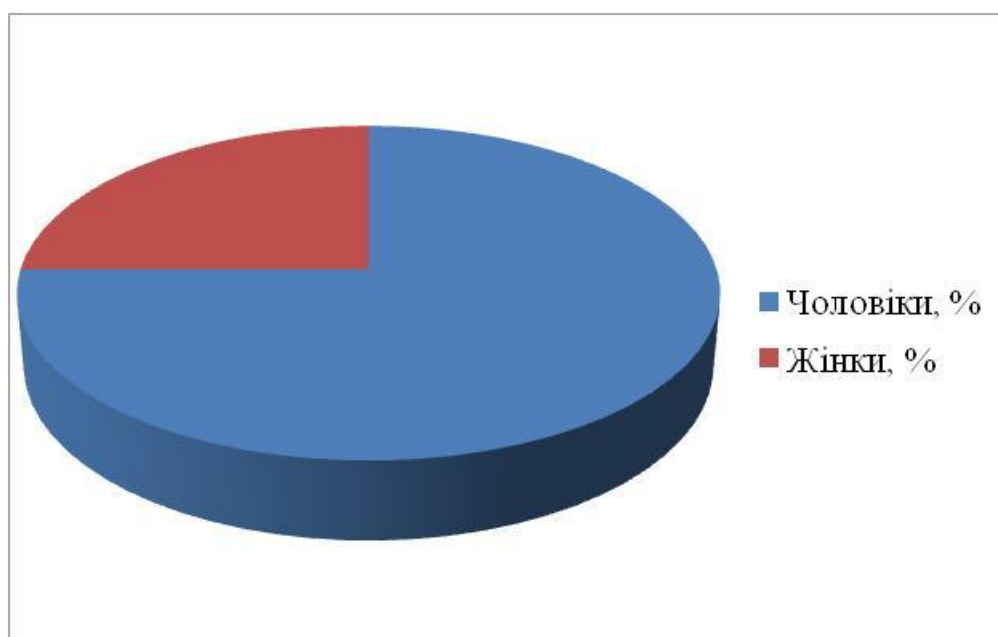


Рисунок 2.2 – Співвідношення кількості жінок і чоловіків на підприємстві у 2019 році

Співвідношення кількості працівників, що мають вищу та середню освіту представлено на діаграмі 2.3.

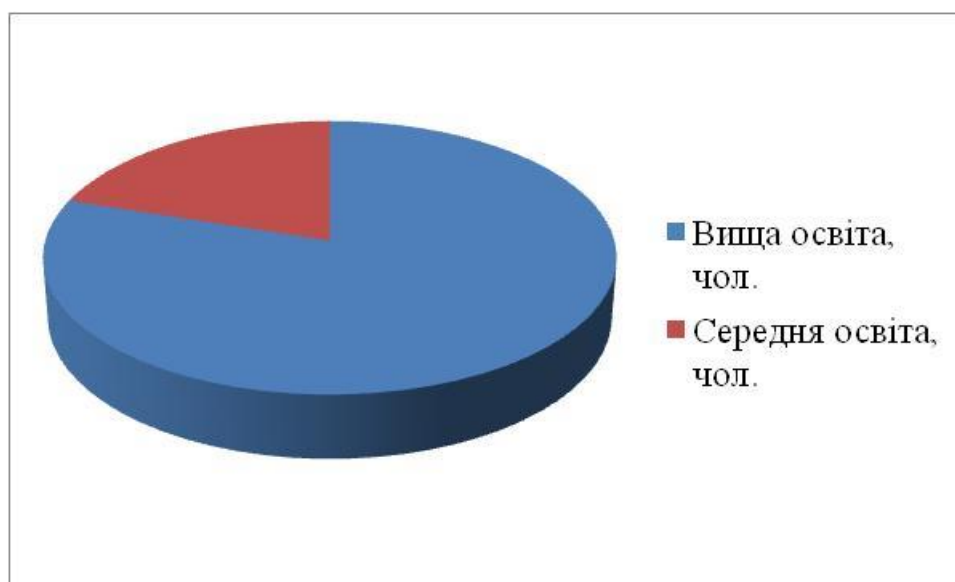


Рисунок 2.3 – Співвідношення кількості працівників, що мають вищу та середню освіту

На діаграмі 2.4 представлено співвідношення кількості працівників та розміру заробітної плати.

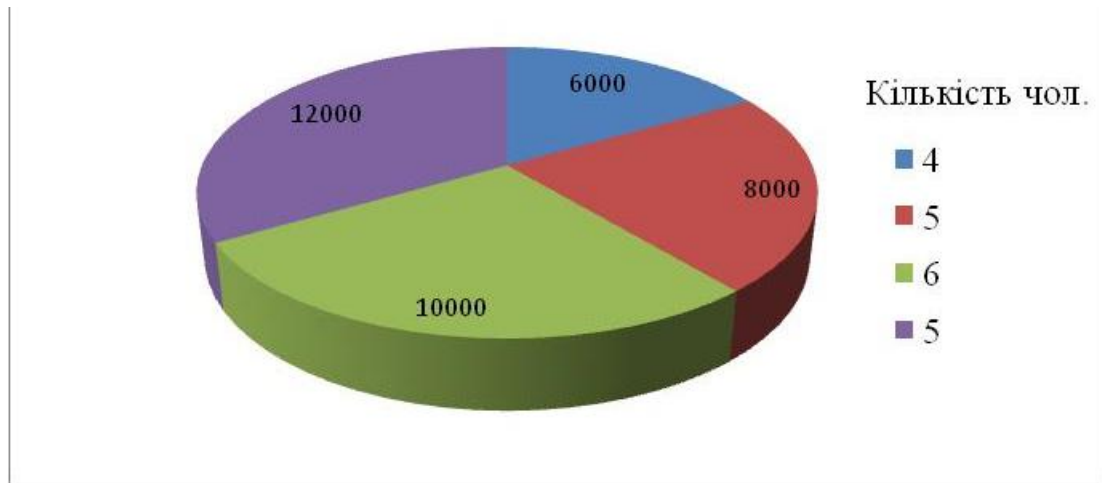


Рисунок 2.4 – Співвідношення кількості працівників та розмір заробітної плати

Кількість прийнятих і звільнених працівників на ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.1 – Облік кількості кадрів на підприємстві по роках

Рік	Кількість прийнятих співробітників	Кількість звільнених співробітників	Кількість працівників на кінець року
2017	4	1	20
2018	0	1	19
2019	3	2	20

Розрахуємо ефективність використання кадрів за такими показниками: коефіцієнт вибуття кадрів, коефіцієнт плинності кадрів. Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Коефіцієнт вибуття кадрів визначається за формулою:

$$K_v = \frac{Ч_{зв.заг.}}{ч} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

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

Розрахуємо коефіцієнти вибуття кадрів по роках:

$$КВ_{2017} = \frac{1}{20} \cdot 100\% = 5,0$$

$$КВ_{2018} = \frac{1}{19} \cdot 100\% = 5,3$$

$$КВ_{2019} = \frac{2}{20} \cdot 100\% = 10,0$$

Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується коефіцієнтом плинності кадрів ($К_{ПК}$)

$$К_{ПК} = \frac{P_з + P_{нз}}{P_{сер}} \quad (2.2)$$

де $P_з$ – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період; $P_{нз}$ – кількість неминуче звільнених працівників за відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію, у декретну відпустку, при направленні на навчання, за скороченням штатів); $P_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів по роках:

$$К_{ПК2017} = \frac{1}{20} = 0,050$$

$$К_{ПК2018} = \frac{1}{19} = 0,053$$

$$К_{ПК2019} = \frac{2}{20} = 0,100$$

Оскільки $К_{ПК} \leq 0,1$ – плинність кадрів на підприємстві низька, звільнення за відповідний період пов'язані із сімейно-побутовими обставинами співробітників. Такий результат можна пояснити сильною кадровою політикою. У 2019 році звільнення пов'язані із скороченням штату працівників.

На підприємстві існує система мотивації яка включає наступні аспекти:

- винагородження - базується на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (нагорода, подяка, тощо) заохочення;

- солідарності передбачає формування у працівників цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації (переконання, навчання, сприятливий соціальнопсихологічний клімат);

- позитивні сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху в діяльності (такими методами є будь-яке висловлення вдячності, грошові премії, підвищення по службі і т. п.).

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості [44].

На підприємств існує нерозвинена система адаптації нових працівників, що повинна включати організаційну, соціально – психологічну, професійну адаптацію.

Для розробки оптимальних програм адаптації важливо враховувати фактори, які стосуються специфіки організації з одного боку і категорії нових співробітників, на яких програма орієнтована, - з іншого. До специфіки організації відносяться особливості діяльності компанії (виробничі, торговельні тощо). А співробітники діляться на молодих фахівців, що мають в основному тільки теоретичні знання про робочий процес, і професіоналів з практичними знаннями і суттєвим досвідом роботи в інших організаціях.

Тому підготовка до запуску адаптаційного механізму починається з визначення наявних знань і навичок, оцінки досвіду роботи, з'ясування рис характеру нового співробітника, а потім для кожного новачка бажано розробити індивідуальну програму заходів щодо отримання необхідних знань

і навичок, які новий співробітник повинен засвоїти - з урахуванням особливостей робочого місця і посади.

Важливо розуміти, що всі елементи адаптаційної програми взаємопов'язані. Успішне освоєння професійних знань та навичок неможливе якщо співробітник не розуміє своєї ролі в організації, не розділяє її цінностей, не бачить перспектив своєї роботи і має труднощі у спілкуванні з іншими членами колективу.

Процес адаптації включає в себе наступні аспекти:

- організаційна адаптація;
- соціально-психологічна адаптація;
- професійна адаптація [4].

Таким чином, на підприємстві існують такі проблеми:

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- брак кваліфікованих кадрів;
- недосконала система адаптації персоналу.

2.3 SWOT-аналіз управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект»

Для успішної роботи будь-якої компанії її прибутковості та конкурентоспроможності, треба приймати об'єктивні та виважені рішення. Для того щоб домогтися максимального використання потенціалу працівників підприємства, керівництво повинне враховувати питання, пов'язані з управлінням людськими ресурсами на етапі розробки планів розвитку всієї організації, тобто управління повинне стати частиною організаційної стратегії. Під стратегією розуміється визначення

перспективних цілей розвитку організації, методів і часу їхнього досягнення, а також системи оцінки ступеня реалізації цих цілей.

Одним з найбільш розповсюджених способів аналізу зовнішнього середовища і внутрішнього стану торгової організації є SWOT-аналіз, що полягає в послідовному вивченні внутрішнього стану організації, визначенні її сильних сторін і недоліків, можливостей і загроз та виробленню стратегії дії.

Стратегія управління людськими ресурсами полягає у визначенні шляхів розвитку організаційних компетенцій у всього персоналу організації і кожного з її працівників окремо. На основі стратегії управління людськими ресурсами розробляється план організаційно-технічних заходів. На відміну від стратегії в цілому, ОТМ-плани містять набір конкретних дій, терміни і методи їхньої реалізації, а також потреби в людських і фінансових ресурсах.

Кадрове планування охоплює три послідовних етапи: інформаційний етап, етап розробки проектів і етап ухвалення рішення.

Оскільки організації є відкритими соціальними системами, їхні потреби в робочій силі виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать використовувані стратегії, цілі, які стоять перед організацією, внутрішньоорганізаційна динаміка. До зовнішніх факторів, що здійснюють безпосередній вплив на стан ринку праці, відносяться мікроекономічні параметри, розвиток техніки і технології, політичні зміни, конкуренція і стан ринку [39].

Для цього необхідно чітко розуміти позиції компанії на ринку, можливі перспективи та наявні проблеми. І напевно ніщо допоможе розібратися в ситуації краще, ніж SWOT-аналіз. Цей метод завдячує своєю появою групі авторів книги *Business Policy, Text and Cases*, що побачила світ у 1969 році. Вже майже 50 років SWOT-аналіз залишається одним з найефективніших інструментів стратегічного планування [40].

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони

(Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

SWOT - вперше був введений в 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професором Кеннетом Ендрюсом (Kenneth Andrews). Акронім SWOT це аббревіатура слів: Сила або Strengths; Слабкості або Weaknesses; Можливості або Opportunities; Загрози або Threats.

З 1960-х років і до цього дня SWOT-аналіз широко застосовується в процесі стратегічного планування. SWOT-аналіз повинен бути розроблений для кожного бізнес-плану і для кожного плану маркетингу.

Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. Пізніше SWOT-аналіз став використовуватися в більш широкому масштабі - для конструювання стратегій.

При появі SWOT-моделі аналітики почали використовувати його як інструмент для своєї інтелектуальної роботи. Відомі, але розрізнені і безсистемні уявлення про фірму і конкурентному оточенні SWOT-аналіз дозволив сформулювати аналітикам у вигляді логічно узгодженої схеми взаємодії сил, слабкостей, можливостей і загроз. В результаті виконання класичного SWOT-аналізу створюється структурована інформація в рамках єдиної SWOT-моделі.

У 1965 році було запропоновано розробку технологія використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. У 1982 році професор Хайнц Вайхріх поділився своєю ідеєю, в якій запропонував новий вид SWOT-моделі. Цю модель він назвав як TOWS-матрицю. Хайнц Вайхріх розглядав її як концептуальну основу систематичного аналізу, який полегшує зіставлення зовнішніх загроз і можливостей з внутрішніми слабкостями і силами організації. Вчений запропонував будувати стратегії поведінки фірми на основі систематичного зіставлення заздалегідь створених списків зовнішніх чинників з внутрішніми силами і слабкостями. Він також вказав на необхідність побудови SWOT

матриць з певною періодичністю. Це повинно було дозволити відстежувати зміни конкурентного середовища при побудові стратегій.

Через деякий час, в роботах інших дослідників ця модель називається як розширена SWOT-модель, або як інтегрована SWOT-модель. Але в більшості випадках зі стратегічного планування використовується термін «SWOT-аналіз», хоча вони використовують модель Хайнца Вайхріха.

У цій моделі процес стратегічного планування із застосуванням розширеної SWOT матриці було запропоновано організувати як послідовність кроків:

- аналіз зовнішнього оточення;
- аналіз внутрішнього оточення;
- побудова стратегій і тактичних дій.

Основні напрямки розвитку SWOT-аналізу:

- розробка SWOT-моделей з урахуванням різних сценаріїв розвитку ситуацій на ринку;
- відображення в моделі динамічних змін фірми і її конкурентного середовища;
- облік результатів аналізу фірми і її конкурентного середовища з використанням класичних моделей стратегічного планування.

SWOT-аналіз зародився значно недавно, лише в середині двадцятого століття. Не дивлячись на це багато фахівців різних організацій регулярно використовують даний метод аналізу. Завдяки цьому SWOT-аналіз все більше вдосконалюється і прогресує [21].

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

В основі даної методології аналізу покладена теорія М.Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу

проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань.

Загальна характеристика об'єкта дослідження охоплює ряд питань:

- історія розвитку організації;
- організаційно-правова форма організації;
- інфраструктура організації (наявність та характеристика підсобних господарств; розвиненість транспортної мережі тощо);
- діяльність організації (сектор економіки, в якому працює організація; місія організації; існуючі ринки товарів та послуг; основні види товарів та послуг, що надаються організацією, та ін.).

Фактори зовнішнього середовища організації:

- економіка держави (рівень розвитку, аналіз таких показників, як: ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, продуктивність праці, ставки оподаткування та ін.);
- політична система держави (особливості існуючої політики держави в галузі захисту прав підприємців та подальшого розвитку підприємницької діяльності);
- правове поле (аналіз регулювання підприємницької діяльності законодавчими актами України);
- соціально-культурний фактор (рівень розвитку суспільства в цілому, структура та характеристика існуючого ринку праці; рівень безробіття тощо);
- технологічні можливості (рівень розвитку науки і техніки держави; рівень розвитку засобів зв'язку, транспорту, телекомунікацій тощо).

Визначення місії, цілей та базової стратегії організації. При розробці стратегії організації необхідно, перш за все, визначити напрям подальшого розвитку організації, її цільову орієнтацію. Для цього слід відповісти на наступні питання:

- визначення місії організації;
- визначення цілей організації (вибір цілей; побудова ієрархії цілей; формування "дерева цілей");

- визначення базової стратегії організації (оцінка стратегічних альтернатив за базовою стратегією; оцінка обраної базової стратегії");

- реалізація обраної стратегії (розроблення стратегічного плану; контроль реалізації стратегічного плану) [56].

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

Кожна організація (підприємство) має на ринку певні переваги і наділена недоліками. SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення.

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик.

Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим [40].

Визначальним фактором, що впливає на конкурентоспроможність, економічне зростання і ефективність виробництва, є наявність на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені виробничі завдання. Для ефективного управління людськими ресурсами

підприємство потребує цілісної системи роботи з кадрами, що дозволяє управляти ними від моменту прийому на роботу до завершення кар'єри.

SWOT аналіз дозволяє виявити можливості розвитку управління людськими ресурсами, які може реалізувати підприємство, використовуючи свої сильні сторони, а так само виявити зовнішні загрози, яким необхідно приділити особливу увагу і в подальшому нейтралізувати, зміцнюючи слабкі сторони підприємства.

Бізнес не вічний двигун, запустивши який можна спокійно займатись іншими справами. Якщо ваша мета не просто відкрити компанію, а зробити її успішною, прибутковою та конкурентоспроможною, навчіться приймати об'єктивні та виважені рішення.

Для цього необхідно чітко розуміти позиції компанії на ринку, можливі перспективи та наявні проблеми. І напевно ніщо допоможе розібратися в ситуації краще, ніж SWOT-аналіз. Цей метод завдячує своєю появою групі авторів книги *Business Policy, Text and Cases*, що побачила світ у 1969 році. Вже майже 50 років SWOT-аналіз залишається одним з найефективніших інструментів стратегічного планування.

SWOT-аналіз допоміг зрозуміти, які чинники заважають розвитку компанії, зменшують її дохід та становлять загрозу в майбутньому. А побачивши можливості, які є на ринку, організація сфокусувала свої сили та переваги для розширення власної ніші.

SWOT		Сильні сторони	Слабкі сторони
			<p>Задоволеність працівників умовами праці. Сильна корпоративна політика. Оперативність прийняття рішень. Стійкий морально-психологічний клімат в колективі. Заробітна плата в ряді випадків не менша, ніж на великих підприємствах. Плинність кадрів знаходиться на низькому рівні.</p>
Можливості	<p>Співпраця з тренінговими компаніями. Пошук спеціалістів у центрі зайнятості.</p>	<p>1. Успіхи працівників швидко помічаються та винагороджуються. 2. Швидше вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом. 3. Перспектива стати акціонерами чи партнерами.</p>	<p>1. Вдосконалення системи адаптації персоналу. 2. Підвищення рівня кваліфікації працівників.</p>
Загрози	<p>Фірми конкуренти; несприятлива економічна ситуація в державі; погіршення політичної обстановки.</p>	<p>1. Розробка і впровадження ефективної системи мотивації праці фахівців, прагнення до формування особливої виробничої культури.</p>	<p>1. Залучення нових кадрів шляхом проведення заходів спрямованих на підвищення рівня довіри до підприємства. 2. Створення програми професійного росту.</p>

Рисунок 2.5 – Матриця SWOT-аналізу

Аналізуючи результати таблиці SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» має достатній потенціал для розробки і впровадження програм з метою удосконалення системи управління людськими ресурсами. Серед основних напрямків можна зазначити:

1. Залучення нових кадрів шляхом проведення заходів спрямованих на підвищення рівня довіри до підприємства.
2. Успіхи працівників мають швидко помічати та винагороджувати.
3. Швидше вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом.
4. Перспектива стати акціонерами чи партнерами для досвідчених працівників.

Висновки до другого розділу:

2.1 Організаційна структура – це сукупність відділів і служб, що здійснюють побудову і координацію функціонування системи менеджменту, розробку і реалізацію управлінських рішень з використанням бізнес – плану, інноваційного проекту.

Організаційна структура управління відображає організаційний бік відносин управління і забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

Організаційна структура ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» має лінійну структуру 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. Схематично ця структура зображена на рисунку 2.1.

До сильних сторін підприємства ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» відноситься:

- сильна корпоративна політика;
- оперативність прийняття рішень;

- швидше вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом;
- успіхи працівників швидше помічаються та винагороджуються;
- працівники можуть брати участь у процесі прийняття рішень;
- заробітна плата в ряді випадків не менша, ніж на великих підприємствах;
- більший простір для реалізації власних ідей;
- перспектива стати акціонерами чи партнерами;
- плінність кадрів знаходиться на низькому рівні і пов'язана з сімейно – побутовими обставинами співробітників;
- широкий асортимент робіт, що пропонує фірма.

До слабких сторін ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» відноситься:

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- брак кваліфікованих кадрів;
- недосконала система адаптації персоналу.

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії (відсутні суперечливі розпорядження);
- надійний контроль та дисципліна (відповідальність кожного за виконання свого завдання);
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки:

- потреба в керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

2.2 На підприємств існує нерозвинена система адаптації нових працівників, що повинна включати організаційну, соціально – психологічну, професійну адаптацію.

Для розробки оптимальних програм адаптації важливо враховувати фактори, які стосуються специфіки організації з одного боку і категорії нових співробітників, на яких програма орієнтована, - з іншого. До специфіки організації відносяться особливості діяльності компанії (виробничі, торговельні тощо). А співробітники діляться на молодих фахівців, що мають в основному тільки теоретичні знання про робочий процес, і професіоналів з практичними знаннями і суттєвим досвідом роботи в інших організаціях.

Тому підготовка до запуску адаптаційного механізму починається з визначення наявних знань і навичок, оцінки досвіду роботи, з'ясування рис характеру нового співробітника, а потім для кожного новачка бажано розробити індивідуальну програму заходів щодо отримання необхідних знань і навичок, які новий співробітник повинен засвоїти - з урахуванням особливостей робочого місця і посади.

Важливо розуміти, що всі елементи адаптаційної програми взаємопов'язані. Успішне освоєння професійних знань та навичок неможливе якщо співробітник не розуміє своєї ролі в організації, не розділяє її цінностей, не бачить перспектив своєї роботи і має труднощі у спілкуванні з іншими членами колективу.

2.3 Аналізуючи результати таблиці SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» має достатній потенціал для розробки і впровадження програм з метою удосконалення системи управління людськими ресурсами. Серед основних напрямків можна зазначити:

1. Залучення нових кадрів шляхом проведення заходів спрямованих на підвищення рівня довіри до підприємства.
2. Успіхи працівників мають швидко помічати та винагороджувати.

3. Швидше вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом.

4. Перспектива стати акціонерами чи партнерами для досвідчених працівників.

SWOT аналіз дозволяє виявити можливості розвитку управління людськими ресурсами, які може реалізувати підприємство, використовуючи свої сильні сторони, а так само виявити зовнішні загрози, яким необхідно приділити особливу увагу і в подальшому нейтралізувати, зміцнюючи слабкі сторони підприємства.

Для цього необхідно чітко розуміти позиції компанії на ринку, можливі перспективи та наявні проблеми. І навряд чи щось допоможе розібратися в ситуації краще, ніж SWOT-аналіз. Цей метод завдячує своєю появою групі авторів книги *Business Policy, Text and Cases*, що побачила світ у 1969 році. Вже майже 50 років SWOT-аналіз залишається одним з найефективніших інструментів стратегічного планування.

SWOT-аналіз допоміг зрозуміти, які чинники заважають розвитку компанії, зменшують її дохід та становлять загрозу в майбутньому. А побачивши можливості, які є на ринку, організація сфокусувала свої сили та переваги для розширення власної ніші.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПРОЕКТНО – ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР УКРБУДПРОЕКТ» В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1 Основні шляхи удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції

ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» – це сучасне підприємство, яке є багатогранним та багатофункціональним. Товариство потребує постійного розвитку та адаптації у зовнішньому середовищі. Кожна грань із системи функціонування повинна працювати взаємозлагоджено та на достатньому рівні з іншими у цьому комплексі.

У ході аналізу другого розділу ми прийшли до висновку, що на підприємстві існують наступні проблеми в області управління людськими ресурсами:

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- брак кваліфікованих кадрів;
- недосконала система адаптації персоналу.

Стратегічні напрями удосконалення кадрової політики:

1. Основні групи показників мотивації персоналу:

Група 1. Показники задоволеності умовами праці (нормами та правилами праці). Ці показники характеризуються сукупністю психофізіологічних, санітарно-гігієнічних і соціально-психологічних чинників трудової діяльності, що впливають на здоров'я і працездатність людини, на його відношення до праці, на ефективність виробництва, рівень життя і розвиток особи.

Міра цього впливу показників трудової діяльності на кожного працівника виражає міру задоволеності персоналу умовами праці.

Група 2. Показники задоволеності умовами та рівнем оплати праці. Ця група показників визначає мотивацію персоналу за допомогою збільшення рівня матеріальних благ або зміни умов оплати праці для покращення її якості та збільшення міри задоволення персоналу системою оплати праці.

Група 3. Показники задоволеності стилем керівництва. Стиль в управлінні може бути демократичним, коли члени колективу беруть участь в управлінні, немає нав'язаності рішення, або авторитарним (зазвичай породжує недовір'я, якусь ворожість). Стиль керівництва впливає на задоволення працею кожного працівника та на його настрій, що дуже важливо для персоналу, який працює зі споживачами.

Група 4. Показники рівня емоційної атмосфери в колективі. Ця група показників характеризується сприятливими або несприятливими чинниками соціально-психологічного клімату в колективі.

Сприятливі чинники: добре обладнане робоче місце, сприятливі санітарно-гігієнічні умови, максимально комфортний і зручний графік роботи, які підвищують задоволеність від трудової діяльності в цілому. Велике значення для формування сприятливої атмосфери має те, наскільки робота є для людини цікавою і різноманітною, дозволяє професійно зростати.

Несприятливими чинниками є постійний шум і метушня у робочих приміщеннях, погана освітленість, духота. Ці чинники можуть стати джерелом підвищеної дратівливості та емоційної нестійкості. Монотонність діяльності, висока відповідальність, наявність ризиків для здоров'я, стресовий характер — всі ці чинники негативно впливають на психологічну атмосферу в колективі.

Група 5. Показники задоволеності від роботи із споживачами, які характеризуються мірою позитивних (радість, доброта, співпереживання, довіра) або негативних емоцій (дратівливість, емоційне виснаження, злість, агресія), що виникають в процесі спілкування із споживачами.

Кожен з показників у межах групи є одиничним показником мотивації персоналу (табл. 3.1). Рівень, досягнутий одиничними показниками мотивації персоналу кожної групи, дає можливість визначити комплексний показник мотивації персоналу групи показників. А комплексні показники кожної групи дають можливість отримати узагальнену оцінку мотивації персоналу.

Таблиця 3.1 – Групи показників мотивації персоналу

1. Показники задоволеності умовами праці	2. Показники задоволеності умовами та рівнем оплати праці	3. Показники задоволеності стилем керівництва	4. Показники рівня емоційної атмосфери в колективі
Психофізіологічні показники	Показники задоволеності умовами оплати праці	Показники задоволеності демократичним стилем керівництва	Сприятливі чинники соціально-психологічного клімату
Санітарно-гігієнічні показники	Показники задоволеності рівнем заробітної плати	Показники задоволеності авторитарним стилем керівництва	Несприятливі чинники соціально-психологічного клімату

Виникає необхідність в розробці методів визначення комплексної оцінки показників по кожній з груп і узагальненої оцінки по всіх групах показників мотивації персоналу ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект». Для кількісного оцінювання одиничних показників доцільно використовувати бальну систему оцінок, як і для показників якості обслуговування на підприємствах сфери послуг. Оцінка показників в балах може здійснюватися експертними методами або відповідно до бальної шкали залежно від значущості показників [50].

Отже, управління персоналом — це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і

забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Стимулювання персоналу — це використання зовнішніх чинників, що змушують працівника працювати ефективно й підвищувати свою результативність. Стимулювання буває позитивним і негативним. Позитивне стимулювання спрямоване на підвищення рівня задоволення потреб працівника і на збереження ним існуючої поведінки; негативне — на блокування існуючої поведінки шляхом зниження рівня задоволення потреб.

Парадокс у тому, що розробляючи системи грейдів і бонусів, організовуючи корпоративні свята й тренінги, компанії не можуть відмовитися від негативних стимулів. Крик, прилюдна критика, перехід від робочої ситуації на особистість працівника, а часто й штрафи, які маскуються більш прийнятним терміном «депреміювання», використовують на практиці багато українських компаній.

Генрі Форд вважав, що «лише два стимули змушують людей працювати: бажання заробітної плати та страх її втратити». Але чи так це сьогодні? Чого прагне працівник, коли влаштовується на роботу? Які його потреби необхідно задовольнити роботодавцеві для досягнення найкращого результату?

Існує велика кількість класифікацій, моделей і теорій мотивації: ієрархія потреб Маслоу; теорія потреб Альдерфера, теорія мотивації Мак-Клелланда; двофакторна теорія мотивації Герцберга; теорії «Х» і «Y» Мак-Грегора; теорія драйвів Фрейда; теорія мотивації Портера – Лоулера; теорія очікувань Врума та інші. Однак, простіше кажучи, влаштовуючись на роботу працівник сподівається отримати:

- гроші;
- стабільність і безпеку;
- комфорт;
- справедливість;
- розвиток і кар'єру;
- визнання;

- новизну і драйв;
- самореалізацію.

Як ви могли помітити, у наведеному переліку немає штрафів, але це не заважає роботодавцям їх використовувати.

Згідно з дослідженням, проведеним порталом rabota.ua в кінці 2017 р., 52 % учасників на запитання «Чи існує у вас на роботі система штрафів за порушення?» відповіли позитивно. Основні причини штрафів носять дисциплінарний характер: запізнення — 60 % опитаних; прогул — 53 %; поява на роботі в нетверезому стані — 52 %; безпричинна відсутність на роботі понад відведений на це час — 50 %.

Компанії не афішують наявність системи штрафних санкцій, щоб не зменшити таким чином потік претендентів і не зіпсувати бренд роботодавця. Часто під час працевлаштування або взагалі не попереджають про штрафи, або інформують про них частково, а про повний перелік порушень, за які передбачено штраф, працівник дізнається вже працюючи в компанії. У деяких випадках система штрафування персоналу чітко не сформована і носить суб'єктивний безсистемний характер, який залежить від настрою керівника або його стосунків з працівником

Спробуємо розібратися в основних чинниках переважання негативного стимулювання над позитивним.

Соціокультурні особливості суспільства. Незважаючи на те, що СРСР розпався майже чверть століття тому, стиль управління в багатьох організаціях до цього часу залишається адміністративно-командним. Він ґрунтується на директивно-розпорядчих, а не на економічних методах управління та принципі «всі засоби хороші для досягнення мети». Люди повинні стерпіти все, а якщо не захочуть, їх потрібно змусити, поставити на місце. Основний стимул такого стилю — страх.

Наслідком нетривалого періоду розвитку в країні ринкових відносин є відсутність сформованої управлінської системи, яка базувалася б на позитивних стимулах.

Стиль управління в компанії. У багатьох компаніях все ще зберігається авторитарний стиль управління, який на етапі створення компанії дає можливість швидкого одноосібного управління і не потребує значних матеріальних вкладень. Перефразовуючи Людовика XIV, про такий стиль управління можна сказати: «Компанія — це я!». Керівник вирішує, як і кого покарати або заохотити, ґрунтуючись переважно на особистому ставленні до працівника. Але на етапі зростання такий стиль абсолютно не доречний. Ґрунтуючись на страху, недовірі й контролі, авторитарний стиль управління пригнічує ініціативу та творчий потенціал працівників, тим самим гальмуючи розвиток бізнесу.

Низький рівень компетенції менеджерів. Більшість керівників не мають управлінської або економічної освіти і приходять до всього емпіричним шляхом. Негативні стимули — прості й універсальні. Вони не потребують високого рівня кваліфікації керівника, дають йому змогу залишатися таким, як він є, не визнавати необхідності змін.

Сюди ж можна віднести перевантаженість керівників: через невміння або небажання делегувати завдання вони виконують все самі або витрачають великі зусилля на контроль за їх виконанням. Це сприяє фізичній і емоційній втомі, що призводить до використання як стимулу батога, а не пряника.

Відсутність у компанії системи мотиваційного менеджменту. Уся відповідальність за мотивацію й стимулювання персоналу лягає на HR-спеціалістів. Керівники усуваються від цього процесу, і, виявивши падіння мотивації у своїх підрозділах, звертаються до відділу персоналу з проханням провести тренінг, тимбілдінг або інший корпоративний захід, щоб підняти в підлеглих бойовий дух. Не усвідомлюючи, що проблема — у їх щоденній поведінці та манері спілкування з персоналом.

Жадібність або бажання перестрахуватися. Деякі компанії за рахунок штрафів скорочують фонд оплати праці, наприклад, ставлячи недосяжні цілі або оцінюючи їх досягнення суб'єктивно [33].

2. Делегування повноважень (у менеджменті) — процес, за допомогою якого відбувається передача завдань та повноважень працівнику, який стає відповідальним за виконання доручених завдань. При Д.п. працівники мають право (у певних межах) планувати власну роботу, визначати методи її виконання, вирішувати питання перевірки її якості, приймати рішення щодо графіка роботи, розкладу та вибору пріоритетів у роботі. Керівник організації повинен нагороджувати працівників за пошук власних рішень проблеми (або за допомогою членів робочої групи), а не за негайне звернення до керівника за допомогою при вирішенні робочих проблем, що виникли. Чим вищий рівень управління, на якому знаходиться менеджер, тим більше повноважень він має. Зокрема, директор підприємства має більші повноваження, ніж майстер (менеджер технічного рівня). Повноваження обмежуються посадовими інструкціями, політикою організації, процедурами та правилами, законодавчими нормами. Організаційні повноваження бувають лінійними та апаратними (штабними). В межах лінійних повноважень завідувач передає повноваження підлеглому завідувачу відділом, той далі — підлеглому провізору; утворюється скалярна ланка команд відповідно до ієрархії рівнів управління.

Серед штабних повноважень виділяють рекомендовані, обов'язкового узгодження, паралельні, функціональні. Реалізувати ефективно процес Д.п. в організації складно внаслідок протидії цьому як керівників (директорів підприємств, начальників відділів, цехів, завідувачів тощо), так і підлеглих (провізорів, інших співробітників організацій). Керівники організації не завжди делегують повноваження, оскільки вважають, що тільки вони самі можуть виконати завдання найкраще; побоюються, що підлеглі виконають роботу не належним чином, із запізненням або зовсім не виконають; не бажають ризикувати; не можуть налагодити ефективну систему контролю за виконанням роботи співробітниками. Зі свого боку підлеглі не завжди схильні брати на себе додаткові повноваження через нез'ясованість обов'язків, невпевненість у

правильності виконання роботи, завантаженість уже існуючою роботою, відсутність додаткових мотивуючих факторів тощо [15].

На підприємствах централізація управління призводить до затримок у прийнятті рішень, зниженню їх якості і сили цілеспрямованого управлінського впливу. В цьому випадку на більш низькому рівні управління повинно бути направлено найбільша кількість повноважень керівника організації по оперативному управлінню. Це означає, що менеджер нижчої ланки повинен одержувати від вищого керівництва всі необхідні йому повноваження.

Отже, процес передачі обов'язків і повноважень від вищого рівня управління до нижчого рівня, або навпаки, має назву делегування (уповноваження).

В результаті делегування здійснюється розподіл праці у системі управління. За кожним працівником закріплюється конкретна робота і визначається її зміст. Виконання цієї вимоги залежить від особистих якостей керівника організації, від його розуміння необхідності делегування обов'язків, а також від рівня професіоналізму підлеглих.

Але делегування обов'язків не може бути ефективним, якщо воно не буде підкріплено делегуванням повноважень (прав і відповідальності). Надання працівникові повноважень необхідно для якісного й ініціативного виконання обов'язків.

Делегування повноважень означає передачу підлеглим тих прав, які їм необхідні для прийняття рішень у процесі виконання конкретної роботи. Разом з тим, делегування не означає, що вищий керівник зовсім відмовляється від прав і обов'язків вирішувати делеговані питання. Він несе повну відповідальність за всі дії підлеглих, яким він делегував свої повноваження. Підлеглий у свою чергу повністю відповідає перед керівником як за якість рішень, так і за затримки у рішенні делегованих йому питань.

Делегування повноважень в організації йде зверху вниз, і навпаки. Це, з одного боку, вимагає достатньої довіри до підлеглих, а з іншого боку, суттєво підвищує відповідальність керівника за якість персоналу.

Менеджер фактично не втручається в окремі дії підлеглих, а несе відповідальність за кінцевий результат завдань, що виконуються.

Делегування повноважень може бути функціональним і федеративним.

При функціональному делегуванні підлеглим передаються повноваження, які відносяться до якоїсь окремої функції, а при федеративному делегуванні в усіх галузях його діяльності.

Практика роботи підприємств у ринкових умовах свідчить, що делегування повноважень діє завжди і на всіх рівнях управління, особливо розвинута форма управління приватними підприємствами у формі доручень, уповноважених осіб. Так власники майна делегують свої повноваження найманам, уповноваженим особам для участі в роботі зборів акціонерів, зборів товариства та ін.

Отже, делегування забезпечує кожному керівнику самостійно вирішувати найбільш важливі проблеми своєї сфери діяльності й передавати повноваження на прийняття рішень іншим особам.

Раціональне делегування обов'язків і повноважень забезпечує:

- швидке і своєчасне прийняття рішень;
- скорочення витрат часу і засобів на інформаційне забезпечення рішень;
- розширення можливостей більш повного прояву працівниками своїх здібностей, залучення в управління безпосередніх виконавців;
- звільнення керівника від необхідності витрачати час на рішення дрібних питань з ціллю збільшення можливостей для кваліфікованої розробки загальних проблем, що мають особливо важливе значення для поточного і стратегічного розвитку організації;
- передачу тимчасових доручень підлеглим для виконання задачі, яка не передбачена його прямими обов'язками.

Таким чином, делегування підвищує результативність роботи підрозділу, мотивацію виконавця і керівника. Завдання необхідно делегувати, передбачаючи конкретні строки виконання. В обов'язки менеджера входять як визначення цілі завдання, так і контроль за його виконанням [16].

3. У багатьох сферах людської діяльності курси підвищення кваліфікації є невід'ємною частиною кар'єрного зростання і просто буденної роботи. Якою б не була сфера діяльності фахівця, курси підвищення кваліфікації завжди йдуть на користь.

Як правило, курси підвищення кваліфікації ставлять перед собою мету підвищити рівень теоретичних знань слухача, а також удосконалити його практичні навички та вміння. У результаті ми можемо спостерігати зростання майстерності працівника, зростає його грамотність і професіоналізм.

У будь-якій сфері діяльності постійно з'являються нові технології та практичні розробки, і знайомство з ними персонал може здійснити саме на подібних спеціалізованих курсах.

Для багатьох професій періодичне відвідування курсів підвищення кваліфікації є обов'язковим. Це стосується таких галузей як медицина, педагогіка, бухгалтерія та багатьох інших. Найчастіше періодичність таких курсів дорівнює одному разу в п'ять років. Персоналу, який пройшов курси та який склав екзамен, надається кваліфікаційна категорія.

Залежно від терміну тривалості навчання, воно проводиться різними структурами. Найчастіше такі курси укладаються в 72 години, і за цей час вдається не тільки провести тематичні лекції, а й взяти в учнів залік. Після цього фахівець отримує посвідчення. Підтверджує його кваліфікацію. Крім того, такі працівники мають ряд переваг, коли мова заходить про зайнятість, і оплату праці. Наприклад, у бюджетній сфері існують тарифні сітки, що передбачають надбавки для фахівців з вищою категорією [33].

Організація навчання персоналу підприємства передбачає декілька етапів. Насамперед необхідно визначити потребу в навчанні персоналу, що обумовлюється перспективами розвитку персоналу підприємства, а також необхідністю виконання працівниками своїх виробничих обов'язків. Шляхом проведення опитування, тестування, аналізу результатів роботи підприємства встановлюється відповідність між професійними знаннями, вміннями та навичками, які повинні мати працівники для забезпечення виконання поточних

та перспективних завдань підприємства на конкретному робочому місці, та наявними у них знаннями та вміннями. Крім того, для визначення потреб у навчанні обов'язково слід взяти до уваги зміни в законодавстві, перспективи реструктуризації, технічного переоснащення підприємства з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, впровадження нових технологій тощо.

Наступним етапом організації професійного навчання персоналу підприємства є вибір його видів та форм з урахуванням побажань працівників щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікаційного рівня.

Так, наприклад, підготовка — це навчання робітника, який здобуває професію вперше. У такому разі робітник зараховується на підприємство як учень.

До перепідготовки вдаються, якщо робітник здобуває іншу професію у зв'язку з реконструкцією, перепрофілюванням підприємства, з метою розширення профілю професійної діяльності, а також через відсутність роботи, що відповідає його професії, чи втрату здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Підвищення кваліфікації є доцільним, коли необхідно підвищити професійний рівень робітника за наявною професією.

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

Для професійного навчання керівних працівників та спеціалістів на виробництві застосовуються спеціалізація, довгострокове або короткострокове підвищення кваліфікації, стажування. Ці форми підвищення кваліфікації дають змогу керівним працівникам та спеціалістам оволодіти додатковими знаннями,

уміннями та фаховими навичками у межах раніше набутої спеціальності. Залежно від форми та мети навчання визначаються обсяги матеріалу, якими має оволодіти фахівець. Так, при спеціалізації тривалість навчання має бути не меншою від 500 годин; довгостроковому підвищенні кваліфікації — від 72 до 500 годин, короткостроковому — не більш як 72 години.

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

Вибір місця проведення навчання залежить від наявності та стану навчальної бази на підприємстві, можливостей навчальних закладів регіону, виду та форми навчання.

За відсутності спеціалізованих навчальних закладів або незначних потребах у навчанні підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників на виробничо-технічних курсах доцільно здійснювати безпосередньо на підприємстві за індивідуальною чи курсовою формою, так само безпосередньо на підприємстві може здійснюватись підвищення кваліфікації робітників та спеціалістів на курсах цільового призначення.

Підготовка навчально-матеріальної бази залежить від форми навчання. У разі проведення навчання кадрів за курсовою формою необхідно обладнати навчальний клас, площа якого має визначатись із розрахунку 4 м² на одного учня (слухача), та навчальні кабінети. Клас та кабінети необхідно забезпечити навчально-методичними матеріалами, наочними посібниками, зразками, муляжами, тренажерами тощо. Для проходження виробничої практики необхідно підготувати відповідну кількість робочих місць, обладнаних відповідно до вимог технології виробництва та техніки безпеки.

Для проведення навчання за індивідуальною формою необхідно обладнати навчальний клас для індивідуальних консультацій та робоче місце для кожного учня (слухача).

Наступним етапом професійного навчання є розробка та затвердження в установленому порядку робочих навчальних планів та робочих навчальних програм. Робочі навчальні плани та програми мають розроблятися на основі типових навчальних планів та програм, затверджених Міністерством освіти і науки України або іншим спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади та погоджених із Міністерством праці та соціальної політики України. У разі відсутності типових навчальних планів та програм підприємство відповідно до вимог кваліфікаційних характеристик розробляє навчальні плани та програми, які затверджуються його керівником. Навчальні плани та програми потрібно періодично переглядати, оновлювати, доповнювати відомостями про нову техніку, технологію, сировину, матеріали, нове законодавство тощо.

На основі навчально-програмної документації розробляється графік навчального процесу, в якому відображається теоретичне та виробниче навчання, розклад іспитів, тижневе навантаження.

Важливого значення набуває добір педагогічних кадрів для професійного навчання персоналу підприємства, склад яких щороку затверджується наказом керівника підприємства за погодженням з профспілковим комітетом. Це викладачі з числа керівників та фахівців підприємства, які мають вищу освіту та стаж роботи за спеціальністю не менше трьох років, педагогічні та науково-педагогічні працівники навчальних закладів, фахівці інших організацій, установ, підприємств; майстри виробничого навчання; інструктори виробничого навчання з числа кваліфікованих робітників підприємства, які мають стаж роботи за професією не менше трьох років та високі виробничі показники.

Після визначення термінів занять та складу слухачів (учнів) видається відповідний наказ по підприємству, з яким повинні ознайомитися не пізніше як за тиждень до початку занять керівники відповідних структурних підрозділів.

Відділ професійного навчання кадрів розробляє розклад занять для курсового навчання або графік консультацій для індивідуального навчання, який затверджується керівником відділу не пізніше як за тиждень до початку занять. У розкладі вказується черговість вивчення розділів, курсів навчальних дисциплін, час та місце проведення занять, прізвища викладачів.

Під час навчання викладачі, майстри та інструктори виробничого навчання, слухачі (учні) повинні вести відповідну документацію, передбачену Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві, затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 р. № 127/151.

Для ефективності професійного навчання неабияке значення має вибір викладачем (майстром виробничого навчання) форм та методів навчання.

Основним напрямом удосконалення процесу навчання кадрів на виробництві та підвищення його ефективності є запровадження методів, спрямованих на стимулювання слухача до активних дій у процесі засвоєння професійних знань та вмінь. Високим рівнем активності слухачів характеризуються проблемні, творчі, пошукові, ігрові методи навчання.

Найпоширенішими формами організації теоретичного навчання є урок, лекція, семінарські заняття, лабораторно-практичні роботи, екскурсії, консультації, заліки, самостійні роботи тощо; виробничого навчання — урок виробничого навчання, виробнича екскурсія, консультація, заняття в навчальному цеху, майстернях, у цехах підприємства, виробнича практика [34].

4. Важливим напрямом кадрової роботи в організаціях при залученні персоналу є управління адаптацією.

Адаптація - це процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації.

Процес пристосування співробітника до нової організації буде успішним, якщо її норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями нового працівника.

Нові працівники в організації стикаються з великою кількістю труднощів, таких як виконання окремих функцій, особливості умов праці, взаємовідносини з колегами по роботі і з вищим керівництвом та ін. Все це вимагає проведення спеціальної процедури введення нового працівника в організацію для усунення більшості проблем, які виникають на початку роботи.

Виконання процедур адаптації може суттєво активізувати творчий потенціал працюючих і посилити дії корпоративної культури організації.

Для менеджера - це процес знайомства з колективом, рівнем згуртованості та умовами праці, тобто зі всіма функціями на новому місці роботи.

Процес адаптації умовно може проходити у такій послідовності:

1. Оцінка рівня підготовленості новачка.
2. Орієнтування в організації.
3. Пояснення завдань і вимог до роботи.
4. Введення у робочу групу.
5. Заохочення допомоги новачку.
6. Функціонування.

В організаціях розробляється програма орієнтування, яка містить такі питання:

1. Загальне уявлення про організацію (цілі, завдання, традиції, норми, стандарти, продукція та споживачі, види діяльності, організаційна структура організації, інформація про керівництво).

2. Політика організації (принципи кадрової політики та добору персоналу, напрями професійної підготовки та підвищення кваліфікації, правила користування засобами зв'язку, правила охорони професійної таємниці та документації).

3. Оплата праці (норми оплати праці, оплата понад нормою часу роботи у вихідні дні).

4. Додаткові пільги (можливості навчання на роботі, наявність їдальні, буфету, послуги організації своїм працівникам).

5. Охорона праці та дотримання техніки безпеки (попередження про можливі загрози на виробництві, правила охорони праці, санаторної та пожежної безпеки, правила поведінки при нещасних випадках).

6. Відносини в організації (умови переміщення, просування працівників, випробувальний строк, інформування про невдачі на роботі, запізнення на роботу, посадова інструкція, оцінка виконання роботи, дисципліна, оформлення скарг, канали комунікації, розповсюдження нових ідей).

7. Служба побуту харчування, парковка автомобіля та ін.

Після того, як новий працівник ознайомився із загальною програмою орієнтування, йому може бути запропонована спеціальна програма, яка здійснюється у формі бесід з колегами, співбесід з керівниками (безпосереднім та вищим).

У спеціальній програмі передбачаються такі питання:

1. Функції підрозділу (цілі і завдання, організаційна структура, напрями діяльності, взаємовідносини з іншими підрозділами, внутрішні комунікації).

2. Робочі зв'язки та відповідальність (виконання поточної роботи та очікувані результати, пояснення важливості даної роботи і як вона пов'язана з іншими у підрозділі та в організації в цілому, нормативи якості виконання роботи та оцінка виконання, протяжність робочого часу і розклад, заміна відсутнього працівника).

3. Вимоги до звітності, види допомоги, яка може бути надана, коли і як її просити.

4. Правила і процедури, характерні тільки для цього підрозділу або виду роботи, поведінка у разі аварій, правила безпеки, інформування у разі нещасних випадків та загроз, правила санітарії, охорони майна як особистого, так і організації, порядок винесення майна з підрозділу.

5. Поведінка на робочому місці, контроль за порушеннями (перекури, телефонні переговори особистого характеру у робочий час, використання обладнання).

6. Знайомство зі співробітниками підрозділу.

Після виконання спеціальної програми необхідно надати новому працівнику можливість активно діяти в організації, перевіряти на собі одержані знання про організацію. В цей період необхідно надавати підтримку, регулярно разом з ним проводити оцінку ефективності діяльності, особливо взаємодії з колегами.

Закінчується процес адаптації поступовим подоланням виробничих та міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. Процес адаптації триває в залежності від циклу технологічного процесу виробництва і, головне, індивідуальних якостей молодого працівника [3].

Одним із ключових факторів виробництва будь-якого виду товарів і послуг поряд з інвестиційним капіталом (основними фондами й оборотними коштами) є трудові ресурси. В сучасних умовах ринкової конкуренції трудові ресурси розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Ефективне управління трудовими ресурсами як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їх навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва. Підготовлені і кваліфіковані працівники, що знаходяться в штаті підприємства, називаються його персоналом, чи кадрами.

На підприємстві необхідно вдосконалити систему адаптації персоналу. Адаптація - це процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника.

З точки зору працівника, можна виділити два напрямки адаптації:

- первинна, тобто процес пристосування працівників, які не мають ніякого трудового досвіду. Як правило, це стосується випускників навчальних закладів;

- вторинна, тобто процес пристосування працівників, які мають трудовий досвід, але переходять або на нове робоче місце, або в іншу організацію.

Зазвичай більшість нових працівників, приступаючи до діяльності на новому робочому місці або приходячи в нову організацію, намагаються проявити себе з позитивної точки зору. Проте трудова діяльність на новому робочому місці може бути пов'язана з негативними моментами. Виділяють наступні побоювання працівників, пов'язані зі страхом зазнати невдачі на новій роботі:

- побоювання втратити роботу (бути звільненим з якоїсь причини);
- зуміти завоювати повагу колег;
- не впоратися з новою роботою;
- виявити брак досвіду чи знань;
- видатися некомпетентним;
- «не сподобатися» трудовому колективу;
- «не полюбити» трудовий колектив самому;
- не зуміти знайти спільної мови з керівником.

Крім того, необхідність в управлінні процесом адаптації незаперечна через те, що статистичні дані багатьох організацій говорять про особливо високий відсоток звільнень, що припадають на перший місяць роботи нових працівників. Також більшість нещасних випадків припадає на початку роботи нових працівників в організації [6].

Підвищення кваліфікації робітників — це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати здобуті знання, вміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в даному разі викладачі ведуть заняття з робітниками, а не з учнями, як у профтехучилищі чи під час первинної підготовки кадрів в організації. Слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, вміння та практичні навички з обраної професії, тому вони критично відносяться до проведення та змісту навчального процесу,

намагаються, насамперед, одержати ті нові знання, що їм потрібні безпосередньо на робочому місці.

Плануванню підвищення рівня кваліфікації робітників на підприємстві повинна передувати робота служби управління персоналу з аналізу ефективності використання робочої сили в структурних підрозділах у розрізах професій та рівнів кваліфікації, причин зниження середнього розряду робочих, відставання розряду робочих від розряду робіт, виникнення браку продукції з вини робітників і нераціонального використання фонду робочого часу і т. п [37].

3.2 Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект»

Успішне функціонування підприємства забезпечує не тільки сучасна система управління людськими ресурсами, але й висока якість кадрів, яка значною мірою визначається їх структурою.

За допомогою проведеного аналізу в даній магістерській роботі можна зробити висновок, що функція управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект» реалізується не в повному обсязі, що свідчить про недостатнє впровадження концепції управління людськими ресурсами та неповне розкриття потенціалу співробітників з метою досягнення цілей підприємства.

Таким чином, найважливішим чинником ефективної роботи співробітників ТОВ «Проектно – технічний центр Укрбудпроект» є своєчасна і високоякісна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє обширному діапазону їх практичних знань, практичних умінь і навиків. Між кваліфікацією працівника і ефективністю його праці існує пряма

залежність: зростання кваліфікації на один розряд приводить, за даними О.Грішної, О. Шпирко до 0,034 % зростання продуктивності [20].

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

Підвищення потенціалу кадрів ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект» потребує додаткових витрат на робочу силу, які в майбутньому компенсуються ростом продуктивності праці і зниженням витрат виробництва, що у свою чергу дає можливість до (10...15)% фонду робочого часу витратити на підготовку і перепідготовку працівників. Розробка та використання програм з навчання та розвитку людських ресурсів має місце лише у випадку їх економічної обґрунтованості. Лишеу тому випадку коли витрати на навчання персоналу не перевищують отриманого ефекту.

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

Інвестиції в розвиток персоналу повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації. Це відображається в прагненні багатьох компаній одержати від професійного навчання персоналу додатковий прибуток. Практика показує, що менше число кваліфікованих, професійних високооплачуваних співробітників принесе більше користі, ніж значна кількість менш кваліфікованих і менш оплачуваних працівників. Організація виграє на професіоналізмі, керованості, витратах на розвиток [2].

Ступінь успішності входження співробітника на посаду оцінюється за такими критеріями: оволодіння навичками і знаннями, необхідними для даної посади; виконання поставлених завдань Програми адаптації та досягнення робочого результату; взаємовідносини в колективі; рівень знань регламентуючих документів підприємства, дотримання корпоративних стандартів, норм та правил; дисципліна (рівень дотримання правил та стандартів внутрішнього трудового розпорядку прийнятих на підприємстві) [15].

Для ефективної реалізації процесу адаптації в більшості розвинутих компаній використовується програма адаптації – документ, розрахований на період випробувального терміну і передбачає ряд заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для даної посади, а також ефективно їх застосування на практиці.

Мета програм адаптації в період проходження випробувального терміну полягає в:

- прискоренні процесу входження в посаду нового співробітника;
- зменшенні психологічного дискомфорту співробітників в їх перші робочі дні;
- досягненні необхідної ефективності роботи в найбільш короткі терміни;
- зменшенні кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням у роботу;
- підготовці співробітників до ефективного виконання функцій і обов'язків у повному обсязі, підвищення їх рівня кваліфікації;
- об'єктивній оцінці реального рівня кваліфікації та потенціалу співробітників безпосередньо в робочому процесі;
- зниженні плинності кадрів і пов'язаних з нею фінансових втрат;
- зниженні кількості звільнень співробітників, що проходять випробувальний термін;
- звикання нового співробітника до колективу, його структури;

- освоєнні ним основних вимог корпоративної культури і правил поведінки;
- запобіганні міжособистісних конфліктів в підрозділах;
- формуванні кадрового резерву.

Програма адаптації повинна включати в себе цілі та перелік завдань у рамках обов'язків нового співробітника, терміни їх виконання і передбачуваний результат, перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу, необхідних для засвоєння співробітником за період адаптації, а також іншу інформацію, що сприяє якнайшвидшому входженню в посаду нового співробітника [27].

Для визначення економічної ефективності підвищення кваліфікації персоналу проведемо оцінку інвестицій у навчання для головного спеціаліста по роботі з кадрами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект». Ефект від навчання одного фахівця, тобто збільшення продуктивності на 0,034 % [9], проявляється одразу у вигляді збільшення продуктивності праці на зменшення терміну для виконання певної роботи, та, як наслідок, втрата часу на виправлення помилок.

Таким чином, розглянемо чи доцільно вкладати інвестиції в навчання персоналу. Курси підвищення кваліфікації керівників і працівників кадрових служб проходять 10 - 13 квітня 2020 року у м. Києві. Навчання проводять: член експертної ради системи «Expertus: Кадри», лектор курсів підвищення кваліфікації керівників і працівників кадрових служб, член робочої групи з доопрацювання проекту Трудового кодексу України, головний редактор експертно-правової системи "Expertus: Кадри", лектор онлайн — навчання "Вища Школа Кадровика", юрист у сфері трудового права., шеф — редактор МСFR Кадри, провідний лектор онлайн — навчання "Вища Школа Кадровика", Курсів підвищення кваліфікації керівників та працівників кадрових служб. Навчально-кадровий центр пропонує як дистанційні курси так і персоналізоване навчання.

Таким чином, розрахуємо ефективність вкладення коштів в підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект». Основними показниками, які характеризують ефективність вкладення коштів в проект є:

- чистий дисконтований доход (ЧДД);
- індекс доходності (ІД);
- внутрішня норма доходності (ВНД);
- термін окупності (Т);
- коефіцієнт ефективності інвестицій (КЕІ) [67].

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

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

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

R_t - очікувані результати від вкладення інвестицій;

Z_t - витрати на впровадження заходу;

i - відсоткова ставка.

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

Також необхідно розрахувати індекс доходності (ІД) — це відношення чистого дисконтного доходу до величини капітальних вкладень:

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

Внутрішня норма доходності - це дисконтна ставка, за якою майбутня вартість грошового потоку від інвестицій приводиться до теперішньої вартості інвестованих коштів:

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

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

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

Термін окупності інвестицій показує, через який проміжок часу вкладені інвестиції повертаються до інвестора. Цей показник для інвестора простий в сприйнятті і дуже наочний. Показник також відображає ступінь ризику неповернення інвестицій – чим більший термін окупності, тим вищий ризик неповернення інвестицій. Тому всі інвестори в першу чергу оцінюють інвестиційні проекти за цим показником [45].

$$T = \frac{3t}{\frac{R_t}{(1+0,1)^t/t}} \quad (3.4)$$

На підприємстві ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект» є 1 чоловік фахівець по кадрам, якому необхідно підвищити кваліфікацію для більш ефективної та продуктивної праці. Курси підвищення кваліфікації для менеджерів з персоналу коштують 5900,00 грн. Очікуваний дохід від підвищення продуктивності праці робітника, який пройде курси підвищення кваліфікації, складає 9000,00 грн. через 3 роки. Планується інвестувати під 10% річних. Щоб розрахувати чистий дисконтований дохід (ЧДД), потрібно скористатися формулою:

$$\text{ЧДД} = \frac{9000}{(1+0,1)^1} + \frac{9000}{(1+0,1)^2} + \frac{9000}{(1+0,1)^3} - 5900 = 16481,66$$

Розрахуємо індекс доходності (ІД):

$$\text{ІД} = \frac{16481,66}{5900} = 2,8$$

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

$$T = \frac{5900}{16481,66/3} = 1,1$$

Таким чином, можна зробити висновок, що даний захід з підвищення кваліфікації кадрів є ефективним, бо ЧДД > 0, а ІД > 1. Якщо значення індексу

доходності менше одиниці або дорівнює їй, проект повинен бути відхилений в зв'язку з тим, що він не принесе додаткового доходу інвестору. Іншими словами, до реалізації можуть бути прийняті інвестиційні проекти тільки із значенням показника індексу доходності вище одиниці.

Отже, можна зробити висновок, про те, що необхідно інвестувати кошти у професійне навчання оскільки це інвестиції в людські ресурси, які дозволять збільшити рівень кадрового потенціалу персоналу на підприємстві та загальну ефективність діяльності ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект». Але для більшої ефективності все ж таки має місце дистанційне навчання, яке дозволяє зекономити не тільки гроші, а й час.

Таким чином, зазначимо, що ефективність механізму розвитку людських ресурсів виражається в зміні продуктивності праці, що відображає позитивні сторони роботи. Аналіз системи розвитку людських ресурсів полягає у виявленні можливостей подальшого підвищення продуктивності праці на основі кращого використання кількісного, якісного складу і розміщення кадрів, їх відносини до праці, характеру взаємин у колективі.

3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект» в умовах ринкової конкуренції

Згідно з проведеним аналізом системи управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект» можна запропонувати наступні заходи щодо удосконалення системи управління людськими ресурсами:

1. Мотивацію працівників підприємства можна поліпшити використовуючи такі заходи, як:

- підвищення розміру заробітної плати співробітників компанії;

- відсутність загрози зменшення;
- покращення соціально-побутових умов та умов праці;
- отримання більш цікавою творчої праці;
- посилення зв'язку заробітної плати з результатами роботи;
- можливість навчання, підвищення кваліфікації [58].

2. Делегування повноважень полягає у тому, що керівник надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення. Отже, делегування повноважень передбачає делегування обов'язків і прав, тобто частину своїх функцій і прав керівник передає підлеглим.

Саму відповідальність не делегують, її зберігає цей керівник перед вищим керівником незалежно від того, кому і яку функцію він делегував. Отже, керівник, що делегував свої повноваження, несе відповідальність за рішення і дії, які здійснили особи, що отримали ці повноваження (так званий принцип фіксованої відповідальності). Відповідно, ці особи відповідальні перед керівником.

Очевидно, що одним з найважливіших завдань керівника є вибір підлеглих, здатних виконувати делеговані їм повноваження. Свої обов'язки і права керівник може делегувати не тільки безпосередньо підлеглим йому особам. Зокрема, для виконання або вирішення будь-якого завдання може бути організована тимчасова група, керівник якої, відповідно до своєї посади, керівникові безпосередньо не підпорядкований. Водночас на період виконання завдань він може надати йому певні повноваження.

Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права, а лише та частина їх, яка не є винятковим правом керівника (наприклад, видання наказів, підпис звітних документів та ін.). Чинним законодавством і нормативними актами визначено перелік обов'язків, які не можна делегувати.

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю виконання і його централізацію: чим більшу частину своїх обов'язків і прав керівник делегує іншим особам, тим повнішою, достовірнішою і своєчасною

має бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані їм права. Система контролю, зокрема, повинна передбачати постійну та оперативну інформацію керівника про хід виконання працівником делегованих обов'язків і використання делегованих прав.

Під час делегування потрібно дотримуватись відповідності виконуваних обов'язків — обсягу наданих працівникові прав. Якщо обсяг делегованих обов'язків перевищує права працівника, то виникає реальна загроза невиконання їх; коли прав більше, ніж обов'язків, утворюється атмосфера безвідповідальності і безконтрольності.

Зауважимо, що делегування повноважень має здебільшого чітко виражений суб'єктивний характер. Справді, кожний керівник по-своєму оцінює можливості й прагнення підлеглих і відповідно до цієї особистої оцінки надає ті чи інші повноваження. Тому зміну акцентів щодо тих або інших працівників у разі появи нового керівника можна також і цим пояснювати.

Делегування сприяє формуванню кращої структури управління [18].

3. Раціональне використання кадрового резерву

Розвиток кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Для того, щоб діяльність окремого підприємства була успішною та прибутковою, щоб підприємство мало стійку позицію на ринку серед конкурентів, потрібно постійно розвиватись та вдосконалюватись; треба безперервно планувати та підтримувати високий кадровий потенціал розвитку; також слід звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу підприємств-конкурентів не був вищий та швидший за ваш.

Саме тому ми звернули увагу на такий напрямок управління кадрами, як розвиток кадрового потенціалу та вирішили дослідити досвід закордонних підприємств у цій сфері.

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей.

Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності [24].

4. Адаптація - це процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника.

Робота з людиною як з "ресурсом підприємства" починається саме на етапі адаптації. За період трудової адаптації людина повинна освоїти умови трудової діяльності, колективні норми і цінності і досягти стійкого відповідності вимог виробництва і працівника.

Суб'єкт адаптації - новий працівник або нова соціальна група. Об'єкт адаптації - трудовий колектив, що функціонує в певних організаційно-технічних умовах.

В процесі трудової адаптації вирішуються наступні завдання:

- правильне розуміння працівником своїх завдань і посадових обов'язків;
- розвиток навички виконання своїх обов'язків;
- досягнення більш високого рівня мотивації до праці;
- формування почуття причетності до справ підприємства;
- розуміння своєї ролі в успіху підприємства і зацікавленість в поліпшенні справ на підприємстві.

З точки зору працівника, можна виділити два напрямки адаптації

- первинна, тобто процес пристосування працівників, які не мають ніякого трудового досвіду. Як правило, це стосується випускників навчальних закладів;

- вторинна, тобто процес пристосування працівників, які мають трудовий досвід, але переходять або на нове робоче місце, або в іншу організацію [3].

Для удосконалення процесу адаптації працівників підприємства можна запропонувати типовий проект розробки програми адаптації персоналу, зважаючи на те, що кожне підприємство, розробляючи такого роду документ, звичайно, спирається на заходи з подолання власних проблем, але може скористатися алгоритмом дій у цій діяльності.

Перший етап передбачає складання списків співробітників, які увійдуть до робочої групи з розробки та впровадження програми адаптації. У першу чергу, необхідно включити в цю групу лінійних керівників і менеджера з персоналу.

Другий етап – опис результатів, яких необхідно досягти за допомогою програми адаптації. Чіткі формулювання допоможуть лінійним керівникам зрозуміти цілі програми.

Третій етап – класифікація нових працівників по категоріях. Визначення вимог до програм адаптації для кожної категорії персоналу.

Четвертий етап – складання списків питань, що зазвичай виникають у нових працівників і визначення того, хто і як саме буде обговорювати ці питання з новачком.

П'ятий етап – складання списку дій нового працівника під час проходження програми адаптації (випробувального терміну), а також перелік необхідних для нього відомостей.

Шостий етап – розробка програми першого дня співробітника.

Сьомий етап – планування екскурсії по організації, її зміст, час. Призначення відповідального за її проведення.

Восьмий етап – визначення, яким чином буде представлений новий співробітник іншим членам колективу, що буде розказано про новачка.

Дев'ятий етап – підготовка комплекту друкованих матеріалів, що включає за необхідності наступні розділи:

- місія компанії, історія компанії;
- корпоративна культура, Положення про персонал, внутрішньофірмові відносини;
- організаційна структура, Положення про підрозділ, посадова інструкція;
- технології роботи, техніка безпеки;
- список співробітників із зазначенням посади, робочої кімнати, номера телефону, e-mail;
- список відповідей на найбільш стандартні питання новачків із зазначенням осіб, до яких можна звернутися для додаткових роз'яснень.

Десятий етап – визначення необхідності спеціальних навчальних заходів щодо освоєння новим співробітником своїх посадових обов'язків.

Одинадцятий етап – визначення критеріїв успішності проходження випробувального терміну, варіанти його дострокового припинення.

Дванадцятий етап – визначення форми надання інформації від нового співробітника і його наставника про хід адаптаційного періоду (випробувального терміну).

Тринадцятий етап – розробка програми підведення підсумків випробувального терміну і переведення співробітника в основний штат. Проводиться повторна оцінка шляхом заповнення адаптаційного аркуша роботи співробітника і робляться висновки про продовження адаптації або прийомі на роботу.

На кожному етапі виконання проектних заходів має бути чітко визначено коло відповідальних за проведення планових заходів. Після першого місяця роботи керівник або прикріплений співробітник (це може бути наставник) складають адаптаційний лист, за допомогою якого можна виявити професійні якості новачка, його здатність пристосовуватися до нових умов праці, особисті і

ділові якості адаптанта, виникаючі проблеми (кожне підприємство такий адаптаційний лист складає самостійно, виходячи з власних пріоритетів). На цьому ж етапі адаптації оцінка результатів роботи доводиться до працівника та за необхідності коригується його робота.

Наприкінці адаптаційного періоду (випробувального терміну) проводиться повторна оцінка шляхом заповнення адаптаційного аркуша роботи співробітника і робляться висновки про продовження адаптації або прийомі на роботу. Оцінка (висновок) рівня адаптованості нового працівника проводиться менеджером з персоналу спільно з лінійним керівником підрозділу, до якого прийнято працівника, і з наставником.

Про успішну трудову адаптацію можна судити за такими показниками: відсутність почуття напруги, невпевненості; оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, потрібних для виконання роботи; демонстрація робочого поведінки, що відповідає вимогам професійної діяльності керівництва; відповідність робочих показників працівника встановленим нормативам; бажання працівника вдосконалюватися в роботі; задоволеність самого працівника своїми новими досягненнями [10].

5. Підтримання сприятливого морально-психологічного клімату

Найважливіші ознаки сприятливого морально-психологічного клімату:

- довіра і висока вимогливість членів колективу один до одного;
- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значимі для колективу рішення;
- вільне вираження власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- доброзичлива і ділова критика;
- достатня інформованість членів колективу про його завдання та стан справ при їх виконанні;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі з кожним її працівником [32].

6. Контроль в системі управління персоналом

Форми контролю, які задіяні в цій сфері різноманітні. Це може бути:

– вхідний контроль, тобто оцінка відповідності кандидата тій посаді, на яку він претендує (у системі державної служби має застосовуватися перевірка на причетність до корупційних справ);

– атестація персоналу, яка дає змогу визначити рівень професійної підготовки і відповідність службовця посаді, яку він обіймає. Атестація проводиться спеціальною комісією регулярно з визначеною періодичністю із врахуванням усіх нормативних вимог та строго документується. За результатами атестації робиться висновок про підвищення, відповідність, пониження у посаді, або звільнення працівника;

– оцінка персоналу – проводиться керівником у процесі діяльності службовця, виявляючи його сильні і слабкі сторони, персональну ефективність, відповідність загальним цілям та методам роботи організації. Оцінка дає можливість кожному співробітнику побачити результати власного професійного розвитку й може стати підставою для підвищення по службі; проводиться з періодичністю раз на рік [25].

Висновки до третього розділу:

3.1 Концепція управління людськими ресурсами підприємства - це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств. Особливо важливим стає питання управління персоналом в ринкових умовах, коли гостро стоїть питання якісної і продуктивної роботи за ради виживання серед жорсткої конкуренції, яку диктує ринковий простір.

Основу концепції управління людськими ресурсами підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора при побудові системи управління персоналом.

3.2 Виконавши економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект», можна зробити висновок, про те, що необхідно інвестувати кошти у професійне навчання оскільки це інвестиції в людські ресурси, які дозволять збільшити рівень кадрового потенціалу персоналу на підприємстві та загальну ефективність діяльності ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект». Але для більшої ефективності все ж таки має місце дистанційне навчання, яке дозволяє зекономити не тільки гроші, а й час.

Таким чином, зазначимо, що ефективність механізму розвитку людських ресурсів виражається в зміні продуктивності праці, що відображає позитивні сторони роботи. Аналіз системи розвитку людських ресурсів полягає у виявленні можливостей подальшого підвищення продуктивності праці на основі кращого використання кількісного, якісного складу і розміщення кадрів, їх відносини до праці, характеру взаємин у колективі.

3.3 Згідно з проведеним аналізом системи управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект» можна запропонувати наступні заходи щодо удосконалення системи управління людськими ресурсами: мотивацію працівників підприємства, делегування повноважень керівництва, раціональне використання кадрового резерву, удосконалити адаптацію персоналу, підтримання сприятливого морально-психологічного клімату, контроль в системі управління персоналом.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, можна зазначити, що у кваліфікаційній роботі розглянуто підвищення роль удосконалення системи управління людськими ресурсами в умовах ринкової конкуренції. Метою роботи було удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції. Для досягнення поставленої мети, необхідно було вирішити ряд завдань:

- розглянути методологічні засади управління людськими ресурсами на підприємстві;
- узагальнити сутність понятійно-категоріального апарату управління людськими ресурсами на підприємстві;
- дослідити зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру підприємства ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект»
- проаналізувати проблеми управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект»;
- провести SWOT-аналіз управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект»;
- запропонувати основні шляхи удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві;
- економічно обґрунтувати заходи удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект»;
- дослідити практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект».

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

1. Методологію можна розглядати як багато поверхневу споруду, філософська методологія розміщується на верхніх поверхах, наступна -

загальнонаукова методологія, на нижчих поверхах - методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм.

Розробка методологічних засад управління персоналом розпочалася з моменту формування її як науки, учбової дисципліни і галузі дослідження. Особливість предмета, об'єкту і цілей управління персоналом полягає у тому, що увага дослідників концентрується на принципах і способах пізнання.

2. В останні роки економічна наука значну увагу приділяє дослідженням проблем розвитку людських ресурсів. Цим аспектам присвячі праці: М. Армстронга, Л. Безтелесної, Л. Балабанової, І. Бузько, О. Грішнєвої, Н. Гавкалової, С. Калініної, Е. Лібанової, Д. Макгрегора, О. Новікової, В. Никифоренко, Л. Семів, М. Семикіної, Л. Шаульської та інших.

3. У практиці управління людськими ресурсами в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи — не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управлінні людськими ресурсами.

В сучасній теорії і практиці управління людськими ресурсами на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи — американський і японський.

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

Японській моделі характерна орієнтація на: довгу перспективу роботи на одному підприємстві; якість освіти й особистий потенціал робітника; оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

4. Організаційна структура – це сукупність відділів і служб, що здійснюють побудову і координацію функціонування системи менеджменту, розробку і реалізацію управлінських рішень з використанням бізнес – плану, інноваційного проекту.

Організаційна структура управління відображає організаційний бік відносин управління і забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

Організаційна структура ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» має лінійну структуру 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. Схематично ця структура зображена на рисунку 2.1.

До сильних сторін підприємства ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» відноситься:

- сильна корпоративна політика;
- оперативність прийняття рішень;
- швидше вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом;
- успіхи працівників швидше помічаються та винагороджуються;
- працівники можуть брати участь у процесі прийняття рішень;
- заробітна плата в ряді випадків не менша, ніж на великих підприємствах;
- більший простір для реалізації власних ідей;
- перспектива стати акціонерами чи партнерами;

- плинність кадрів знаходиться на низькому рівні і пов'язана з сімейно – побутовими обставинами співробітників;
- широкий асортимент робіт, що пропонує фірма.

До слабких сторін ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» відноситься:

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- брак кваліфікованих кадрів;
- недосконала система адаптації персоналу.

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії (відсутні суперечливі розпорядження);
- надійний контроль та дисципліна (відповідальність кожного за виконання свого завдання);
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки:

- потреба в керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

5. На підприємств існує нерозвинена система адаптації нових працівників, що повинна включати організаційну, соціально – психологічну, професійну адаптацію.

Для розробки оптимальних програм адаптації важливо враховувати фактори, які стосуються специфіки організації з одного боку і категорії нових співробітників, на яких програма орієнтована, - з іншого. До специфіки організації відносяться особливості діяльності компанії (виробничі, торговельні тощо). А співробітники діляться на молодих фахівців, що мають в основному тільки теоретичні знання про робочий процес, і професіоналів з практичними знаннями і суттєвим досвідом роботи в інших організаціях.

Тому підготовка до запуску адаптаційного механізму починається з визначення наявних знань і навичок, оцінки досвіду роботи, з'ясування рис характеру нового співробітника, а потім для кожного новачка бажано розробити індивідуальну програму заходів щодо отримання необхідних знань і навичок, які новий співробітник повинен засвоїти - з урахуванням особливостей робочого місця і посади.

Важливо розуміти, що всі елементи адаптаційної програми взаємопов'язані. Успішне освоєння професійних знань та навичок неможливе якщо співробітник не розуміє своєї ролі в організації, не розділяє її цінностей, не бачить перспектив своєї роботи і має труднощі у спілкуванні з іншими членами колективу.

6. Аналізуючи результати таблиці SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Проектно – технічний центр «Укрбудпроект» має достатній потенціал для розробки і впровадження програм з метою удосконалення системи управління людськими ресурсами. Серед основних напрямків можна зазначити:

1) Залучення нових кадрів шляхом проведення заходів спрямованих на підвищення рівня довіри до підприємства.

2) Успіхи працівників мають швидко помічати та винагороджувати.

3) Швидше вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом.

4) Перспектива стати акціонерами чи партнерами для досвідчених працівників.

7. Концепція управління людськими ресурсами підприємства - це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств. Особливо важливим стає питання управління персоналом в ринкових умовах, коли гостро стоїть питання

якісної і продуктивної роботи за ради виживання серед жорсткої конкуренції, яку диктує ринковий простір.

Оснoву концепції управління людськими ресурсами підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора при побудові системи управління персоналом.

8. Виконавши економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект», можна зробити висновок, про те, що необхідно інвестувати кошти у професійне навчання оскільки це інвестиції в людські ресурси, які дозволять збільшити рівень кадрового потенціалу персоналу на підприємстві та загальну ефективність діяльності ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект». Але для більшої ефективності все ж таки має місце дистанційне навчання, яке дозволяє зекономити не тільки гроші, а й час.

Таким чином, зазначимо, що ефективність механізму розвитку людських ресурсів виражається в зміні продуктивності праці, що відображає позитивні сторони роботи. Аналіз системи розвитку людських ресурсів полягає у виявленні можливостей подальшого підвищення продуктивності праці на основі кращого використання кількісного, якісного складу і розміщення кадрів, їх відносини до праці, характеру взаємин у колективі.

9. Згідно з проведеним аналізом системи управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Проектно – технічний цент Укрбудпроект» можна запропонувати наступні заходи щодо удосконалення системи управління людськими ресурсами: мотивацію працівників підприємства, делегування повноважень керівництва, раціональне використання кадрового резерву,

удосконалити адаптацію персоналу, підтримання сприятливого морально-психологічного клімату, контроль в системі управління персоналом.

Основні складники управління людськими ресурсами (економічний, організаційний і соціальний) тісно взаємопов'язані та взаємодіють, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пов'язано з тим, що управлінські рішення в першу чергу втілюють в конкретні організаційні заходи. Економічні показники діяльності організації значною мірою підвищують завдяки чіткій організації виробництва та праці, кращому використанню всіх виробничих ресурсів. Завдяки цьому в організації створюються кращі фінансові можливості для зростання трудових доходів, поліпшення умов праці. Зі зростанням матеріальних, організаційних, соціально-психологічних, морально-етичних та інших умов роботи персоналу обов'язково зростатиме організаційна й економічна ефективність управління людськими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алюшина Н. О. Психологічна служба в системі органів виконавчої влади. *Фінансовий контроль*. 2014. №1. С. 59-61.
2. Адаптація персоналу. URL: https://stud.com.ua/81572/ekonomika/adaptatsiya_personalu (дата звернення: 15.09.2019).
3. Адаптація персоналу. URL: <https://pidruchniki.com/197407045078/management/adaptatsiyapersonalu> (дата звернення: 15.09.2019).
4. Адаптація персоналу. URL: <https://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html> (дата звернення: 17.09.2019).
5. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. URL: <https://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy.html> (дата звернення: 17.09.2019).
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 22. 328 с.
7. Аудит системи управління людськими ресурсами. URL: [http://repository.dnu.dp.ua:1100/upload/3dddbc6a53d924adee516e6d8d371aed27.10.16-05.11.16-Material-do-disc.-Social'nij-audit-ta-inspekt.-dlya-gr.-SR-13-1-\(lekciya,-samos.-zavd.\)-Krimchak-L.YU..docx](http://repository.dnu.dp.ua:1100/upload/3dddbc6a53d924adee516e6d8d371aed27.10.16-05.11.16-Material-do-disc.-Social'nij-audit-ta-inspekt.-dlya-gr.-SR-13-1-(lekciya,-samos.-zavd.)-Krimchak-L.YU..docx) (дата звернення: 17.09.2019).
8. Ажажа М. А. Теоретико-методологічні засади концепції людського капіталу. *Ефективність сучасного менеджменту організації*: зб. наук. праць. Харків: ХІМБ, 2006. С.267-271.
9. Балабанова Л.В., Сардак. Управління персоналом: навч. посібн. К.: ВД "Професіонал", 2016. 512с.
10. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії: УДК 331.556.4. м. Дніпро, 2017. 33 с.
11. Воронкова, В. Г., Ажажа М. А., Тахтаджієва Н. І. Методичні вказівки для написання курсової роботи для бакалаврів ЗДІА спеціальності 6.030601 "Менеджмент організацій". Запоріжжя, 2016. 70 с.

12. Воронкова, В. Г., Кириєнко С. І., Ажажа М. А. Методологія та організація наукових досліджень: навчально-методичний посібник для магістрів ЗДІА спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» (за видами економічної діяльності) денної та заочної форм навчання / та ін.; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – 92 с.

13. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами - Розділ 3. Теоретико-методологічні засади філософії управління людськими ресурсами / Воронкова В. Г., Кириєнко С. І., Ажажа М. А. та ін.; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – 92 с.

14. Воронкова В.Г. Становлення інформаційного суспільства як цивілізаційної парадигми розвитку сучасної України за доби глобалізації: теоретико-методологічні та праксеологічні виміри: монографія / за ред. В.Г. Воронкова. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С.158.

15. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3-4. С. 44.

16. Делегування повноважень. URL: [https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/2435/deleguvannya-povno vazhen](https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/2435/deleguvannya-povno-vazhen).

17. Делегування обов'язків і повноважень. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5064.html>.

18. Делегування повноважень як передумова ефективності управлінських рішень. URL: https://pidruchniki.com/12920522/psihologiya/deleguvannya_povnovazhen_peredumova_efektivnosti_upravlinskih_rishen.

19. Данюк В.М. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2008. – 398 с.

20. Еволюційні процеси менеджменту персоналу в ринковій системі. URL: https://pidruchniki.com/15950210/menedzhment/evolyutsiyeni_protsezi_menedzhmentu_personalu_rinkoviy_sistemi.

21. Егоршин А.П. Управление персоналом. URL: <https://www.twirpx.com/file/47508/>.

22. Игнатов В. Г. Государственная кадровая служба: Учебник. / В. Г. Игнатов. Ростов н/Д.: ИКЦ "МарТ", 2013. - 528 с.
23. Історія SWOT-аналізу. URL: <http://um.co.ua/10/10-19/10-190891.html>.
24. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1. С. 85–89.
25. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405>.
26. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами. К.: Видавничий Дім «Юридична книга», 2015. – 358 с.
27. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>
28. Кузнецова В. І., Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 232 с.
29. Крушельницька О.В. Управління персоналом. К.: Кондор. 2013. – 296 с.
30. Мирошниченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві: УДК 658.012. Запоріжжя, 2014. 60 с.
31. Менеджмент. URL: <http://www.frontmanagement.org/foman ts-1209-1.html>.
32. Менеджмент. URL: <https://gigabaza.ru/doc/156823-pall.html>.
33. Менеджмент персонала — ключевое звено внутрифирменного управления. URL: <https://www.dissercat.com/content/upravlenie-personalom-i-ego-vliyanie-na-effektivnost-deyatelnosti-promyshlennykh-predpriyati>.
34. Менеджмент. URL: https://studme.com.ua/1164121815286/menedzhment/primenenie_sistemnogo_podhoda_upravlenii_chelovecheskimi_resursami.htm.
35. Мороз О.С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

36. Морально-психологічний клімат колективу (підсумок анкетного опитування працівників НБ Хмельницького національного університету) URL: http://lib.khnu.km.ua/about_library/naukova_robota/2015/mac_mor.htm.]

37. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють URL: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-nepratsyuyut/>.

38. Навіщо потрібні курси підвищення кваліфікації. URL: <http://shpargalochka.net/navischo-potribni-kursy-pidvyschennya-kvalifikatsiji/>.

39. Організація професійного навчання кадрів на виробництві. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=786>.

40. Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/163.pdf.

41. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників в організації URL: <https://library.if.ua/book/104/7082.html>.

42. Соколова М. И., Демен А. Г. Управление человеческими ресурсами : учебн. пособ. М.: ТК "Велби" ; Проспект, 2006. – 240 с.

43. Стрижак О. О. Теорія людського капіталу: формування наукової концепції. *Вісник Харківського національного економічного університету*. 2017. № 4. С. 56-59.

44. Стратегічне планування людських ресурсів у торговій організації. URL: <https://library.if.ua/book/34/2307.html>.

45. Сутність і значення SWOT-аналізу. URL: <https://pidruchniki.com/1577111551903/marketing/swot-analiz>.

46. Теоретичні аспекти визначення базових категорій управління персоналом. URL: http://www.big-lib.com/book/82_Ekonomika_ta_pidpriemni_ctvo/7822_TEORETICHNI_ASPEKTI_VIZNACHENNYa_BAZOVIH_KATEGORI_I_YPRAVLINNYa_PERSONALOM.

47. Скворець В.О. Трансформація соціоісторичного організму України: аналітика соціальних процесів: монографія. Запоріжжя: Запорізькій національний університет, 2019. 520 с.

48. ТОВ ПТЦ УКРБУДПРОЕКТ. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/34910814/.

49. Технологія управління людськими ресурсами. URL: https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625b2ad78a4c43b89521306c26_0.html#text.

50. Термін окупності інвестицій. URL: <http://xndtbjmwegiok9b3mho.xn--j1amh/%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96/>.

51. Управление человеческими ресурсами. URL: <https://lib.sale/personalom-upravlenie/pravlenie-chelovecheskimi-resursami-ucheb.html>.

52. Управление стратегическим развитием предприятий машиностроения. URL: <https://www.dissercat.com/content/upravlenie-strategicheskim-razvitiem-predpriyatii-mashinostroeniya>.

53. Управление людськими ресурсами. URL: <http://robotlibrary.com/book/235-upravlenie-personalom-organizacii-kibanovaaya/313-Page313.html>.

54. Хміль Ф. У. Управління персоналом: підручник для студентів ВНЗ. Ф. У. Хміль. К.: Академвидав., 2016. 488с.

55. Шамхалов Ф. І. Американський менеджмент: теорія і практика. М.: Наука, 2016. С. 23.

56. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: уник. подход, обеспечивающий эффективную работу компании. М.: ГроссМедиа, 2017. 248 с.

57. Шаталова Н.И. Управление персоналом на производстве /Под ред. проф. Н.И. Шаталовой . М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 381 с.

58. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2014. - 355 с.

59. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. К.: КНЕУ, 2014. - 699 с.

60. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. Посіб.- К.: Знання, 2015. 452 с
61. Шпалинский В.В. Психологія управління: навчальний посібник.. Харків: Веста: Вид-во "Ранок", 2012. - 128с.
62. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие Межрегион. акад. упр. персоналом. К. : МАУП, 2012. - 832 с.
63. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом. Киев: МАУП, 2016. - 256 с.
64. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: Монографія. Київ: МАУП, 2017. 176 с.
65. Якубенко А. *Подготовка кадров в развитых странах*. 2016. № 2 (20). С. 49-51.
66. Яновский А.М. Особенности национального менталитета управления персоналом. *Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология*. 2013. № 8. С. 7-11.
67. Вишня Т.В. Ефективність використання персоналу та сучасні напрями розвитку менеджменту персоналу: УДК УДК 005.95.96. Кам'янець-Подільський, 2014. 60 с.
68. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства : концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О.О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.
69. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.
70. Пархоменко Н.А. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. *Теоретичні засади стратегічного управління персоналом*. 2009. № 3 (133).

