

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

**Кваліфікаційна робота**

другий (магістерський) рівень  
(рівень вищої освіти)

на тему **Розвиток психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мз

спеціальності 073 Менеджмент  
(код і назва спеціальності)

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

П.Є. Столяр

(ініціали та прізвище)

Керівник доцент, к.ф.н. Нікітенко В.О.

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

Рецензент зав.кафедри, д.ф.н., професор


Воронкова В.Г.

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

Запоріжжя  
2020

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

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
 Завідувач кафедри   
 « 10 » 09 2019 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Столяру Павлу Євгеновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проекту) Розвиток психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом

керівник роботи Нікітенко Віталіна Олександрівна, доцент, к.ф.н.

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

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-С

- 1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року
- 2 Вихідні дані до роботи 1. Матеріали переддипломної практики. Нормативно-правова база. Аналітичні матеріали. Гіпотеза дослідження. Методологія дослідження. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел
- 3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом. Аналітико-дослідницькі виміри психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом. Напрями удосконалення психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом.
- 4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Методи управління персоналом. Система методів управління персоналом на підприємстві. Кільце адміністративної діяльності у процесі управління персоналом. Узагальнення особливостей систем адміністративна діяльність управління персоналом

## 5 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри, д.філософ.н., проф.,	10.10.2019 р.	20.10.2019 р.
Розділ 2	Нікітенко В.О., доцент	21.10.2019 р.	15.11.2019 р.
Розділ 3	Нікітенко В.О., доцент	16.11.2019 р.	20.12.2019 р.

6 Дата видачі завдання 10.09.2019 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Методологія дослідження розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом	03.10.2019 року	
2.	Понятійно-категоріальний апарат розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом	12.10.2019 року	
3.	Зарубіжний досвід розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом	20.10.2019 року	
4.	Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»	21.10.2019 року	
5.	Діагностика проблем розвитку управління персоналом	01.11.2019 року	
6.	SWOT - аналіз діяльності	15.11.2019 року	
7.	Механізми удосконалення розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом	16.11.2019 року	
8.	Економічне обґрунтування розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом	01.12.2019 року	
9.	Практичні рекомендації удосконалення розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом	16.12.2019 року	

Студент

(підпис)

П.Є. Столяр

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

(підпис)

В.О. Нікітенко

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)



## АНОТАЦІЯ

Столяр П.Є.. Розвиток психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, науковий керівник В.О. Нікітенко. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом. Розглянуто особливості розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, МЕХАНІЗМ, МЕТОДИ, ПОТЕНЦІАЛ, ПОПЕРЕДЖЕННЯ, ВИТРАТИ, СТРУКТУРА, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ПОТРЕБИ, МОТИВАЦІЯ

## ABSTRACT

Stolayr P.. Development of psychological aspects of administrative operations in the process of personnel management plans development

Qualification work for higher master's degree in specialty 073 Management, supervisor V.O. Nikitenko. Zaporizhzhia National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Management Organizational and governance Project, 2020.

The qualification work deals with the theoretical and methodological foundations of the development of psychological aspects of administrative activity in the process of developing plans for personnel management. The peculiarities of the development of psychological aspects of administrative activity in the process

of developing personnel management plans are considered. Particular attention is paid to identifying the perspectives and weaknesses of the development of psychological aspects of administrative activity in the development of personnel management plans.

Keywords: PERSONNEL, MANAGEMENT, MECHANISM, METHODS, POTENTIAL, WARNING, COSTS, STRUCTURE, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, NEEDS, MOTIVATION

#### АННОТАЦИЯ

Столяр П.Е. Развитие психологических аспектов административной деятельности в процессе разработки планов управления персоналом.

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

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы развития психологических аспектов административной деятельности в процессе разработки планов управления персоналом. Рассмотрены особенности развития психологических аспектов административной деятельности в процессе разработки планов управления персоналом. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков развития психологических аспектов административной деятельности в процессе разработки планов управления персоналом.

Ключевые слова: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ, МЕХАНИЗМ, МЕТОДЫ, ПОТЕНЦИАЛ, ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ, РАСХОДЫ, СТРУКТУРА, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ структуры, ПОТРЕБНОСТИ, Мотивация

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ПЛАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	14
1.1 Методологія психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом	14
1.2 Понятійно-категоріальний апарат психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом	24
1.3 Зарубіжний досвід розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом	39
Висновки до розділу 1	50
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ПЛАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ФОП «ЛІЩИНА Д.Ю.»	52
2.1 Організаційно-управлінська структура ФОП «Ліщина Д.Ю.»	52
2.2 Діагностика проблем розвитку психологічних аспектів управління персоналом	62
2.3 SWOT-аналіз управління персоналом ФОП «Ліщина Д.Ю.»	79
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТУ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ПЛАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ФОП «ЛІЩИНА Д.Ю.»	

3.1 Механізм розробки планів управління персоналом ФОП «Ліщина Д.Ю.»	74
3.2 Економічне обґрунтування удосконалення розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом	84
3.3 Практичні рекомендації удосконалення розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом	96
Висновки до розділу 3	108
ВИСНОВКИ	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	119
ДОДАТКИ	130



## ВСТУП

Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в Україні, вимагають нових підходів до управління підприємствами будь-якої галузі, з метою забезпечення їх високої ефективності та конкурентоздатності. Один із таких підходів полягає у врахуванні керівниками підприємств психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом та визначенні соціально-психологічних засад їх формування.

В умовах швидкозмінного суспільства великого значення набуває не тільки висунення ідей і проблем, а й динамічне реагування на них, їх реалізація. У зв'язку з цим особливого значення набуває підготовка менеджерів нової генерації, від знань, умінь, компетентності яких значною мірою залежить економічний поступ країни. Зміни, які сьогодні відбуваються в управлінні та нові тенденції, вказують, що вимоги до менеджерів постійно зростають, причому процес цей триватиме і в майбутньому. Завдання, які необхідно буде вирішувати менеджеру, визначають нові, більш високі вимоги до його компетентності. З'являються зовсім нові аспекти підготовки менеджерів до професійної діяльності. Вони повинні враховувати суспільно-економічні умови, в яких працюватиме менеджер. Сучасні світові тенденції та зміни, що відбуваються в управлінні, зумовлюють необхідність посилення вимог до професійної підготовки менеджерів, формування їхньої компетентності, особистісних якостей.

Успішність розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом залежить від різних суб'єктивних чинників (В. Зазикін, А. Чернишев), зокрема знань, навичок, вмінь, управлінських здібностей, якостей керівника. Серед 10 найактуальніших професійних навичок (щорічний Всесвітній економічний форум в Давосі, Швейцарія, 2016), необхідних для забезпечення ефективності управління командою, суттєву роль відіграють такі: комплексне

багаторівневе рішення проблем – здатність бачити суть проблем, засновуючись причиною, а не наслідком; володіння системним, цілісним підходом до вирішення будь-яких проблем; уміння управляти людьми, а саме приймати головні рішення, мотивувати та заохочувати до плідної роботи співробітників, розв'язувати конфлікти всередині команди; взаємодія як система зв'язків і взаємодій між індивідами, соціальними групами, сукупність усіх соціальних відносин безпосередніх чи опосередкованих, пасивних чи активних, постійних чи ситуативних; емоційний інтелект – здатність до розуміння та керування емоціями, намірами і мотивацією інших людей і власними; вміння проводити переговори є важливим для сучасної ділової людини, яка стикаючись з новими партнерами, колегами і знайомими, є посередником у досягненні визначеної мети, від чого залежить успіх компанії в цілому

На принципах управління персоналом будуються теорія, методологія і практика управлінських технологій, їх реальна реалізація не завжди пов'язується з якісними характеристиками міжособистісної взаємодії суб'єкта управління й об'єкта управління.

На сьогодні сфера управління персоналом динамічно розвивається, фахівців даної професії надалі більшає, а саме поняття «керівник» набуває якісно іншого значення. Про те, як керівникові максимально ефективно використовувати свій потенціал, існує безліч літератури, наукових напрацювань, досліджень. Зокрема, серед учених, які намагалися визначити основні риси та якості, які притаманні сучасним менеджерам, відомі М.Д. Виноградський, Г.А.Дмитренко, Л. І. Каращук, Н. Л. Коломінський, Ю. А. Конаржевський та інші. Цими питаннями займається також наукова школа під керівництвом А.М. Колота [3, 4].

Проблеми формування кадрового потенціалу та професійно-психологічної підготовки працівників є традиційним предметом досліджень у психології. Окремі питання зазначених проблем розглянуті в роботах Д.О. Александрова, В.Г. Андросюка, В.І. Барка, В.Г. Воронкової, Л.І. Казміренко,

О. І. Кудерміної, І. М. Охрименка, В. С. Медведєва, О. М. Цільмак, С. І. Яковенка тощо. У своїх наукових пошуках ми спиралися на погляди М. І. Бобневої, Р. Драфта, П. Друкера, А. Л. Журавльова, Т. В. Кочетової, О. М. Леонтєєва, Б. Ф. Ломова, В. М. Мясіщева, Є. М. Пенькова, В. О. Ядова тощо.

У більшості сучасних праць теоретиків і практиків, присвячених питанням управління персоналом (Л. Балабанова, М. Виноградський, В. Воронкова, Є. Маслов, М. Мурашко, В. Лук'янихін та інші), вивченню командних систем, моделей колективної поведінки та моделей групового управління (М. Геллерт, Ю. Журавльов, Ч. Маргерисон, К. Новак, Л. Томпсон, Д. Фролов та інші)

Але завжди буде існувати проблема взаємодії теорії та практики. З іншого боку виступає проблема того, що винайдені засади одного успішного менеджера не завжди будуть працювати в будь якій організації, адже вагомими факторами будуть виступати специфіка організації, чисельність підлеглих і взагалі орієнтири керівника у виборі форм, методів, стилю керування.

Психологічні аспекти адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом виступають як стосунки між людьми, направлені на досягнення мети, вирішення завдань у спільній діяльності, тобто її реальним змістом. Управлінські відносини становлять спільну діяльність, роблять її організованою. У психології управління окремий працівник, і соціальна група, і колектив виступають у контексті організації до якої вони належать й без якої їх аналіз у плані управління виявляється неповним.

Проблематиці формування на підприємствах трудових ресурсів присвячено чимало праць зарубіжних вчених, а саме Массе П., Модільяні Ф., Міллера М., Шарпа У., Гітмана Л., Джонка М.Д., Брігхема Ю., Брейлі Р., Майерса С., Лістера К., Бочарова В.В., Мелкумова А.С., Бланка І.А., Катасонова В.Ю., Ігоніна В.В. та інших.

У наукових колах України дослідженню окремих питань кадрового забезпечення діяльності підприємств присвячено праці вітчизняних науковців: О.Барановського, Л.Безчасного, О.Василика, В.Воронкової, Ю.Воробйова, М.Герасимчука, А.Гойко, В.Грушка, М.Дем'яненка, А.Загороднього, О.Заруби, І.Зубача, В.Кравченка, М.Крупки, І.Лукінова, І.Лютого, Л.Нейкової, П.Орлова, С.Орлова, А.Пересади, О.Пилипченка, С.Реверчука, Н.Титаренка, Д.Черваньова, М.Якубовського та інших.

Розвиток психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом реалізується в діяльності керівника, в якій психологія управління виділяє такі моменти: діагностика і прогнозування стану та змін управлінської підсистеми; формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на зміну станів керованого об'єкта в заданому напрямку; організація виконання рішень. Для з'ясування психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом треба бути, щоб задовольняти вимоги сучасного етапу розвитку суспільства, ми звернулася до думки провідних управлінців. Найвідоміші менеджери сучасності (Лі Якокка, Френсіс Роджерс, Джек Уелч, Акіо Моріта та ін.), управлінські консультанти (Уоррен Бенніс, Том Пітере, Філіп Кросбі), представники сучасних шкіл бізнесу (Майкл Портер, Генрі Мінцберг та ін.) вважають, що успішний керівник має знати потреби клієнта і сприяти їх задоволенню; стимулювати використання нестандартних підходів, запалювати своїми ідеями інших; брати на себе відповідальність тоді, коли інші собі цього не дозволяють; генерувати нові ідеї, спрямовані на суттєві зміни; залучати у команду талановитих людей, вміти використовувати потенціал кожного члена команди і ставитися до нього як до партнера.

Віддаючи належне напрацюванням вітчизняних та зарубіжних авторів, здійсненим у галузі теорії, методики та організації кадрового забезпечення діяльності підприємств, слід зауважити, що до цього часу багато проблем не знайшли свого остаточного вирішення, що й зумовлює актуальність теми дипломного дослідження, її теоретичну та практичну значимість.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом ФОП «Ліщина Д.Ю.».

Предметом дослідження є психологічні аспекти адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне теоретичне дослідження розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізмів управління персоналом на підприємствах.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні вирішено такі завдання:

- дослідити методологію психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом;
- проаналізувати понятійно-категоріальний апарат психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом;
- визначити зарубіжний досвід психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру ФОП «Ліщина Д.Ю.»;
- продіагностувати проблем управління персоналом;
- провести SWOT-аналіз управління персоналом ФОП «Ліщина Д.Ю.»;
- удосконалити напрями розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом ФОП «Ліщина Д.Ю.»;
- економічно обґрунтувати удосконалення психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом;
- запропонувати практичні рекомендації розвитку психологічних

аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом.

Методи дослідження. Теоретичною базою дослідження є осмислення об'єктивних історичних процесів становлення та розвитку системи психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом. Головні висновки сформульовано на основі методів системного аналізу та наукової абстракції. При оцінці ефективності функціонування системи психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом використано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, метод економіко-статистичних розрахунків. При розробці пропозицій щодо вдосконалення процесу формування фінансових ресурсів вітчизняних підприємств використано економіко-математичні методи.

Інформаційною основою роботи є законодавчі та нормативно-правові акти з питань управління персоналом підприємств, статистичні матеріали, енциклопедичні видання, монографічні дослідження та статті зарубіжних і вітчизняних авторів.

Практична значимість запропонованих рекомендацій полягає в тому, що їхнє використання дозволить ФОП «Ліщина Д.Ю.» досягти стійких конкурентних переваг у своїй сфері діяльності за рахунок підбору висококваліфікованого персоналу та ефективного управління ним.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ПЛАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1. Методологія психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом

Поведінка людини у професійному просторі визначається достатньо значною кількістю чинників. Водночас, регуляція поведінки людини у широкому розумінні, на наш погляд, здійснюється шляхом складної взаємодії соціальних норм (актуальних для конкретно-історичного періоду її існування) та ієрархічної системи особистісних цінностей (притаманних для даної людини). Зазначене твердження базується на традиційному розумінні особистості як носія свідомості з індивідуально-типовою структурою психологічних властивостей та якостей, що вибірково ставиться до навколишньої дійсності та виконує визначені соціальні ролі.

Методологія психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом носить загальний характер, але все ж вона конкретизується стосовно до різних сфер практичної і теоретичної діяльності. Іншими словами, методологія виступає як загальна система пояснювальних принципів чи підходів до пізнання, що дозволяє визначити як при даному предметі і об'єкті проводити дослідження проблем психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом.

Методологія – це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища. Методологія психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом

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.

Методологія психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом розглядається як багатоповерхнева споруда, на верхніх поверхах якої розміщуються філософська методологія, далі – загальнонаукова методологія, а на найнижчих поверхах – методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм.

Розробка методологічних засад психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом розпочалася з моменту формування її як науки, учбової дисципліни і галузі дослідження. Специфічність предмета, об'єкту і цілей управління персоналом заключається в тому, що увага дослідників зосереджується на принципах і способах пізнання.

Методологію психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом слід розглядати як транскрипцію специфічної сфери діяльності до управління персоналом.

Методологія психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом – це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. У такому розумінні методологія утворює необхідний компонент управлінської діяльності, оскільки остання стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізації.

Метод порівняльного аналізу застосовується для порівняння різних видів кадрової політики, виявлення особливостей її застосування в умовах функціонування різних економічних і політичних умов. Порівняльний (компаративістики) метод, відомий з часів Аристотеля, Платона, Ш. Монтеск'є, дозволяє встановити, в чому подібність явищ, виокремити загальні риси або вказати, за якими ознаками вони розрізняються. Завдяки



порівняльному методу можна проаналізувати становлення і розвиток системи управління персоналом, зіставити однотипні управлінські явища, системи, виявлення спільних та відмінних рис в системах управління персоналом; з'ясувати загальне і особливе в управлінських явищах шляхом їх співставлення; виявити схожість і розбіжності, загальні та специфічні риси управління персоналом в різних політичних режимах.

Методологія психологічних аспектів адміністративної діяльності 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, передусім, аналітичну діяльність, діагностику проектування, прийняття управлінських рішень.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні [38, с. 45].

Адміністративні методи управління персоналом ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога».

Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати у певному підприємстві, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти - державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі

оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів управління персоналом – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності підприємства, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників [7, с. 134].

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини [9, с.23-30].

Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату та творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Методи управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Психологічно обґрунтовані норми керуваності і оптимальний розмір виробничих колективів</li> <li>2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників</li> <li>3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів</li> </ol>	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості</li> <li>2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість</li> </ol>	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника</li> <li>2. Найбільш ефективні форми професійного навчання</li> <li>3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються</li> </ol>	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність працівника його робочому місцю.</li> <li>2. Можливість подальшого співробітництва</li> <li>3. Результати трудової діяльності</li> <li>4. Місце працівника в системі колективу</li> </ol>	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Рациональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причини порушення дисципліни</li> <li>2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі</li> <li>3. Ефективність кадрової роботи</li> </ol>	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

Методи управління – це сукупність прийомів і процедур підготування і прийняття, організації і контролю виконання управлінських рішень.

Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх

вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [15, 234-239].

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

В управлінні використовуються різноманітні методи, адекватні характеру розв'язуваних фахових задач. Так, із позицій системного аналізу управлінської діяльності можна виділити 4 групи методів відповідно до етапів управлінського процесу: методи підготування, прийняття, організації, контролю за виконанням управлінських рішень. По характеру впливу на виконавців розрізняють 4 основні типи методів управління: економічні, організаційно-розпорядницькі, правові і соціально-психологічні.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття боргу, прагнення людини трудитися в певній організації, культура трудової діяльності. Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливів: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

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

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

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні

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

По характеру впливу на виконавців виділяють методи прямого (безпосереднього) і непрямого (опосередкованого) впливу: адміністративні, матеріального і морального стимулювання роботи.

По масштабах застосування методи управління підрозділяються на загальні (наприклад, інтерв'ю, аналіз діяльності, тести та ін.) і спеціальні (організація службової діяльності і т.д.). При виконанні управлінських рішень, програм широко застосовуються методи колективної та індивідуальної матеріальної мотивації. Засобами такої мотивації служать посадовий оклад, заробітна плата, винагорода і т.п. Для надання стійкості організаційним зв'язкам у системі управління в процесі виконання управлінських задач застосовується метод розпоряджень. Він виявляється у виді наказів, планів, інструкцій, інших документів, що називаються актами управління. Одним із видів розпорядницьких методів є адміністративні методи, тобто методи владної мотивації. Вони засновані на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшим посадовим особам, мають обов'язковий характер. З їх допомогою діють механізми примусу, що формуються для захисту інтересів товариства, держави, особистості, реалізуються права і обов'язки керівників, підтримується службова дисципліна, забезпечуються умови виконання співробітниками їх обов'язків (рисунок 1.1).

Управління як процес є актом трудової діяльності працівників. Він здійснюється з застосуванням знарядь і предметів праці. Предметом праці у процесі управління є інформація, а знаряддям її на сучасному етапі є технічні засоби вимірювання, сприйняття, реєстрації, передачі, обробки, аналіз у, зберігання і розмноження цієї інформації.

Людина як особистість формується під впливом системи соціальних відносин, у яку вона включена та її поведінка в суспільстві визначається

сукупністю соціальних норм.



Рисунок 1.1. Система методів управління персоналом на підприємстві

Тобто, урегульованість життєдіяльності людей в суспільстві, так звана нормативність поведінки, забезпечується низкою різнобічних вимог, які мають системний характер, соціальну спрямованість та називаються соціальними нормами. В даному випадку ми вважаємо за необхідне акцентувати увагу на тому, що нормативна регуляція поведінки здійснюється за допомогою саме системи вимог.

Нормативна система – це не проста механічна сума окремих різновидів нормативного регулювання, а саме система. Співвідношення загального та

відокремленого, цілого та часткового, що склалося в цій системі надає їй нову якість, яка відрізняється від простої сукупності ознак властивих різним видам нормативного регулювання.

Соціальну норму визначають як вимогу суспільства до особистості, у яких визначений більш-менш точно обсяг, характер, а також межі можливого і припустимого в її поведінці [2]. Ці правила і вимоги можуть бути закріплені в письмових джерелах (законах, статутах, документах і т. ін.), відображені в політичній і художній літературі. Однак закріпленням у письмових джерелах існування соціальної норми не вичерпується. Більшість норм об'єктивуються, виражаються зовні і доводяться до спільноти людей через погляди і переконання, зразки поведінки, що повторюються з покоління в покоління (мораль, звичаї, традиції) та відтворюються досить регулярно й у масовому масштабі.

Соціальні норми – продукт пізнання і переробки у свідомості людей інформації про минуле і теперішнє, про найбільш раціональні форми поведінки і діяльності, що виправдали себе на практиці і ведуть найкоротшим шляхом до корисного результату. Виступаючи як потужні засоби соціальної регуляції поведінки, соціальні норми є «мостом», що пов'язує воедино всі прояви особистості людини, її поведінки з найважливішими інститутами сучасного суспільства, його структурою, його вимогами [3].

Узагальнюючи наявні визначення поняття «соціальні норми», ми ґрунтуємося на наступному його розумінні, а саме: соціальні норми – це невід'ємний елемент суспільного управління, засіб орієнтації поведінки особистості (соціальної групи) у конкретних соціальних умовах і, водночас, засіб контролю з боку суспільства за їх поведінкою [4].

Соціальні норми обумовлені суспільним буттям та історичним розвитком суспільства (держави), визначаючи цілі, межі, умови та форми поведінки людей у значимих для життєдіяльності суспільства або соціальних груп сферах, а також у конкретних ситуаціях, коли приймається усвідомлене

рішення діяти так чи інакше.

Виявити певні психологічні аспекти адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом стає можливим за допомогою аналізу основних атрибутів соціальних норм через призму актуального для сьогодення України характеру суспільних відносин.

Особистість, являючись членом професійної групи, здійснює власну діяльність, насамперед, враховуючи погляди, що існують в даній професійній спільноті. Ці погляди зумовлені цінностями, цілями групи та проявляються в певних правилах та стандартах поведінки, тобто окремих соціальних нормах притаманних цій професійній макрогрупі.

Групові норми виступають в якості одного із важливих регуляторів поведінки працівника поліції не тільки в межах його професійної макрогрупи, але й в процесі взаємодії з пересічними громадянами.

За думкою Є. М. Пенькова [2], соціальні норми будь-якої групи виступають:

- а) як засіб орієнтації поведінки кожної особистості в певній ситуації;
- б) як засіб соціального контролю за поведінкою особистості з боку даної спільноти людей.

Англійський психолог М. Аргайл [7] вирізняє наступні види норм у групах:

– норми, що регламентують вирішення професійних задач (стандарти та швидкість роботи, застосування окремих способів реалізації професійних обов'язків);

– норми, що регулюють взаємодію в групі та дозволяють прогнозувати поведінку інших, запобігати конфліктам та гарантувати справедливу винагороду;

– норми стосовно установок та переконань (наприклад орієнтування інших членів групи на погляди авторитетних працівників, всупереч існуючим проявам реальності). Відповідно до предмету нашого дослідження наведені різновиди групових норм ми можемо умовно позначити як норми діяльності.



Спробу їх проаналізувати здійснив видатний вітчизняний науковець Г. О. Балл [5]. В межах однієї сфери застосування доцільно розрізнити дві системи норм:

- ті, що декларуються (у тому числі фіксуються у нормативних документах);
- реально діючі (тобто ті, яких дотримуються фактично та недотримання яких призводить до настання реальних санкцій).

На думку Г. О. Балла, між першою та другою системами завжди існує певне розходження. Воно особливо значуще в тих випадках, коли норми першої системи декларуються без врахування об'єктивних та суб'єктивних передумов їх виконання.

Таким чином, методологія дослідження психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом зводиться до сукупності засобів і прийомів наукового пізнання, до яких належать загальнонаукові методи (діалектичний, системний, структурний, функціональний), так і спеціальні методи (формально-юридичний, порівняльний, політичного моделювання, прогнозування).

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом

Управління психологічними аспектами адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом є одним з найважливіших напрямків у стратегії сучасних культурно-освітніх установ, оскільки в сучасних умовах роль людини зростає, і до його здібностям, рівню знань і кваліфікації пред'являються все більш високі вимоги. Важливим елементом продуктивних сил є люди з їх рівнем освіти, досвіду і майстерності. У теорії менеджменту використовується значна кількість назв щодо людей, зайнятих

на підприємстві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише з частиною працюючих - спеціалістами або робочими високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві.

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері діяльності. Визначення «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками: Для того щоб ефективно управляти персоналом і, більше того, оцінювати його ефективність, необхідно знати, що таке управління персоналом і які цілі цього процесу, а також визначити сутність категорії «управління персоналом».

У літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття «управління персоналом» У різних джерелах можуть зустрічатися і інші назви: управління трудовими ресурсами, управління людським капіталом, кадровий менеджмент, менеджмент персоналу. Зупинимось на деяких визначеннях поняття «управління персоналом».

Управління персоналом – це підбір і розстановка працівників, навчання прогресивним прийомам роботи, оновлення знань, морально-психологічний вплив, вирішення конфліктних ситуацій в колективі з метою забезпечення складеної, ефективної роботи. [15, с.11]

Людина складає основу організації, її сутність і її основне багатство. Однак з позиції управління неможливо говорити про людину взагалі, так як, всі люди різні. Люди ведуть себе по різному, у них різноманітне відношення до своєї справи, до організації, до своїх обов'язків; люди мають різноманітні потреби, їх мотиви до діяльності можуть суттєво відрізнятись.

Тому менеджер повинен дуже багато знати про людей, з якими він працює, для того, щоб успішно керувати ними. Бо в кожній організації людина працює в середовищі колег, товаришів по роботі. Вона являється

членом формальної або неформальної груп. І все це залишає слід або допомагаючи більш широко розкрити її потенціал, або приглушуючи людські здібності і бажання працювати з повною віддачею.

Психологія управління – це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського і психологічного фактору в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процесі інтеграції та зміцнення відносин між його членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості керівника. [15, с. 20– 21]

У розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності великої популярності набуває психологічна спрямованість, що має на меті створення у працівників власних інтересів і цілей. І тільки в процесі подальшого розвитку менеджменту керівники почали враховувати реальні інтереси, цілі та потреби працівника і через них впливати на його поведінку, використовуючи психологічні методи.

Психологічні методи адміністративної діяльності відіграють дуже важливу роль в роботі з персоналом, так як вони направлені на конкретну особистість робітника або службовця і, як правило, сурово персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю являється звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних задач підприємства.

Психологічні методи управління адміністративної діяльності – це способи впливу на психіку і настрій людей, які дозволяють з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки робітників та керівників, членів колективу. [5, с. 43]

Мета психологічних методів адміністративної діяльності – управління психологічною діяльністю особистості, регулювання її поведінки в колективі та створення на цій основі оптимального морально-

психологічного клімату, який сприяє активізації людського фактора та всебічного розвитку особистості. Відомо, що кожна особистість має різний ступінь здатності чи нездатності до того чи іншого виду діяльності. І завдання фахівців полягає в тому, щоб допомогти кожній людині вибрати для себе той вид праці, що найбільшою мірою відповідає його професійній здатності.

Якщо людина досягає бажаних результатів у праці, їй створені оптимальні умови для роботи, і вона не розчарована у своєму професійному виборі, то такий працівник психологічно і соціально стійкий для роботи в колективі. При вирішенні питання про те, якими якостями повинна володіти людина, що претендує на виконання тієї чи іншої діяльності, завжди виникає необхідність психологічного вивчення адміністративної діяльності.

Результатом такого психологічного, чи, по-іншому, професіографічного аналізу трудової діяльності повинна бути професіограма (професіограма – опис і обґрунтування системи вимог, поставлених певною діяльністю, спеціальністю чи професією до людини). [10, с. 183]

Визначення професійної придатності тієї чи іншої людини до певного виду діяльності можливе на основі вивчення вроджених індивідуально – типових ознак людини.

Індивідуально-типові й індивідуально-психологічні особливості утрудняють чи полегшують освоєння професії, досягнення високих результатів, визначають взаємини з людьми і становище в суспільстві. Вони ж викликають необхідність розмаїтості прийомів виховання і навчання, тому що неможливо скласти загальний для всіх перелік подій, життєвих чи виробничих ситуацій, вказати ступінь їхнього впливу на стан людини і необхідні при цьому заходи. [11, с. 93]

У процесі формування колективу культурно-освітніх установ необхідно враховувати: його розмір, співвідношення його членів за віком, статтю, кваліфікацією, типом темпераменту. Важливий також облік потреб,

бажань, психологічної сумісності, системи взаємин.

Створення здорового психологічного клімату в колективі багато в чому залежить від культури і її стану у установі, особливо культури керівництва, ефективності виховної і педагогічної функції керівника, що залежить від психологічного такту.

Таким чином, розглянуте свідчить про наявність проблеми створення гарного, здорового психологічного клімату, розв'язання якої за допомогою визначених методів і на основі поставлених завдань дозволить підвищити ефективність діяльності фірми в умовах проблемних ситуацій.

Психологічні методи управління аспектів адміністративної діяльності – це способи впливу на психіку і настрої людей, які дозволяють з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки робітників та керівників, членів колективу.

Управління організаційним (соціальним) об'єктом, який є підприємство, являє собою процес, що складається з взаємозв'язаних та взаємозалежних елементів. Загальна логіка організації процесу управління полягає у тому, що пері за все ставиться мета, потім визначаються засоби та розроблюються заходи до її досягнення, нарешті ставиться завдання, вирішування якого і приведе до поставленої мети. Кінцевою стадією управлінської дії є вироблення та виконання рівень, які забезпечать нормальний хід процесів на керованому об'єкті за раніше складеним планом, розробленим відповідно до поставленої мети [6]. Управління здійснюється в рамках єдиного процесу управління (кільця адміністративної діяльності у процесі управління персоналом), що показано на рисунку 1.2

Управління включає три аспекти:

- "Хто" управляє "ким" (інституційний аспект);
- "Як" здійснюється управління і "як" воно впливає на керованих (функціональний аспект);
- "Чим" здійснюється управління (інструментальний аспект).

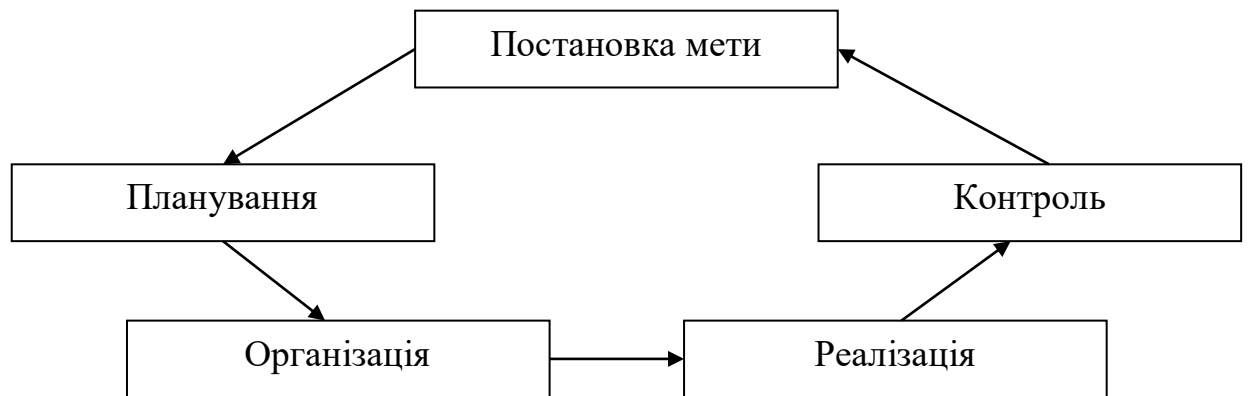


Рисунок 1.2. Кільце адміністративної діяльності у процесі управління персоналом

Механізми адміністративної діяльності у процесі управління персоналом на підприємстві, по своїй суті та змістом, складаються з сукупності взаємозв'язаних функцій. Експлуатаційні можливості сучасного комплексу технічних засобів, що використовується в автоматизованій системі збирання і обробки економічної інформації, дозволяють автоматизовано виконувати ряд процедур у цих функціях. Стан науково-практичних розробок та технічний рівень зазначеного комплексу визначили можливості автоматизованого виконання таких процедур управлінського процесу:

- у прогнозуванні та плануванні - багатоваріантні розрахунки при розробці прогнозів, перспективних і поточних економічних та соціальних планів розвитку підприємства, а також оперативно-виробничих планів і планів з технічної підготовки виробництва з метою наступного визначення оптимальних взаємозв'язаних наборів показників;

- в організації - моделювання організаційних структур управління та імітація процесів виробництва при різних критеріях і параметрах з метою вибору оптимальних;

- при координації і регулюванні - подання команд на робочі місця (поки що на низовому рівні управління виробництвом) відповідно до плану, технологічного процесу чи інструкції, складених на ті чи інші види робіт або

операції;

- у контролі - спостерігання за станом керованого об'єкта по всіх параметрах, а також за своєчасним і повним виконанням керівних команд;

- в обліку - одноразове збирання (у ритмі виробництва) і системна обробка всієї фактичної (разом з довідковою, плановою, нормативною та іншою) достовірної інформації про наявність та рух ресурсів, а також про процеси та явища, що відбуваються у виробничо-господарській та іншій діяльності підприємства;

- в аналізі - зіставлення (поміж собою) нормативних, планових і фактичних показників, які характеризують ті чи інші операції або процеси виробничо-господарське і та іншої діяльності, виявлення відхилень (у кількісних, вартісних, відносних та інших величинах) від заданих параметрів із зазначенням причин і винуватців цих відхилень, оцінка виконання плану у різних аспектах та виявлення факторів, що впливають на ці відхилення;

- у звітності - автоматичне формування (на основі первинних даних) зведених показників, що відображаються у тилових формах установленої бухгалтерської, статистичної та іншої звітності за допомогою спеціальних перевідних масивів - довідників, а також одночасне створення машинних носіїв з відповідними зведеними показниками звітності для передання (інколи це робиться по каналах зв'язку) їх до зовнішніх та інших установ (інституція).

Механізми адміністративної діяльності у процесі управління персоналом на підприємстві - складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи досягнення їх. Інакше кажучи, якщо при визначенні цілей потрібно відповісти на запитання «чого потрібно досягти?», то слідом за цим виникає запитання: «як найбільш раціонально досягти мети?». Отже, виникає потреба у застосуванні арсеналу засобів, що забезпечують досягнення цілей управління, тобто методів управління.

Методом називається захід або сукупність заходів у будь-якій людській діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення певного завдання.

Засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів називають методами управління. Методи являють собою важливий елемент процесу управління (Наявність прогресивних методів управління та вмiле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів).

Механізми адміністративної діяльності у процесі управління персоналом на підприємстві покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань.

Особлива роль психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі управління персоналом на підприємстві полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Таким чином, зміст поняття «психологічні аспекти адміністративної діяльності у процесі управління персоналом» витікає із суті і змісту управління і належить до основних категорій теорії психології управління.

Формування цілеспрямованого впливу на трудові колективи та їх окремих членів безпосередньо пов'язане з мотивацією, тобто використанням факторів, які визначають поведінку людини в колективі у процесі виробництва. Звідси витікає дуже важлива вимога до психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі управління персоналом на підприємстві: механізми управління повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям дії їх. Ця характеристика показує мотиви, які визначають поведінку людей і на які орієнтована відповідна



група методів.

Відповідно до мотиваційної характеристики у складі психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі управління персоналом на підприємстві виділяють три групи:

- економічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціальні.

Економічні механізми управління персоналом на підприємстві об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому. Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється при певній взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал продукує суспільно корисну продукцію або робить виробничі і побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої і уречевленої праці, а з другого, - результати виробництва. Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня їх використання [22, с. 33-39].

Ефективність виробництва являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу (у зарубіжних країнах з розвинутою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін – продуктивність системи виробництва і обслуговування, під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг. Отже, ефективність виробництва і продуктивність системи – це по суті терміни-синоніми, які характеризують одні й ті ж результативні процеси.

Процес формування результатів і ефективності виробництва (продуктивності системи) показано на рисунку 1.3:



Рисунок 1.3. Схема формування результатів і ефективності виробництва (продуктивності виробничо-економічної системи)

Організаційно-розпорядчі механізми управління персоналом на підприємстві спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, у тому числі адміністративної. Ці механізми відрізняються прямим характером впливу: будь-який регламентуючий чи адміністративний який підлягає обов'язковому виконанню.

Соціальні методи ґрунтуються на використанні соціального механізму управління персоналом на підприємстві, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.) [15, с.123].

Ефективність застосування механізмів управління персоналом на підприємстві в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Економічні механізми управління персоналом на підприємстві

посідають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку окремих підприємств і визначається такий режим роботи і такі стимули, які об'єктивно спонукають і зацікавлюють колективи і окремих працівників в ефективній праці [9, с.13].

Таким чином, впливом на безпосередні інтереси об'єкта управління створюється загальний механізм управління персоналом на підприємстві його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи без повсякденного і безпосереднього втручання зверху. До складу економічних механізмів управління персоналом на підприємстві належать організаційно-виробниче планування, метод комплексних цільових програм, комерційний розрахунок, система економічних регуляторів господарської діяльності.

Під плануванням розуміють продуману підготовку майбутньої діяльності, систематично орієнтовану на цілі підприємства чи підприємства. Економічне планування полягає у розробці системи показників, які є найбільш важливими, визначальними показниками господарської діяльності. Ці показники охоплюють усі сфери діяльності підприємства: виробництво, реалізацію, закупівлю сировини, матеріалів та товарів, фінанси, запаси товарів і матеріалів, робочу силу та ін.

Планування як механізм управління персоналом на підприємстві характеризується рядом специфічних ознак:

- цільовою спрямованістю, оскільки кожен показник вказує виконавцям, яких результатів діяльності бажано досягти;
- конкретною адресною спрямованістю, оскільки планове завдання завжди конкретно адресоване якомусь виконавцю (працівнику, групі працівників, колективу в цілому);
- часовим інтервалом дії (рік, квартал, місяць, декада чи інший проміжок часу).

Реалізація економічних механізмів управління персоналом на підприємстві здійснюється в рамках системи виробничих відносин між

людьми, що входять до складу трудового колективу. Ця система взаємовідносин надзвичайно складна і включає в себе економічні, соціальні, психологічні та організаційні відносини. Останні знаходять своє вираження у вертикальних та горизонтальних зв'язках, що виявляються у формі зацікавленості працівників підприємства у спільній праці. Для виконання будь-яких робіт виробничого характеру кожен працівник має свої обов'язки, права, відповідальність, які формуються у процесі здійснення функції менеджменту «Організація».

Таким чином, реалізація організаційних відносин у системі відбувається застосуванням організаційно-розпорядчих механізмів управління персоналом на підприємстві, які ще називаються адміністративними. Однак поняття «організаційно-розпорядчі механізми управління персоналом на підприємстві» більш широке, оскільки адміністративні механізми ґрунтуються на застосуванні нормативних актів (постанов, наказів, інструкцій органів влади і управління), а організаційно-розпорядчі механізми охоплюють усю суть організаційної складової механізму управління [10, с. 23].

Організаційно-розпорядчі механізми управління персоналом на підприємстві тісно пов'язані з і економічними механізмами управління персоналом на підприємстві, оскільки вони спрямовані на вирішення єдиних завдань з досягнення цілей господарської діяльності.

Суб'єкт управління здійснює самостійний організаційний вплив на об'єкт, встановлюючи режим функціонування останнього.

Нормування як механізм управління персоналом на підприємстві організаційно-стабілізуючого впливу більш м'який спосіб організаційної стабілізації і полягає у встановленні нормативів, які є орієнтиром у діяльності [21, с. 45-47].

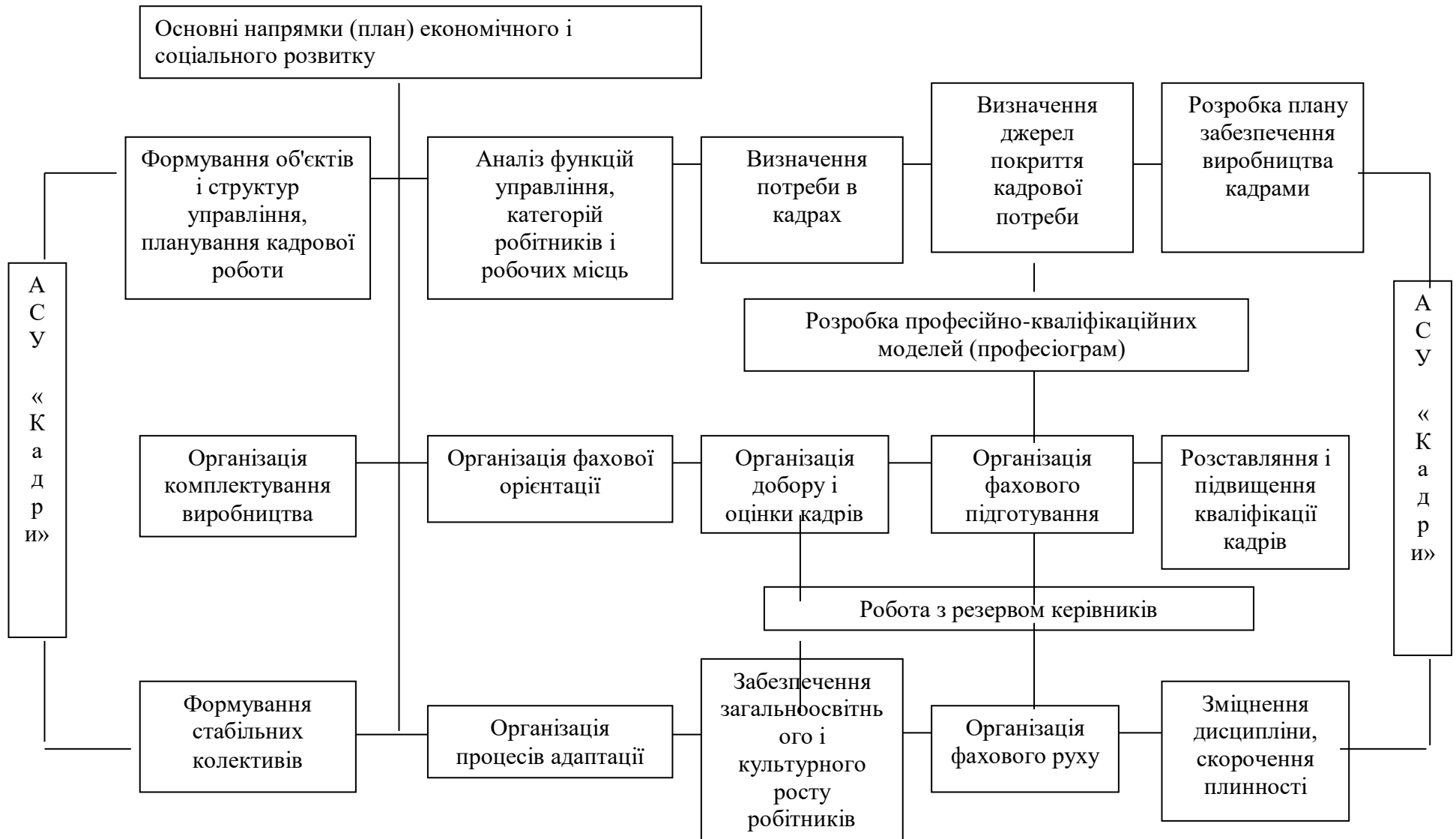


Рисунок 1.5. Система адміністративної діяльності управління персоналом

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

- а) підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів [25, с. 345];
- б) підсистема добору, розставлення, оцінки і безупинного навчання кадрів, підсистема раціонального використання кадрів на виробництві.

Складність і багатогранність управління кадрами припускає багатоаспектний підхід до цієї важливої проблеми. Розрізняють такі аспекти управління кадрами:

- техніко-технологічний (відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);

- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу працюючих, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);

- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);

- соціально-психологічний (відбиває питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різноманітних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

- педагогічний (припускає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Основою системи управління кадрами є кадрова політика, що подає собою розраховану на тривалу перспективу лінію удосконалювання кадрів, генеральний напрямок у кадровій роботі, що визначається сукупністю найбільше важливих, принципових положень і установок, виражених у стратегічних рішеннях [17, 56].

Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована рішенням висунутих товариством задач у господарській діяльності шляхом оптимального використання і розвитку персоналу [18, с. 34].

Ключовим в управлінні є принцип добору і розставлення кадрів по їх

особистисних і ділових якостях. Приходячи наріжним каменем кадрової політики, він передбачає:

- спадкоємність кадрів на основі систематичного добору і підготування нових робітників;
- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів;
- чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного робітника;
- сполучення досвідчених робітників із молодими кадрами;
- забезпечення умов для фахового і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і особистисних якостей;
- сполучення довіри до кадрів із перевіркою виконання.

Механізм управління кадрами виробництва включає різноманітні державні і суспільні формування:

- місцеві державні адміністрації,
- підприємства, що визначають загальний напрямок кадрової політики підприємства.

До державних органів управління ставляться органи по праці і соціальних питаннях, центри зайнятості населення, кадрові служби державних підприємств, організацій, а також міністерств і відомств. Координація діяльності кадрових служб різноманітних галузей народного господарства покладена на державні органи по праці і соціальних питаннях, що:

- визначають реальну потребу в фахівцях з урахуванням розвитку продуктивних сил і перспективних напрямків науково-технічного прогресу, забезпечують контроль за їх використанням у народному господарстві;
- забезпечують реалізацію громадянами права на працю, домагаючись ефективної зайнятості працездатного населення на основі прогнозування потреб і джерела забезпечення народного господарства трудовими ресурсами, організований добір робітників та інші види розподілу і перерозподілу робітників;
- разом з органами утворення створюють ефективну систему фахового

навчання, що забезпечує безупинне підвищення кваліфікації всіх робітників;

- здійснюють методичну роботу по атестації кадрів у галузях народного господарства.

Таким чином, у розділі проаналізовано понятійно-категоріальний апарат психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом, який розкриває особливості кадрової політики з врахуванням різноманітних формувань; складність і багатогранність управління кадрами; необхідність застосування організаційно-розпорядчих механізмів управління персоналом на підприємстві.

### 1.3 Зарубіжний досвід розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом

Системи управління, що використовуються вітчизняними підприємствами показали свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є значна плинність кадрів, низька продуктивність праці, негативний психологічний клімат в колективах. Відповідно наслідки такої роботи зовсім невтішні – неефективна робота багатьох підприємств, невчасне виконання плану випуску продукції, збитковість діяльності, а в деяких випадках і банкрутство. Ефективне управління персоналом на даний час є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства. Жодна організація не буде працювати злагоджено якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників. Напрацювань вітчизняної економічної школи на жаль не завжди вистачає для адекватної оцінки проблем управління персоналом на окремих підприємствах, тому вважаємо за доцільне проведення комплексного аналізування, узагальнення та спроби адаптування зарубіжного досвіду до реалій вітчизняної економіки.



Однією із ключових проблем ефективного функціонування організаційної системи є високий рівень підготовки персоналу та управління, оскільки він виступає рушійною силою будь-яких економічних змін. Дослідження психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом показує, що в організаційній системі існуючий механізм підбору та оцінювання персоналу є несистемним, окрім того, в кожній країні він є відмінним. Але зважаючи на відмінності в політичному підході, національних стандартах, організаційна система України потребує удосконалення та системності у сфері управління персоналом (підборі, навчанні, оцінці та подальшому розвитку персоналу).

Підбір працівників є важливим та необхідним складником ефективної системи управління персоналом підприємства. Успішному проведенню підбору персоналу має сприяти добірка інформаційно-роз'яснювальних матеріалів фахівців.

Ефективне оцінювання персоналу має дуже велике значення, надаючи собою основу для багатьох процедур: прийому на роботу, внутрішні переміщення, висунення на підвищення, винагороду, моральне стимулювання тощо.

Сучасні концепції адміністративної діяльності управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин. Основою концепції психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах є зростаюча роль особистості працівника, його знання, мотивація, вміння їх формувати і спрямовувати на досягнення цілей.

Основні особливості американської системи адміністративної діяльності управління персоналом на підприємствах, установах полягають в наступному:

– навчання підприємницького персоналу відбувається за різними програмами, що призводить іноді до несумісності у практичній діяльності організації;

- підвищена увага служб з роботи з персоналом до питань тестування не завжди представляючи об'єктивні характеристики кандидатів на нові вакансії, підбір кращих працівників підприємства на керівні посади з боку інших виробничих структур;

- підвищена плинність кадрів, що досягає 20-25 % на рік, не ефективна робота з резервом на просування;

- брак уваги до питань підвищення кваліфікації адміністративних службовців, відсутність спеціалізованих навчальних програм для цих потреб;

- контрактна система з обмеженням в часі (3-4 роки);

- широко практикується система соціальних пільг, адекватна за вартістю 60-65 % щорічного доходу адміністративних службовців.

Японський менталітет дає змогу підбирати кадри у виробничій сфері та управляти ними значно ефективніше, ніж це відбувається в європейських організаціях та підприємствах США. Кандидати на роботу в організації додатково слухають лекції практиків з числа керуючого складу організації. Організація для перспективних студентів виділяє додатково засоби для повної або часткової оплати навчання та підвищених стипендій. Затрачені засоби можуть бути довготерміновими кредитами, або безповоротно погашаються після декількох років роботи в організації; батькам, працюючим в організаціях і бажаючих в порядку сімейної традиції підготувати своїх дітей спеціалістами з підприємницької справи, надаються позики та готуються робочі місця; використовується в організації система "з життєвого найму" гарантує постійне підвищення заробітної платні та одержання різних соціальних пільг залежно від вислуги літ; здійснюється підвищення кваліфікації працівників у спеціалізованих навчальних центрах з відривом від роботи; широко практикується система морального стимулювання працівників, застосовується рангова система просування по службі; використовуються методи самооцінки своєї роботи паралельно оцінкам, що дають менеджери; постійно практикується горизонтальне переміщення працівників, що сприяє вивченню суміжних професій; регулярно проводяться семінари та конференції для менеджерів

організації.

Виробнича система ФРН широко відома збереженням традицій у менеджменті. Більшість організацій сформовано на однакових принципах організації управління персоналом. Особливості управління адміністративним персоналом можна сформулювати таким чином:

- найбільшу увагу приділено перепідготовці працівників служб роботи з персоналом за спеціальними програмами;
- організовується стажування працівників у кращих організаціях та за кордоном;
- здійснюється постійна перепідготовка різних категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжні професії. Наявність висококваліфікованих кураторів, що опікуються молоддю;
- розроблені посадові інструкції із збалансованими правилами та обов'язками;
- використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, знанням іноземних мов і т. ін.

У виробничій сфері Франції до рівня підготовки персоналу приділяється підвищені вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції:

- особливо звертають увагу на підвищені витрати на підготовку персоналу (до 12 % від загальних видатків виробничої системи проти 5-6 % в США);
- координується роль Центрального банку Франції, що відображається в розробленні методології процесів фінансово-кредитної системи і персонального менеджменту;
- використання конкурсів під час заміщення різних посад;
- тісний зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівням знань;
- навчання всіх працівників за програмою "Психологія спілкування";
- постійне інформування персоналу про діяльність підприємства за

визначені періоди, про вакансії та використовувані елементи кадрової політики.

В італійських організаціях на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. У південних же районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру.

На підприємствах Росії більшість служб з добору персоналу виконують лише технічні функції, а кадрові питання вирішують керівники функціональних відділів та служб, які самостійно розшукують потрібних спеціалістів, турбуються про підвищення кваліфікації та готують резерв на просування, виконуючи цим самим обов'язки служби з управління персоналом. Статус працівника служби управління персоналом досить низький. Позиція передбачає субординацію, порядок призначення та переміщення керівників та спеціалістів, відповідальність, виконання функцій у просторі та часі, кадрова політика повинна враховувати особливості кожного підприємства. Його матеріальні та організаційні можливості; кадрова політика повинна містити інформаційні файли на всіх працівників підприємства, відображаючи їхні ділові якості, рівень знань та здоров'я, риси характеру. Кадрова політика на підприємствах Росії має одну дуже важливу особливість – працівник постійно повинен перебувати під наглядом. З цією метою оформляють документ – індивідуальне досьє, куди заносять дані про особисті зв'язки, поведінку, самооцінку, вияви залежності і т. ін. Індивідуальне досьє оформляється відразу після приходу працівника на підприємство. У процесі перевірки кандидатів на вакансії у підприємства дуже ефективний "детектор брехні" – поліграф. Прийняті на роботу працівники проходять випробувальний термін: технічний персонал – 2-3 місяці; спеціалісти – до 6 місяців; менеджери – 1 рік. На цій стадії приймається остаточне рішення про найм працівника або його відсів. Більшість російських підприємств не мають стратегічних планів перепідготовки працівників, відсутня необхідна мотивація та об'єктивна оцінка результатів навчання.

Організація такого навчання – одне з найважливіших завдань служб з управління персоналом.

Кадрова служба є основним структурним підрозділом установи з управління кадрами, на яку покладені функції з прийому та звільнення працівників, а також з організації їх навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки. Окреслюючи коло завдань з психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом, умовно виділяють основні та додаткові задачі. З-поміж основних завдань можна виділити такі як:

- соціально-психологічна діагностика;
- аналіз та регулювання групових та міжособистісних взаємин, відносини керівника та підлеглого;
- управління виробничими і соціальними конфліктами та стресами;
- інформаційне забезпечення кадрового управління;
- управління зайнятістю;
- оцінка та підбір кандидатів на вакантні посади;
- аналіз кадрового потенціалу та потреби в персоналі;
- маркетинг кадрів;
- планування та контроль ділової кар'єри;
- професійна та соціально-психологічна адаптація працівників;
- управління трудовою мотивацією;
- врегулювання правових питань трудових відносин; дотримання вимог психофізіології; ергономіки та естетики праці.

До додаткових потрібно віднести завдання, які можна виконувати спільно з основними, але зазвичай, управлінський розподіл за ними здійснюють зовнішні (відносно служби персоналу) підрозділи.

Чим вища якість персоналу підприємства, тим більша частина співробітників, які забезпечують особливу продуктивність праці, тобто працівників високої кваліфікації, з професійною фаховою підготовкою. Тому в сучасних підприємствах зростає увага до добору кваліфікованого персоналу та

його постійного розвитку, підвищення кваліфікації.

На підставі оцінювання персоналу, у виробничій системі ухвалюють рішення про організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації працівника чи його підвищення по посаді. Варто зазначити, що професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, отримання нової посади, вирішення нових питань [9, с.18-22].

У світовій практиці основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації вважають:

- первинне навчання відповідно до завдань організації та специфіки роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника;
- навчання для підвищення кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Підготовка нових працівників – первинне професійне навчання та економічне навчання осіб, котрі були прийняті та раніше не працювали. Перепідготовку організують з метою засвоєння вивільненими працівниками нових професій, якщо вони вже не можуть працювати за своїми професіями.

Навчання робітників іншим (суміжним) професіям із початковим рівнем кваліфікацій, здійснюють з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах.

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення професійних та економічних знань та навиків.

Виділяють такі форми підвищення кваліфікації [11, с.56-70]:

- внутрішня (у рамках організації, на робочому місці чи за його межами) та зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах);

- організаційна та неорганізаційна (самонавчання);
- професійна чи проблемно-орієнтована (за вимогою), що спрямована на відпрацювання необхідної організації поведінки;
- побудована на стандартних чи спеціальних (загальних, конкретних) програмах;
- підготовка, що призначається для конкретних цільових груп (керівників чи спеціалістів), або для всього персоналу.

Сучасні програми з підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді.

Ці програми дають знання, що не входять до посадових обов'язків та викликають бажання навчатися надалі. Важливою характеристикою персоналу є його професійно-кваліфікаційна структура, що потребує докваліфікації персоналу.

Докваліфікація персоналу є процесом встановлення рівня виконання службових обов'язків, планових і позапланових завдань. Це сприятиме вдосконаленню процесу планування розвитку персоналу, поліпшенню розстановки кадрів, визначенню їхнього потенціалу, розвитку ініціативи та творчої активності, з'ясуванню потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку з метою підвищення ефективності діяльності банку загалом.

Підбір та докваліфікація дає змогу проаналізувати якісний склад персоналу, виявити кадрові проблеми, підвищити якість управлінських рішень, насамперед пов'язаних зі стратегічним розвитком організації. Добір працівників виробничих установ має три складники: самооцінка; оцінка безпосереднього керівника; узгодження оцінки між працівником та безпосереднім керівником.

Важливу роль у доборі, оцінюванні та докваліфікації працівників відводять компетенції персоналу. У світовій практиці систематизують та оцінюють компетенції. Ми можемо виділити таку систему розвитку компетенцій:

- Міжнародні стандарти оцінювання /атестації

П'ятибальна шкала оцінювання співробітника загалом і за окремими компетенціями:

- А (+2) – видатна поведінка;
- В (+1) – вище за очікування;
- С (0) – відповідає очікуванням;
- D (-1) – нижче за очікування;
- Е (-2) – незадовільно;
- E-exceptional. Робота перевищує очікування;
- A-above Exprectations. Робота в основних напрямках перевищує

очікування;

- S-solid performance. Виконуються усі вимога, а інколи і більше;
- Improvement needed. Робота не завжди відповідає вимогам;
- Unsatisfactory. Робота нижча за очікування.
- Національні стандарти оцінювання /атестації.

Чотирибальна шкала оцінювання співробітника загалом і за окремими компетенціями ПІДСУМКОВА ОЦІНКА:

- низька – спостерігається відставання від запланованого, потребує покращення роботи;
- задовільна – досягає певних результатів, володіє необхідним обсягом навичок;
- добра – цілковите досягнення результатів, володіння навичками і вміннями;
- висока – перевищує очікувані результати, виявляє ґрунтовні знання і навички.

Слід зазначити, що адміністративна діяльність управління персоналом, а значить, і організації у різних країнах має великі відмінності [2, с. 45].



Таблиця 1- Узагальнення особливостей систем адміністративна діяльність управління персоналом

Японія		США		Німеччина	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;</li> <li>– початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця;</li> <li>– висока залежність працівників від фірми;</li> <li>– система «довічного найму»;</li> <li>– пріоритет колективним формам;</li> <li>– система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально- спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою;</li> <li>– Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– система "Pay for Performance" – «плата за виконання»;</li> <li>– принцип індивідуалізму;</li> <li>– механізм індивідуалізації ЗП;</li> <li>– персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва;</li> <li>– підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі;</li> <li>– орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених;</li> <li>– практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці;</li> <li>– виробничі ради на підприємствах;</li> <li>– увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування;</li> <li>– проводяться тренінги на суміжних посадах;</li> <li>– посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами;</li> <li>– використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.</li> </ul>	
Франція	Великобританія	Італія		Україна	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання конкурсів під час заміщення різних посад;</li> <li>– зв'язок просування по службі з перепід- готовкою та підвищенням рівням знань;</li> <li>– навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»;</li> <li>– інформування персоналу про вакансії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стандартизована система «Інвестори в людей»;</li> <li>– зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань;</li> <li>– переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії;</li> <li>– проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– на півночі країни використовують американські методи управління персоналом.</li> <li>– у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.;</li> <li>– відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації;</li> <li>– пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– низька продуктивність праці</li> <li>– висока плинність кадрів;</li> <li>– несприятливий соціально-психологічний клімат;</li> <li>– відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами;</li> <li>– персонал не знає про перспективи розвитку підприємства;</li> <li>– відсутність коштів на розвиток персоналу.</li> </ul>	

Англійська адміністративна діяльність управління персоналом ґрунтується на традиційних цінностях нації і теорії людських відносин. Вона передбачає повагу до особистості працівника, щире доброзичливість, мотивацію працівників і заохочення досягнень, забезпечення високої якості робіт і послуг, систематичне підвищення кваліфікації, гарантії гідного заробітку.

Американська адміністративна діяльність управління персоналом побудована на традиціях конкуренції та заохочення індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність особистого доходу від неї. Характерна чітка постановка цілей і завдань, високий рівень оплати персоналу, заохочення споживчих цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Японська адміністративна діяльність управління персоналом ґрунтується на традиціях поваги до старшого, колективізму, загальної згоди, ввічливості та патерналізму. Переважає теорія людських відносин і відданість ідеалам фірми, довічний найм співробітників у великих компаніях, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективного колективної праці.

Вітчизняна адміністративна діяльність управління персоналом досить різноманітна і залежить від форми власності, регіональних і галузевих особливостей і величини організації. Великі організації (акціонерні на базі державних) зберігають свої традиції чіткої дисципліни, колективізму, ефективності, підвищення рівня життя працівників, і збереження соціальних благ і гарантій працівників у нових умовах господарювання. Організації малого бізнесу працюють в умовах відсутності чітко сформульованої філософії, досить жорсткого і не завжди гуманного ставлення до персоналу з боку власника і мінімальної демократизації управління.

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну мету адміністративної діяльності управління персоналом: забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток (рис. 1.4) [2, 56].



Рисунок 1.4. Дерево цілей системи управління персоналом на підприємстві [2, с. 56]

Відповідно цілей формується адміністративна діяльність управління персоналом організації. Як база для її побудови використовуються закономірності, принципи і методи, розроблені наукою і апробовані практикою.

Таким чином, механізм адміністративна діяльність управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

#### Висновки до розділу 1

Отже, визначальними факторами успішності розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності управління персоналом є:

- сформованість і розвиток управлінських знань, навичок, вмінь і якостей менеджера;
- обізнаність щодо соціально-психологічних факторів оптимального функціонування команди;

- найбільш розвинуті стильові компоненти управлінської діяльності;
- неординарність застосування найбільш оптимальних і результативних прийомів, способів, засобів;
- корпоративна культура та корпоративність як потужний стратегічний інструмент, що забезпечує підвищення якості управлінської діяльності за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами, зорієнтовує всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі, мобілізує ініціативу співробітників, поліпшує процес комунікації, поведінки, впливає на ефективність діяльності співробітників і організації в цілому;
- націленість усієї команди на кінцевий результат, ініціатива та творчий підхід до вирішення завдань.

В Україні варто звернути увагу на систему, яка встановлена у Великобританії, «Інвестори в людей». Вона тренує, розвиває і орієнтує працівників на досягнення основних бізнес-цілей. На вітчизняних підприємствах не до кінця усвідомлюється вплив вкладень в персонал на кінцевий результат компанії. Практична користь цієї системи полягає у тому, що підвищується ефективність та прибутковість, адже навчені працівники працюють краще і продуктивніше, скорочується кількість прогулів(що є особливо актуальною проблемою для українських фірм). Зважаючи на те, що на своїй батьківщині «Investors in people» є дуже престижною, адже участь у даній програмі робить їх привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів та клієнтів, було б доцільно запровадити її в Україні.

Зарубіжна практика адміністративної діяльності управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ПСИХОЛОГІЧНИХ  
АСПЕКТІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ  
ПЛАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ФОП «ЛІЩИНА  
Д.Ю.»

## 2.1 Організаційно-управлінська структура ФОП «Ліщина Д.Ю.»

ФОП «Ліщина Д.Ю.» на ринку України з 2005 року. За цей час у Дніпропетровську та Запоріжжя відкриті Салон - Студії де можна підібрати і замовити:

- дизайн інтер'єру і його візуалізація в 3D форматі;
- матеріал призначення згідно з підбором відтінку;
- розрахунок матеріалів + роботи для даного зразка;
- виготовлення зразків на планшетах у замовленому відтінку;
- спеціалістів для декорування інтер'єрів та фасадів;
- тонування фарб і штукатурок по системі «Ойкос» по системі «Мониколор» 12000 відтінків;
- фасадна система тонування 840 відтінків;
- навчання спеціалістів по системі «Майстер клас».

За час роботи фахівці ФОП «Ліщина Д.Ю.» досконало оволоділи технікою нанесення таких покриттів як: «Венеціанські» і «Римські» штукатурки, «Венеціанки» вапняні і перламутрові, «Мармурові» штукатурки і «Мармурові» крихти, «Античні» і «Фактурні стіни», «Марсельський віск»; «Пісочний» стіни «Патирус», перламутри матові і глясові, віск для венеціанок і для об'ємних стін таких торгових марок як:

OSAKA Іспанія, ORIZZONTI Італія, OIKOS Італія, FRACTALIS Італія, COLORIFICO Італія, CANDIS Італія, KALETERASIT Туреччина, SAN DECO

Туреччина, ЕЛЬФ ДЕКОР Україна, ІРКОМ Україна.

У планах ФОП «Ліщина Д.Ю.» ближче познайомитися з матеріалами таких торгових марок як: CAPAROL, BALDINI, FRESCOS ...

Систему утеплення розділили на два напрямки :

Матеріали: «екструдований полістирол» і «пінопластову систему».

Роботи: монтаж пенолистирола – монтажники фахівці, нанесення декоративної обробки - фахівці-декоратори.

Завдяки цьому увазі споживача представлено близько 60 видів декорування фасадів. Постачальниками декоративних матеріалів для фасадів є:

OIKOS Італія, FRACTALIS Італія, COLORIFICO Італія, KALETERASIT Туреччина, SAN DECO Туреччина, ЕЛЬФ ДЕКОР Україна, ІРКОМ Україна

ФОП «Ліщина Д.Ю.» пропонує дуже широкий вибір фасадного декору з послугами монтажу, гідроізоляції відливів, декорування та фарбування...

Виробники даної продукції на Україні: PRIME DÉCOR, PRESTIGE DÉCOR.

Фарба для Інтер'єру та Фасаду: фотокаталітична, акрилова, латексна акрилова, антигрибкові, теплоізоляційна, свержеластичная, гумова... У кожної з них своє призначення, своя філософія нанесення використання та експлуатації. ФОП «Ліщина Д.Ю.» позиціонує такі бренди, як: KaleColor Туреччина, KaleTerasit Туреччина, Kalekim Туреччина, Oikos Італія, Ірком Україна, Смайл Україна.

У планах ФОП «Ліщина Д.Ю.» ближче познайомитися з фарбами таких торгових марок як: CAPAROL, SADOLIN, VIVACOLOR, PROFITEK, ESKARO.

ШПАЛЕРИ та поклейка - шпалери вінілові, паперові шпалери, рідкі шпалери, бордюри під фарбування, бордюри кварцові ... склошпалери з фактурним малюнком, флізелін, фрески на тканинній основі...

Головне ... підібрати правильний відтінок...

RASCH, Німеччина, ERISMANN Німеччина, P+S Німеччина, MARBURG Німеччина, ERFURT Німеччина, OSAKA Іспанія, WELLton, OSKAR, FAKTURA Україна,

## ПРОБКА і ПРОБКОВІ ПОКРИТТЯ

Не старіючим покриттям завжди була, є і буде пробка та вироби з неї. Натуральна пробка - унікальний матеріал, який подарувала людині сама природа. Це чудовий ізолятор, надзвичайно довговічний і надзвичайно легкий. Виняткові якості, що відрізняють пробку можна перераховувати досить довго:

- низька тепло - і звукопровідність;
- щільність і еластичність в поєднанні з легкістю;
- властивість не поглинати рідини і газу;
- гідроізолюючі і антиконденсаційні властивості;
- антистатичність;
- гіпоалергенні властивості.

WICANDERS, ARTICOR, CORKSRIBAS

ПОЛИУРИТАНОВИЙ ДЕКОР: Балки, Багети, Молдинги, Пілястри, Балюстради, Карнизи, Колони, Консолі, Купола, Панно, Наличники, Ніші , Орнаменти, П'єдестали, Розетки, Скульптури і Фонтани і це далеко не повний перелік всіх можливостей декору.

GAUDI DÉCOR, HARMONY

## ХУДОЖНІ РОБОТИ

У ФОП «Ліщина Д.Ю.» є кваліфіковані фахівці по роботі з поталлю та сусальним золотом; художники, декоратори створюють барельєф та художній розпис на стінах. Особливістю наших розробок є те, що ФОП «Ліщина Д.Ю.» володіє матеріалами і технологіями виробництва цих робіт на нестандартних підставах , фасадах і на стінах у вологих приміщеннях...

## ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ДЕКОРУ

Для виконання декоративно оздоблювальних робіт до Вашої уваги професійний інструмент в асортименті провідних виробників:

OSAKA Іспанія , PAVAN Італія, DEKOR Туреччина, DÉKOR HASSAN Туреччина, OIKOS Італія , FRACTALIS Італія, HARDEX Польща...

Річні обсяги продаж продукції підприємства за останні три роки наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Обсяги продаж продукції підприємства за 2016-2018 рр.

Показники	Од.виміру	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Обсяг реалізації, всього	тис. грн.	213 580	232599	186057
в т.ч. шпалери	тис. грн.	200 380	215354	175023
крейдований папір	тис. грн.	9 655	10564	5561
Ширвжиток	тис. грн.	3 545	6681	6355

З таблиці видно, що обсяг реалізації шпалер є основним від загального обсягу продаж становить приблизно 95%, більш детально представлено на рисунку 2.1.

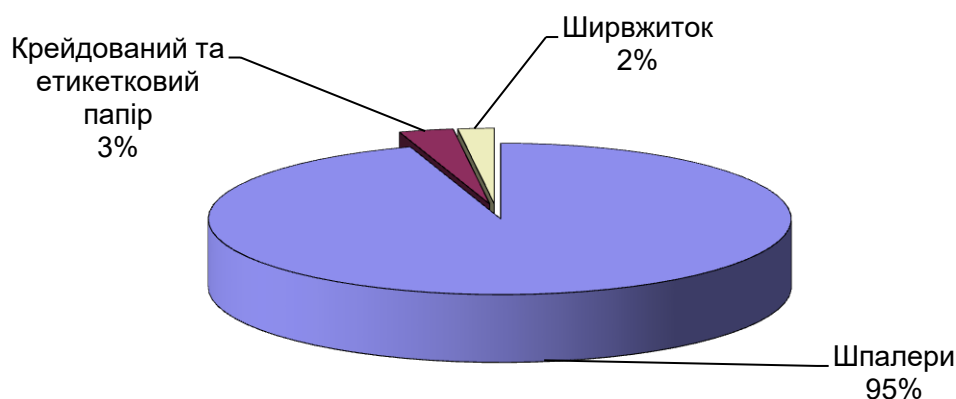


Рисунок 2.1. Діаграма структури випуску продукції ФОП «Ліщина Д.Ю.»

З діаграми видно, що обсяг реалізації шпалер від загального обсягу продаж становить приблизно 95%, крейдований папір - 3%, ширвжиток – 2%, при цьому ця пропорція за останні роки має тенденцію до збереження.

Інформація по дилерській мережі наведена в таблиці 2.2.

Система закупок: на основні види сировини (папір-основа, фарби і хімікати) – річні договори, допоміжні матеріали – разові договори.

Середньомісячний обсяг поставок основних видів сировини:

- папір-основа – 1200-1500 т (попередня оплата);
- фарби і хімікатів – 10-12 т (відстрочка платежів 60 діб).

Детальний аналіз постачальників сировини та матеріалів, періодичності поставок, умов поставок та розрахунків їх вартості наведені в таблиці 2.3.



Таблиця 2.2 - Дилерська мережа ФОП «Ліщина Д.Ю.»

Назва	Обсяги купівель		Термін співпраці	Форма оплати	Умови оплати
	Тис.грн.	штук			
1	2	3	4	5	6
«Кільчень» м.Дніпро	5087	3753	4	Безготівкові розрахунки	Попередня оплата з відстрочкою
«Витязь» м.Дніпро	298	160	1	Безготівкові розрахунки	Попередня оплата з відстрочкою
«Навігатор» м. Дніпро	3976	2900	4	Безготівкові розрахунки	Попередня оплата з відстрочкою
«Ельбрус» м.Хмельницький	3988	3532	4	Безготівкові розрахунки	Попередня оплата з відстрочкою
«Альпи» м.Хмельницький	218	101	1	Безготівкові розрахунки	Попередня оплата з відстрочкою
«Папіртехінвест» м.Київ	2232	1229	5	Безготівкові розрахунки	Попередня оплата з відстрочкою
«Славич» м.Чернігів	3132	2249	5	Безготівкові розрахунки	Попередня оплата з відстрочкою
«Алтекс» м.Луганськ	3082	2241	5	Безготівкові розрахунки	Попередня оплата з відстрочкою
«Палада» м.Харків	1896	1169	3	Безготівкові розрахунки	Попередня оплата з відстрочкою
Всього	23889	17334			

Організаційно-управлінська структура підприємства приведена на рисунку 2.2.

Організаційна структура спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами ФОП «Ліщина Д.Ю.», розподілу між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління.

Таблиця 2.3 – Постачальники сировини, матеріалів

Повна назва постачальника	Країна, адреса	Назва матеріалів, комплектуючих, сировини тощо	Середньомісячний обсяг постачання, тонн	Середньомісячна вартість поставок	Ціна DM	Обґрунтування вибору постачальника
ПАТ «Зюграво»	Німеччина	Вали глибокого друку	40	126240	3156	Довготривалі зв'язки
ПАТ «Ілім-Палп Інтерпрайз»	Росія	Папір	1500	1327500	885	Довготривалі зв'язки
«Азо Нобель Інкс»	Фінляндія	Фарби	17	238600	14035	Довготривалі зв'язки
«Азо Нобель Інкс»	Фінляндія	Латекс	4,5	12375	2750	Довготривалі зв'язки
«Фоольман»	Німеччина	Фарби	5,8	25578	4410	Ціна
«Басф»	Німеччина	Фарби	1,0	1330	1330	Ціна
«Вороніжсинтез – каучук»	Росія	Латекс	10	6250	625	Довготривалі зв'язки
ЗАТ «Лісбумснаб»	Білорусь	Латекс	18	30600	1700	Довготривалі зв'язки
ПАТ «ППП»	Україна	Фарби	2	46800	23400	Довготривалі зв'язки
Фірма "Intertsez"	Швейцарія	Папір	40	60600	1515	Довготривалі зв'язки
ПАТ "Алтекс"	Україна	Плівка п/е	754 600 м <sup>2</sup>	31700	0,042	Довгостроков.
ПАТ "Алтекс"	Україна	Клей ПВА	8	12400	1550	-"-
Об'єднання "Чернігівспирт"	Україна	Технічний спирт (САФ)	3760 дал	10265	2,73	-"-

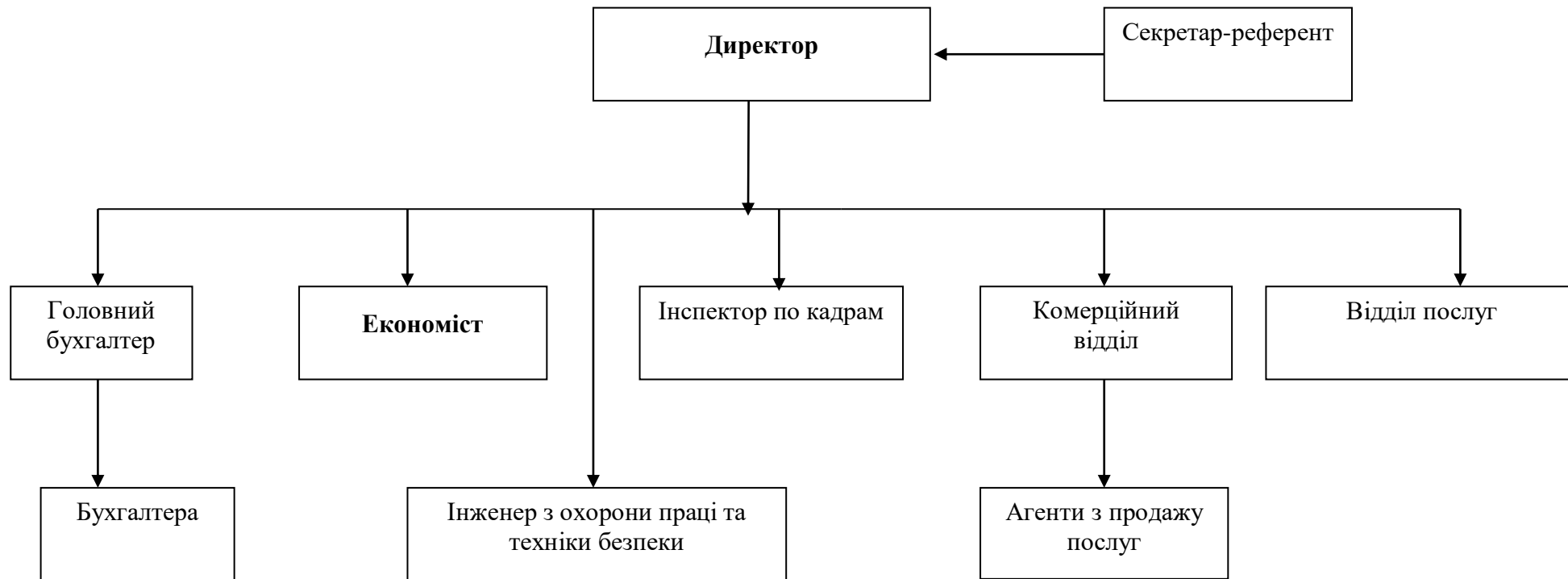


Рисунок 2.2. Організаційно-управлінська структура ФОП «Ліщина Д.Ю.»

Організаційна структура підприємства і її управління не є чимось застиглим, вони постійно змінюються, удосконалюються відповідно до мінливого умовами. Організаційні структури управління промислових підприємств відрізняються великою різноманітністю і визначаються багатьма об'єктивними факторами й умовами. До них можуть бути віднесені, зокрема, розміри виробничої діяльності підприємства (велика, середня, дрібна); виробничий профіль підприємства (спеціалізація на випуску одного виду продукції чи продукції широкої номенклатури виробів різних галузей); характер продукції, що випускається; сфера діяльності підприємства.

На чолі усього підприємства стоїть директор. Він вирішує самостійно всі питання діяльності підприємства, без особливого на те доручення діє від імені підприємства, представляє її інтереси у всіх вітчизняних підприємствах. Також він розпоряджується в межах наданому йому права майном, укладає договори, у тому числі по найманню працівників.

Видає накази та розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей, коштів і іншого майна підприємства. Видає доручення, відкриває в банках рахунки, користується правом розпорядження засобами.

У підпорядкуванні директора знаходяться головний бухгалтер (бухгалтера); інспектор по кадрах (відділ кадрів); економіст; комерційний відділ; відділ послуг, інженер по охороні й безпеці праці, секретар-референт.

Головний бухгалтер – здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства й контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Організує облік грошових засобів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, облік витрат виробництва й звертання, виконання робіт, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій.

У підпорядкуванні в головного бухгалтера знаходяться бухгалтера.

Вони виконують роботу з різним ділянкам бухгалтерського обліку (облік основних засобів, витрат на виробництво послуг і ремонтів машин, розрахунки з постачальниками й замовниками). Здійснюють прийом і контроль первинної документації по відповідним ділянках обліку і підготовляє їх до рахункової обробки.

У підпорядкуванні директора знаходиться інспектор по кадрах. Інспектор по кадрах виконує роботу із забезпеченню підприємства кадрами робітників та службовців необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до рівня та профілю отриманої ними підготовки і ділових якостей. Приймає трудящих із питань наймання, звільнення, перекладу, контролює розміщення та правильність використання працівників у підрозділах підприємства. Забезпечує прийом, розміщення молодих фахівців і робітників відповідно до отриманої в навчальному закладі професії та спеціальності.

Також підлеглим у директора знаходиться й економіст. Він здійснює організацію та удосконалювання економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності та рентабельності виробництва, якості продукції, що випускається, зниження її собівартості, забезпечення правильних співвідношень темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, досягнення найбільших результатів при найменших витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Проводить роботу з удосконалювання планування економічних показників діяльності підприємства, досягнення високого рівня їхньої обґрунтованості, створення та поліпшення нормативної бази планування.

Далі в підпорядкуванні директора стоїть комерційний відділ. Комерційний відділ складається з агентів з продаж та послуг. В обов'язки агентів комерційного відділу входить:

- знання правил роботи комерційної діяльності;
- вчасно робити перевірку роботи;

Агенти комерційного відділу відповідають:

- за якісне складання замовлень на послуги;

- виконання плану на надання послуг;

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

Далі в підпорядкуванні директора стоїть інженер з охорони праці та техніки безпеки. До обов'язків інженера по ОП та ТБ входить:

- систематичний контроль виконання трудового розпорядку;
- забезпечення належного утримання службових та виробничих приміщень;
- вчасно доводити до працівників накази та розпорядження, вказівки директора;
- повідомляти керівника підприємства та інженера з охорони праці про кожний нещасний випадок;
- забезпечувати робочі місця плакатами, попередженнями, знаками безпеки.

Несе відповідальність за додержання головних вимог техніки безпеки та охорони праці, якості та вчасності виконання робіт.

Має право: вносити пропозиції з питань, що відносяться до компетенції відділу; здійснювати добір та розміщення кадрів, надання пропозицій щодо заохочення працівників та накладення на них стягнень у відповідності з діючим законодавством; організувати роботу відділу на виконання поставлених задач та дотримання високої якості роботи; створити сприятливі умови для забезпечення високопродуктивної праці; забезпечити працівників інструментом та робочим одягом.

Далі в підпорядкуванні директора стоїть відділ послуг. До обов'язків відділу послуг входить: надання якісних послуг клієнтам, виконання робіт по задоволенню потреб споживача.

До обов'язків інженера, що входить до відділу послуг входить: знання правил техніки безпеки, знання принципів електронних схем, знання принципів роботи електронної техніки.

Таким чином, аналіз організаційно-управлінської структури

підприємства свідчить, що трудові ресурси ФОП «Ліщина Д.Ю.» - це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві. В обліковий склад включаються всі працівники, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і не основною його діяльністю.

## 2.2. Діагностика проблем розвитку психологічних аспектів управління персоналом

Кадровий склад персоналу підприємства і його зміни мають визначені кількісні, якісні і структурні характеристики, що можуть бути з меншим чи більшим ступенем вірогідності обмірювані та відображені наступними абсолютними та відносними показниками:

- а) облікова і явочна чисельність працівників підприємства і (чи) його внутрішніх підрозділів, окремих категорій і груп на визначену дату;
- б) середньосписочна чисельність працівників підприємства і (чи) його внутрішніх підрозділів за визначений період;
- в) питома вага працівників окремих підрозділів (груп, категорій) у загальній чисельності працівників підприємства;
- г) темпи росту (приросту) чисельності працівників підприємства за визначений період;
- д) середній розряд робітників підприємства;
- е) питома вага службовців, що мають вищу чи середню фахову освіту в загальній чисельності службовців і (чи) працівників підприємства;
- і) середній стаж роботи зі спеціальності керівників і фахівців підприємства;
- ж) плинності кадрів з прийому та звільнення працівників;
- з) фондоозброєність праці працівників і (чи) робітників на підприємстві

тощо.

Працівники підрозділяються на:

- а) виробничо-обслуговуючий персонал;
- б) персонал управління.

До фахівців відносяться особи, що здійснюють організаційне обслуговування, керівництво обслуговуванням.

До керівників відносять робітників, що займають посади керівника підприємства.

До робітників відносять працівників підприємства, безпосередньо зайнятих створенням матеріальних чи інших цінностей або наданням послуг.

До службовців відносяться працівники, які здійснюють фінансово-розрахункові, постачальницько-збутові та інші функції. Кваліфікація працівника визначається рівнем спеціальних знань і практичних навичок і характеризує ступінь складності виконуваного їм конкретного виду роботи.

Структура кадрів підприємства характеризується співвідношенням різних категорій працівників у їхній загальній чисельності. З метою аналізу структури кадрів визначається та порівнюється питома вага кожної категорії працівників  $dP_i$  із загальної середньосписочною чисельністю персоналу підприємства  $P$ .

$$dP_i = P_i / P, \text{ чи} \quad (2.1)$$

$$dP_i = (P_i * 100) / P,$$

де  $P_i$  - середньосписочна чисельність працівників і категорії, людина.

Більш наочно розглянути структуру чисельності працюючих на підприємстві можна в таблиці 2.4.

Структурна характеристика персоналу підприємства визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників підприємства.

Класифікація кадрів за професіями, спеціальностями і рівнем кваліфікації.



Таблиця 2.4 – Склад і структура чисельності працюючих на ФОП «Ліщина Д.Ю.»

Категорії працюючих	Склад, чол.	Частка, %
Основні робітники (усього), у тому числі:	11	57,8
а) агенти в справах продажу послуг;	2	10,5
б) інженери по ремонту;	2	31,5
в) робітники;	7	15,8
Службовці (усього), у тому числі:	7	36,8
а) бухгалтера;	3	15,6
б) секретар-референт;	1	5,3
в) економіст;	1	5,3
г) інженер по охороні праці й техніку безпеки;	1	5,3
д) Інспектор по кадрах;	1	5,3
Керівники (усього), у тому числі:	1	5,2
а) директор;	1	5,2
Разом (загальна чисельність)	19	100

Професійно-кваліфікаційна структура кадрів складається під впливом професійного та кваліфікаційного поділу праці. При цьому під професією мається на увазі особливий вид трудової діяльності, що вимагає визначених теоретичних знань і практичних навичок. Під спеціальністю – вид діяльності в межах професії, що має специфічні особливості і жадає від працівників додаткових спеціальних знань і навичок. Спеціальність визначає вид трудової діяльності в рамках однієї і тієї ж професії. Наприклад, економісти (професія) підрозділяються на плановиків, маркетологів, фінансистів, трудовиків (спеціальність) і так далі.

Працівники кожної професії і спеціальності розрізняються рівнем класифікації, тобто ступенем оволодіння працівниками тією чи іншою професією та спеціальністю, що відображається у кваліфікаційних (тарифних) розрядах і категоріях.

На промислових підприємствах України діють єдині 18 і 16 – розрядні сітки для різних категорій працюючих, за першими 8 розрядами тарифікуються робітники.

Професійно-кваліфікаційна структура підприємства знаходить висвітлення в штатному розкладі – документі, щорічно затверджуваним керівником підприємства і представляє собою перелік згрупованих за

відділами і службам посад службовців з вказівкою розряду робіт і посадового окладу. Перегляд штатного розкладу здійснюється в плинні року шляхом внесення в нього змін відповідно до наказу керівника підприємства.

Професійний розвиток має позитивний вплив на персонал. Підвищуючи свою кваліфікацію, здобувши нові навички та знання вони стають більш конкурентноспроможними на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного зростання як в організації, так і за її межами. Капіталовкладення у професійний розвиток сприяють формуванню сприятливого клімату в організації, підвищують мотивацію персоналу і їх відданість організації, забезпечують збереження традицій в управлінні.

Розглянемо детальніше загальну систему професійного розвитку персоналу на ФОП «Ліщина Д.Ю.»

Визначемо основні передумови персоналу ФОП «Ліщина Д.Ю.» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні передумови управління персоналу ФОП «Ліщина Д.Ю.»

№	Напрямки розвитку	Заходи, які стимулюють розвиток
1	Забезпечення зацікавленості перших осіб	Переведення керівників на контрактну систему оплати праці залежно від кінцевого результату діяльності підприємства Чіткий розподіл повноважень та відповідальності
2	Формування колективу односторонців	Створення ідеології реформування, широке розповсюдження інформації стосовно програми реформування серед робітників підприємства
3	Стимулювання (всього персоналу підприємства)	Чіткий розподіл повноважень та відповідальності Створення відповідної системи оплати праці Створення багатокомпонентної системи матеріального стимулювання, що орієнтована на остаточний результат Активне використання нематеріального стимулювання
4	Інформаційне забезпечення процесів реформування	Створення системи інформованості персоналу стосовно інновацій Створення системи оберненого зв'язку від персоналу підприємства Вивсвітлення досягнень у процесі реформування (створення атмосфери переможців)
5	Навчання персоналу	Реалізація програми навчання та підвищення кваліфікації Атестація підсумковими результатами навчання Перегляд розмірів заробітної плати за висновками атестації
6	Організаційно-правове забезпечення	Розроблення, узгодження та контроль реалізації положень, інструкцій, наказів, розпоряджень, які регламентують процеси іноваційної діяльності

Підбір персоналу на ФОП «Ліщина Д.Ю.» визначається як процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності вимогам посади і вибору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Підбір персоналу досить складний процес, який здійснюється поетапно та потребує підготовки.

На ФОП «Ліщина Д.Ю.» використовуються такі методи відбору персоналу: вивчення документів, рекомендацій, екзамени, професійні тести, психологічне тестування, тренінг відбору, співбесіда. Але який би набір методів не використовувався, перш за все, необхідно визначити вимоги до претендента та критерії їх оцінки. Умовно їх розподіляють на формальні, соціальні та професійно-кваліфікаційні.

До формальних критеріїв відносяться вимоги до переліку документів, які надаються претендентами, і, відповідно, до об'єктивності даних, викладених у цих документах (заява, документ, що посвідчує особу, трудова книжка, документ про освіту).

До соціальних критеріїв слід відносити відомості про вік, стан здоров'я, володіння державною мовою, а також обмеження, якщо вони існують.

Професійно-кваліфікаційні критерії представляють собою сукупність вимог до профілю, рівня професійної освіти і відповідності її специфіці вакантної посади, стаж і досвід роботи за спеціальністю, знання законів тощо.

На ФОП «Ліщина Д.Ю.» важливим етапом в організації ефективного відбору персоналу на конкретну вакансію є визначення необхідних професійно-важливих якостей майбутнього спеціаліста створення ідеальної моделі працівника.

Щоб полегшити процес підбору кандидатів останнім часом на даному підприємстві, крім посадових інструкцій, створюють документи, які

описують основні характеристики якостей, якими повинен володіти працівник для успішної роботи на даній посаді. Це так звані кваліфікаційні карти і карти компетенції (портрети або профілі ідеальних працівників), які містять відомості про освітній та професійний рівень, професійні навички, наявність додаткових знань, досвід роботи (термін, посада, організація), рівень завдань, які вирішувалися на попередньому місці роботи, необхідні особистісні якості, здатність до навчання, розвитку, трудова мотивація, ініціативність і подібне. Окрім цього, зазначаються інші необхідні критерії: стать, вік, наявність прав водія.

Професійний портрет надає інформацію не лише про посаду, про основні та додаткові обов'язки і передбачувані результати, але й про фахівців, з якими необхідно співпрацювати майбутньому працівнику, мову взаємодії та інше.

Від того, наскільки виважено буде визначена структура необхідних якостей та сформульовані вимоги, настільки якісно буде здійснено підбір персоналу. У тих випадках, коли професія ставить підвищені вимоги до особистості кандидата (до уваги, мислення, пам'яті) доцільно проводити професійний відбір – процес вибору з групи кандидатів осіб, які за своїми соціальними, психологічними, психофізіологічними властивостями максимально відповідають вимогам професійної діяльності. Найбільше це стосується оцінки психофізіологічних якостей оскільки їх недостатній розвиток може стати протипоказанням до вибору певної професії та стати причиною аварій і травматизму (такі якості мало піддаються розвитку і вдосконаленню).

Виходячи з передумови, що трудові показники є результатом взаємодії багатьох чинників: - працівник повинен: мати бажання виконувати роботу (мотивацію); вміти її виконувати (професійна підготовка); мати для цього відповідні засоби виробництва, постановку завдань, стимулювання тощо (трудова ситуація), - менеджером по персоналу ФОП «Ліщина Д.Ю.» нещодавно було запропоновано наступну модель функціонування

мотиваційного механізму (рисунок 2.3).

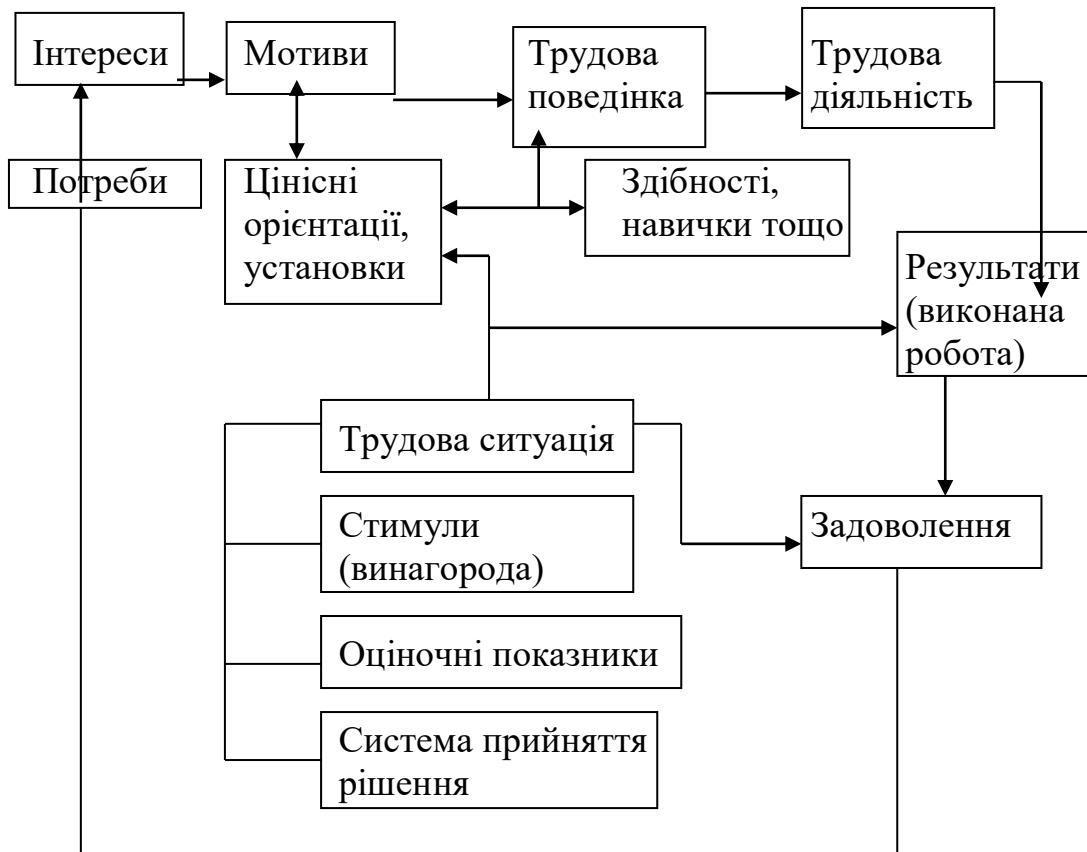


Рисунок 2.3. Модель функціонування мотиваційного механізму на приватному підприємстві ФОП «Ліщина Д.Ю.»

Отже, від професійної підготовки менеджерів середньої та вищої ланки залежить ефективність функціонування ФОП «Ліщина Д.Ю.» сьогодні, відповідність пропозиції продукту вимогам ринку та перспективи її розвитку в цілому.

Звичайно, керівництво ФОП «Ліщина Д.Ю.» розуміє, що знайти ідеального працівника неможливо, а тому треба враховувати ще й можливість набуття необхідних навичок під час трудової діяльності.

Керівництво ФОП «Ліщина Д.Ю.» зазвичай намагається дати оцінку трьом найважливішим характеристикам людини: професіоналізм (знання, навички, досвід), особисті якості (характер, моральні та етичні переконання, принципи), потенціал (життєві цілі, бажання навчатися і зростати професійно). У ракурсі цих напрямів відповідно до вакансій і складається

низка питань, на які кандидати відповідатимуть.

Теми, які зазвичай піднімаються на співбесіді:

Вступ

- розкажіть про себе (дає змогу оцінити, що у власній біографії людина сама для себе вважає пріоритетним, а також ораторські здібності людини, її вміння контролювати свої емоції);

Професіоналізм

- професійна кар'єра – питання включає в себе роботу в кожній компанії, а також її завершення (дозволяє оцінити самокритичність, здатність йти на компроміси, пріоритети професійного життя тощо);

- попереднє місце роботи – розмова на вузькопрофесійні теми (допомогає визначити відповідальність пропонованої і попередньої посади, глибину обізнаності людини у специфіці свої справи, намагання бути в курсі новинок професії чи, навпаки, відсутність такого інтересу);

- самостійні професійні рішення, приклади з практики (визначає рівень відповідальності людини).

Особисті якості

- оцінка власних сильних і слабких сторін (як правило, серед сильних називаються ті, що необхідні для вакантної посади. Наприклад, претендент на посаду керівника характеризуватиме себе, як лідер, здатний у кожній справі відшукати компроміс, вигідний для компанії. Для того, щоб виявити чи не перебільшує претендент, можна попросити проілюструвати кожен таку характеристику конкретними прикладами з життя);

- опис ідеального керівника, виомги до свого майбутнього начальника (це допоможе виявити неспроможність людини вжитися в колективі під керівництвом вже існуючого начальника);

- захоплення, хобі, інтереси (їх відсутність та замкнутість лише на власній професії може свідчити про людину, обмежену у світогляді).

Потенціал

- стимули праці (цікава робота чи можливість кар'єрного росту?)

Приємний колектив чи висока зарплатня?);

- рівень зарплатні як на попередньому місці роботи, так і очікуваний на даному місці роботи (визначається самоцінка);

- плани на майбутні кілька років, мрія всього життя, життєві цілі (пріоритети людини мають співпадати, або хоча б підходити до пріоритетів підприємства, його внутрішньої культури).

Іноді керівництво ФОП «Ліщина Д.Ю.» використовує «шокові» співбесіди, щоб визначити емоційну стійкість і вміння людини «тримати себе в руках». Це ті питання, які людина найменше очікує від свого роботодавця і які можуть її обурити, вибити з колії, відволікти. Часто лише це може виявити неточності, непорозуміння, розпізнати обман у словах кандидата. Метою таких питань, є не відповідь на них, а реакція і дії кандидата у відповідь. Використовувати «шокові» співбесіди можна лише у випадку крайньої потреби, а також за наявності людини, яка тонко відчуває психологію. Інакше можна відштовхнути справді кваліфікованих фахівців своєю тактикою.

На співбесіді не рекомендується:

- повчати кандидата, давати йому характеристику, переконувати його;
- відволікатися на телефонні розмови, вирішувати нагальні питання;
- демонструвати зверхність, поблажливість тощо;
- цікавитися релігійними, політичними уподобаннями кандидата.

Але досить часто керівництво ФОП «Ліщина Д.Ю.» ігнорує ці рекомендації, переступаючи межу дозволеного і демонструючи, таким чином, відсутність тактовності.

На професійно-кваліфікаційному рівні працюючих на ФОП «Ліщина Д.Ю.» позначається й плинність кадрів. Досить часто нові працівники приймаються на роботу без попереднього професійного навчання, що знижує ефективність їх виробничої діяльності.

В умовах ринкової економіки значно змінився підхід до рівня і потреби підвищення кваліфікації персоналу. Роботодавець має безумовне право

самостійно, на основі індивідуальної економічної стратегії вирішувати питання щодо кваліфікації робітників відповідно до існуючих та запланованих видів діяльності. До того ж, економічний результат господарювання не завжди дає можливість гідно сплачувати висококваліфіковану роботу.

Отже, щодо механізмів управління персоналом на ФОП «Ліщина Д.Ю.» можна зробити наступні пропозиції:

1. Збільшити мотивацію до праці (премії) в першу чергу для того персоналу, який відрізняється плинністю – дизайнерів та агентів з продажу. Це буде сприяти більш відповідальному ставленню до роботи, покращенню ставлення до клієнта (більша виручка – більше премія).

2. Перехід оплати праці агентів з продажу з переважно фіксованої оплати (ставки) до переважно відсоткової від отриманих контрактів складової. Це також збільшить мотивацію до праці. Для введення змагального аспекту у їх діяльність можна розробити систему преміювання кращих.

3. Провести пошук нових спеціалістів, залучаючи для цього засоби масової інформації та кадрові агенції, службу зайнятості населення.

4. Створити позитивний імідж підприємства – шляхом вироблення корпоративного стилю, рекламних матеріалів у пресі.

Керівництво ФОП «Ліщина Д.Ю.» чітко усвідомлює, що сьогодні в багатьох організаціях незалежно від галузі їх діяльності одночасно відбувається два взаємопов'язані та взаємообумовлені процеси: відмова від традиційного поняття «рівні кар'єрної драбини» та зосередження уваги на оптиміальності використання власних «людських ресурсів». Відбувається відмова від традиційних поглядів щодо залежності професійного успіху співробітника від займаної ним посади та обсягу влади на підприємстві. Мова починає здебільшого йти про наявність/відсутність у співробітника реальної впливовості, безпосередньо непов'язаної з «висотою» займаної ним посадової позиції.



Керівництво ФОП «Ліщина Д.Ю.» вважає, що обіймання високої посадової позиції не може вважатися автоматичним свідченням наявності у менеджера реального впливу на підприємстві. Це пояснюється, перш за все тим, що співробітник, займаючи, «скромну» посаду, може відігравати достатньо впливову роль на підприємстві. У зв'язку з цим надзвичайно необхідним повинен стати усвідомлення того факту, що такі процеси мають безпосередньо оцінюватись крізь призму низки показників, а саме – авторитет-лідерство, задоволеність/незадоволеність професійною діяльністю, активність/пасивність особистості тощо.

Вище керівництво ФОП «Ліщина Д.Ю.» поділяє думку науковців про те, що нині відбувається перехід до розуміння того, що найважливішим є усвідомлення самими співробітниками сутнісних характеристик власної кар'єри, а саме: як вони її тлумачать, що вони мають на увазі, яким чином вони могли б краще нею управляти, які моделі взаємовідносин у форматі «організація-співробітник» вони вважають найоптимальнішими та найкращими для обох.

Вирішуючи питання, чи приймати на ФОП «Ліщина Д.Ю.» нового працівника, директором було вирішено, що представник на вакантну посаду має пройти тест Маркса Естерта «Чи зробите Ви блискучу кар'єру?». Цей тест допомагає керівнику даного підприємства визначитися в життєвих орієнтирах, кар'єрних цілях та способах їх досягнення представника на вакантну посаду (додаток А).

Головними завданнями планування і реалізації кар'єри на ФОП «Ліщина Д.Ю.» виступають наступні:

1. Пов'язати цілі організації і цілі окремого працівника.
2. Планувати кар'єру конкретного працівника з урахуванням його специфічних потреб і виробничої ситуації.
3. Забезпечувати відкритість процесу управління кар'єрою.
4. Усувати «глухі кути», з яких фактично немає можливостей для подальшого розвитку працівника.

5. Вивчати кар'єрний потенціал працівників.

6. Формувати наочні і зрозумілі критерії службового зростання, що використовується в конкретних кар'єрних рішеннях.

7. Використовувати обгрунтовані оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних сподівань.

Планування і контроль кар'єри полягає в тому, що з моменту працевлаштування в організацію і до моменту звільнення необхідно організувати послідовне переміщення працівника як по горизонталі, так і по вертикалі. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та довготерміновий періоди, але й повинен знати, яких показників йому необхідно досягнути, щоб розраховувати на кар'єрне зростання.

Більшість співробітників на ФОП «Ліщина Д.Ю.» сприймають кар'єру як суб'єктивну оцінку свого шляху і пов'язують її безпосередньо з професійним розвитком, безперервним накопичуванням професіоналізму та досвіду.

Крізь призму такого розуміння горизонтальні та вертикальні переміщення, причому і вниз по службовій драбині, мають сприйматись співробітником не як професійна поразка та відхід назад, як це тепер відбувається, а як нормальна траєкторія розвитку кар'єри. Такий усвідомлений підхід до кар'єрних «зигзагів» можливий за умови чіткого розуміння сутнісних характеристик двох можливих підходів до кар'єри (таблиця 2.6)

Таблиця 2.6 – «Моделі людини» в кар'єрі

Модель	Характеристика	Напрямок просування
«Людина ієрархічна»	Намагається зайняти в організації більш високе положення, вважає, що недостатність можливостей та ресурсів не дозволяє їй реалізувати свої плани	Вертикальна кар'єра
«Людина професійна»	Акцент на увагу на індивідуальній діяльності, має високий рівень запитів, проінформованості, свідомості та сприйнятливості, розвиває в собі здатність до систематичного безперервного навчання, потребує відчуття приналежності до справ організації та демократичного стилю управління	Горизонтальна кар'єра

Найважливішим детермінантом професійного шляху кожного менеджера ФОП «Ліщина Д.Ю.» є його уявлення про свою особистість, тобто так звана професійна «Я-концепція», яку кожен менеджер втілює у низці кар'єрних рішень.

Ідея важливості використання індивідуальних особливостей людини народилася в психології. За її рекомендаціями для успішного впливу на поведінку кожного працівника керівники ФОП «Ліщина Д.Ю.» розглядають його як унікальну сукупність поведінкових і культурних факторів: стать, раса, характер та інші характеристики людини є додатковими факторами, які необхідно брати до уваги.

Зважаючи на складність і багатогранність поведінки людини, при її дослідженні керівники ФОП «Ліщина Д.Ю.» використовують наступний перелік класифікаційних ознак індивідуальної поведінки людини:

- мотивованість – внутрішня готовність діяти, що формується потребами й цілями особистості;
- адаптивність – відповідність найбільш начальним вимогам соціального середовища;
- автентичність – відповідність поведінки індивідуальності, її природність для даної особистості;
- продуктивність – реалізація свідомих цілей;
- адекватність – погодженість із конкретною ситуацією;
- рівень активності – енергійність і ініціативність;
- емоційна виразність – сила й характер афектів;
- стабільність – статичність проявів у різний час і різних ситуаціях;
- усвідомленість – розуміння своєї поведінки, здатність пояснити її словами);
- динамічність – самоконтроль;
- гнучкість – зміна поведінки у відповідь на зміну зовнішнього середовища.

Ці класифікації описують зовнішній прояв поведінки людини, однак для управління нею слід зважати і на внутрішні її чинники, які обумовлюють цілеспрямованість людини рис. 2.4.

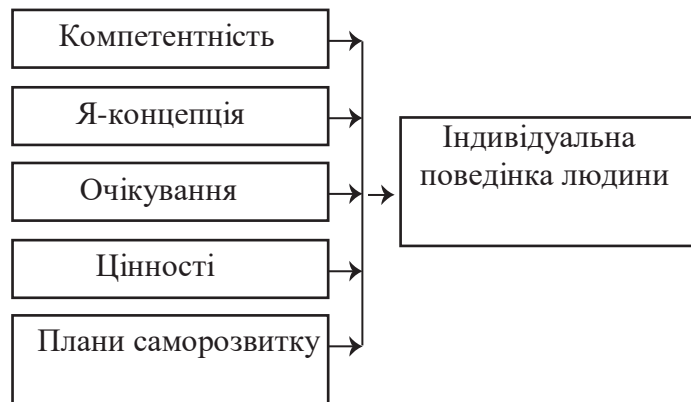


Рисунок 2.4. Внутрішні чинники індивідуальної поведінки людини

Професійний вибір та тип кар'єри є спробою знайти відповідь на запитання «Хто я»? при цьому дуже часто менеджери реалізують свої кар'єрні орієнтації підсвідомо.

Безумовним є той факт, що професійний розвиток людини передбачає її саморозвиток, який має здійснюватись на трьох таких рівнях:

- індивідуальний рівень, що передбачає розвиток працівників усіх рівнів для того, щоб вони стали партнерами в середині підприємства;
- груповий рівень, який обумовлює розвиток «зіркових команд», оснований на принципах гуманізму та партнерства, а не «команди зірок», тобто кліки;
- організаційний рівень, на якому організація розвивається з метою перетворення на організацію, яка постійно навчається і на основі цього здатна виробляти власне бачення свого нового якісного стану та навколишнього середовища.

До складу рушійних мотивів формування кар'єри на ФОП «Ліщина Д.Ю.» сьогодні можна віднести:

1. Автономія (у людини є прагнення до незалежності і можливості робити певні речі на свій розсуд. В межах організації цей мотив може задовольнити певна посада, авторитете, статус серед співробітників).

2. Функціональна компетентність (більшість людей прагне бути високо-кваліфікаційним спеціалістом у своїй справі, і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для задоволення цього мотиву працівник орієнтується на професійне зростання, і кар'єрне просування розглядається скрізь призму професійного зростання).

3. Безпека і стабільність (діяльністю працівників керую прагнення зберегти свій статус в організації та матеріальний стан, внаслідок цього вони прагнуть отримати певну посаду, що надасть їм такі гарантії).

4. Управлінська компетентність (деякими людьми керує прагнення до влади, лідерства та успіху, що асоціюються з високою посадою, званням, статусним символом, важливою і відповідальною роботою, високою оплатою праці, привілеями, а також швидким кар'єрним зростанням).

5. Підприємництво креативність (певною категорією людей керує бажання створювати щось нове, займатися творчою діяльністю, тому для них основним мотивом кар'єри є набуття необхідної для цього влади і свободи, що дає їм можливість реалізувати свої задумки).

6. Потреба в лідерстві (певна категорія людей прагне зробити кар'єру заради того, щоб бути першим і обійти своїх колег).

7. Матеріальний добробут (люди прагнуть отримати певну посаду, оскільки вона передбачає високий рівень оплати праці або інші види винагороди).

8. Забезпечення здорових умов праці (працівники можуть керуватися прагненням отримати певну посаду, що дає змогу працювати і виконувати службові обов'язки в комфортних умовах).

На рисунку 2.5 представлено механізм впливу управління кар'єрою на результати роботи.

Механізм службово-професійного просування лінійного менеджера ФОП «Ліщина Д.Ю.» складається з п'яти основних етапів їх підготовки:

1. Робота зі студентами старших курсів або з тими, що направляються на практику на підприємство. Працівники кадрової служби з керівниками

відповідних підрозділів проводять підбір серед студентів, і виявляють найбільш схильних до управлінської діяльності.

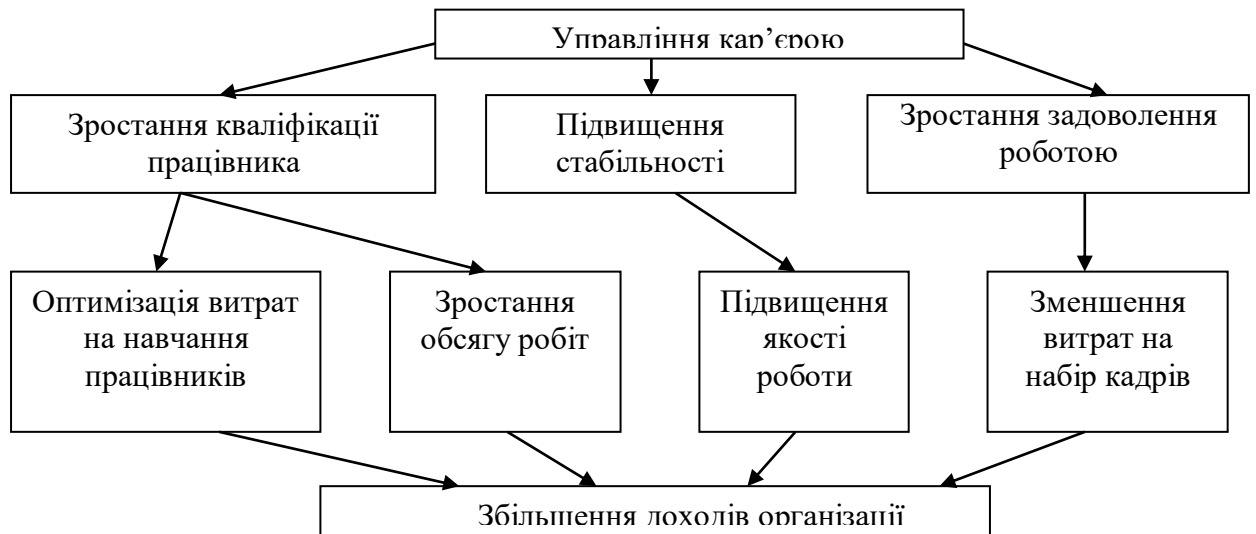


Рисунок 2.5. Механізм впливу управління кар'єрою на результати роботи

Таким кандидатам надається відповідна характеристика-рекомендація для зарахування у відповідний підрозділ підприємства.

2. Робота з молодими спеціалістами, які прийняті на підприємство. Молодим спеціалістам випробувальний термін від 1 до 2 років, впродовж якого молодший спеціаліст зобов'язаний пройти курс навчання для молодих спеціалістів. Це передбачає стажування в певних підрозділах підприємства для відпрацювання управлінських навичок. На основі аналізу роботи молодого спеціаліста впродовж випробувального терміну, а також даних стажування відбувається первинний відбір спеціалістів для зарахування у кадровий резерв на керівні посади.

3. Просування кандидатів кадрового резерву на керівні посади в низовій ланці управління. На цьому етапі відбувається відбір перспективних працівників в резерв для зайняття вакантних посад в середній ланці управління. Передбачається проходження певних курсів підвищення кваліфікації і стажування в ролі дублера на відповідній посаді середньої ланки управління. За результатами цього етапу відбувається остаточний

відбір кандидатів для заняття посади в середній ланці управління.

4. Робота з керівниками середньої ланки управління, що будується на основі індивідуальних планів, для керівників середньої ланки управління може прикріплюватися наставник з вищої ланки.

5. Призначення керівника вищої ланки управління з кадрового резерву.

Отже, подаючи загальні результати оцінки механізму управління персоналом на ФОП «Ліщина Д.Ю.» зазначимо наступне:

1. Керівництво ФОП «Ліщина Д.Ю.» вважає, що обіймання високої посадової позиції не може вважатися автоматичним свідченням наявності у менеджера реального впливу на підприємстві. Співробітник займаючи «скромну» посаду, може відігравати достатньо впливову роль на підприємстві.

2. Керівництво приватного підприємства вважає, що найважливішим є усвідомлення менеджерів даного підприємства сутнісних характеристик власної кар'єри, а саме: як вони її тлумачать, що вони мають на увазі, яким чином вони могли б краще нею управляти, які моделі взаємовідносин у форматі «організація-співробітник» вони вважають найоптимальнішими та найкращими для обох.

3. Вирішуючи питання, чи приймати на підприємство нового працівника, директором ФОП «Ліщина Д.Ю.» було вирішено, що представник на вакантну посаду має пройти тест Маркса Єггерта. «Чи зробити Ви блискучу кар'єру?». Цей тест допомагає керівнику даного підприємства визначитися в життєвих орієнтирах, кар'єрних цілях та способах їх досягнення представника на вакантну посаду. Тест використовують при співбесіді.

Таким чином, більшість співробітників ФОП «Ліщина Д.Ю.» сприймає кар'єру як суб'єктивну оцінку свого шляху і пов'язують її безпосередньо з професійним розвитком безперервним накопичуванням професіоналізму та досвіду, проте саме системі організації системи розвитку персоналу в даній організації приділено мало уваги. Тому далі необхідно розглянути основні

фактори, що можуть впливати на процес управління розвитком персоналу на підприємстві та подати організаційно-методичні рекомендації щодо шляхів удосконалення системи розвитку персоналу.

### 2.3 SWOT-аналіз управління персоналом ФОП «Ліщина Д.Ю.»

Методологія SWOT-аналізу дозволяє систематизувати результати дослідження за такими групами: сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства (внутрішні фактори); сприятливі можливості та загрози з боку навколишнього (зовнішнього) ринкового середовища (зовнішні фактори).

Сильні сторони підприємства – це переваги, що виділяють підприємство серед конкурентів.

Слабкі сторони – це недоліки підприємства, що підлягають виправленню, щоб конкуренти не могли використовувати їх як свої переваги.

Друга частина SWOT-аналізу являє собою дослідження зовнішнього середовища, яке є сукупністю активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства і впливають на його здатність встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами відносини ділового співробітництва.

Можливості підприємства являють собою позитивні фактори зовнішнього середовища, що можуть сприяти збільшенню обсягів продажу і прибутку. Загрозами є негативні фактори зовнішнього середовища, що можуть призвести за відсутності відповідної реакції підприємства до значного зменшення обсягу продажу та прибутку. Таким чином, на першому етапі вирішення завдань з оцінювання поточного стану підприємства та перспектив його розвитку проведемо аналіз ситуації всередині підприємства і зовнішній аналіз. SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози. Досягається це за рахунок того, що менеджери повинні порівнювати



внутрішні сили і слабкості свого підприємства з можливостями, які дає їм ринок. Виходячи з якості відповідності робиться висновок про те, в якому напрямку підприємство повинна розвивати свій бізнес (табл. 2.6).

Проведений SWOT-аналіз показує можливості підприємства на сьогодні і у майбутньому. В таблиці 2.7 детальна характеристика можливостей і загроз, а також їх наслідки для підприємства і заходи для уникнення загроз або не використання можливостей.

Таблиця 2.6 – Аналіз слабких і сильних сторін, можливостей і загроз ФОП «Ліщина Д.Ю.»

	Можливості	Загрози
	1	2
Зовнішнє середовище	1. Випуск нової продукції 2. Збільшення потреб на споживчому ринку 3. Збільшення кількості споживачів. Розширення споживчого ринку 4. Додаткові послуги споживачам 5. Співробітництво з іншими підприємствами як на території України, так і за її межами 6. Покращення рекламної компанії на ринку збуту 7. Довгострокові контракти з іноземними споживачами	1. Продукти-замінники 2. Велика кількість конкурентів 3. Життєвий цикл вже існуючих товарів на стадії спаду 4. Велика активність конкурентів
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. Великий досвід у галузі виробництва шпалер 2. Якісна продукція 3. Високий імідж 4. Великі обсяги продажу продукції 5. Впровадження новітніх технологій в процес виробництва	Слабкі сторони 1. Внутрішньополітичні проблеми 2. Застаріле обладнання 3. Слабка мотивація 4. Низька кваліфікація співробітників

Практично будь-яка загроза веде за собою ланцюг негативних факторів, кінцевою ланкою якої завжди є фінансові збитки, а слідом за цим і, можливо, падіння репутації підприємства. І навпаки, будь-яка можливість дає підприємству шанс зміцнити своє місце на ринку, а також, можливості, просуватися далі.

Таблиця 2.7 – Характеристика основних загроз і можливостей

Загроза	Наслідки для підприємства	Можливі заходи для уникнення загрози або використання можливостей
1	2	3
1.Продукти-замінники	Зменшення споживачів і прибутку	Виробництво високоякісної продукції
2. Велика кількість конкурентів	Втрата клієнтів як існуючих, так і потенційних. Втрата частки ринку	Спробувати зміцнити свої позиції на ринку
3. Життєвий цикл вже існуючих товарів на стадії спаду	Зниження прибутку і втрата споживачів	Виробництво нової продукції або покращення властивостей існуючої продукції
4. Велика активність конкурентів	Втрата частки ринку	Знаходження і усунення причин відставання від конкурентів. Спробувати «обійти» конкурента іншими перевагами
Можливість	Наслідки для підприємства	Можливі заходи для уникнення загрози або не використання можливостей
1. Випуск нової продукції	Розширення ринків збуту; підвищення іміджу комбінату; збільшення прибутку	Виробництво титанових злитків, якісної і конкурентоспроможної продукції
2. Збільшення потреб на споживчому ринку	Збільшення прибутку	Розширення номенклатури продукції, що випускається, надання додаткових послуг
3. Збільшення кількості споживачів. Розширення споживчого ринку	Додатковий ринок збуту, додаткове джерело надходження фінансових коштів	Знижки, розстрочки платежу, додаткові послуги, договори на тривалий термін
4. Додаткові послуги споживачам	Утримання існуючих і поява нових споживачів	Доставка продукції на території України, а також за її межами; упакування, страхування продукції
5.Співробітництво з підприємствами як на території України, так і за її межами	Застосування досвіду інших підприємств	Пошук зв'язків з суміжними компаніями
6. Покращення рекламної кампанії	Розширення ринків збуту	Проведення ярмарок, виставок, семінарів
7. Довгострокові контракти з іноземними споживачами	Поява нових клієнтів; впевненість у майбутньому	Договори на тривалий термін

В таблиці 2.8 представлена детальна характеристика основних переваг і

недоліків ФОП «Ліщина Д.Ю.».

Таблиця 2.8 – Характеристика основних переваг і недоліків

Переваги	Наслідки для підприємства	Можливі заходи для уникнення загрози або використання можливостей
1	2	3
1. Великий досвід у галузі виробництва шпалер	Якісна продукція, наявність постійних споживачів	Розширення знань в галузі виробництва шпалер, а також крейдованого паперу
2. Якісна продукція	Утримання існуючих і поява нових споживачів	Впровадження новітніх технологій для підтримання якості на належному рівні
3. Високий імідж	Велика кількість споживачів	Підтримання якості, додаткові послуги, розширення номенклатури продукції
4. Великі обсяги продажу продукції	Збільшення прибутку	Знижки, розстрочки платежу, додаткові послуги, договори на тривалий термін
5. Впровадження новітніх технологій в процес виробництва	Якісна продукція, розширення ринків збуту	Постійна модернізація існуючої технології
Недоліки	Наслідки для підприємства	Можливі заходи для уникнення недоліків або використання можливостей
1. Слабка мотивація	Постійна зміна кадрів	Збільшення заробітної плати, покращення умов праці
2. Низька кваліфікація співробітників	Зниження якості продукції і обсягів виробництва	Підвищення кваліфікації працівників

Таким чином, можна зробити висновок, що при впровадженні новітніх технологій і єдності роботи колективу, підприємство розширить вже існуючий ринок збуту шпалер, розробить і впровадить нову продукцію, яка буде приносити немалий прибуток. По-перше, необхідно удосконалити стратегію виробництва нової продукції шляхом зниження собівартості шпалер і сировини, необхідної для їх виробництва. По-друге, більш якісний і конкурентоспроможний товар дозволить комбінату підвищити імідж, як виробника готової продукції.

## Висновки до розділу 2

Організаційно-управлінська структура ФОП «Ліщина Д.Ю.» має лінійний вигляд та спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, розподілу між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління.

Найважливішим детермінантом професійного шляху кожного менеджера ФОП «Ліщина Д.Ю.» є його уявлення про свою особистість, тобто так звана професійна «Я-концепція», яку кожен менеджер втілює у низці кар'єрних рішень. Професійний вибір та тип кар'єри є спробою знайти відповідь на запитання «Хто я»? при цьому дуже часто менеджери реалізують свої кар'єрні орієнтації підсвідомо.

Зміст внутрішніх чинників індивідуальної поведінки кожного працівника ФОП «Ліщина Д.Ю.» можна деталізувати таким чином:

компетентність – здатності й навички;

я-концепція – концептуальна база, від якої залежить, як людина сприймає навколишнє середовище;

очікування – чого людина чекає від власної поведінки й поведінки інших;

цінності – що людина вважає важливим;

плани саморозвитку – цілі, які людина ставить перед собою, і плани, які вона складає для досягнення цих цілей.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТУ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ПЛАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ФОП «ЛІЩИНА Д.Ю.»

### 3.1. Механізм розробки планів управління персоналом ФОП «Ліщина Д.Ю.»

Як для збільшення долі ринку, так і для залучення більшої кількості споживачів потрібно як найперше покращити якість даних послуг. Даний захід залежить як від самого директора підприємства, так і від всього персоналу, який займається безпосередньо обслуговуванням на наданням послуг у сфері дизайну, декоруванні, барельєфу, оформлення фасадів тощо. Складемо механізм впливу кожного структурного підрозділу підприємства на покращення якості послуг.

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

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

Вимоги, яким повинні відповідати механізми управління персоналом в умовах ринку (рис. 3.1):

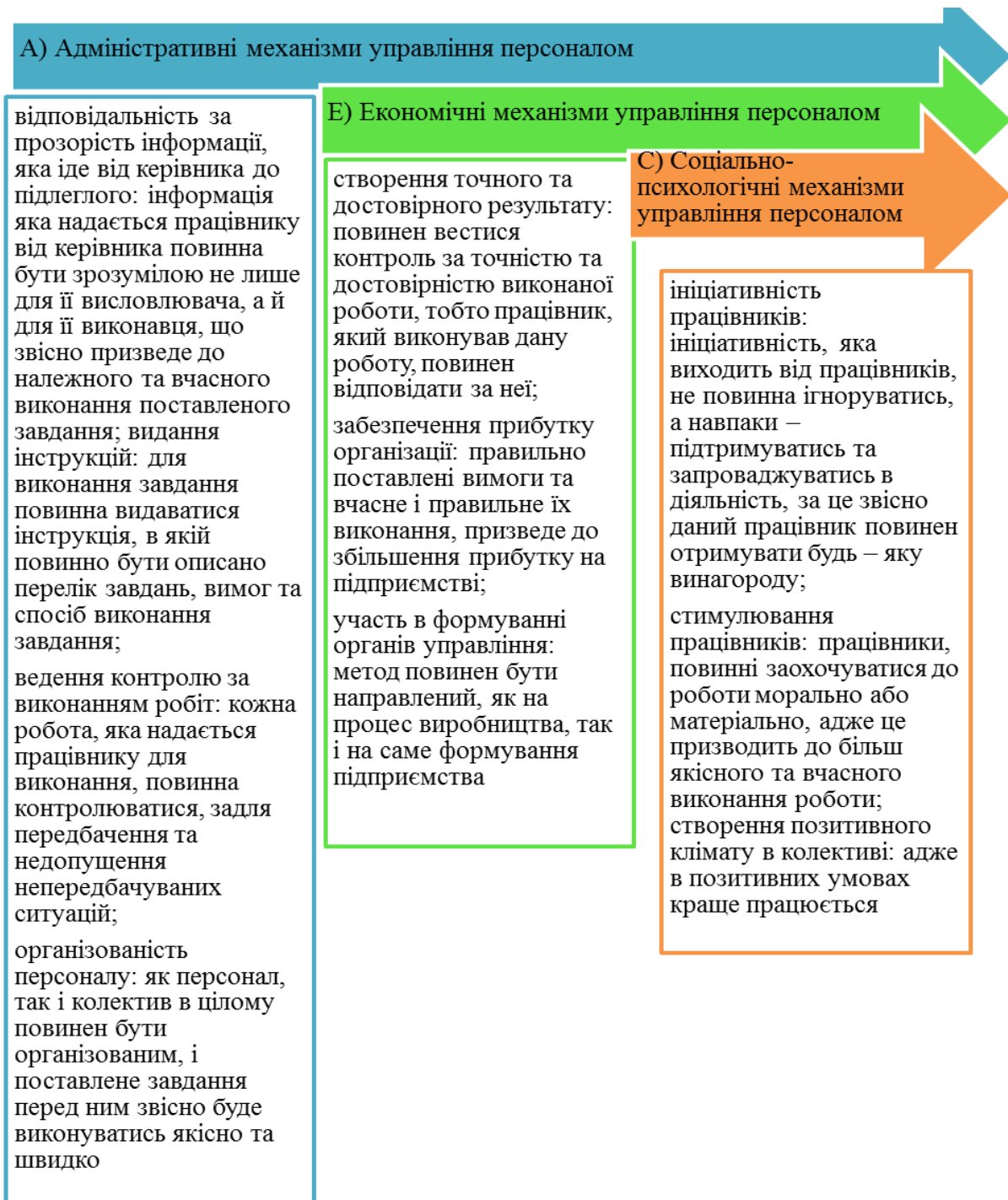


Рисунок 3.1. Механізм розробки планів управління персоналом ФОП

«Ліщина Д.Ю.»

Вимога, яка має найбільшу значимість, оцінюється в 10 балів. Вимога, яка менше впливає на даний вид робіт, ніж попередня, присвоюється 9 балів і так далі (за 10-ти бальною шкалою).

Таблиця 3.1 – Оцінка відповідності вимог механізмів управління персоналом до виконуваних робіт в умовах ринку ФОП «Ліщина Д.Ю.»

Види робіт	Вимоги										Загальна сума балів		
	А				Е			С			А	Е	С
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Закупівля нового рухомого складу	7				10	9		8			7	19	8
Організація матеріально-технічного постачання	7				9	10		8			7	19	8
Створення раціональних маршрутів (захоплення більшої території, де даний вид послуг не надається)	7	8			9	10					15	19	-
Своєчасність інформування споживачів про нові технології та товари		8	9	10	7						27	7	-

Проведемо аналіз оцінки відповідності вимог механізмів управління персоналом до виконуваних робіт, дані розрахунків зведемо в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 - Аналіз оцінки відповідності вимог механізмів управління персоналом до виконуваних робіт в умовах ринку ФОП «Ліщина Д.Ю.»

Види робіт	Значення в балах			Значення в відсотках		
	А	Е	С	А	Е	С
Закупівля нового рухомого складу	7	19	8	21	56	24
Організація матеріально-технічного постачання	7	19	8	21	56	24
Створення раціональних маршрутів (захоплення більшої території, де даний вид послуг не надається)	15	19	-	44	56	0
Своєчасність інформування споживачів про нові технології та товари	27	7	-	79	21	0

З даних таблиць бачимо, що для закупівлі нового рухомого складу більше всього використовуються економічні методи, адже потрібно знати, як витрати, які понесе підприємство закупаючи новий РС так і які прибутки він зможе нам принести, за час експлуатації.

Покращення умов праці персоналу, підтримка належної дисципліни, підтримка рухомого складу в належному вигляді та належне ставлення до споживачів покладається на соціально-психологічні методи, тобто якщо з ввічливістю та повагою ставитися як до робітників так і до клієнтів, то вони самі по собі будуть відноситися до роботи з повагою та виконувати її в найкращому вигляді, а пасажиром буде цікавіше та будуть бажати лише користуватися нашими послугами.

Дану відповідність зведемо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Характеристика кожного виду робіт стосовно кожного методу

Види робіт	Значення в балах		
	А	Е	С
Закупівля нового рухомого складу	Формування групи	Економічність	Підтримка ініціативи
Організація матеріально-технічного постачання	Інструкція та стандарти	Економія та якість	Підтримка ініціативи
Створення раціональних маршрутів (захоплення більшої території, де даний вид послуг не надається)	Створення плану роботи	Ефективність маршрутів	Задоволення споживачів
Своєчасність інформування споживачів про нові технології та товари	Точність за розкладом	Економічна зацікавленість	Відповідальність

Отже, як бачимо, що не існує жодної ситуації, посади, навіть виду та характеру робіт, яка б містила в собі лише один механізм управління персоналом, тобто вона включає усі методи управління, тому запропонований комплексний метод управління персоналом є доцільним у використанні на ФОП «Ліщина Д.Ю.».



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

#### Навчання:

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

У листопаді 2019 р. підприємство придбало новий комплект імпортного обладнання. Для ефективного використання цієї техніки і її обслуговування на тримісячні курси в м. Київ були відправлені чотири працівники підприємства. Після курсів трьом робітникам по обслуговуванню підвищили розряд.

#### Перепідготовка:

Технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями та недостача досить кваліфікованих працівників жадають від підприємства подальшого планування по перепідготовці кадрів. У 2019 р., у зв'язку з придбанням нового імпортного обладнання, планується відправити на курси двох працівників. У грудні 2019 р. десятиденні курси по маркетингу пройшли два агенти в справах продажу послуг.

#### Підвищення кваліфікації:

Виробництво потребує від працівника постійного удосконалювання теоретичних і практичних знань, підвищення професійної майстерності, освоєння нових технологій, орієнтації праці. Підвищення кваліфікації працівників проводиться один раз у 5 років. За останній рік такі курси пройшли 11 працівників. Вони були організовані в навчальних групах на спеціально створеному для цього навчальному центрі в м. Києві. У лютому 2020 р. планується провести такі курси для бухгалтерів і економіста. Планується

проходження практичних курсів цільового призначення для агентів обслуговуванню.

Фінансові та економічні труднощі не дозволяють підприємству приймати на роботу нових працівників і збільшувати штат. Тому дирекція підприємства намагається створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників, тому що від цього залежить продуктивність праці, якість послуг, економія матеріальних ресурсів. Тому своєчасна й високоякісна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу є найважливішим чинником ефективної роботи ФОП «Ліщина Д.Ю.».

Підготовка керівних кадрів. Підготовці керівних кадрів на підприємстві додається генеральне значення. Її ціль – розвиток навичок і умінь, необхідних службовцем для ефективного виконання своїх посадових обов'язків і цілей. Для успішної підготовки керівних кадрів потрібні ретельний аналіз і планування.

На підприємстві планування підготовки керівних кадрів виконувалося за допомогою оцінки результатів діяльності кожного з керівників. Відповідно до цього для начальників відділів було проведено три семінари: жовтень 2019 р., листопад 2019 р., грудень 2019 р. На цих семінарах начальники відділів підвищували свій кваліфікаційний рівень, уміння працювати з людьми, знайомляться з новими технологіями. Для більш ефектної роботи на підприємстві з метою підвищення умінь і навичок, що вимагаються для досягнення задач і цілей підприємства проведений семінар у грудні 2019 р. для інженерного складу підприємства. На лютий 2020 р. плануються курси підвищення кваліфікації для начальника відділу послуг і головного бухгалтера.

З метою ознайомлення з новими технологіями по установці, діагностиці та роботі директор у жовтня 2019 р. пройшов місячні курси підвищення кваліфікації у м. Києві. На січень 2020 р. сплановані місячні курси для інженера по охороні праці та техніки безпеки.

За останні 2 роки на підприємстві кілька разів проводилося

переміщення кадрів. В основному переміщалися керівники низової ланки з відділу у відділ на термін від трьох місяців до одного року. Це було пов'язано з метою ознайомлення керівників із багатьма сторонами діяльності. Такі знання потрібні для більш успішної роботи і для підготовки на більш високі посади.

Планомірна та систематична робота з виконання професійного рівня проводиться і з керівниками вищої ланки. Усі працівники ІТП систематично проходять курси в м. Києві. Директор підприємства працює в цій посаді 8 роки (загальний стаж роботи 14 років). За цей час він систематично проходив курси підвищення кваліфікації, брав участь у семінарах республіканського рівня, дискусіях, ділових переговорах. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що керівні кадри підприємства планомірно, систематично та безупинно підвищують свої знання, уміння та навички.

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

В результаті визначення недоліків у системі професійного розвитку на ФОП «Ліщина Д.Ю.» визначимо деякі аспекти, на які керівництву варто негайно звернути увагу.

1. Для підтримки працездатності персоналу керівник повинен проводити регулярний моніторинг ситуації на підприємстві. Для цього важливо розробити системи оцінки ефективності праці, атестації. В додатку Б наведено приклад анкети, яку варто заповнювати кожному працівнику ФОП «Ліщина Д.Ю.» принаймні раз в місяць.

2. Для забезпечення потреби в кадрах, особливо в ситуації закритої кадрової політики, важливо просувати вже працюючий персонал, що створює абсолютно особливе, патріотичне відношення до підприємства.

3. Процедури планування кар'єри, навчання персоналу допомагають і підприємству, і персоналу спрогнозувати задоволення як організаційних, так

і індивідуальних цілей професійного і посадового зростання.

4. Для утримання сприятливої робочої ситуації в підприємстві важливо правильно працювати з конфліктною ситуацією.

Керівництву ФОП «Ліщина Д.Ю.» доцільно забезпечувати необхідні рівні компетентності для ефективного та результативного функціонування підприємства. Воно повинне передбачати аналізування фактичних та очікуваних потреб щодо компетентності порівняно з рівнями компетентності, які вже існують на підприємстві.

Підставами вивчення потреб щодо компетентності на даному підприємстві можуть виступати:

- майбутній попит відповідно до стратегічних та оперативних планів та цілей;
- передбачені потреби в заміні керівників і робочої сили;
- зміни в процесах, технічних засобах та обладнанні підприємства;
- оцінювання рівня компетентності окремих працівників для здійснення визначених видів діяльності;
- законодавчі та регламентувальні вимоги і стандарти, дія яких поширена на підприємстві та її зацікавлені сторони.

Під час планування потреб у загальній та професійній підготовці керівництву ФОП «Ліщина Д.Ю.» слід враховувати зміни, викликані характером процесів, застосовуваних в організації, етапами підвищення кваліфікації всіх менеджерів та культури організації. Це дозволить у майбутньому забезпечити працівників знаннями та уміннями, які, разом із досвідом, підвищуватимуть їхню компетентність.

У процесі загальної та професійної підготовки керівництву ФОП «Ліщина Д.Ю.» слід підкреслювати важливість задоволення вимог, потреб та очікувань замовників та інших зацікавлених сторін. Ця підготовка передбачає також усвідомлення наслідків невиконання вимог для даного підприємства та його працівників.

Для сприяння досягненню цілей керівництву ФОП «Ліщина Д.Ю.» і

підвищенню кваліфікації його працівників, під час планування загальної та професійної підготовки слід враховувати:

- досвід працівників;
- передбачувані та наявні знання;
- уміння бути лідером і управляти;
- засоби планування та поліпшення;
- уміння працювати в колективі;
- здатність вирішувати проблеми;
- комунікабельність;
- культуру і поведінку в суспільстві;
- знання ринків і потреб та очікувань замовників та інших зацікавлених

сторін;

- творчі та новаторські здібності.

Для сприяння залученню працівників загальна та професійна підготовка на ФОП «Ліщина Д.Ю.» має охоплювати також:

- бачення майбутнього підприємства;
- політику та цілі підприємства;
- організаційні зміни та розвиток підприємства;
- переваги, забезпечувані творчою та новаторською діяльністю;
- вплив діяльності підприємства на суспільство;
- програми інтегрування нових працівників;
- програми періодичного підвищення кваліфікації персоналу, який вже

проходив підготовку.

Плани підготовки повинні містити цілі, програми і методи, необхідні ресурси, визначення необхідної внутрішньої підтримки, оцінювання з погляду підвищення компетентності працівників, вимірювання результативності підготовки і її вплив на підприємство.

Здійснену загальну та професійну підготовку оцінюють з погляду очікувань та впливу на результативність та ефективність діяльності підприємства для поліпшення подальших планів підготовки.

Керівництву ФОП «Ліщина Д.Ю.» доцільно замовляти спеціалізовані тренінги для персоналу. Спеціалізований тренінг – це тренінг, розрахований на персонал нижньої ланки підприємства. Типова тривалість тренінгу – 2-4 дні по 8 годин. В таблиці 3.1 представлено розрахунок вартості 1 дня тренінгу на людину.

Таблиця 3.1 - Вартість 1 дня тренінгу на людину залежить від кількості учасників

Кількість осіб на тренінгу	5-7	8-10	11-15	16-20	21-30	+30
Вартість 1 дня тренінгу на людину, євро	60	50	40	35	25	20

Наведені ціни дійсні за умови, що тренінг буде проводитися у приміщенні ФОП «Ліщина Д.Ю.». Якщо керівництво даної компанії бажає, щоб тренінг проходив в іншому приміщенні, тоді йому необхідно покрити витрати оренди приміщення. Тренінги можуть проводитися російською, українською або англійською мовою.

Вартість тренінгу покриває витрати на пакет навчальних матеріалів.

В таблиці 3.2 представлено список тренінгів, що може бути запропонований персоналу ФОП «Ліщина Д.Ю.».

Таблиця 3.2 – Список тренінгів, що може бути запропонований персоналу ФОП «Ліщина Д.Ю.»

Назва тренінгу	Тривалість
Тренінг для персоналу підприємства	2 дні по 8 годин
Тренінг для працівників, задіяних у розробці маршрутів та розкладів	4 дні по 8 годин
Тренінг для аналітиків зі статистичних та економетричних методів	4 дні по 8 годин
Тренінг для групи менеджерів	4 дні по 8 годин
Користування Microsoft Excel	3 дні по 8 годин
Користування Microsoft Word	12 годин
Користування Microsoft Power Point	12 годин
Користування Microsoft Access	8 годин

Застосування сучасних модерацийних технологій, рольових ігор, методів стимуляції творчого мислення (мозкового штурму) створює умови для потужного емоційного підйому учасників, виникнення особливого

командного духу.

Вдосконалення рівня професійної компетентності персоналу на ФОП «Ліщина Д.Ю.» полягає, по-перше, в побудові організаційної структури, що займається вивченням ціннісно-мотиваційних орієнтацій персоналу та умов розвитку кар'єри на підприємстві консультуваннями з п'ятих підвищення професійного рівня, корегуванням кар'єрних переміщень відповідно до інтересів підприємства; по-друге, в підготовці умов для реалізації організаційної структури, а саме: розподілу задач, прав і відповідальності в системі управління кар'єрою, горизонтального і вертикального ув'язування їх через посадові зв'язки та систему інформаційного та методичного забезпечення.

Формування індивідуальної кар'єрної стратегії менеджера на ФОП «Ліщина Д.Ю.» має передбачати наступні етапи.

Перший етап – формулювання кар'єрної місії, тобто вираження бачення менеджером змісту і необхідності розвитку кар'єри, її основної мети. Як правило, саме під час формулювання кар'єрної місії менеджер визначається з напрямком розвитку кар'єри (горизонтальний, вертикальний чи доцентровий) і мотиваційним «ядром» кар'єрних спрямувань.

Другий етап полягає у визначенні кар'єрної позиції, тобто у виявленні тих знань, умінь і навичок, які можуть бути корисні для підприємства та менеджера, вимоги до яких більшою мірою відповідають знанням, умінням і навичкам менеджера підприємства.

Третій етап передбачений для тих працівників, які схильні до вертикального кар'єрного зростання. На цьому етапі вони аналізують конкурентів, тобто тих, хто претендує на ту ж саму посаду, і свої можливості випередити їх.

Четвертий етап найбільш відповідальний як для підприємства, так і для менеджерів підприємства. На цьому етапі вони проходять систему співбесід і атестації, мета яких виявити їх можливість відповідати вимогам обійманих посад з точки зору підприємства. За результатами співбесід і атестацій

працівникам присуджуються коефіцієнти, або «рівні», тобто оцінка їх знань, умінь і навичок за десятибальною шкалою. На основі коефіцієнта підвищується або зменшується заробітна плата, зростають або зменшуються повноваження. Порівняння самооцінки з оцінкою підприємства стаю базою для формування стратегічного плану розвитку кар'єри, який може полягати в підвищенні рівня або його зменшенні, зміні посади чи підприємства. Головним завданням підприємства на цьому етапі є не втрачати зворотній зв'язок з працівниками і корегувати його дії.

Таким чином, підсумовуючи даний підрозділ, відзначимо, що навчання професіонала, що працює на підприємстві, важливе в першу чергу безпосередньо для ФОП «Ліщина Д.Ю.». Для успішного функціонування даного підприємства необхідно, щоб його керівництво здійснювало діяльність в двох основних напрямках – зовнішня адаптація і внутрішня інтеграція.

Планування програм підготовки – складова частина загального планування трудових ресурсів разом з розрахунком потреби в персоналі, складанням планів набору, плануванням кар'єри. Під час планування потреб у загальній та професійній підготовці керівництву ФОП «Ліщина Д.Ю.» слід враховувати зміни, викликані характером процесів, застосовуваних на підприємстві, етапами підвищення кваліфікації працівників та культури підприємства. Це дозволить у майбутньому забезпечити працівників знаннями та вміннями, які, разом із досвідом, підвищуватимуть їхню компетентність.

Керівництву ФОП «Ліщина Д.Ю.» доцільно замовляти регулярні спеціалізовані тренінги не лише для персоналу, що безпосередньо взаємодіє з клієнтом, а й для всіх основних підрозділів .



### 3.2 Економічне обґрунтування удосконалення розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом

Удосконалення розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом через професіоналізацію управління персоналом на ФОП «Ліщина Д.Ю.» викликає необхідність вирішення низки проблем, серед яких:

1. Визнання професійного навчання як обов'язкової невід'ємної складової професійної діяльності та осіб з кадрового резерву і роботи з персоналом.

2. Формування змісту професійного навчання та організація навчального процесу відповідно до потреб економічного і соціального розвитку підприємства на основі впровадження сучасних наукових досліджень та широкого використання вітчизняного і іноземного досвіду у сфері управління персоналом.

3. Забезпечення єдності і дієвості та регулювання діяльності всіх елементів системи навчання персоналу організації.

За сучасними тенденціями розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом менеджмент повинен надавати можливість для самореалізації. Це можна здійснити у випадку індивідуально орієнтованої кадрової політики шляхом використання ефективних механізмів управління кар'єрою, що потребує організації на підприємстві консультувань з питань розробки та реалізації кар'єрних стратегій індивіда.

Розвиток психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом відбувається через впровадження безперервної освіти на ФОП «Ліщина Д.Ю.», що підтверджують наступні фактори:

- впровадження нової техніки, технології, зростання комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

- світ перетворюється на ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему інженерної праці і програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції. Вони мають нагоду в найкоротші терміни відповісти на будь-який «виклик» підвищенням продуктивності праці;

- зміни у всіх сферах життя – головний елемент сучасності. Безперервні швидкі зміни в технології та інформації вимагають безперервного навчання персоналу;

- для ФОП «Ліщина Д.Ю.» більш ефективно і економічне підвищення віддачі від вже працюючих співробітників на основі їх безперервного навчання, ніж залучення нових працівників.

Інструментом в механізмі управління кар'єрою є кар'єрограма, тобто, графічне описання того, що має відбуватися з людьми на різних етапах кар'єри (рисунок 3.1).

Однією з проблем формування розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом на ФОП «Ліщина Д.Ю.» є відсутність існування єдиного погляду на цілі навчання, як з позиції роботодавця (керівництво ФОП «Ліщина Д.Ю.»), так і найманого працівника (персонал приватного підприємства) істотно відрізняються. Розглянемо особливості кожної позиції.

Позиція роботодавця. Цілями розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом завдяки безперервному навчанню є:

- організація і формування персоналу управління;
- володіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми;
- відтворення персоналу;

- інтеграція персоналу;
- гнучке формування персоналу;
- адаптація;
- впровадження нововведень.
- розвиток здібностей у сфері планування і організації виробництва товарів.



Призначення по горизонталі \_\_\_\_\_  
 Призначення по вертикалі \_\_\_\_\_

Рисунок 3.1. Кар'єрограма

Позиція найнятого робітника. Цілі безперервної освіти:

- підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації;
- набуття професійних знань поза сферою професійної діяльності;
- набуття професійних знань про постачальників і споживачів товарів, інших організацій, що впливають на роботу фірми;

Мотивацією безперервного навчання у провідних компаніях є зв'язок між результатами виробничої діяльності кожного працівника і наданням йому можливості для навчання: цінність співробітника фірми визначає кількість засобів, що виділяються для підвищення його кваліфікації.

Навчання персоналу, що працює в організації, важливе в першу чергу для самої організації. Для успішного функціонування ФОП «Ліщина Д.Ю.» необхідно, щоб керівництво здійснювало діяльність в двох основних напрямках – зовнішня адаптація і внутрішня інтеграція. Планування програми підготовки – складова частина загального планування трудових ресурсів разом з розрахунком потреби в персоналі, складанням планів набору, плануванням кар'єри. В цілях визначення потреби в навчанні і плануванні освіти доцільно:

- використовувати результати оцінки праці і персоналу, виявляючи проблеми, з якими перетинаються працівники;
- аналізувати план технічного оновлення;
- оцінювати специфіку загальних програм підготовки, яку проходять студенти коледжів і університетів, що приходять на роботу в організацію;
- діагностувати середній рівень підготовленості нових співробітників.

Тренінг професійних навиків використовується для:

- поповнення бракуючих знань;
- виправлення недоліків у виконанні працівником посадових обов'язків;
- доведення до автоматизму навичок роботи в кризових ситуаціях;
- закріплення навичок роботи при виконанні особливо важливих для фірми функцій (обслуговування клієнтів, якість продукції).

Дослідника виділяють дві сучасні моделі підготовки робочих кадрів.

1. Навчання без відриву від роботи. Теоретичний курс в професійно-технічній школі і практична підготовка на підприємстві.

2. Навчання з відривом від роботи в спеціалізованих професійно-технічних учбових закладах і центрах підготовки кадрів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - П'ять основних ситуацій з погляду напрямів в навчанні

Ситуація	Конкретизація потреби в навчанні	Метод навчання
1	Спеціалізовані програми навчання (тренінгу продажів, переговорів, креативність)	Методи поведінкового тренінгу
2	Програми навчання	Активна групова і міжгрупова діяльність з подальшою рефлексією групового процесу. Ділові і ролеві ігри, аналіз проблем організації
3	Розвиток міжособової і внутрішньофірмової комунікації, формування навиків подолання конфліктів	Ролеві ігри, імітаційні ділові ігри, стажування, проектування корпоративної культури
4	Управлінська підготовка	Лекції, семінари, практичні заняття, учбові ділові ігри
5	Підготовка до організаційних інновацій	Організаційно-розумові ігри, розробка проєктів, аналіз ситуацій організації

В таблиці 3.4 представлено порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання.

Таблиця 3.4 – Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання

Параметри	Традиційне навчання всередині підприємства	Навчання, поєднане з організаційним розвитком
Об'єкт	Окремий керівник	Групи, міжгрупові зв'язки, керівник і група
Зміст	Основи управлінських знань і навиків	Комунікативні навички, уміння вирішувати проблеми
Що навчаються	Керівники молодшої і середньої ланки	Всі керівники аж до вищої ланки
Учбовий процес	Заснований на інформації та раціоналізації	Заснований на інформації, раціоналізації, комунікації та емоціях
Стиль навчання	Виходить з предметів і особливостей викладачів	Виходить з особливостей учасників, ін.досвіду, проблем, відносин і вмінь консультантів
Цілі навчання	Раціональність і ефективність	Пристосування, зміна, інформування

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Форма проведення	місцеві семінари, курси	Вільний вибір форми в залежності від необхідності і ситуації
Відповідальність за проведення	Викладачі, організатори	Учасники
Стабільність програми	Стабільна	Гнучка програма, адаптована до ситуації
Концепція навчання	Адаптація керівників до потреб підприємства	Одночасно змінити керівників і організацію
Участь в підготовці учбових програм	Учасники не включені в складання учбових програм	Керівники беруть участь в складанні програм зміни підприємства
Спрямованість	Орієнтація на знання, які можуть стати в нагоді в майбутньому	Орієнтація на конкретну зміну
Активність учасників	Як правило, малоактивні	Як правило, дуже активні

Один з варіантів оцінки ефективності може бути заснований на теорії людського капіталу, відповідно до якої знання і кваліфікація найнятих робітників розглядаються як капітал, що приносить дохід, а витрати часу і засобів на придбання цих знань і навиків – інвестиції в нього.

Сьогодні економічний ефект від вкладень в розвиток персоналу вищий, ніж від вкладень в засоби виробництва. Підрахунки показують, що 1 дол., вкладений в розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. доходу.

Система підготовки може бути ефективною тільки в тому випадку, якщо буде проаналізоване існуюче положення, оцінена перспектива і сформований образ бажаного майбутнього, спрогнозовані зміни, підготовлені проекти зміни, визначені терміни і витрати.

1. Раніше відбір персоналу на підприємстві ФОП «Ліщина Д.Ю.» вважався простою справою. Керівник особисто проводив бесіду з бажаним і сам приймав рішення на основі інтуїції, симпатії і антипатії.

Тепер на підприємстві створені методи відбору, щоб допомогти інстинктивним рішенням і прийняти найкращих працівників із великої кількості пропозицій.

Кожен претендент на посаду повинен пройти декілька етапів і на

кожному з них частина продовжує установлені процедури, а частина відмовляється від подальшого проходження процесу відбору. Цей механізм показаний на рисунку 3.2.

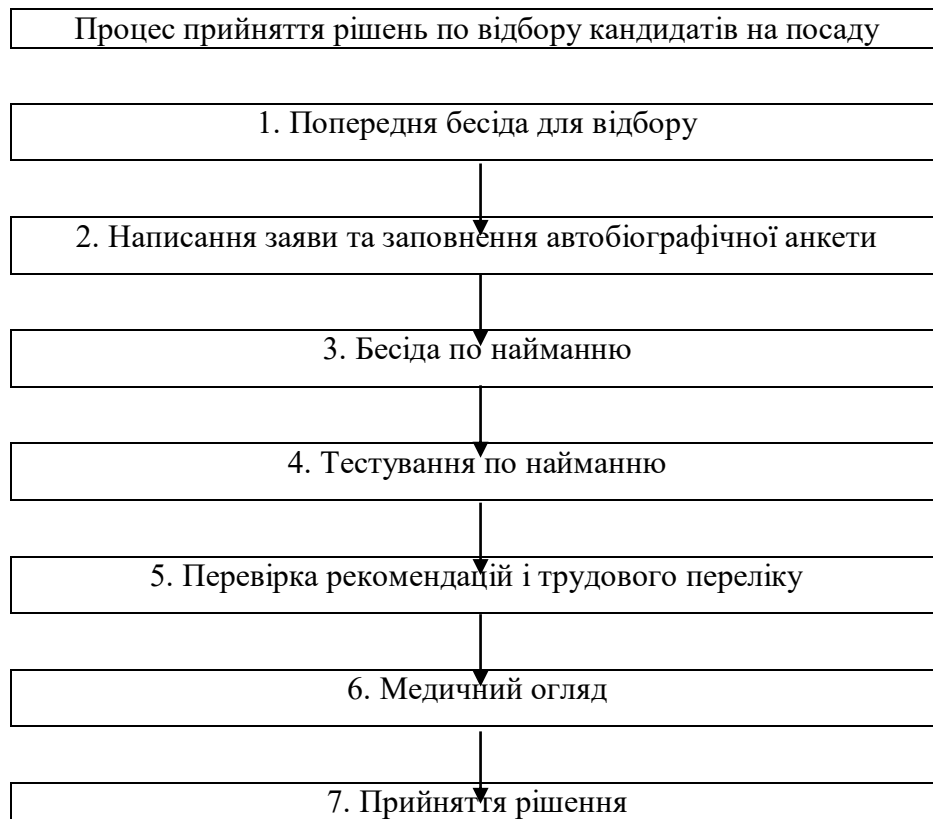


Рисунок 3.2. Механізм відбору персоналу

Деякі етапи проводяться одночасно, тому що це вимагає дуже багато часу і великих витрат але чим важливіша вакантна посада, тим важливіша використання усіх етапів.

2. В даній роботі, ми розбираємо кар'єрний шлях першого заступника генерального директора А.В. Пилипенко, який зробив свою кар'єру з простого робочого цеху з виробництва шпалерів.

Закінчивши 11 класів загальної-освітньої школи і прослуживши в збройних силах, тодішнього, СРСР, він розпочав працювати простим робітником в цеху по виробництву шпалерів і одночасно навчався в Київському політехнічному інституті на механічному відділі.

В 26 років він закінчив цей інститут і отримав підвищення по роботі. Почав працювати майстром цеху. Працюючи на цій посаді він проявив себе

як кваліфікований спеціаліст по виробництву шпалерів. За що, через деякий час, адміністрація фабрики рекомендувала його на посаду інженера технічного відділу.

Працюючи довгий час інженером він зробив декілька успішних проектів по покращенню технології та процесу виготовлення шпалерів. Це дало йому підвищення у посаді головного інженера.

На цій посаді він пропрацював біля 6 років і був рекомендований на посаду першого заступника директора фабрики.

В даний час А.В. Пилипенко знаходиться на заслуженій відпустці.

Зв'язок між посадою, етапами кар'єри і потребами показані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Зв'язок між посадою, етапами кар'єри і потребами

Етапи кар'єри		Вік	Важливі потреби	Посада
1-й	Доробочий	25 років	Фізіологічні, здоров'я	Робітник
2-й	Установлення затвердження	25-30 років	Безпеки, збереження	Майстр цеху
3-й	Просування	30-45 років	Досягнення, повага, автономія	Інженер, головний інженер
4-й	Збереження	45-60 років	Повага, самовираження	Перший заступник директора
5-й	Пенсія	За 60 років	Самовираження	Пенсіонер

Розрахунок вартості навчання та перепідготовку персоналу даного підприємства (кошторис) розробляється керівником даного підприємства або його заступниками на підставі навчального плану, програм і обсягу навчальної роботи, що додається до нього, і набирає чинної сили після погодження з представником консалтингової фірми, що проводить тренінги.

Наведемо приклад кошторису на навчання менеджерів на даному підприємстві (таблиця 3.6).



Таблиця 3.6 – Кошторис витрат на навчання менеджера на січень 2020 р., грн.

№	Стаття витрат	Сума
1	Вартість 12 тренінгів	50000
2	Господарські та канцелярські витрати	1000
3	Навчальні витрати	2000
4	Накладні витрати	1000
5	Планові нагромадження	2000
	Разом	56000

В таблиці 3.7 наведено план-графік проведення тренінгів на 2020 р.

Таблиця 3.7 – План-графік проведення навчання та перепідготовки менеджера на 2020 р.

Місце проведення	Місяць											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
м.Київ	+	+				+				+	+	
м.Львів							+					
м.Харків								+				+
м.Дніпропетровськ									+			

Достатньо дорогий кошторис витрат на організацію навчання та перепідготовки менеджера ФОП «Ліщина Д.Ю.» пояснюється місцем проведення тренінгів. Справа в тому, що на сьогодні керівництво даного підприємства не має можливості проводити тренінги свого персоналу, використовуючи власні приміщення, в аткому разі загальна вартість тренінгу зменшилалася б на 20%.

Отже, сьогодні керівництву ФОП «Ліщина Д.Ю.» варто продумати місце організації тренінгів у власних приміщеннях, що дозволить не лише зекономити близько 11000 грн., а й користуватися пільговими умовами замовлення тренінгів.

3.3 Практичні рекомендації удосконалення розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом

Вивчення розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом, індивідуалізація особистості працівника в організації, аналіз впливу організації на соціально-психологічну структуру та розвиток колективу – такі головні питання, що постають перед фахівцями, які досліджують проблеми психології управління.

Виділимо головні управлінські проблеми розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом, характерні для ФОП «Ліщина Д.Ю.»:

- соціально-психологічні питання виробничих груп і колективів;
- психологія діяльності керівника;
- психологія особистості керівника;
- психологічні проблеми добору керівних кадрів;
- психолого-педагогічні проблеми підготовки й перепідготовки керівних кадрів;
- функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності;
- соціально-психологічний аналіз виробничих і управлінських колективів і взаємин людей у них;
- психологічні проблеми взаємин між керівником і підлеглими тощо.

Серед усього різноманіття психологічних управлінських проблем особливо виділяється інша низка найбільш актуальних для ФОП «Ліщина Д.Ю.», а саме:

- 1) підвищення професійної компетентності керівників усіх рівнів, тобто вдосконалення стилів управління, міжособистісного спілкування, прийняття рішень, стратегічного планування й маркетингу, подолання стресів тощо;
- 2) підвищення ефективності методів підготовки й перепідготовки управлінського персоналу;
- 3) пошук і активізація людських ресурсів організації;
- 4) оцінка й добір (відбір) фахівців управлінської ланки для потреб організації;

5) оцінка й поліпшення соціально-психологічного клімату, згуртування персоналу навколо цілей організації.

Розвиток психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом – якісний аспект міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.

Вивчення розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом – процес складний. Це пов'язане з тим, що соціально-психологічний клімат проявляє себе цілісне середовище – може бути позитивне або негативне морально-психологічне тло міжколективних відносин. Це складна рівновага безлічі компонентів, дуже важливих, дуже специфічних для кожної організації [7, с. 99].

Якість і продуктивність праці в колективі залежать не тільки від організації діяльності, оснащеності, умов, а й від рівня групового розвитку, міжособистісних стосунків, психологічної сумісності, згуртованості, стилю керівництва.

Часто високі результати забезпечують товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота у взаєминах тощо.

Рівень конфліктності в колективі залежить від рівня згоди між його членами з питань спільної діяльності. Через взаємовідносини людина усвідомлює свою суспільну цінність. Згода передбачає спільне прийняття рішень, підтримку позицій інших членів колективу по відношенню до загальних об'єктів взаємодії і цілей діяльності. Вона дає змогу об'єднати зусилля колективу в одному напрямку.

Розбіжності в ставленні керівника до різних співробітників ведуть до дестабілізації відносин в колективі, погіршенні соціально-психологічного клімату.

Керівнику необхідно знайти «золоту середину» та проявляти

уважність, але водночас і вимогливість у ставленні до кожного члена колективу

В процесі внутрішньо-групового спілкування люди активно орієнтуються на позицію певної групи (або їх частки), оцінки якої особливо важливі для них, служать свого роду орієнтиром їх діяльності, при цьому може виникнути певна упередженість щодо якостей керівника.

Для покращення мікроклімату, перш за все керівникові необхідно сформувати відносини взаємодовіри, підтримки, позитивну психологічну атмосферу. Для цього необхідно забезпечити правильне і ефективне спілкування в організації. Нерідко у групі формується неформальна структура, яка має своїх лідерів.

Перебування неформальних лідерів в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти. Тому необхідно дбати про те, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний керівник був лідером у всьому.

Мотивація досягнення успіху – це стратегія поведінки людини, коли він орієнтований на активність, досягнення результату, не боїться помилок, вживає різні дії, здатний до ризику.

Мотивація уникнення невдачі передбачає іншу особливість поведінки людини: пасивність, страх помилок і невдач, уникнути прийняття відповідальних рішень, страх ризику.

Якщо керівник, намагаючись змусити підлеглих працювати лише лякає їх звільненнями і штрафами, то результат наступний: мотивація на роботу майже нульова, основна мета працівників – ухилятися від роботи і не потрапити на цьому, а керівник асоціюється з наглядачем.

Ідея мотивації перетворюється в ідею контролю. Тому необхідно замінити мотивацію уникнення на мотивацію досягнення успіху.

Необхідною умовою для формування напрямків удосконалення процесу розвитку психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом на підприємстві є

дослідження кар'єри.

Необхідно проаналізувати керівників за ступенем важливості факторів, які визначали успішний розвиток їх кар'єри:

1. Особисте бажання зайняти високу посаду. Людина, яка не ставить перед собою високих цілей, звичайно і не прикладає особливих зусиль до самовдосконалення, підвищення своєї кваліфікації, просуванню по службі.
2. Вміння працювати з людьми.
3. Готовність ризикувати і брати на себе відповідальність за це.
4. Придбання широкого досвіду керівної роботи і виконання різних функцій до 35 річного віку.
5. Здатність генерувати більше ідей у порівнянні з колегами.
6. Уміння при необхідності легко змінювати стиль управління.
7. Висока професійна підготовка.
8. Сімейна підтримка та ін.

Провівши опитування на підприємстві підводимо підсумки:

– формування керівників вищого рангу проходить, як правило, у відносно короткий строк – за 6-7 років, тобто до 35-37 річного віку. Це пов'язано з інтенсивним накопиченням досвіду;

– свої особисті знання і види діяльності керівники ранжирували за ступенем важливості таким чином:

- прийняття рішень;
- самодисципліна;
- аналітичні здібності;
- уміння вірно розподіляти свій час;
- знання справи.

Кожному підприємству бажано мати спеціальні посади для кандидатів у менеджери, на яких вони б виконували складну роботу, несли повну відповідальність за прибутки і збитки, за окремий підрозділ або групу людей.

Дуже довго затримувати на одній і тій же посаді перспективних керівників шкідливо (строк визначається конкретно з урахуванням специфіки

посади, підприємства, особистості). Для організації цього процесу на кожному підприємстві повинен бути план підвищення кваліфікації персоналу. Опитувані менеджери надають перевагу коротким, насиченим курсам, по 2-3 тижні один раз на рік. Можливі форми навчання: самопідготовка й вечірні заняття.

Будь-яка підготовка повинна бути зорієнтованою на сучасній і майбутній стан менеджера, потреби підприємства в цілому та окремого її працівника.

На основі опитування менеджерів дослідники зробили наступний висновок:

Не може бути професійного успіху без високої комунікабельності та уміння управляти людьми й делегування повноважень.

Успіхи розвитку кар'єри менеджера безпосередньо пов'язані з успіхами роботи трудового колективу, удосконаленням стилю і методів роботи, підвищенням своїх особистих та ділових якостей. А все це разом визначає успіхи керівництва.

Уміння керувати – це не тільки знання справи. У керівництві важливими є якості, що стосуються особистості самого керівника – менеджера. Керівник повинен бути особистістю. Ділові його якості тільки тоді можуть проявитись повністю, коли вони підкріплені баченням сутності справи, критичністю суджень, методичністю, твердістю і витримкою.

Мистецтво керувати не є природнім, такі якості та здібності можна розвивати. Тут необхідно відрізнити знання, одержані при навчанні, і практичні знання. Одних теоретичних знань недостатньо, потрібно уміти ще застосовувати ці знання на практиці. Теоретичні знання прокладають шлях практиці, тому керівник повинен постійно удосконалювати свої знання, якщо він бажає за рахунок якості керівництва досягти успіху як колективу так і особистого у своїй кар'єрі.

Керівництво – це багатогранний феномен, і тон, хто хоче удосконалюватися в цьому, повинен знати його основні функції (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3. Основні функції

Численні дискусії на тему, яким повинно бути керівництво – авторитарним, колегіальним, кооперативним чи демократичним – продовжуються і сьогодні. Остаточних рішень ще немає, тому що завжди є люди, які хочуть, щоб ним керували. Вони прагнуть до цього не тільки, щоб постійно знати що й як робити, але і тому, щоб таким чином використати результати успіху, досягти якого самотійно вони не можуть. Особистий успіх працівника здебільшого залежить від того, хто ним керує. Якщо керівник займається тільки собою, то шлях у подальшій кар'єрі буде закритим. Якщо ж керівник зрозумів, що його праця, його підлеглий також досягає успіхів, якими він гордиться, то в результаті можна стверджувати, що успіх досягнуто завдяки хорошему керівництву.

Керувати це не тільки віддавати накази та розпорядження підлеглим. Керувати – це також направляти, організовувати, мотивувати, контролювати, координувати та регулювати роботу підлеглих працівників.

Досягнення успіху в організаційній діяльності кар'єри менеджера.

Організаційна діяльність менеджера передбачає перш за все самоорганізацію його дій. Він повинен сам повністю показувати зразок виконавчої дисципліни і вимогливості, прагнути до того щоб його рішення були чіткими, конкретними і реальними. Враховувати, що спільна діяльність людей, які організовані у колективи, дають більший ефект спільних зусиль

ніж корисний результат суми окремих працівників (рисунок 3.4).

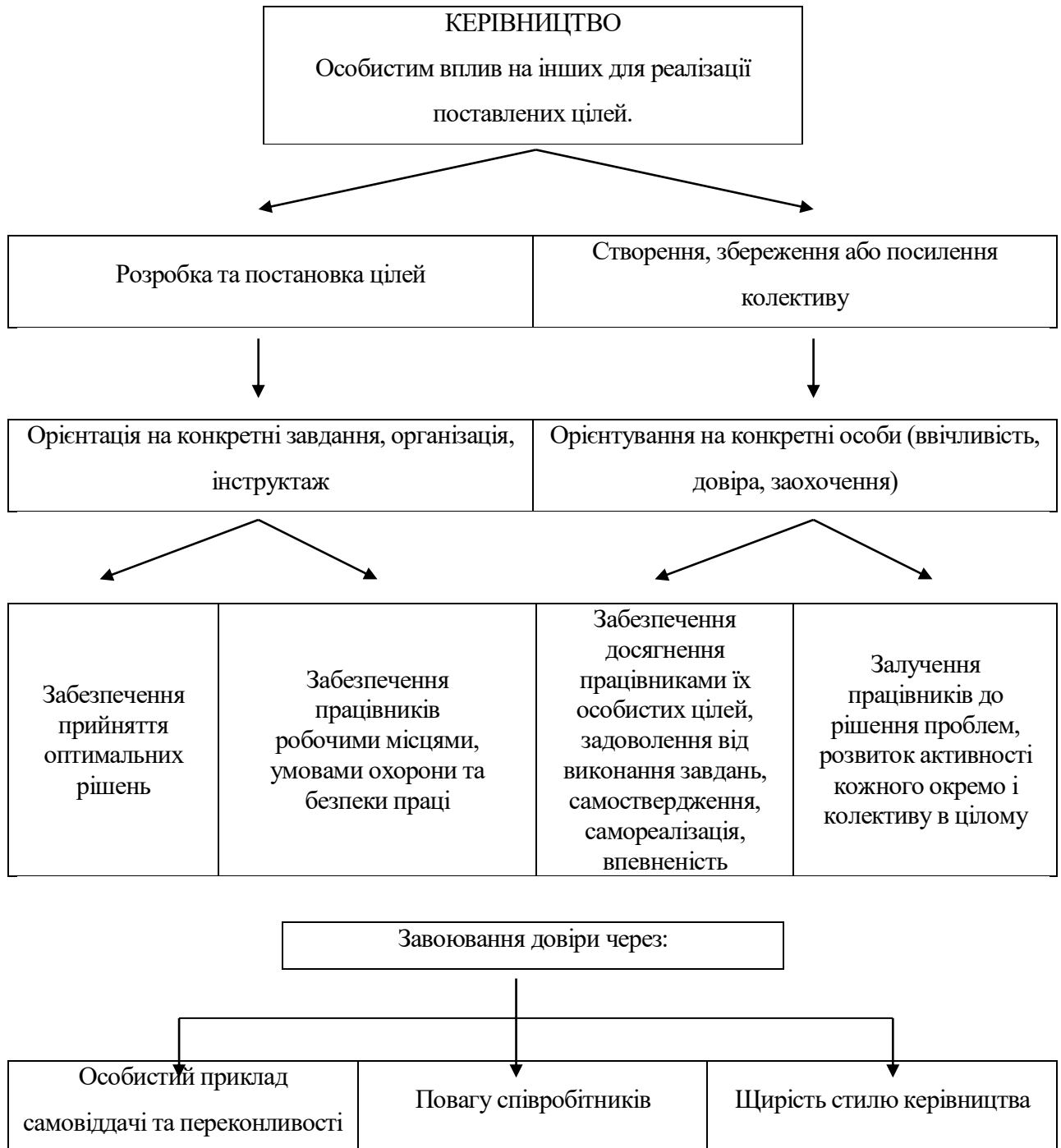


Рисунок 3.4. Вплив для реалізації поставлених цілей

Але позитивні результати колективних зусиль не наступають автоматично. Для того, щоб цей результат досягти, необхідно організувати спільну роботу колективу, визначити функціонально пов'язані дії та відносини у загальній діяльності. Тому організованим ефектом колективної



діяльності є додатковий корисний результат, який одержано при правильно організованій загальній роботі.

Організований ефект колективної діяльності сприяє:

- удосконаленню управління;
- покращенню морально-психологічного клімату в колективі;
- виявленню нових резервів підвищення ефективності праці за рахунок оптимізації взаємовідносин між працівниками;
- удосконаленню стилю і методів роботи керівника;
- підвищенню рівня організаторської роботи координування і концентрації практичної діяльності членів колективу, направленої на виконання загальних завдань, що стоять перед працівниками.

Кінцева ціль організаторської роботи полягає у забезпеченні ефективності загальної діяльності колективу. Тому керівник-менеджер повинен ясно усвідомлювати кінцеву ціль, бачити шляхи до цієї цілі, розуміти свій статус як кваліфікованого спеціаліста, якому надалі права і який несе відповідальність за дії. реалізація яких приведе або не приведе до наміченої цілі.

Тобто менеджер повинен мати структуру своєї організаторської діяльності, підлеглих працівників, види робіт і взаємовідносини з ними на основі методів одноосібного керівництва або колегіальності в залежності від рівня розвитку колективу, умов, цілі та часу дій.

Крім того, для успішної організаторської діяльності менеджеру необхідно мати особливі якості, властивості та здібності як керівника колективу. Якщо їх немає від природи, вони повинні розвиватись, формуючи лідера, який має особливі якості особистості, що забезпечують успішне оволодіння мистецтвом керівництва.

Слід зазначити, що значне місце в діяльності керівника-менеджера належить методам переконання, тому вони є важливими для вивчення й застосування. Кожній групі людей, кожному колективу притаманний певний психологічний клімат. Тому суттєвою умовою створення й розвитку

трудова колективів є дотримання в них принципів психологічної сумісності. Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління є основою нездорових взаємовідносин у колективі, що може призвести до різкого зниження продуктивності праці.

Психологічні аспекти адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом за своїм складом і змістом – це єдність соціального і психологічного впливу на трудові колективи в цілому та окремих працівників зокрема. Зазначимо, що дані методи сприяють створенню позитивних взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб, підвищують активність та ініціативу працівників, формуючи сприятливий соціально- психологічний клімат в колективі.

Роль психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом постійно зростає і буде зростати. Як стверджують соціологи, що залежно від настрою, бажання людини працювати і від морально-психологічного клімату в колективі продуктивність праці може суттєво зростати, або знижуватися. Слід зауважити, що використання соціально- психологічних методів управління можливе за умов творчої ініціативи менеджерів та усвідомлення ними особливостей психології людини. Встановлено, що успішне використання соціально-психологічних методів вимагає знання менеджером психологічних особливостей особистості, її поведінки і взаємовідносин в трудовому колективі.

### Висновки до розділу 3

Перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності підвищили значимість творчого підходу до праці і високого професіоналізму в управлінні. Це спонукає шукати нові форми управління, розвивати потенційні здібності персоналу, підвищувати його кваліфікаційний рівень, забезпечувати високу мотивацію

до трудового процесу.

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямів діяльності будь-якої фірми і вважається основним критерієм її економічного успіху, за значимістю навіть попереду технічного процесу.

Таким чином, ключовою складовою успішного бізнесу підприємства є управління та стимулювання персоналу. Мотивація служить надійною основою управління за результатами. Основна економічна істина, що залишається незмінною протягом багатьох століть, полягає в тому, що високий особистий внесок кожного працівника відіграє найважливішу роль у здійсненні успішної діяльності будь-якої організації.

Сучасні умови діяльності підприємства у конкурентному середовищі пред'являє якісно нові вимоги до організаторської діяльності менеджерів, їм треба чітко відповісти на такі запитання:

- Що треба робити?
- Як розподілити роботу між працівниками?
- Кою поставити відповідальним виконавцем?
- Які і як давати вказівки при виконанні роботи? та ін.

Сучасним менеджерам треба враховувати, що структура особистості здатної до організаторської діяльності складаються із трьох необхідних елементів:

1. Загальних здібностей (голи необхідні, але недостатні).
2. Специфічних властивостей (без них немає організатора).
3. Індивідуальних відзнак, що дають можливість окреслити типи організаторів.

Вважається, що тільки разом ці три характеристики складають узагальнену модель організатора як діяча і що вони пов'язані з направленістю особистості, підготовленістю її до організаторської діяльності та рядом особистих якостей, які можна назвати загальними якостями. Ці якості у структурі особистості організатора проявляються не тільки у здібних людей, але і у тих, хто організатором може і не буде.

## ВИСНОВКИ

Розвиток психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації - головна мета.

Адміністративна діяльність у процесі розробки планів управління персоналом полягає у формуванні системи управління персоналом; плануванні кадрової роботи, розробці оперативного плану роботи з персоналом; проведенні маркетингу персоналу; визначенні кадрового потенціалу і потреби підприємства в персоналі.

Адміністративна діяльність у процесі розробки планів управління персоналом підприємства охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів:

- наймання, добір і прийом персоналу; ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, доборі;
- профорієнтація і трудова адаптація; мотивація трудової діяльності персоналу та його використання;
- організація праці та дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами і стресами;
- забезпечення безпеки персоналу;
- управління нововведеннями в кадровій роботі;
- навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів;
- управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням; управління поведінкою персоналу на підприємстві;
- управління соціальним розвитком;
- вивільнення персоналу.

Адміністративна діяльність у процесі розробки планів управління персоналом підприємства передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та документаційне забезпечення системи управління персоналом. Керівники і робітники підрозділів системи управління персоналом підприємства вирішують питання оцінки результативності праці керівників і спеціалістів управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління підприємства, оцінки економічної і соціальної ефективності удосконалювання управління персоналом, аудиту персоналу.

Розвиток психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі розробки планів управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Адміністративна діяльність управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. 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.

Вивчаючи зарубіжний досвід психологічних аспектів адміністративної діяльності у процесі управління персоналом, вважаємо, що для постійного підвищення професійного рівня персоналу у виробничій сфері України повинна функціонувати дворівнева система атестацій і безперервного навчання – внутрішньоорганізаційному (програма розбудови кар'єри) і в інших навчальних закладах, на курсах підвищення кваліфікації, шляхом стажування у провідних підприємств за кордоном.

Конкретними кроками в реалізації кадрової політики повинна функціонувати єдина системи добору та оцінювання персоналу, навчання та

підвищення кваліфікації, створення ефективного механізму мотивації високопродуктивної праці.

Психологічні методи адміністративної діяльності відіграють дуже важливу роль в роботі з персоналом, так як вони направлені на конкретну особистість робітника або службовця і, як правило, персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю являється звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних задач підприємства.

Мета психологічних методів управління – управління психологічною діяльністю особистості, регулювання її поведінки в колективі та створення на цій основі оптимального психологічного клімату, який сприяє активізації людського фактора та всебічного розвитку особистості.

Успішність управління персоналом підприємства визначається багатьма факторами. Серед них важливими є психологічні аспекти управління.

Управління з психологічної точки зору – це діяльність, спрямована на створення ефективного середовища для праці людей. Це процес взаємодії керівника з іншими людьми щодо забезпечення активної скоординованої участі усіх у досягненні поставленої мети. Така діяльність передбачає вплив психології окремої людини та групи на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи.

В цьому плані постать керівника має вирішальне значення для ефективного управління. Успіх його праці напряму пов'язаний з вмінням працювати з людьми та захоплювати їх своїми ідеями. Керівник має бути компетентним не тільки в сфері управлінських функцій, обумовлених специфікою підприємства, але і в сфері «людських відносин». Його сила в знаннях психологічних аспектів роботи з людьми, використанні форм і методів, які б визначали його авторитет та репутацію. Далеко не кожен менеджер розуміється, якими психологічними елементами в управлінні слід

користуватися. Лише кваліфікований та досвідчений керівник знає, що накази та «культ лідера» ніяк не призведуть до бажаного результату.

Успіх в роботі керівника має базуватися на таких постулатах як «гуманістичні заповіді» менеджера. Основними з них є: знання. Керівнику потрібно завжди знати більше працівників, якими він керує. Знання природи людської натури, потреб людей, їх інтересів, мотивів, цілей, вміння розбиратися в хитросплетіннях манер поведінки – все це професійні якості, якими повинен володіти сучасний керівник; довіра.

Головним у спілкуванні менеджера з людьми є завоювання довіри людей. Без довіри неможливо бути професійним керівником, це морально-психологічна основа його авторитету – інтелектуальний потенціал. Управлінський успіх менеджера в значній мірі визначається конкурентоспроможністю та інноваційністю його ідей. Вони можуть бути ефективно реалізовані лише тоді, коли кожен робітник колективу буде до них причасним (підтримувати, сприяти, впроваджувати). Введення в обіг інтелектуального потенціалу людей є показником професійної майстерності менеджера.

Зазначені елементи є психологічним інструментарієм, який має повсякденно використовувати керівник для ефективного включення членів колективу до процесу виробництва та його результату.

Створення ефективного середовища для праці людей обумовлює, передусім, необхідність формування належного соціально-психологічного клімату в колективі. Адже психологічний клімат будь-якої організації – це настроїв трудового колективу, його відносно стійкий психологічний стан, що відображає особливості його життєдіяльності, моральну атмосферу та відносини між співробітниками в колективі.

Аналітико-дослідницькі засади, розглянуті у другому розділі свідчать про наступне:

1. Основним напрямком в роботі підприємства, на даний момент, є реалізація шпалер. Питома вага цієї продукції в загальному обсязі

виробництва підприємства становить – 95%, в загальному обсязі продукції даного виду, виробленої в країні, становить більш як 60

2. Організаційна структура спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, розподілу між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління.

3. Організаційна структура підприємства і її управління не є чимось застиглим, вони постійно змінюються, удосконалюються відповідно до мінливого умовами. Організаційні структури управління промисловими підприємствами відрізняються великою різноманітністю і визначаються багатьма об'єктивними факторами й умовами. До них можуть бути віднесені, зокрема, розміри виробничої діяльності підприємства (велика, середня, дрібна); виробничий профіль підприємства (спеціалізація на випуску одного виду продукції чи продукції широкої номенклатури виробів різних галузей); характер продукції, що випускається; сфера діяльності підприємства.

4. Подаючи загальні результати оцінки механізму управління кар'єрою на ФОП «Ліщина Д.Ю.», зазначимо наступне:

Керівництво приватного підприємства «Горбатова» вважає, що обіймання високої посадової позиції не може вважатися автоматичним свідченням наявності у менеджера реального впливу на підприємстві. Співробітник, займаючи «скромну» посаду, може відігравати достатньо впливову роль на підприємстві.

Керівництво підприємства вважає, що найважливішим є усвідомлення менеджерів даного підприємства сутнісних характеристик власної кар'єри, а саме: як вони її тлумачать, що вони мають на увазі, яким чином вони могли б краще нею управляти, які моделі взаємовідносин у форматі «організація-співробітник» вони вважають найоптимальнішими та найкращими для обох.

У третьому розділі дипломної роботи запропоновані шляхи удосконалення процесу управління розвитком працівників на ФОП «Ліщина



Д.Ю.» в умовах ринку, які ґрунтуються на напрямках формування кар'єрної орієнтації менеджера на підприємстві в умовах ринку; економічному обґрунтуванню процесу управління кар'єрою та розвитку працівників на підприємстві «Горбатова» та практичних рекомендаціях щодо удосконалення процесу управління розвитком працівників на ФОП «Ліщина Д.Ю.» в умовах ринку.

Однією з проблем формування дієвого механізму організації системи навчання на ФОП «Ліщина Д.Ю.» є відсутність існування єдиного погляду на цілі навчання, які з точок зору роботодавця (керівництво ФОП «Ліщина Д.Ю.») і найманого працівника (персонал приватного підприємства) істотно відрізняються. Розглянемо особливості кожної точки зору.

Керівництву ФОП «Ліщина Д.Ю.» доцільно забезпечувати необхідні рівні компетентності для ефективного та результативного функціонування організації. Воно повинне передбачати аналізування фактичних та очікуваних потреб щодо компетентності порівняно з рівнями компетентності, які вже існують в організації.

Ефективним засобом впливу на поведінкову діяльність людей має бути відповідна система стимулів до праці. Керівнику слід враховувати мотивацію людей, яка є тією рушійною силою, що базується на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення певних цілей. Універсальних стимулів мотивації до праці не існує, але їх можна віднайти, якщо поставити у центр філософії управління людину з її прагненнями і бажаннями, талантами та прихованими можливостями.

Формування ефективної системи управління персоналом неможливо без врахування первинного складу колективу: професійної кваліфікації робітників, стажу їх роботи, освіти, віку, навіть статевої приналежності. Так, жінки більш конформні, обережні, ніж чоловіки. Люди похилого віку менш швидко реагують на інновації. Молодь легко засвоює все нове. Більш активні люди з високим рівнем освіти, з гнучким мисленням, люди комунікабельні, незалежні, з високим інтелектуальним.

Використання психологічних аспектів управління є по суті інноваційною складовою менеджменту. Інноваційна діяльність, як ніяка інша, ґрунтується на розкритті глибинних властивостей людської особистості, творчих інтелектуальних можливостей кожної людини.

Отже, концентрація уваги керівників на психологічних аспектах управління створює умови не тільки для успішного досягнення спільної кінцевої мети виробництва, але і для повної трудової віддачі працівників, розвитку їх творчої активності та задоволення фізичних і духовних потреб.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>
2. Брич В., Дяків О., Слівінська Н. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль.: ТНЕУ. 2012. 552 с.
3. Валентина Гурієвська. Соціально-психологічні аспекти формування та реалізації кадрової політики в державному управлінні. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-10.pdf>
4. Васильєв Г.А., Деева Є.М. Організаційна поведінка: Навчальний посібник для студентів вузів. М.: Юнити-Дана. 2005. 452 с.
5. Власенко Ф. П. Віртуальна реальність як простір соціалізації індивіда. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 56. С. 208–217.
6. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. Х. : ВД "ІНЖЕК". 2008. 512 с.
7. Воронкова В. Г. Гуманізація освіти, науки, політики, влади, суспільства. *Ін-т вищої освіти АПН України, Нац пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова*. К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова. №1-2(7). 2008. С. 204-220.
8. Воронкова В. Г. Концептуалізація інформаційно-комунікативного менеджменту в контексті нелінійно-синергетичної методології. URL: [http://dspace.zsea.edu.ua/jspui/bitstream/12345/569/1/gvzdia\\_66\\_13.pdf](http://dspace.zsea.edu.ua/jspui/bitstream/12345/569/1/gvzdia_66_13.pdf)
9. Воронкова В. Г. Формирование нового мировоззрения, нового человека, нового общества будущего. *Антропологічні виміри філософських досліджень*. 2013. № 3. С. 79–80.

10. Воронкова В. Г. Формирование синергетически-рефлексивной модели самоуправленческого общества: цивилизационный контекст. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 49. С. 17–28.

11. Воронкова В.Г. AGILE-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа публічного управління та адміністрування у цифровому суспільстві. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/7796/1/1>.

12. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. К.: ВД “Професіонал”. 2004. 192 с.

13. Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент: Навчальний посібник. К.: ВД “Професіонал”. 2004. 256 с.

14. Воронкова В.Г. Организационная культура: концептуальное обоснование. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, ЗДІА. Випуск № 10. 2002. 224 с. С. 41-54.

15. Воронкова В.Г. Основи підприємництва: теорія і практикум: Навчальний посібник Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. Л: „Магнолія 2006”. 2009. 454 с.

16. Воронкова В.Г. Управління як єдиний соціальний організм. *Теорія і практика державного управління*. Випуск 8. Х.: Вид-во Харків НАДУ “Магістр”. 2004. 212 с. С. 187–191.

17. Воронкова В.Г., Беліченко А. Г., Мельник В.В., Ажажа М.А. Етика ділового спілкування: Навчальний посібник. А К: „Магнолія 2006”. 2009. 312 с.

18. Воронкова, В. Г. Формирование нового мировоззрения, нового человека, нового общества будущего. *Антропологічні виміри філософських досліджень*. Дніпропетровськ. № 3. 2013. С. 79–80.

19. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Матрично-мережевий підхід до побудови організаційних структур управління підприємствами. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7214>

20. Джей Р., Темпал Р. Энциклопедия менеджера: алгоритмы эффективной работы; пер. с англ. Ионова Л. [3-е изд.]. М.: Альпина Бизнес Букс. 2006. 676 с.
21. Дмитренко Г. А. Нові інструменти мотивації. *Економіка України*. 2006. № 5. С. 46-49.
22. Дяків О. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. О. Дяків, В. Островерхов. Тернопіль: ТНЕУ. 2012. 242 с.
23. Дяків О. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ. 2012. 242 с.
24. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 288 с.
25. Закон України, Про внесення змін до Закону України, Про зайнятість населення» // Закони України, том 13, стор. 305–316.
26. Закон України, Про зайнятість населення» (від 1.03.1993 року)./ Закони України, том 1, С. 252–268.
27. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М.: Альпина Бизнес Букс. 2008. – 278 с.
28. Измайлова, К. Обґрунтування економічних рішень щодо підвищення ефективності проектів на передінвестиційній стадії. *Економіка України*. 2011. № 10. С. 79–87.
29. Керанчук Т.Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104–114.
30. Кивлюк О. П. Глобалізація та інформатизація освіти в предметному полі філософії освіти. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014а. Вип. 57. С. 192–200.
31. Кивлюк О. П. Моделювання інформаційних процесів в контексті інформатизації суспільства. Гілея. 2014б. Вип. 80. С. 222–226.

32. Концептуальні та практичні засади становлення і розвитку smart-освіти як чинника формування smart-культури в умовах еволюції від інформаційного суспільства до «smart-суспільства». *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 грудня 2018 року* Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА. 2019.- 258 с. URL: <http://www.zgia.zp.ua/index.php?page=4365&lang=ua>

33. Корольчук М. С. Психологія. К.: Ельга НІКА Центр. 2005. 560 с.

34. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України. Київ: ДП «Укртехінформ». 2013. 185 с.

35. Костюченко О. В., Дихнич Л. П. Складові ефективного управління проектною діяльністю в соціокультурних індустріях. *Креативні технології, підприємництво і менеджмент в організації соціокультурної сфери XXI століття*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: КНУКіМ. 2017. С. 48-52

36. Кравченко Д. Функція HR-менеджера в роботі керівника. *МенеджеR по персоналу*. 2014. № 2 С. 6–12.

37. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/3/25.pdf>

38. Красноносова О. М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств. *Фінанси України*. 2004. № 10. С. 15-16.

39. Максименюк М. Ю. Концептуалізація розвитку інформаційного суспільства в контексті глобалізації: методологія постмодерністського дискурсу. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 68. С. 78–88.

40. Максименюк М. Ю., Нікітенко В. О. Формування парадигми інформаційнокомунікативного суспільства як різновиду складної соціальної системи і взаємодії. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 66. С. 266–278.

41. Маркетинг соціальних послуг: навчальний посібник В.Г. Воронкова та ін.; під ред.. В.Г. Воронкової. Київ: Професіонал. 2008. 576 с.
42. Мельник В. В. Культура как основание межкультурного взаимодействия в условиях усиления миграционных процессов. *Гілея*. 2014. Вип. 102. С. 220–223.
43. Мельник В. В. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, задачі, основні напрями розвитку. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 49. С. 122–134.
44. Менеджмент персоналу: навч. посіб. за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ. 2004. 398 с.
45. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М. «Бизнес-школа» Интел-Синтез». 2000.-264 с.
46. Мостовая И. Акцентуации личности и их роль в профессиональной деятельности. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=706>.
47. Нікітенко В. О. Геокультурні цінності в умовах сучасного світового розвитку: соціально-філософський вимір. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013а. Вип. 54. С. 266–280.
48. Нікітенко В. О. Сучасна геокультура як геокультурний феномен. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013б. Вип. 53. С. 261–270.
49. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: Финстатинфом. 1997.-878 с.
50. Операційний менеджмент: навч. посібник для внз В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. О. Желябін та ін. Львів: Магнолія 2006, 2010. - 438 с.
51. Основи бізнесу: підручник Під ред.. д.е.н., проф. Дорофієнка В.В., д.е.н., проф. Гончарова В.М., д.ф.н., проф. Воронкової В.Г. Донецьк, СПД Купріянов В.С. 2010.
52. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. [для самост. вивч.дисц.]. К.: КНЕУ. 2007. 320 с.

53. Планування та прогнозування в умовах ринку: Навчальний посібник під ред. д.філос.н., проф. Воронкової В.Г. К.: ВД «Професіонал». 2006. 608 с.
54. Потемкин В. К. Управление персоналом . Спб: Питер, 2010. 432 с.
55. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01. 07. 1993 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.
56. Про організації роботодавців: Закон України 22.06.2012 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14>.
57. Психологический словарь. Под общ. ред. Ю. Л. Неймера. Ростов-на-Дону. 2003. 235 с.
58. Психологія управління URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki>
59. Пунченко О. П. Фреймы для репрезентации современного этапа цивилизационного развития. *Философия и социальные науки*: Научный журнал. Минск : Белорусский государственный университет. 2014. №2. – С.26-30.
60. Пунченко О. П. Цивилизационное измерение истории человечества: [монография]. Одесса :Астропринт, 2013. 448с.
61. Роговая И., Бельчикова О., Воробьев А.Эйчар: введение в профессию для новичков. *МенеджеR по персоналу*. 2014. № 1 С. 68–75.
62. Рудавина Е. Р., Екомасов В. В. Книга директора по персоналу. СПб.: Питер. 2011. 368 с.
63. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2011. 321 с.
64. Румянцева З.П., Саламатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: Учебное пособие. М.: Инфра-М. 1997. - 432 с.
65. Савельєва В.С. Психологія управління. К.: Професіонал, 2005. - 440с.
66. Сидоренко Е. В. Тренінг впливу й протистояння впливу. СПб.: Речь. 2004. 256 с.



67. Смирнова И. А. Корпоративная культура как акмеологический феномен. *Мир психологии*. 2010. № 4. С. 252-265.
68. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посіб. Т. А. Стоян. К.: Центр навч. літ-ри. 2004. 232 с.
69. Терехова Т.А., Вишневська Н.Є., Бабкіна Е.В. Соціальні ролі новаторського типу і динаміка їх формування. *Психологія в економіці і управлінні*. 2010. № 1 (3). С. 50-56.
70. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. 2-е изд. М.: Дело. 2000. 272 с.
71. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В.Г. Воронкової. К.: ВД «Професіонал». 2006. 576 с.
72. Урбан М. Успех чужими руками: Эффективное делегирование полномочий. М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. 155 с. (Серия «ЭКО»).
73. Урбанович А. А. Психология управления: учеб. пособие. Мн.: Харвест. 2001. - 639 с.
74. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. 2003. 314 с.
75. Філософія управління персоналом: монографія В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін.; ред. В. Г. Воронкова. ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА, 2005. 471 с.
76. Харченко Г. А, Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7637/1/vestnik\\_NPI\\_2013\\_53\\_Kharchenko\\_Osoblyvosti.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7637/1/vestnik_NPI_2013_53_Kharchenko_Osoblyvosti.pdf)
77. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. Ф.І. Хміль. К.: «Академвидав», 2003. 608с.
78. Хоронжий А. Г. Основи соціального управління: курс лекцій. Навч. посібник А. Г. Хоронжий. - Львів: Магнолія 2006, 2007. 219 с.
79. Цветаев В. М. Кадровый менеджмент: учебник В. М. Цветаев. М.:

Перспект, 2004. - 159 с.

80. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування. К.: Професіонал, 2004. 360с.

81. Цимбалюк І.М. Психологія. К.: Професіонал, 2006. 520 с.

82. Шепель В.М. Професія іміджмейкер В.М.Шепель. Ростов н/Д: Фенікс, 2008. 523 с.

83. Nikitenko V. Conceptualization of geo-cultural values in the process of teaching of foreign language. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 64. С. 255–259.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

*Чи зробите Ви блискучу кар'єру?  
(тест Маркса Естерта)*

На наступні запитання необхідно дати відповідь, в залежності від того, чи Ви визначилися з нею для себе особисто. Не поспішайте відповідати на запитання, ґрунтовно обдумайте відповідь.

Радимо відповідати на запитання в письмовому вигляді.

1. Що я очікую від життя?
2. В яких ситуаціях я досягаю успіху? Чому?
3. Якими є мої конкретні цілі в кар'єрі цього року, в найближчі три роки (5, 10)?
4. Що нового, корисного для моєї кар'єри я дізналась/вся сьогодні?
5. Яким чином я можу справити найкраще враження про себе?
6. Як потрібно працювати, щоб досягнути успіху та авторитету в очах керівництва?
7. Які якості мені необхідно в собі розвивати та покращувати для кар'єри?
8. Що мені необхідно робити, щоб підвищувати кваліфікацію на цьому тижні, цього місяці, цього року?
9. На чому (якій сфері діяльності) мені необхідно зосередити власні зусилля, щоб отримати бажану роботу та зробити кар'єру?
10. Чи виглядаю я процвітаючим/ою? Що я роблю для того, щоб виглядати жвавим та бадьорим?
11. З ким необхідно налагодити контакти і як цього можна досягти за допомогою професійних/товариських знайомств?
12. Які професійні знання та навички будуть необхідні в подальшому для моєї роботи?
13. Хто може дати мені найкращі поради в області кар'єри?
14. Від чого необхідно відмовитись, щоб зробити кар'єру?
15. Як для мене виглядають: ідеальне місце роботи, колектив, керівник?
16. Як мені слід винагороджувати самого себе за старання та успіхи в кар'єрі?
17. Що є для мене найбільшим стимулом в роботі?
18. Які етапи кар'єри намітив/ла?
19. В чому саме я досягаю успіху? Завдяки чому?
20. Яку професійну літературу (книги, журнали, газети) мені необхідно читати для досягнення цілей кар'єри?
21. Чи достатньо зусиль я докладаю для досягнення власних цілей?

Підрахунок результатів:

Якщо ви дали відповідь на 90% запитань – у Вас є всі шанси зробити блискучу кар'єру.

Якщо ви дали відповідь на 80-89% - у Вас є всі шанси зробити блискучу кар'єру, якщо Ви знайдете відповіді на запитання, які викликали у Вас труднощі на даний момент.

Якщо ви дали відповідь на 60-79% результат свідчить про проблеми в розумінні основних компонентів успіху.

Якщо ви дали відповідь на менш ніж 60% - Ви недооцінюєте багато складових частин професійного успіху та кар'єри.

Якщо ви дали відповідь на менш ніж 39% запитань – у Вас невеликі шанси зробити блискучу кар'єру.

## Додаток Б

## АНКЕТА

Просимо Вас відповісти на перелік питань, що стосується Вашої роботи. Порівняння Ваших відповідей з думками інших співробітників дозволить зробити правильні висновки про організацію Вашої праці і її оплати. Але це, звичайно, залежить від щирості, точності й повноти Ваших відповідей. Ми просимо мати на увазі, що думку кожної окремої людини не буде оголошено.

Ваші можливі відповіді в більшості випадків надруковані в анкеті. Потрібно виділити ті пункти, які виражають Вашу думку. Якщо відповідь не надрукована або якщо жоден з надрукованих відповідей Вас не влаштовує, напишіть відповідь самі. Перш, ніж відповідати на запитання, уважно прочитайте всі варіанти можливих відповідей.

1. Визначити, будь ласка, якою мірою вас задовольняють різні сторони, Вашої роботи (відповідний квадрат закресліть хрестом).

Якою мірою Ви задоволені	Задоволений	Скоріше задоволений, ніж незадоволений	Важко відповісти	Скоріше не задоволений, ніж задоволений	Не задоволений
1. Розмір заробітку					
2. Режим роботи					
3. Розмаїтість роботи					
4. Необхідність вирішення нових проблем					
5. Самостійність у роботі					
6. Відповідність роботи особистим здібностям					
7. Можливість кар'єрного росту					
8. Санітарно-гігієнічні умови					
9. Рівень організації праці					
10. Відносини з колегами					
11. Відносини з безпосереднім керівником					
12. Рівень технічної забезпеченості					
13. Можливості вирішення житлових та побутових проблем					

2. Наступне питання побудоване за допомогою лінійної шкали. Відзначте, будь ласка, по шкалі в якій мірі Ви задоволені своєю працею (у відсотках). Для цього необхідно обвести відповідну цифру кружком.

Роботою зовсім не задоволений	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Роботою повністю задоволений
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

3. Які Ваші плани на найближчі 1-2 роки (відповідь підкреслити)?

- продовжувати працювати на колишній посаді;
- перейти на наступну посаду;
- перейти працювати в інший структурний підрозділ;
- перейти працювати в іншу організацію без зміни спеціальності;

- що ще (напишіть).

4. Яким чином діють на Вашу трудову активність наступні фактори (закресліть необхідний квадрат)?

	Зовсім не діє	Діє незначно		Діє істотно		Діє дуже істотно	
		Знижує	Підвищує	Знижує	Підвищує	Знижує	Підвищує
1. Матеріальне стимулювання							
2. Моральне стимулювання							
3. Заходи адміністративного впливу							
4. Трудовий настрій колективу							
5. Економічні нововведення в компанії							
6. Загальна соціально-економічна ситуація в країні							
7. Страх втратити роботу							
8. Елементи конкуренції							

5. Чи вважаєте Ви, що економічне нововведення сприяють підвищенню ефективності роботи підрозділу (підкресліть)?

- Так
- Немає
- Важко відповісти

6. Чи змушує Вас сформована соціально-економічна ситуація в країні шукати додаткові джерела доходу (підкресліть)?

- Так
- Немає
- Важко відповісти

7. Виберіть, будь ласка з перерахованих нижче характеристик роботи 5 найважливіших для Вас. Навпроти найважливішої для Вас характеристики поставте цифру 1, менш важливої 2, потім 3, 4, 5.

Характеристика роботи	Бал
1. Забезпеченість оргтехнікою	
2. Можливість професійного росту	
3. Можливість посадового просування	
4. Розмаїтість роботи	
5. Складність роботи	
6. Висока заробітна плата	
7. Самостійність у виконанні робіт	
8. Продаж професії	
9. Сприятливі умови праці	

10. Низька напруженість праці	
11. Сприятливий психологічний клімат	
12. Можливість спілкування в процесі роботи	
13. Можливість поліпшити свої житлові та побутові умови	
14. Участь в управлінні компанією	

8. Оцініть будь ласка, за допомогою лінійної шкали рівень Вашої трудової активності у % (обведіть відповідну цифру).

Вкрай низький рівень трудової активності й самовіддачі	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Високий рівень трудової активності й самовіддачі
										0	1	

9. Напишіть, будь ласка, що могло б сприяти підвищенню Вашої трудової активності

10. Чи відчуваєте Ви занепокоєння, пов'язане з перспективою втратити роботу (підкресліть)?

- Так
- Немає
- Важко відповісти

11. Ваша посада \_\_\_\_\_

12. Стать (підкресліть)

- чоловіча
- жіноча

13. Вік (підкресліть)

- 20-30 років;
- 31-40 років;
- 41-50 років;
- 51-60 років.

14. Освіта (підкресліть)

- Середня спеціальна
- Незакінчена вища
- Вища

15. Стаж роботи

Загальний \_\_\_\_\_

За фахом \_\_\_\_\_

16. Ваша середньомісячна заробітна плата (за останні 2 місяці) \_\_\_\_\_

17. Розмір премії, надбавок, отриманих Вами

Минулого року \_\_\_\_\_

Цього року \_\_\_\_\_

Ми дякуємо Вам за допомогу в нашій роботі.

## Додаток В

Система цілей, що дозволяє реалізувати потреби з точки зору персоналу підприємства



## Додаток Г

## Завдання системи управління персоналом



## Система цілей адміністрації щодо управління персоналом

