

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

УДК 005.95:34

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Декан факультету Завідувач кафедри
харчових технологій та управління стандартизації та сертифікації
якістю продукції АПК сільськогосподарської продукції
Баль-Прилипка Л.В. Толлок Г.А.
«__» _____ 2023 р. «__» _____ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Розроблення елементів системи управління персоналом в
умовах юридичної компанії»

Спеціальність: 152 «Метрологія та інформаційно-вимірвальна
техніка»
Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»
Орієнтація освітньої програма – Освітньо-професійна програма

Гарант освітньої програми
к.т.н., доцент Слива Ю.В.

Керівник магістерської роботи
Кандидат технічних наук,
доцент Толлок Г.А.
Виконала _____ Глядик Б.М.

КИЇВ – 2023

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

ЗАТВЕРДЖУЮ:

**Завідувач кафедри
стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції,
канд. техн. наук, доц.**

Толок Г.А.

2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Глядику Богдану Миколайовичу

Спеціальність: 152 «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка»

Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»

Програма підготовки – Освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Розроблення елементів системи управління персоналом в умовах юридичної компанії» затверджена наказом ректора НУБіП України № 370 «С» від 13.03.2023 року.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 1 листопада 2023 р.

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Положення про підготовку магістрів у НУБіП України; 2) Положення про підготовку і захист магістерської роботи 3) Міжнародні та національні стандарти; 3) Словникові та довідникові джерела; 4) Навчальна та наукова література; 5) Методичні вказівки про підготовку магістерської роботи; 6) Фахові періодичні видання; 7) Матеріали державної статистики; 8) Електронні ресурси.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Вивчити існуючу систему управління в юридичній компанії.
2. Дослідити причини та наслідки існуючої системи управління щодо мотивації персоналу юридичної компанії.
3. Розробити проект вдосконалення системи управління на прикладі впровадження нормативних документів.
4. Визначити економічну доцільність запропонованих рішень.

Дата видачі завдання «27» травня 2023 р.

Керівники магістерської роботи

Толок Г.А.

Завдання прийняв до виконання

Глядик Б.М.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, робота викладена на 124 сторінках, містить 79 літературних джерел, 2 додатки, 7 таблиць та 6 рисунків.

Магістерська робота присвячена питанням організації управління персоналом на прикладі юридичної компанії «Експерт» (м. Вінниця). На підставі результату досліджень вивчено існуючу систему управління, розроблено оптимальну організаційну схему управління, а також розроблено проект тренінгу щодо підвищення мотивації персоналу компанії. Також надано пропозиції щодо прийняття та надання чинності запропонованим нововведенням.

Актуальність роботи. Впровадження елементів системи управління персоналом сприятиме прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, а також забезпечити підвищення творчого потенціалу, росту інтелектуального рівня, формуванню й закріпленню організаційних цінностей та поліпшенню морально-психологічного клімату.

Мета роботи – розробити елементи системи управління персоналом в умовах юридичної компанії «Експерт» (м. Вінниця).

Об'єкт дослідження - діючий стан системи управління персоналом в умовах юридичної компанії «Експерт» (м. Вінниця).

Предмет дослідження - елементи системи управління персоналом.

Матеріали дослідження - національні, міжнародні та європейські стандарти. Також вітчизняне законодавство та переклади зарубіжних нормативних актів щодо безпеки харчових продуктів; нормативна документація ДСТУ, ТУ та ін.; документація на існуючу систему управління якістю; матеріали науково-практичних конференцій і семінарів.

Методи дослідження - аналіз, синтез, порівняння та узагальнення.

Ключові слова: управління персоналом, юридична компанія, СУБХП, небезпечні чинники.

ЗМІСТ

НУБІП України	ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	5
	ВСТУП	6
	РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ	8
	1.1. Сучасні елементи менеджменту управління персоналом	8
	1.2. Управління персоналом як невід’ємна складова системи менеджменту якості	19
	1.3. Сутність і значення управління персоналом на підприємстві	24
	1.4. Мотивація як спосіб залучення персоналу	39
	Висновки до розділу 1	47
	РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА	48
	2.1. Мета, об’єкт, предмет, матеріали та методи досліджень	48
	2.2. Особливості формування системи управління персоналом в умовах юридичної компанії «Експерт» (м. Вінниця).	50
	Висновки до розділу 2	60
	РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ВЛАСНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	61
	3.1. Показники, що забезпечують моніторинг системи керування персоналом в юридичній компанії «Експерт» (м. Вінниця).	61
	3.2. Організаційно-економічна модель системи керування персоналом	63
	3.3. Розробка індивідуального плану професійного зростання працівника в юридичній компанії «Експерт» (м. Вінниця).	71
	3.4. Економічна ефективність результатів дослідження	88
	Висновки до розділу 3	93
	ВИСНОВКИ	94
	ПРОПОЗИЦІЇ	96
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А.

НУБІП України		
НУБІП України		

ВСТУП

Сучасна ринкова система господарювання обумовила ряд найважливіших завдань, де одне з особливих місць займає комплекс заходів

щодо розвитку і вдосконалення управління організаціями, як новостворюваними, так і чинними протягом досить тривалого періоду часу.

У економічних умовах цього часу, коли минула система управління економікою зруйнована, а нова створюється і розвивається, потрібно

чимало часу і зусиль для трансформації систем управління підприємствами

відповідно до потреб зовнішнього середовища і внутрішнього організаційного потенціалу. Паралельно з процесом утворення нових

структур управління йде процес усвідомлення нової ролі персоналу в забезпеченні ефективної роботи підприємства. В даний час пріоритетом

користуються такі заходи, як: підвищення рівня залучення персоналу в

процес розробки та прийняття управлінських рішень, підготовка та підвищення кваліфікації працівників, удосконалення систем оцінки

персоналу. Здається визнаним фактом, що ефективність бізнесу значною мірою залежить від людських ресурсів - навичок, умінь, знань персоналу.

Розуміючи це, сьогодні багато роботодавців у різних секторах ринку інвестують чималі кошти на людські ресурси: відбір, оцінку, навчання,

стимулювання праці та мотивацію співробітників.

Подібні завдання можливо вирішувати, або маючи в організації висококваліфікованих фахівців з організаційного розвитку, по управлінню

персоналом, психологів, консультантів або звернувшись в агентство, професійно займається рекрутингом і консалтингом.

Незважаючи на це, відомо, що не всі сучасні підприємства ефективно використовують потенціал своїх працівників, так як застосовуються методи

управління персоналом не забезпечують необхідних організацією якості, інноваційності, комплексності і не задовольняють самих працівників. В

даний час система управління практично всіх вітчизняних підприємств має

яскраво виражену функціональну спрямованість. Ринок праці розвивається динамічно, реагуючи на зміни економічної ситуації та інших факторів навколишньої дійсності. Певні спеціальності стають менш затребуваними, інші ж - навпаки.

У нових умовах господарювання управління персоналом являє собою процес впливу організації на її співробітників за допомогою спеціальних методів, спрямованих на досягнення певних цілей. Основу концепції управління персоналом організації в даний час складають зростаюча роль особистість працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх

формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Управління персоналом дозволяє узагальнити і реалізувати цілий спектр питань адаптації людини до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора в побудові системи управління персоналом організації, що визначає безсумнівну актуальність проведеного дипломного дослідження.

Будь-яка організація створюється для виконання будь-яких цілей і потребує управління, а від того наскільки ефективно їй управляють і залежить досягнення поставлених завдань. Знайти правильні методи налагодження зв'язків між завданнями, цілями організації та людьми, які їх виконують повинен керівник.

Актуальність роботи. Впровадження елементів системи управління персоналом сприятиме прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, а також забезпечить підвищення творчого потенціалу росту інтелектуального рівня, формування й закріплення організаційних цінностей та поліпшення морально-психологічного клімату.

Об'єкт дослідження. Діючий стан системи управління персоналом в умовах юридичної компанії «Експерт» (м. Вінниця).

Предмет дослідження. Елементи системи управління персоналом.

Мета дослідження. Розробити елементи системи управління персоналом в умовах юридичної компанії «Експерт» (м. Вінниця).

РОЗДІЛ. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

НУБІП УКРАЇНИ

1.1. Сучасні елементи менеджменту управління персоналом

У теорії менеджменту використовується чимало термінів для визначення участі людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, кадрова стратегія, колектив, група, команда, людські відносини, соціальний розвиток тощо.

Акцентуючи увагу на головному об'єкті — людині, вони розкривають різноманітні аспекти проблеми управління персоналом організацій та підходи до розв'язання їх [1].

В історичній ретроспективі відбувалася зміна поглядів, а відтак і концепцій управління персоналом.

Використання трудових ресурсів. Замість людини у виробництві розглядалася лише її функція — праця, вимірювана витратами робочого часу і заробітної плати.

Управління персоналом. Науковою основою цієї концепції була теорія бюрократичної організації М. Вебера, коли людина розглядалася через формальну роль посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції, деперсоніфікацію відносин).

Управління людськими ресурсами. Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як невідновлюваний ресурс — елемент соціальної організації в єдності трьох головних компонентів (трудова функція, соціальні відносини, стан працівника). Науковою основою цієї концепції була теорія школи людських відносин.

Управління людиною. За цією концепцією людина — головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, котрий не може розглядатися як ресурс. Відповідно до бажань і здібностей людини мають будуватися стратегія і структура організації. Основоположниками цієї

концепції вважаються лідери японського менеджменту К. Мацусіта, А. Моріта, У. Оучі. Сучасні погляди на управління персоналом ґрунтуються на управлінні людиною з позицій теорії людських відносин. У професійній літературі з менеджменту описано сім стратегічних напрямів у роботі з персоналом.

Зниження питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції та оплати праці працівників. Через високу оплату праці у високорозвинутих країнах Європи і США продукція багатьох західних фірм стала неконкурентоспроможною порівняно з країнами Південно-Східної Азії. Як вихід пропонується поділити весь персонал на дві групи:

висококваліфіковані постійні працівники з соціальними гарантіями та високою оплатою праці — ядро і некваліфіковані тимчасові працівники без соціальних гарантій і з низькою оплатою праці — периферія. Однак ця модель непридатна для всіх підприємств.

Працівники — це ресурс, котрий необхідно максимізувати. Визнано, що єдиним джерелом довгострокових переваг на ринку є знання здібностей своїх працівників та максимізація їхньої винахідливості, мотивації, а не копіювання досвіду кращих компаній, таких як "ІВМ", "Тойота" та ін [4].

Єдність стратегії підприємства і стратегії управління персоналом.

Залежно від типу компанії вона може застосовувати централізовану стратегію з єдиного центру і децентралізовану стратегію, коли самостійні підрозділи великої компанії проводять гнучкий маркетинг на ринку.

Розвиток організаційної культури, котра включає: загальну мету, колективні цінності, стійкі позиції на ринку, контроль співробітників за допомогою соціальних засобів. Ставиться завдання досягти екстраординарних результатів через діяльність ординарних людей. Висока внутрішня організаційна культура для деяких компаній — ключ до успіху.

"Японізація" методів управління персоналом. Досягається шляхом мінімізації числа рівнів управління, високої організаційної культури, гнучких форм організації праці, високої якості продукції, відданості працівників фірмі тощо.

Управління персоналом стратегічна функція. Цей напрям передбачає розробку кадрової стратегії, вибір персоналу на основі філософії фірми, винагороду з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових суперечок та створення гармонії на робочому місці, заохочення колективних зусиль, спрямованих на процвітання компанії. Використання моделей управлінського вибору в роботі з персоналом з урахуванням 4 головних факторів: впливу працівника та способів впливу на нього, процедури руху працівника на підприємстві, системи винагороди, організації робочого місця. Модель дає змогу успішно розв'язати проблему вибору політики для максимізації внеску людини в успіх фірми [2].

Узагальнюючи підходи до управління персоналом, виділимо два полюси ролі людини в суспільному виробництві. Перший — людина як ресурс виробничої системи є найважливішим елементом процесу виробництва і управління. Другий — людина як особистість із конкретними потребами, мотивами, цінностями, відносинами — головний суб'єкт управління. Загалом

сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого — на концепції всебічного розвитку особистості й теорії людських відносин. На

сучасному підприємстві кожний працівник є управлінцем, якщо за своєю посадою або знаннями він здійснює і відповідає за діяльність, котра впливає на функціонування та результативність підприємства.

В існуючих умовах господарської практики досягнення ефективності управлінської праці стає дедалі важчим завданням, тому що менеджери постійно мають справу з проблемами, які мало їм підвладні, зокрема: — менеджер не належить собі, оскільки його час займають співробітники; він вимушений постійно поєднувати загальне керівництво з вирішенням поточних справ, у тому числі й непередбачуваних, керівник діє в межах

підприємства, та його ефективність виявляється лише тоді, коли його рішеннями, задумами й ідеями скористаються його колеги; перш ніж потрапити до керівника, інформація проходить через фільтр певних людей, відділів і набирає очищеної та абстрактної форми.

Перспективи ефективності управлінської праці пов'язані з підвищенням ролі таких ресурсів, як знання та здібності. Збільшення останніх є одним із пріоритетних напрямів діяльності підприємства. П. Друкер вважав: "Ефективність — це не дар Божий, а ефективних особистостей від природи просто не існує. Ефективність — це щось подібне до звички, набору практичних методів, яких завжди можна навчитися, завчивши їх як таблицю множення." [2].

З позиції вимог сучасного виробництва заслуговують уваги п'ять основних елементів підвищення ефективності управлінського персоналу.

Перший — це вміння управляти своїм часом. Ефективний керівник має знати, на що він витрачає свій час. Уміння його контролювати є найважливішим елементом продуктивної праці.

Другий — це індивідуальний внесок управління в загальну роботу. В його основі лежить необхідність концентруватися на досягненнях, що виходять за межі свого підприємства, націленість на кінцевий результат, а не просто на виконання завдання, роботи як такої. Перш ніж приступити до виконання завдання, ефективний керівник (менеджер) визначає, які результати є його метою. Сам процес і методи роботи (на даному етапі) відходять на другий план.

Третій — ставка на сильні риси працівників і свої особисті. Ефективні управлінці (менеджери) будують свою діяльність на пріоритетних, сильних якостях як особистих, так і менеджерів-колег та підлеглих. Вони зобов'язані відшукати позитивні моменти в конкретних ситуаціях, не спираючись на те, що ненадійно, не беручись за нереальні завдання.

Четвертий — вчасність виконання роботи. Увага концентрується на найважливіших ділянках, де виконання

поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Уся діяльність керівника має зводитися до встановлення пріоритетних напрямів і виконання пріоритетних завдань, оскільки ефективний керівник має займатися лише головним. П'ятий — виконання робіт у

необхідній послідовності. Справа ефективного керівника — приймати ефективні рішення, для чого потрібний системний підхід. Необхідно приймати небагато рішень, але всі вони мають бути фундаментальними, ґрунтуватися на правильній стратегії, а не на міркуваннях тактичного характеру [2]. Навчитися управляти

людьми можна, але навчити управляти людьми неможливо, тому що реальний процес управління — це не предмет, а самодисципліна, тобто його необхідно навчитися самому. Ефективність є найважливішим елементом саморозвитку людини, розвитку підприємства та запорука життєдіяльності сучасного суспільства.

Керівнику, як і будь-якій людині, можуть бути властиві недоліки. Наприклад, йому приємніше зустрічатися й обговорювати робочі справи з тими, кому він симпатизує. А час спілкування з тими, хто йому з певних причин несимпатичний, він прагне відкласти, хоча, може бути, що інтереси справи вимагають, щоб зустріч із такими людьми відбулася якомога швидше. Для того щоб позбутися недоліків, керівник має постійно сам себе контролювати. Якщо він не запрошує до себе підлеглого і сам не підходить до його робочого місця, не з'ясовує, що підлеглий думає про роботу, то він може надто пізно дізнатися про труднощі, які виникли, інколи настільки пізно, що вже неможливо виправити становище. Не можна не враховувати й те, що деякі працівники самі неохоче йдуть до керівництва. І якщо їх періодично не запрошувати, то можуть залишитися невисловленими цінні пропозиції, нез'ясованими серйозні проблеми, що виникли на роботі.

В ідеалі керівник має поєднувати в собі здібності висококваліфікованого спеціаліста й беззаперечного лідера. На жаль, далеко не кожний, призначений на керівну

посаду, має такі здібності від природи. Нерідко блискучий спеціаліст виявляється безсилим перед опором своїх підлеглих, якщо серед них є неформальний лідер, котрий настроєний до нього опозиційно.

Кваліфікація дається напруженою працею. Навички вмілої організації роботи з підлеглими, перетворення їх в ефективно діючий колектив набуваються з часом, за умови, що керівник знає, чого йому необхідно добиватися, а чого слід уникати.

Розглянемо ознаки ефективного керівника в ракурсі відносин керівник — підлеглий.

Ефективний керівник контролює лише найбільш важливі етапи роботи своїх підлеглих. Він повідомляє їм про те, що потрібно зробити, навчає їх, як це виконати, та перевіряє результати. Його робота спрямовувати діяльність підлеглих для того, щоб максимально використовувати творчі можливості свого колективу.

Ефективний керівник не обов'язково має уміти виконувати кожену роботу краще будь-якого підлеглого. Він мусить краще інших вміти робити лише одне — керувати.

Ефективний керівник створює такі умови, щоб його підлегли почувалися рівноправними членами колективу.

Ефективний керівник знає, що деякі працівники прагнуть стати неформальними лідерами групи. Він використовує прагнення до лідерства підлеглих на користь колективу, як і інші здібності працівників.

Ефективний керівник підтримує і захищає своїх підлеглих. Він робить усе можливе, щоб відстояти їхні інтереси перед вищим керівництвом.

Як правило, ознаками слабого (неефективного) керівника вважаються такі:

– завжди стикається з непередбаченими обставинами, бо нездатний передбачити їх, не відчуває їхнього наближення, а тому, не може заздалегідь підготуватися до них [9];
 – упевнений, що знає свою справу та вміє її робити краще всіх, тому прагне

все робити сам, зайнятий деталями, бере участь в усіх справах, а тому ніколи не має часу;

НУБІП УКРАЇНИ

письмовий стіл завжди завалений паперами. Причому зовсім не зрозуміло, які з них важливі, які термінові, а які зовсім не потрібні;

працює по 10—14 годин, залишаючись на роботі надто довго. Працює навіть уночі;

НУБІП УКРАЇНИ

постійно ходить з портфелем, у якому носить непрочитані папери з роботи додому, а з дому на роботу. Рішення прагне відкласти на завтра, адже питання може

вирішитися саме або його вирішать інші;

НУБІП УКРАЇНИ

– усе бачить білим або чорним: для нього немає варіантів, нюансів. Ніколи нічого не доводить до кінця, тягар невирішених питань лягає на його плечі, тисне на психіку;

– схильний з мухи робити

слона. Випадковим, другорядним питанням надає надто великого значення, не здатний відрізнити головне від другорядного. Прагне прийняти найкраще рішення, замість того, щоб прийняти реальне;

НУБІП УКРАЇНИ

– фамільярний з підлеглими: плескає по плечу

або обнімає за талію, прагне зажити репутації доброго керівника;

– готовий до будь-якого компромісу, щоб уникнути відповідальності, схильний перекладати провину за свої помилки на інших;

НУБІП УКРАЇНИ

– коли колективу присуджується премія або нагорода, він перший у

списку.

НУБІП УКРАЇНИ

Якість управлінської діяльності на підприємстві залежить насамперед від старанності добору і розстановки організаторів виробництва.

Організаційна робота належить до числа таких видів людської діяльності, які вимагають специфічних особистих якостей, що роблять особу

професійно придатною до роботи керівника. Під професійною придатністю розуміється міра відповідності того або іншого кандидата на заміщення керівної посади, певній сумі вимог, установлених для цієї посади.

НУБІП УКРАЇНИ

Професійний добір керівних кадрів являє собою сукупність заходів щодо встановлення придатності тієї чи іншої особи до виконання визначених управлінських обов'язків. Коли менеджер планує, організовує, приймає рішення, контролює, тобто виконує свої управлінські функції, він виявляє себе як особистість, діяльність якої ґрунтується на законах економіки, фізіології, психології та ін. Успішна діяльність менеджера залежить від психологічної спрямованості його особистості (мотиви вступу на посаду, темперамент, здібності, таланти організатора, гнучкість, комунікабельність). Виявленню здатності людини до того або іншого виду професійної діяльності приділяється значна увага в спеціальних психологічних дослідженнях.

Психологічна спрямованість, схильність особистості до різних видів трудової діяльності відіграють головну роль при доборі керівних кадрів. Наприклад, не кожний, навіть відмінний, керівник функціонального органу управління зможе забезпечити успішну роботу лінійного керівника. У господарській практиці досить часто цей принцип ігнорується. Наприклад, що успішно працюючого начальника функціонального підрозділу підприємства призначають начальником цеху або заступником директора, або директора — міністром, не вивчивши попередньо, чи має він необхідні особисті лінії. У першу чергу слід вивчити ті риси характеру людини, ті особисті властивості, що безпосередньо впливають на результати діяльності керівника на певному робочому місці (посаді) [11].

Як уже з'ясовано, діяльність менеджера підпорядкована певним процедурним правилам, має визначену технологію, якій слід надати відповідну кадрову забезпеченість.

Управління персоналом фірми — надзвичайно складний, специфічний процес. Головним елементом усієї системи управління підприємства є персонал. Здатність персоналу одночасно виступати в ролі об'єкта й суб'єкта управління є головною специфічною особливістю

управління персоналом. Під управлінням персоналом розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці. Предметом

управління персоналом є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з метою найбільш повного та ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування конкретного підприємства.

Головна мета управління персоналом — поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації спрямованих на розвиток здібностей працівників заради розв'язання завдань, що стоять перед підприємством та його підрозділами.

Термін персонал об'єднує весь трудовий колектив підприємства. До персоналу належать усі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції. Якщо виходити з такого визначення персоналу, то воно є синонімом поняття працівники [5].

У теорії управління існують різноманітні підходи до класифікації персоналу залежно від професії або посади працівника, рівня управління, категорії працівників. Загальну класифікацію персоналу підприємства можна подати так (рис. 1.1):

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

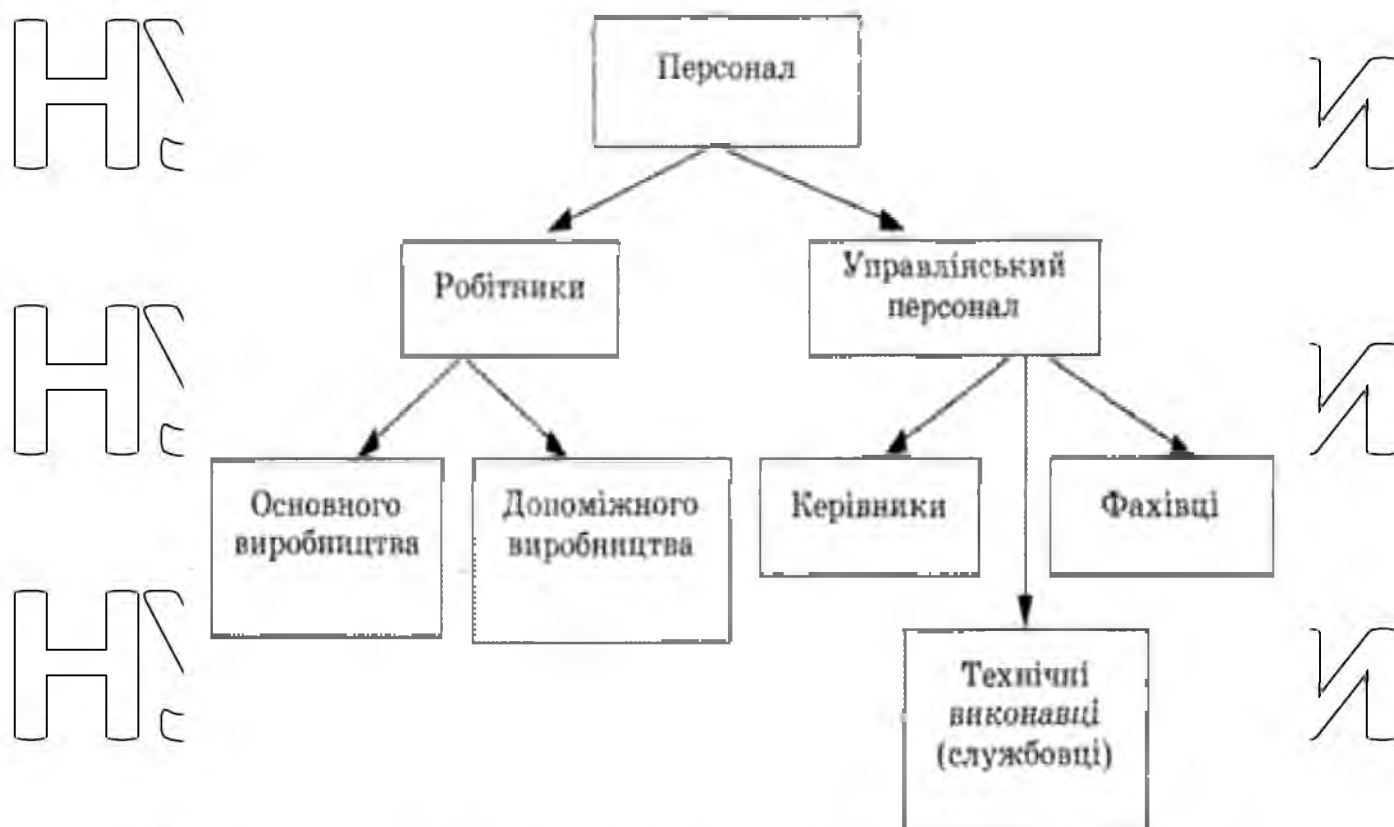


Рис. 01. Загальна класифікація персоналу підприємства

До складу персоналу підприємства входять постійні й тимчасові працівники, які уособлюють кваліфіковану і некваліфіковану працю.

Поняття кадри включає штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств.

Виробничий персонал, або робітники, здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною фізичною працею. Вони безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами з надання різноманітних виробничих послуг і переміщення вантажів.

Робітники умовно поділяються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації та механізації виробничих процесів роль допоміжних зростає [5].

Управлінський персонал здійснює трудову діяльність у процесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів

управління. Головним результатом трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форм, підготовка управлінських рішень, а після прийняття — реалізація та контроль за виконанням рішень. Отже, до кадрів управління належать працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій.

Кадри управління можна поділити на керівників і фахівців.

Принципова відмінність керівників і фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень та наявності підлеглих. Залежно від масштабу управління розрізняють

лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень за всіма функціями управління, і функціональних керівників, що реалізують окремі функції управління [5].

Фахівців підприємства можна поділити на три головні групи залежно від результатів їхньої праці: функціональні фахівці управління, результатом діяльності яких є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетологи та ін.); спеціалісти, результатом діяльності котрих є конструкторсько-технологічна або проектна інформація в галузі техніки і технології виробництва (технологи, інженери, конструктори, проєктувальники тощо); службовці — технічні спеціалісти (оператори, кур'єри, креслярі, офіціанти тощо) виконують допоміжні роботи в управлінському процесі [10].

Процес управління кадрами передбачає, по-перше, визначення мети та основних напрямів роботи з кадрами і постійне вдосконалення системи кадрової роботи в організації, по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення поставленої мети, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів.

Головними елементами системи управління персоналом є підсистеми, що забезпечують основні напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

1.2. Управління персоналом як невід'ємна складова системи менеджменту якості

Бурхливий розвиток науково-технічного прогресу сприяє інноваційному розвитку технологій виробництва. Це значно підвищує рівень вимог до кваліфікації персоналу, робить необхідним постійний моніторинг інновацій та вмілення їх у виробництво. Всі ці фактори, з одного боку, сприяють підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, а з іншого – значно прискорюють темп роботи і надмірно збільшують психофізіологічне навантаження на працівників, знижуючи якість їх життя (нерідко напружена робота позбавляє працівників часу і сил для спілкування з рідними та близькими людьми, для улюблених занять тощо).

Процес здійснення управлінської діяльності на підприємстві або на рівні держави є важливим елементом забезпечення не тільки комерційних потреб власника засобів виробництва, але й потреб персоналу, який задіяний у виробництві. Трудові кадри – це специфічний фактор виробництва, який потребує певного підходу аби в майбутньому власник засобів виробництва міг отримати бажаний результат. Тому власне розробкою кадрової політики на підприємстві, системою стимулювання та заохочення працівників до праці і займаються менеджери, які спеціалізуються на цьому виді діяльності. Вони володіють певним набором інструментів впливу на процес трудової та виробничої діяльності. Саме від результатів їх роботи буде залежати ступінь задоволеності працівників своєю працею, умовами праці, а головне, відповідності кількості та якості виконаних робіт до сукупності матеріальних та нематеріальних винагород, які вони будуть отримувати натомість.

У процесі виробництва здійснюється оптимальне комбінування таких факторів, як засоби виробництва, матеріали та праця. До цих факторів належить також зміни управління, основними завданнями яких є планування, організація та контроль. Розглядаючи фактори виробництва, поряд з технічними та економічними проблемами необхідно

враховувати соціальні та людські інтереси. Людина як носій виробничого фактора праці відрізняється від інших факторів виробництва насамперед тим, що вона не є пасивним предметом, а має власні думку, цілі, може проявляти ініціативу, керуватися певними потребами [10].

Основним завданням менеджменту персоналу є підвищення якості управління персоналом організації, тобто покращення її економічних, соціальних показників як всередині підприємства, так і за його межами.

Під час вивчення такої особливої складової менеджменту як управління персоналом ми зіштовхуємося з такою важливою його характеристикою як якість, яка власне і характеризує результативність менеджменту. Під якість системи управління персоналом розуміється

«властивість або сукупність суттєвих властивостей системи управління, що зумовлюють її придатність (відповідність) для використання за призначенням». До суттєвих властивостей системи управління персоналом відносяться: загальносистемні властивості (цілісність, стійкість, керованість, відкритість, динамічність тощо); структурні властивості (склад, взаємопов'язаність, організація, складність, масштабність, централізованість тощо); функціональні (поведінкові) властивості (результативність, ресурсомісткість, оперативність, активність, продуктивність, економічність тощо) [14].

Безпосередньо якість системи управління персоналом оцінюється за показниками, які характеризують організаційно-інституціональну структуру (відповідність цілям, структура і чисельність працівників служби управління персоналом, рівень їхньої кваліфікації, рівень регламентації тощо); змістовну структуру — за основними функціями управління персоналом (забезпеченість персоналом, наявність і час існування вакансій, наявність програм навчання, період (терміни) адаптації тощо); технологічно-процесуальну структуру (методи, технології, процедури, регламенти планування, відбору, найму персоналу тощо).

З метою забезпечення якісного функціонування управлінської системи на підприємстві менеджерам потрібно враховувати два аспекти організаційної поведінки як проблеми управління: соціально-психологічний – сфери, методи та засоби, за допомогою яких начальник може вплинути на організаційну поведінку підлеглого; та організаційно-технічний – заходи, які необхідно взяти в межах організації, щоб зорієнтувати організаційну поведінку співробітників на досягнення виробничих цілей. Питання управління людською поведінкою в організації належать до сфери науки управління персоналом, основними елементами якої є людина як носій кадрової політики та відносини управління, що визначають і регулюють організаційну поведінку людини. Окрім зазначених вище аспектів визначення особливостей та сфер прикладання управлінської діяльності існують також певні принципи функціонування менеджменту персоналу, завдяки дотриманню яких власне і забезпечується якісне та результативне управління. Виділяють такі з них: створення фундаменту для професійного управлінського розвитку. Потрібно мати головну ідею власної кар'єри на самому початку ділового життя.

- подолання

страху невиконання завдань та активна, виважена й цілеспрямована діяльність на подолання нових робочих викликів і випробувань. Багато менеджерів знають свої слабкі сторони, однак не вживають нічого для того, щоб змінити себе. Коли менеджер усвідомлює, що не може впоратися з якоюсь ситуацією, він більшою мірою воліє уникати подібних обставин, тобто таких, в яких він відчувається невпевнено.

- особиста розумна ініціативність, хоробрість, високий рівень стресостійкості та наполегливості. Менеджерам, котрі хочуть стати керівниками ТНК і бути глобальними лідерами у міжнародному бізнесі, потрібно пропонувати і озвучувати власні нові креативні ідеї. Для цього їм необхідно бути ініціативними, сміливими і хоробрими.

правильне управління власним часом та застосування ефективних методик тайм-менеджменту.

- отримання управлінського досвіду за кордоном. У

транснаціональних корпораціях цілком очевидним є те, що підвищення по кар'єрних сходах організації можливе лише через успішну роботу на керівних посадах у зарубіжних підрозділах, передусім, на ринках країн, що активно розвиваються.

- ефективне делегування повноважень. Спілкуючись з менеджерами

як вітчизняних компаній, що працюють у міжнародному бізнесі, так і

транснаціональних корпорацій, зрозуміло, що для подальшого професійного розвитку їм необхідно делегувати частину своїх обов'язків підлеглим.

Актуальним є також питання вдосконалення менеджменту персоналу,

як важливого елемента управління підприємством, установою, організацією будь-якої форми власності.

Обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення ефективності формування та використання персоналу та управління цими заходами,

доцільно починати з аналізу наявної ситуації та визначення кола

проблемних питань. Результати дослідження свідчать, що на сучасному етапі в економіці України відбуваються суттєві зміни в демографічній та професійно-кваліфікаційній структурах населення, що викликало істотне

погіршення якісного стану людського потенціалу промислових підприємств. Питання кількісного та якісного кадрового забезпечення

промислової галузі зумовлені негативними тенденціями: скорочення загальної кількості населення та його загальне постаріння й фізіологічна

деградація, зменшення економічно активного населення, недоліки в

управлінні персоналом та інші чинники [13]. Управління персоналом

нерозривно пов'язане з ринком праці, який як сфера формування попиту й пропозиції та механізм, що забезпечує узгодження ціни та умов використання людського потенціалу є суттєвим фактором впливу на процес

використання людського потенціалу, а рівень конкуренції на ньому, в свою чергу, сприяє формуванню конкурентоспроможних людських ресурсів. Головною тенденцією вітчизняного ринку праці є стаке зниження рівня

безробіття та скорочення довготривалого безробіття, що пояснюється збільшенням попиту на робочу силу. Незважаючи на деякі ознаки стабілізації,

сучасний стан ринку праці України характеризується невідповідністю між попитом і пропозицією робочої сили, а також недостатнім введенням у дію нових робочих місць, неадекватністю масштабів, структури та форм навчання кадрів вимогам сучасного ринку праці тощо.

На основі вищевикладеного можна запропонувати (з метою використання на підприємствах України) такі заходи:

- формування в кожній компанії, що бажає бути конкурентоспроможною, концепції інноваційного розвитку. Ця концепція повинна передбачати усвідомлене ставлення персоналу до інноваційних змін у компанії та виховання в собі морального спрямування на участь в цих змінах;

- залучення до організації навчання співробітників компаній своїх же керівників; організацію підвищення кваліфікації самих керівників [8].

Управління персоналом є важливою структурною одиницею в системі загального менеджменту підприємства. І власне від якості управління й буде залежати успішність підприємства. Підприємство разом з його працівниками є основою формування валових доходів держави, тому мистецтво управління не тільки ним, але й персоналом, є складовою економічної формули успіху. В економічній системі все взаємопов'язано: починаючи від одного працівника і закінчуючи загальносвітовими

масштабами, тому проблему ефективного управління потрібно вирішувати в комплексі. Щодо України – то необхідно вдосконалювати та структурувати ринок праці, що дасть можливість вже для

безпосереднього ефективного контролю менеджера на своїх підлеглих, але, і найголовніше, досягнути відповідності між оплатою праці та внеском працівника безпосередньо у процес виробництва. Це перш за все стосується управлінських кіл.

1.3. Основні принципи і методи управління персоналом на підприємстві

Система роботи з персоналом – це сукупність принципів і методів управління кадрами робітників і службовців на підприємстві. Вихідними даними для розробки системи роботи з персоналом є Загальна декларація прав людини, Конституція, Цивільний кодекс, Кодекс законів про працю, система управління підприємством, плани економічного і соціального розвитку [1].

Протягом свого професійного життя людина, як правило, займає не одну, а кілька посад. Професійна кар'єра і є такою послідовність посад.

Для просування по ієрархічних сходах потрібні професійні навички, знання, досвід, наполегливість і певний елемент везіння.

Щоб з'єднати всі ці елементи, співробітнику часто необхідна зовнішня допомога. У сучасному світі найважливіше джерело допомоги співробітнику – організація, в якій він працює. Це пояснюється тим, що сучасні організації вбачають у розвитку своїх співробітників один з основоположних чинників власного успіху і тому кривно зацікавлені в їхньому розвитку. Не випадково планування і управління розвитком кар'єри стало в останні 20 років однією з важливих галузей управління людськими ресурсами в сучасних організаціях.

Під словом «організація» в даному випадку слід розуміти об'єднання людей, які спільно працюють для досягнення певних цілей. Це може бути і промислове підприємство, і вищий навчальний заклад, і товариство, і

фірма. Організації розрізняються і за масштабом, і за сферами та видами діяльності, але вони мають спільні ознаки, з яких основні:

- Наявність цілей існування (діяльності);
- Існування стійких зв'язків між членами організації та правил, що визначають порядок цих взаємовідносин (організаційна структура і культура);
- Постійне взаємодію з навколишнього (зовнішнього для організації) середовищем;
- Використання ресурсів для досягнення організаційних цілей.

Формування і розвиток персоналу – процес тривалий і складний. Зусилля сторін у цьому напрямку будуть ефективними в сучасному світі, якщо вони мають наукову основу. Головний стратегічний

курс напрямлений на високий рівень освіти, кваліфікації та етики працівників, безперервне підвищення професійної майстерності та самовираження.

Президент школи менеджменту «Менеджер-сервіс» Г. М. Озеров вважає, що управління персоналом повинно базуватися на наступних принципах:

- Людина – основа корпоративної культури. Успішні підприємства приділяють велику увагу персоналу: коли людей ставлять на чільне місце, вони стають рушійною силою цих змін.
- Менеджмент для всіх. Управління повинне здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво («команда») і нижня ланка («співробітники»);
- Ефективність як критерій успіху організації, яка полягає в досягненні цілей організації з оптимальним використанням ресурсів і максимізації прибутку.

- Взаємовідносини як критерій успіху. Принцип «клієнт перш за все» кращий, ніж «ієрархія насамперед».

Якість як критерій ефективності. Необхідно працювати з п'ятьма взаємопов'язаними підсистемами якості: особиста якість, якість команди, якість сервісу і якість організації.

Команди як критерій успіху організації. Усі працюючі в організації є співробітниками. Всі вони члени соціальної групи (команди). Всі команди і окремі співробітники, що входять в команду, вносять внесок – як в успіх, так і провали організації.

Навчання – ключ до розвитку і змін і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування організації.

Система управління персоналом формується відповідно до цілей організації, включаючи підсистему загального і лінійного керівництва, ряд функціональних підсистем [2].

Менеджмент – це управління в умовах ринку; вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення певних намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту.

Економічний механізм менеджменту вирішує конкретні проблеми взаємодії в реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних завдань, що виникають у процесі діяльності організації і включає в себе три блоки:

- Управління всередині фірми;
- Управління виробництвом;
- Управління персоналом.

Управління різноманітне і існує в самих різних видах. Якщо узагальнити інформацію у вивчених джерелах, можна дати наступне визначення поняттю «управління»: це цілеспрямована, усвідомлена діяльність людини, за допомогою якої він впорядковує і підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої і неживої природи, техніки.

Управління має свій суб'єкт і об'єкт. Елементи, на які спрямована ця діяльність, утворюють об'єкт управління, що зазвичай має просторові межі і визначене буття в часі. Інакше зустрічається конкретність, і саме управління їм стає неможливим.

Напрямок управлінської діяльності називається суб'єктом управління, який може бути окрема людина або група людей. Якщо управління має офіційний характер, його суб'єкт організаційно і юридично оформляється у вигляді посади або сукупності посад, що утворюють підрозділ управління.

Від суб'єкта управління необхідно відрізнити суб'єкт управлінської діяльності. Останній може бути тільки фізичною особою, живою людиною. Саме через суб'єктів управлінської діяльності, що належать як до суб'єктів управлінської діяльності, що належать як до суб'єкта, так і до об'єкта управління, реалізуються управлінські відносини. Предметом і продуктом праці в управлінні є інформація; в першому випадку вона – «сиря», а тому не може застосовуватися на практиці. Проте в результаті управлінської діяльності на її основі створюється рішення, тобто інформація, виходячи з якої об'єкт управління, може приймати конкретні дії [4].

Засобами управлінської праці є все те, що сприяє здійсненню операцій з інформацією – від комп'ютерів, телефонів, авторучки і паперу до органів людського тіла.

Управлінська праця відноситься до категорії праці розумового, здійснюваного людиною у вигляді нервово-психічних зусиль.

Складність управлінської праці обумовлена:

- Масштабами, кількістю і структурою розв'язуваних проблем, зв'язків між ними, різноманітністю застосовуваних методів, організаційних принципів. Необхідні широкі знання, досвід, ерудиція, зовнішні контакти, аналітичний розум, вміння командувати;
- Ступенем новизни прийнятих рішень, об'єктом необхідних змін у стані об'єкта управління, пошуку нетрадиційних підходів до них. У

ньому випадку управління інноваціями набагато складніше управління поточною діяльністю, де все в основному йде по накатаній колії, вирішуються традиційні, повторюються з року в рік проблеми;

- Ступенем оперативності, самостійності, відповідальності, ризикованості рішень, які необхідно приймати.

Процес управління повинен бути цілеспрямованим, тобто завжди здійснюватися «не просто так», а бути орієнтованим на вирішення якихось проблем, що стоять в даний момент перед організацією [5].

Персонал – це особовий склад організації, який працює за наймом, що виконує виробничі та управлінські операції і володіє певними ознаками. Управляти персоналом означає планувати, організовувати, здійснювати мотивацію і контроль за формуванням, розподілом, перерозподілом і використанням кадрів підприємства.

Персонал є головною ланкою системи управління. Персонал класифікується на виробничий і управлінський, кожний з яких має свої функції.

Основними функціями управління персоналом організації є: управління чисельністю, продуктивністю і стимулюванням праці.

Управління персоналом базується на таких принципах: людина – основа корпоративної культури, менеджмент для всіх, ефективність, взаємини і якість – критерії успіху організації, навчання – ключ до розвитку і змін.

Система роботи з персоналом – це сукупність принципів і методів управління кадрами робітників і службовців на підприємстві (адміністративні, економічні та соціально-психологічні).

Задоволення потреби організації в персоналі, раціональна розстановка та ефективне використання кадрів – основні цілі управління персоналом підприємства.

Метою дослідження системи управління персоналом є виявлення позитивних і негативних моментів при впливі на трудовий потенціал організації та визначення більш ефективного впливу надалі [6].

Планування персоналу – це первинна функція управління персоналом, яка спрямована на придбання, використання, удосконалення, збереження і рух людських ресурсів підприємства.

Мета планування персоналу – надати працюючим робочі місця в потрібний час і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей і схильностями і з вимогами організації. Робочі місця, з точки зору продуктивності і мотивації, повинні дозволити працівникам оптимальним чином розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці; вони повинні відповідати вимогам створення гідних людини умов праці та забезпечення зайнятості [7].

У сучасних умовах планування людських ресурсів передбачає:

- набір ефективного і затребуваного персоналу;
- збереження персоналу організації;
- оптимальне використання персоналу;
- вдосконалення діяльності персоналу;
- звільнення персоналу (при необхідності);

При плануванні людських ресурсів мова йде не стільки про кількість, скільки про якість персоналу.

Планування персоналу полягає у визначенні кількісного та професійно – кваліфікаційного складу працівників на основі маркетингових прогнозів за обсягами та асортиментом продукції, що випускається (надання послуг) – залежно від періоду, горизонту і кроку планування (прогнозування). Трудомісткість виготовлення одиниці продукції (послуги) визначається відомими методами нормування: аналітично-розрахунковим, дослідницьким, експертним.

При плануванні людських ресурсів йдеться і плануванні попиту організації на людські ресурси та плануванні коштів, які забезпечать

достатню кількість пропозиції доступного праці, який задовольняє попит. На контекст людських ресурсів впливає структура попиту на товари, послуги організації та пропозиції на ринку праці.

При плануванні людських ресурсів виділяють чотири категорії працівників:

- існуючий персонал;
- потенційний персонал;
- новачки;
- ті, що звільнюються.

Головними завданнями системи планування людських ресурсів є:

- Визначення організаційних цілей;
- Визначення та забезпечення базових вимог для планування;
- Оцінка майбутніх вимог для забезпечення цілей компанії (попит);
- Оцінка поточних ресурсів і наявності ресурсів у майбутньому (пропозиція);
- Розроблення та забезпечення детального плану, тобто складання прогнозів попиту і пропозиції, що відносяться до короткостроковій або довгостроковій часовій шкалі;
- Моніторинг системи та внесення змін [8].

Процес планування персоналу включає ряд етапів (рис. 1.2). Аналіз даних наведених на рис.2.1 показує те, що планування людських ресурсів починається і закінчується переглядом корпоративних цілей підприємства з системних позицій.

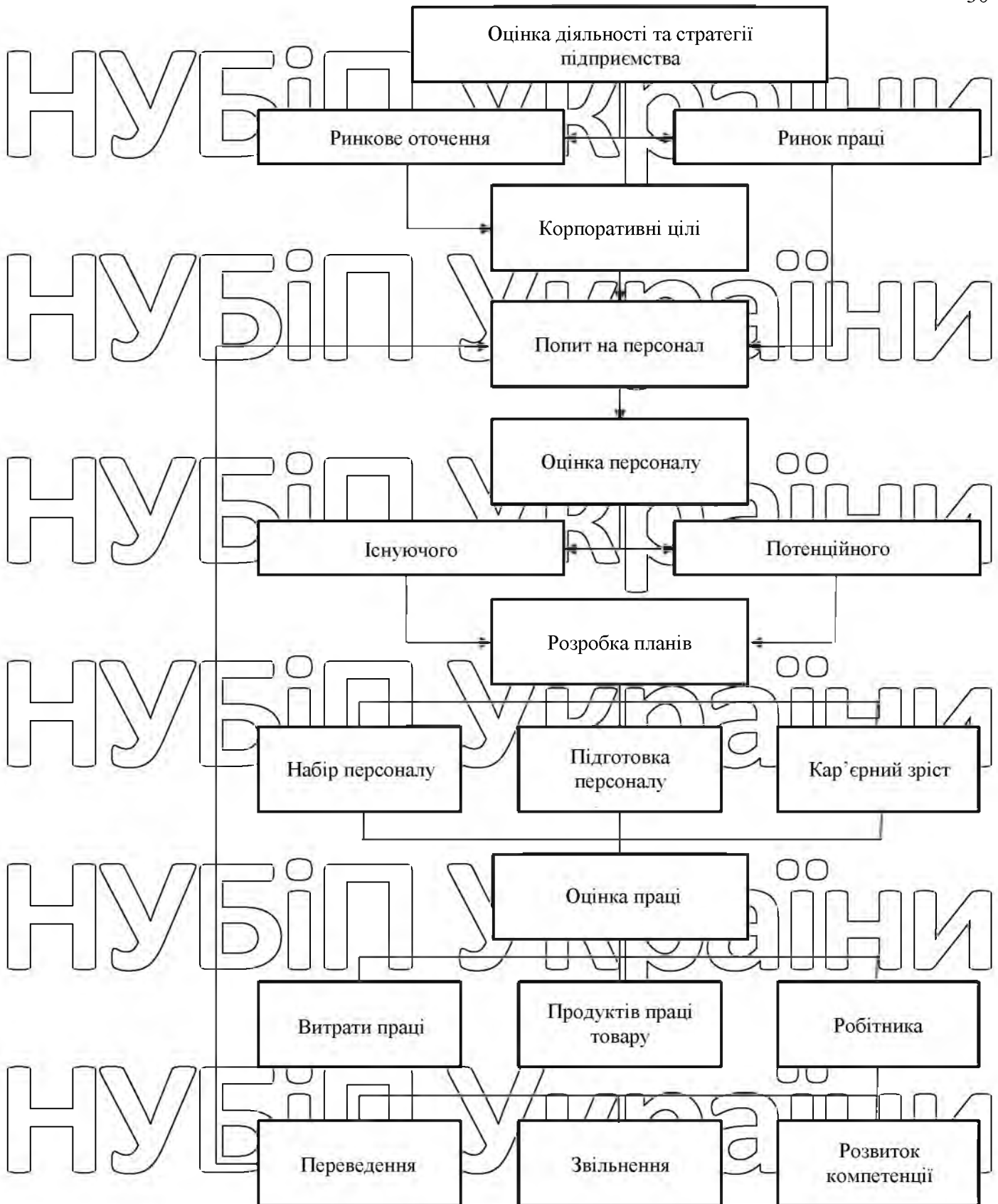


Рис. 1.2. Процедура планування людських ресурсів підприємства

Дві перші стадії є підготовчими, останні три спрямовані на детальну розробку й забезпечення самого плану.

Планування персоналу повністю інтегровано в інші області стратегії та планування організації. У великих організаціях існує необхідність в організації центрального відділу планування людських ресурсів, відповідального перед вищим рівнем управління.

Відділ займається координацією і узгодженням різних підрозділів в людських ресурсах і розробкою всебічного організаційного плану. У невеликих організаціях ці обов'язки виконуються директором. У малих інноваційних фірмах це є завданням керівника підприємства [9].

Розглянемо функції управління персоналом. Управління персоналом являє собою послідовність робіт (технологічний ланка) з управління персоналом в організації, яка полягає в трьох основних етапах: формування персоналу, розвитку персоналу і підвищенні якості трудового життя. Додатково сюди ж включені питання, що стосуються кадрових нововведень в управлінні [10].

Механізм управління - система органів управління, засобів і методів, спрямованих на задоволення потреби підприємства в робочій силі необхідної якості та кількості до певного часу. Цілі управління досягаються шляхом реалізації певних принципів і методів.

Методи управління - способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління торгівлі.

Існують 3 методи управління, які відрізняються різними способами впливу на людей:

1. Адміністративні - базуються на владі, дисципліні і стягненнях.
2. Економічні - ґрунтуються на правильному використанні економічних законів торгівлі.
3. Соціально-психологічні - базуються на способах мотивації та морального впливу на людей і відомі як «метод переконання».

Система методів і елементів управління персоналом представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Система методів і елементів управління персоналом

Методи управління персоналом

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
1. Організаційний вплив	1. Планове господарювання	1. Партнерство
2. Розпорядчий вплив	2. Господарський розрахунок	2. Мораль
3. Матеріальна відповідальність і стягнення	3. Оплата праці	3. Соціальне планування
4. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	4. Робоча сила	4. Конфлікти
5. Адміністративна відповідальність	5. Ринкове ціноутворення	5. Психологічне планування
	6. Цінні папери	6. Інтелектуальні здібності
	7. Фази відтворення товарів	7. Тип особистості

Крім того, в процесі конкретного рішення управлінських проблем вельми корисно організувати ефективні комунікації і аналіз конкретних ситуацій, які дозволяють врахувати «чужі помилки» і дають способи вирішення господарських і кадрових задач.

Адміністративні методи - спосіб здійснення управлінських дій на персонал і базується на владі, дисципліні і стягненнях. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку прагнення людини трудитися в певній організації і так далі. Ці методи впливу мають прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

В організації, де є високий рівень організаційних впливів, доведених до стандартів організації та регламентів управління, висока трудова і виконавча дисципліна, значно знижується потреба в застосуванні розпорядчих дій. Ті підприємства, які не довели дії до стандартів і регламентів, потребують постійного оперативного розпорядчого впливу, і на них, імовірно, будуть гірші кінцеві результати виробництва.

З іншого боку, реалізація організаційних впливів у значній мірі залежить від менталітету працівників, їх бажання дотримуватися інструкції і працювати за правилами, затвердженими адміністрацією. Співробітник європейського підприємства неухильно дотримується встановлених на підприємстві правил як само собою зрозуміле, і їх порушення розглядається як НП.

Працівник українського підприємства розглядає внутрішні стандарти компанії як ліміт, який виходячи з його особистого інтересу, можна порушувати, коли «ніхто не бачить». Як наслідок - численні випадки порушення трудової дисципліни, розкрадання матеріалів і готової продукції, високий відсоток браку і низька виконавча дисципліна. Це типовий прояв українського менталітету, де ці випадки не підлягають громадському осуду. Тому використання організаційного впливу ефективно з паралельним застосуванням соціально-психологічних методів і вихованням корпоративної культури.

Останнім часом роль адміністративних методів на підприємствах знизилася. Суперечливі процеси в суспільстві перешкоджають використанню адміністративних методів, це зростання безробіття і часткова зайнятість на підприємствах, значна інфляція протягом останніх років і несвоєчасна виплата заробітної плати, розвиток бартерних угод і низька дисципліна поставок ресурсів, перевищення темпів зростання цін на споживчі товари над темпами зростання заробітної плати, втрата заводських традицій і порушення звичного укладу життя в родині [17].

НУВІП України

Позитивні та негативні впливи методів адміністративного управління представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Позитивні та негативні впливи методів адміністративного управління

Позитивний метод впливу	Негативний метод впливу
<p>1. Зростання рівня регламентації управління (організаційний вплив)</p> <p>1.1. Наявність добре опрацьованого статуту підприємства з вільним доступом до нього працівників.</p> <p>1.2. Розвиток партнерських відносин адміністрації та профспілок через колективний договір.</p> <p>1.3. Розробка чітких Правил внутрішнього трудового розпорядку і робота з персоналом відповідно КЗпП.</p> <p>1.4. Наявність чіткої організації та штатних структур та їх щорічне корегування у зв'язку зі змінами умов виробництва.</p> <p>1.5. Розробка чітких положення про підрозділи, що регламентують адміністративні та функціональні зв'язки всередині підприємства.</p> <p>1.6. Наявність чітких посадових інструкцій з визначенням особливостей працівника і нормуванням праці.</p>	<p>1. Неefективний організаційний вплив на персонал:</p> <p>1.1. Типовий статут підприємства, що зберігається за «сімома печатками».</p> <p>1.2. Ухвалення формальних колективних договорів (або відсутність їх на підприємстві) і конфронтація з профспілками.</p> <p>1.3. Використання типових або застарілих правил внутрішнього трудового розпорядку, робота з персоналом з порушенням КЗпП.</p> <p>1.4. Відсутність або користування застарілою організаційною структурою, наявність у штатному розкладі «пролісків».</p> <p>1.5. Відсутність або користування застарілими положеннями про підрозділи, що не відповідають умовам виробництва.</p> <p>1.6. Відсутність посадових інструкцій, орієнтація на усні</p>

1.7. Розвиток контрактної системи організації та оплати праці та збільшення питомої ваги співробітників, що мають контракти.

2. Ефективні види розпорядчих впливів:

2.1. Чіткі накази із зазначенням стану питання, заходів, ресурсів, термінів і відповідальних.

2.2. Чітке розпорядження заступників директора із зазначенням оперативних доручень.

2.3. Чіткі усні вказівки керівництва на всіх рівнях управління.

2.4. Застосування системи контролю виконання документів на підприємстві.

3. Баланс між адміністративними методами покарання і заохоченнями:

3.1. Скорочення плинності персоналу, аналіз причин звільнення та розробка заходів щодо їх усунення.

3.2. Звільнення працівників з ініціативи адміністрації тільки в разі грубого порушення внутрішніх нормативних документів.

3.3. Виключне і рідке використання методів покарання співробітників (сувора догана і догана).

4. Ефективне застосування методів адміністративного заохочення

вказівки директора, використання застарілих інструкцій.

1.7. Відсутність або ліквідація контрактної системи організації оплати праці.

2. Неefективні види розпорядчих впливів:

2.1. Розпливчасті або суперечливі накази з констатацією стану питання.

2.2. Розпливчасті або суперечливі розпорядження заступників директора.

2.3. Нечіткі або суперечливі усні вказівки директора.

співробітників за досягнуті результати (підвищення за посадою, збільшення оплати праці, направлення на стажування).

5. Використання японського правила: упущення записуються, досягнення заохочуються.

Негативне ставлення частини директорського корпусу до роботи в нових умовах господарювання, відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства, сучасного маркетингу і високої корпоративної культури призвели до появи негативних методів адміністративного впливу на колектив і зниження загального ефекту від застосування адміністративних методів.

Економічні методи - спосіб здійснення управлінських впливів на персонал на основі використання економічних законів і категорій. За радянських часів предметами регулювання економічними методами вважались централізоване планування, господарський розрахунок, заробітна плата, мало місце вузьке тлумачення ролі і місця економічних методів, що обмежувало діапазон прийнятих рішень і важелів регулювання на рівні підприємства. Економічні методи повинні базуватися на товарно-грошових відносинах ринкової економіки, що викликає необхідність нового теоретичного обґрунтування ролі економічних методів.

Планове господарювання - головний закон функціонування будь-якого підприємства (організації), яке має чітко розроблені цілі і стратегію їх досягнення. У ринковій економіці прояв економічних методів має інший характер, ніж в адміністративній економіці. Замість централізованого планування затверджується, що підприємство - вільний товаровиробник, який виступає на ринку рівним партнером інших підприємств в суспільній кооперації праці [18].

План економічного розвитку - основна форма забезпечення балансу між ринковим попитом на товар, необхідними ресурсами і виробництвом продукції та послуг.

Для досягнення поставлених цілей необхідно чітко визначити критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, встановлених в плані економічного розвитку. Таким чином, роль економічних методів полягає в ув'язці перерахованих категорій і мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих цілей [19].

Господарський розрахунок - метод ведення господарства, заснований на порівнянні витрат підприємства на виробництво продукції з результатами господарської діяльності (обсяг продажів, виручка) повне відшкодування витрат на виробництво за рахунок отриманих доходів, забезпеченні рентабельності виробництва, економному використанні ресурсів і матеріальної зацікавленості працівників у результатах праці. Він дозволяє поєднувати інтереси підприємства з інтересами підрозділів і окремих працівників. Госпрозрахунок заснований на самостійності, коли підприємства (організації) є юридичними особами і виступають на ринку вільними виробниками продукції (товарів, робіт та послуг), самоокупність підприємства визначається відсутністю бюджетного фінансування дотаційності в покритті збитків, тобто, воно повністю окупає свої витрати за рахунок доходів і у випадку тривалої збитковості є банкрутом.

Самофінансування - головний принцип розширеного відтворення і розвитку підприємства за рахунок власного прибутку.

Оплата праці - основний мотив трудової діяльності і грошовий вимірник вартості робочої сили; забезпечує зв'язок між результатами праці, його процесом, відображає кількість і складність праці працівників різної кваліфікації. Встановлюючи посадові оклади для службовців і тарифні ставки для робітників, керівник підприємства визначає нормативну вартість робочої сили з урахуванням середніх витрат праці при його нормативної тривалості [21].

Керівник підприємства за допомогою перерахованих вище п'яти компонентів оплати праці може регулювати матеріальну зацікавленість працівників з економічно можливими витратами на виробництво по статті «заробітна плата», застосовувати різні системи оплати праці - відрядну або погодинну, формувати матеріальні і духовні потреби працівників і забезпечити зростання їх життєвого рівня [22].

Робоча сила - головний елемент будь-якого трудового процесу, що забезпечує переробку предметів праці за допомогою засобів праці в кінцевий продукт. Це завжди головна цінність будь-якого підприємства чи організації.

Ринок праці - невід'ємна частина ринкової економіки. Являє собою сукупність економічних відносин, що складаються в сфері обміну. Він є складовою частиною механізму формування та змін пропорцій суспільного відтворення, зумовлює розподіл робочої сили у пропорції до структури суспільних потреб і рівню матеріального відтворення, забезпечує підтримання рівноваги між попитом на працю і пропозицією робочої сили, формує резерви у сфері спілкування і дозволяє пов'язати економічні інтереси суб'єктів трудових відносин [23].

1.4. Мотивація як спосіб залучення персоналу

Мотивація - це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.

Мотивація - це те, що знаходиться в людини "всередині". Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи обов'язково призведе до гарного результату [7].

В умовах функціонування ринкової системи господарювання підприємства стоять перед необхідністю діяти у конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою "нішу" на ринку товарів та

послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим має зростати внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не є гарантією високої ефективності праці. “Локомотивом” їх активної трудової діяльності є мотивація

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в “укрупненому” вигляді можуть бути представлені як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому і мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову і статусну [12].

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб, задіяння матеріального інтересу працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів (перші з них породжуються роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо, а другі — прагненням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суцільно значущою, а також прагненням до лідерства у колективі, якомога вищого неофіційного статусу) не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів та стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації. Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, й збільшення кількості, якості та результативності праці.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з “вічних” проблем, що їх має

вирішувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до числа яких відноситься й Україна.

Це зумовлене принаймні двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їх структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль в матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі, як основній формі доходу найманців працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати як і доходів в цілому і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий. Для розуміння внутрішніх

механізмів мотивації трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів та з'ясування їх природи [11].

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- мікроекономічних чинників, у тому числі: а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації заробітної плати на підприємстві й суспільстві загалом; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

Дослідження механізму впливу означених чинників на матеріальну мотивацію розпочнемо з з'ясування місця рівня заробітної плати та її динаміки в системі мотивів і стимулів.

Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили, а відтак і силу мотивації. Штучне заниження вартості робочої сили протягом багатьох століть було можливим дестабілізуючим, демотивуючим фактором. Людству потрібно було пройти

тривалий шлях усвідомлення суперечності між розвитком його економічної й соціальної сфер і необхідності її розв'язання підвищенням рівня життя трудящих і насамперед збільшенням заробітної плати. Ці ідеї, що

їх послідовно відстоювали багато які вчені і фахівці-практики, підірвали класичні уявлення про чинники розвитку виробництва й суспільства, роль

особистого фактора й методи його мотивації, готували психологію підприємців і громадську думку до радикальних змін. Одним з перших, хто послідовно доводив неефективність і порочність обмежувальної політики

стосовно заробітної плати був відомий американський вчений М. Портер,

який писав: «Політичні рішення, що спрямовані на уповільнення росту заробітної плати часто виявляються помилковими. Слід допускати ріст заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо

випереджує її. Це створює сприятливі стимули до пошуку більш передових

джерел переваг в конкуренції і впливу на неї в галузях і сегментах з

виробництвом більш складного характеру. Зростання заробітної плати призводить також до підвищення купівельної спроможності, яка дає можливість купувати більше товарів і більш високої якості [11].

Розглядаючи теоретичні аспекти впливу

заробітної плати на мотивацію праці, маємо звернути увагу і на таку важливу обставину як дwoякість його «походження». З одного боку, — це задіяння внутрішніх мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини

і мети, і пов'язані з потребами, інтересами людини, її намаганням покращити

свій добробут. З іншого боку, цей вплив пов'язаний з задіянням мотивів, які

виникають за такої відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій. Мова

йде про зовнішню мотивацію і її вплив на трудову поведінку працівника.

Застосовуючи той чи інший порядок формування заробітку працюючих,

роботодавець впливає на інтенсивність і якість праці, результативність трудової діяльності. Найбільший мотиваційний потенціал має та організація заробітної плати, яка через побудову заводської тарифної системи,

нормування та системи оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок розмірів винагороди за послуги робочої сили з кількістю, якістю і результативністю праці [4].

Тисячоліттями першочерговою потребою людини було задоволення найнеобхідніших матеріальних потреб. Згодом людина стала працювати, щоб задовольняти різноманітні потреби не лише матеріального характеру.

За оцінкою спеціалістів в області менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів першість віддають досягненню матеріальної винагороди.

При цьому за останні роки частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зросла [15].

Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать:

- а) зміни в структурі та якості сукупної робочої сили;
- б) зміни у змісті праці;

в) зміни в матеріальному стані найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя;

г) вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Реакцією на зміни в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Ці підходи зокрема передбачають розробку та впровадження в господарську практику:

- а) програм гуманізації праці;

б) програм професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили, в нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, плани групового стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо);

г) програм широкого залучення трудящих до управління виробництвом.

Практичні заходи щодо приведення в дію

нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників

безпосередньо зв'язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці покликана

забезпечити:

а) високу змістовність праці трудящих, яка

відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;

б) краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;

в) створення сприятливих умов праці;

г) широку та активну участь працівників у

вирішенні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці включає

складові: збагачення змієту праці (суміщення функцій

робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і

функції контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій

тощо);

розвиток колективних форм організації

створення досконалиших умов праці;

- розвиток виробничої демократії;

- раціоналізація режимів праці і відпочинку,

впровадження гнучких графіків роботи;

- підвищення рівня інформованості колективу,

«прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності.

На основі запровадження як традиційних, так і нетрадиційних методів мотивації та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової, «синтетичної» моделі організації і стимулювання праці, яка дає максимальні можливості для зростання ефективності виробництва. Зрозуміло, головна мета таких програм і методів мотивації — максималізація прибутку. Проте не можна не бачити й того позитивного, що нові підходи до мотивації привносять у діяльність найманих працівників, у задоволення їхніх потреб: вони сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищують якість трудового життя, ведуть до демократизації управління виробництвом, сприяють задоволенню потреб вищого порядку — в належності та причетності, визнанні та самоствердженні, самовираженні. Нижче детально розглядається зміст окремих складових програм гуманізації праці, реалізація яких спрямована на посилення нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри.

Якщо ж планування кар'єри розглядати крізь призму сучасних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Маслоу до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути вневненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби, у тому числі потреби зайнятості, стабільної роботи, будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому. Теорія очікувань свідчить, що люди прагнуть у будь-якій ситуації отримати максимум бажаного. Тому і в процесі роботи людина прагне до отримання різноманітних винагород і максимального задоволення потреб. До таких потреб належать пересування по службі та знання перспектив свого росту. Очікуючи, що вибраний тип поведінки приведе до досягнення бажаного, людина розподіляє свої зусилля і прагне досягнення оптимального співвідношення в системі «затрати — результати — винагорода — валентність» [9].

Із теорії справедливості випливає, що, коли працівники бачать залежність (щодо себе) між рівнем ефективності роботи і просуванням по службі, то це сприяє їхній трудовій активності. Одночасно людина починає приділяти підвищену увагу перспективам свого зростання, пересуванню по службі, адже це, на її оцінку, буде супроводжуватися справедливою винагородою.

Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання безперечно пріоритетні потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності.

А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно має безпосереднє відношення до реалізації цілої низки потреб впровадження в дію трудових, статусних мотивів персоналу. Однією з нагальних потреб кожної людини є вільний час і сприятливий режим робочого часу.

Враховуючи це, до пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом.

Мотивація персоналу включає наступні складові, а саме, мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію до стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію до володіння засобами виробництва; мотивацію до вибору нового місця роботи тощо.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте така залежність досить складна і неоднозначна. Наприклад якщо, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше змотивована до ефективної праці. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань,

зовнішнє середовище тощо [11].

Провідна роль у процесі

мотивації належить потребам людини, які в “збільшеному” вигляді можуть

бути представлені як сукупність трьох основних груп: матеріальних,

трудова і статусна. Тому і мотивацію правомірно розподіляють на

матеріальну, трудову і статусну.

НУБІП України

Висновки до розділу 1

Стабільне функціонування системи, її надійність в чому залежать від

оперативності відгуку на виникаючі порушення в системі. Оцінка стану

системи, її зміна під впливом будь-якого ухваленого управлінського

рішення вимагають якраз обліку цих зв'язків, попередження негативних

відгуків на різних рівнях. А оскільки оперативно забезпечити такий відгук

важко, необхідно орієнтуватися на методи управління, що забезпечують або

заохочують її самоорганізацію. Разом з тим слід враховувати і таку

особливість системи: реакція на ситуацію, що виникає під впливом

внутрішніх і зовнішніх факторів.

НУБІП України

Таким чином, вивчивши теоретичні аспекти теми, можна зробити

висновок про те, що управління персоналом дуже складний процес, що

вимагає від керівників певного досвіду, навичок, а також знань в галузі

управління персоналом.

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Мета, об'єкт, предмет, матеріали та методи досліджень

Юридична компанія «Експерт» була створена в 2005 році, у складі якої працює понад 200 людей.

Юридична компанія «Експерт» є юридичною особою з дня його державної реєстрації і має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку і кутовий штамп зі своєю назвою та символікою.

Особливе місце в діяльності підприємства має управління якістю.

Управління якістю здійснюється протягом усього життєвого циклу виробництва товарів, їх реалізації та після продажного обслуговування. Крім цього, підприємство тісно співпрацює із постачальниками матеріалів і комплектуючих деталей, вивчає та задовольняє вимоги індивідуальних замовників.

Основними стадіями управління є процеси визначення стратегії, процеси управління взаємозв'язками в організації, процеси управління реалізацією продукції, що включають управління предметною областю, управління термінами, управління витратами, управління ресурсами, управління персоналом, управління інформацією, управління ризиками, управління матеріально-технічним постачанням.

На стадії "концепція" визначається політика і стратегія забезпечення якості послуг, які надаються, і задовольняють очікування споживача.

Включає такі розділи: політика і стратегія якості; загальні вимоги та принципи забезпечення якості; стандарти, норми і правила; інтеграція функцій забезпечення якості; вимоги до системи управління якістю.

На стадії "планування" якості визначаються стандарти, які слід використовувати, щоб якість послуг відповідала очікування учасників проекту. Планування якості включає як ідентифікацію цих стандартів, так і пошук шляхів їх реалізації. Основними завдання планування якості є: визначення показників оцінки якості, визначення технічних специфікацій,

опис процедур управління якістю; складання списку об'єктів контролю; вибір методів і засобів оцінки якості; опис зв'язків з іншими процесами; розробка плану управління якістю.

Стадії "організації" і "контролю" якості передбачають створення необхідних і достатніх організаційних, технічних, фінансових та ін. умов для забезпечення виконання вимог до якості послуг і оцінку можливостей їх задоволення. Контроль якості полягає у визначенні відповідності наданих послуг стандартам якості та причин порушення такої відповідності.

На стадії "регулювання та аналізу" контролю якості передбачає регулярну перевірку процесу з метою: встановлення фактичної відповідності визначеним вимогам; аналіз чинників зростання рівня якості; формування списку відхилень; впровадження коригувальних дій; документування змін.

До системи якості в Юридичній компанії «Експерт» встановлені наступні вимоги: визначення політики та цілей в галузі якості; планування якості; аналіз та вимірювання ефективності виконання планів; проведення коригуючих та запобіжних дій.

Крім того, існують вимоги до забезпечення системи управління якістю іншими видами ресурсів: персоналом, обладнанням, організаційними; підтримка внутрішнього середовища. Ці види ресурсів також впливають на якість продукції і тільки управляючи ними можливо досягнути постійного задоволення споживачів.

На якість наданих послуг впливає значна кількість факторів, які діють як самостійно, так і взаємозв'язку між собою, як на окремих етапах життєвого циклу наданих послуг, так і на кількох. Фактори, які діють в юридичній компанії «Експерт» можна об'єднати у 4 групи: технічні; організаційні; економічні; суб'єктивні.

2.2. Особливості формування системи управління персоналом в умовах юридичної компанії «Експерт» (м. Вінниця).

Формування кваліфікаційного персоналу та системи ефективного управління персоналу є одним із найважливіших чинників підприємницького успіху. Є навіть теза «батька маркетингової теорії» Ф. Котлера «Ваш бізнес - це ваші співробітники». А власник одного з найбільших у світі агентств Х. Розенблат і автор нашумілої книги «Споживач приходить другим» на запитання: «Хто ж приходить першим?»

Відповідає: «Співробітники!»

У підсистемі управління персоналом входять.

- Відбір персоналу;
- Посади як сукупність завдань, прав, обов'язків і відповідальності;
- Умови праці;
- Оцінка праці;
- Оплата праці;
- Пільги;
- Атестація персоналу;
- Організація праці;
- Порядок посадового просування;
- Підвищення кваліфікації;
- Соціальні послуги;
- Порядок звільнення персоналу (переклад, звільнення, скорочення).

Зазначені функції і засоби при їх ефективному застосуванні створюють позитивний образ фірми на ринку праці, роблять її привабливою для кваліфікованих працівників. [24] Як правило, фіксуються в таких корпоративних актах, як Положення про персонал, Положення про оплату праці, Положення про преміювання, Посадових інструкціях, положеннях про окремі підрозділах, штатний розклад та інше. Для працівників усіх

ланок фірми велику роль відіграє «відкритість» цих документів, знання яких підвищує зацікавленість працівників у результатах своєї праці [25].

У корпораціях типу ТОВ та ВАТ працівники діляться на працюючих за наймом і працюючих власників, які беруть участь в прибутку. Практика показала, що перші найчастіше стурбовані своєю власною долею і зацікавлені в підвищенні заробітної плати (менеджерський підхід до управління). У працюючих власників більше підвищений інтерес до фірми, участь у прибутку орієнтує їх на отримання більш високого прибутку, а не на підвищення зарплати (підприємницький підхід).

Взаємовідносини між працівником і підприємцем-роботодавцем регулюються Кодексом Законів про Працю, який встановлює, що прийом на роботу здійснюється за добровільною згодою сторін, який називається трудовим договором.

Розрізняються наступні види трудового договору:

- Договір на невизначений термін
- Терминовий трудовий договір (до п'яти років)
- Договір на час виконання певної роботи

Адміністрація зобов'язана вимагати від людини, що приймається на роботу, документ, що засвідчує особу, трудову книжку (якщо це основна робота, а не сумісництво), документ, що підтверджує кваліфікацію. У трудову книжку вносяться записи про прийом на роботу, просування по посаді, заохочення і звільнення з посиланням на відповідну статтю КЗпП.

Трудовий договір слід відрізнити від договору підряду, за яким працівник зобов'язується виконати до певного терміну певну роботу. Особливим видом трудового договору є трудовий контракт - комерційний договір з приводу купівлі / продажу робочої сили. Як правило, контракт укладається з працівником здатним кваліфіковано виконувати певну роботу.

У контракті, на відміну від трудової угоди, повинні бути чітко прописані обов'язки сторін. Контракт може також полягати і з працівником, прийнятим одночасно за трудовою угодою [26].

У відповідних актах в середині компанії регулюються такі процедури:

- Співбесіда з вступником на роботу;
- Візування заяви вступника, підписання та затвердження наказ;
- Необхідність і порядок надання медичної книжки (наприклад - для роботи продавцем);

- Видача пропуску на фірму;

- Допуск до комерційної інформації і так далі.

Структура оплати праці фіксується в Положенні про оплату праці та

інших аналогічних документів і складається з таких частин:

Виплати заробітної плати за фактично виконані роботи (основна заробітна плата);

- Виплати стимулюючого характеру, перелічені у внутрішніх актах (преміальні виплати за підсумками місяця, року, за освоєння нової

техніки, за економію ресурсів, за високу якість роботи, за виконання плану і так далі);

- Виплати компенсуючого характеру (по догляду за дитиною, за роботу в нічний час, за понаднормові роботи, за відрядження та ін.);

- Виплати гарантійного характеру (за вислугу років, спеціальні надбавки тощо).

Режим праці встановлюється регламентом робочого часу, якою є прерогативою підприємця, при цьому максимальна кількість робочих годин

встановлює держава. Підприємець також самостійно визначає графіки

змінності і встановлює тривалість відпусток, яка за рік повинна бути не менше 24 робочих днів.

Необхідно постійно пам'ятати, що будь-які заходи з управління

персоналом повинні служити досягненню стратегічних цілей підприємства,

будучи елементами стратегії управління персоналом. Стратегія управління

персоналом є функціональною по відношенню до генеральної стратегії

підприємства, представляючи собою систему взаємопов'язаних цільових установок, спрямованих на досягнення генеральних цілей підприємства.

При формуванні стратегії управління персоналом в юридичній компанії рекомендується враховувати положення прийнятої його керівництвом стратегії діяльності підприємства, що припускає:

1. Визначення цілей управління персоналом. При прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (гідна оплата праці, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників тощо);

2. Формування ідеології і принципів роботи з персоналом. Ідеологія роботи з персоналом повинна бути відображена у вигляді документа і реалізовуватися в повсякденній роботі усіма керівниками структурних підрозділів підприємства, починаючи з керівника підприємства. Очевидно, що в міру розвитку підприємства та зміни зовнішніх умов ідеологія управління персоналом підприємства може коректуватись;

3. Визначення умов для забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання трудових ресурсів на підприємстві.

Забезпечення економічної ефективності в галузі управління персоналом означає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності підприємства (наприклад, збільшення обсягів виробництва) при обмеженості відповідних підприємству трудових ресурсів. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально - економічних очікувань, потреб та інтересів працівників підприємства.

Кадрова політика торгової фірми базується на кадровій стратегії компанії і відображає стратегічні цілі довгострокового і середньострокового характеру. Вона розбивається на політики в таких функціональних напрямках:

1. Політика в області відбору та найму персоналу;

2. Політика адаптації та утримання персоналу.

3. Політика кадрового моніторингу;

4. Політика в галузі оцінки та атестації персоналу;

5. Політика навчання та розвитку персоналу.

6. Політика мотивації та стимулювання персоналу.

Чітке формулювання цих політик в сукупності з бажаними результатами, які керівництво бажає отримати в ході реалізації цих політик, дозволяє успішно сфокусувати діяльність Відділу Управління Персоналом на найбільш важливих пріоритетних напрямках діяльності.

Формування системи управління персоналом включає в себе вирішення двох завдань:

1. Організаційне оформлення відділу управління персоналом;

2. Виділення функцій з управління персоналом і передачу їх відділу управління персоналом.

В якій послідовності вирішувати ці завдання? На противагу більш традиційному способу, спочатку формується відділ, набираються люди, які потім "переймаються", - в даний час більш ефективною визнана інша стратегія формування відділу управління персоналом: спочатку визначаються основні функції, які повинні виконуватися відділом управління персоналом, після цього з урахуванням виявлених функцій відбувається організаційне формування відділу управління персоналом [27].

Для визначення функцій, які повинен виконувати формується відділ управління персоналом, доцільно провести організаційно-функціональну діагностику. Ця процедура полягає в повному описі виконуваних функцій щодо управління персоналом, і наступному порівнянні того, "що є" з тим, як "повинно бути". Наприклад, необхідно оцінити виконання наступних найважливіших функцій:

- Визначення загальної стратегії управління персоналом;

- Планування потреби підприємства в персоналі з урахуванням існуючого кадрового складу;

- Залучення, відбір та оцінка персоналу;
- Підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- Система просування по службі (управління кар'єрою);

- Вивільнення персоналу;

- Побудова і організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;

- Реалізація соціальної політики та соціальних послуг;

- Управління витратами на персонал і т.д.

Природно, що цей список можна розширювати й конкретизувати, проте для ефективного формування та функціонування Відділу Управління Персоналом необхідно отримати відповіді на питання.

- Чи всі функції, зазначені вище, виконуються

- Чи повинні вони виконуватися відділом управління персоналом

- Якщо вони не виконуються, то хто відповідає за виконання цих функцій

Аутсорсинг - це термін, який означає передачу деяких функцій підприємства на виконання стороннім організаціям. Для з'ясування необхідності аутсорсингу в роботі служби управління персоналом, необхідно визначити, чи працювати з кадровими агентствами з відбору персоналу, або займатися відбором і підбором самостійно. Мати власного

тренера чи фахівця з навчання, або залучати сторонні організації для проведення навчання та тренінгів. Щоб відповісти на ці питання, однієї управлінської інтуїції недостатньо; найбільш ефективним методом для

вибору тієї чи іншої форми роботи є методика аналізу управлінських рішень

«витрати - результативність». Можна відзначити, що передача багатьох функцій на виконання стороннім фахівцям, нехай навіть і професіоналам, не викликає у керівників великого ентузіазму, так як на їх думку, краще мати

більш слабкого, але «свого» фахівця. Однак дефіцит і високі ціни на висококласних фахівців призводить до того, що в даний час помітна тенденція до зростання попиту на консалтингові послуги та послуги з аутсорсингу.

Структура керування містить у собі всі цілі, розподілені між різними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їхньому виконанню [50]. На рис. 2.1 відображено вплив факторів, що визначають організаційну структуру управління

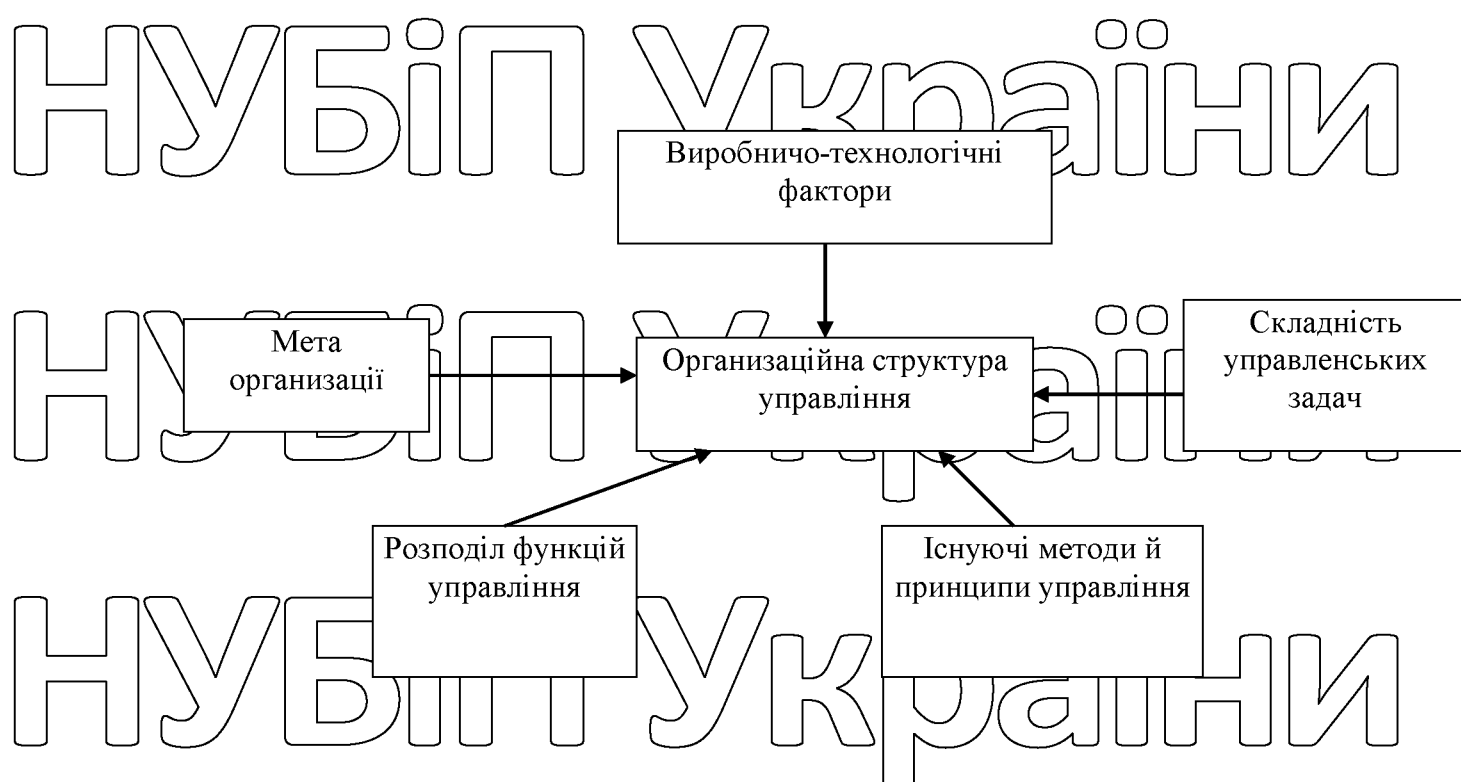


Рис. 2.1 Фактори, що визначають організаційну структуру

Аналіз науково-технічної інформації показав, що система керування персоналом продовжує залишатися найбільш слабкою ланкою в загальній системі керування підприємством. За довгі роки командної економіки суспільна свідомість у даній області сформувалося певним чином і сьогодні перебудовується вкрай повільно. Зберігаються створені за роки адміністративно-командних методів керування стереотипні підходи до рішення кадрових питань. Не відпрацьовано багато теоретичних й

методологічних аспектів системи керування персоналом як частини загальної системи ефективного управління підприємством [51 - 52].

Тому нами запропоновано концептуальну схему, що відображає роль і місце системи керування персоналом у середовищі функціонування підприємства (рис. 2.2). Відповідно до неї система керування підприємства є високо динамічною структурою, що змінюється під впливом ряду факторів, що безупинно порушують її рівноважне положення, і здійснюється взаємодія, як із внутрішнім, так і із зовнішнім середовищем підприємства.

Головним джерелом зовнішнього непрямого опосередкованого впливу на систему управління персоналом підприємства є державна система управління персоналом. Прямий вплив зсередини здійснює виробнича система підприємства через шість факторів впливу: внутрішній ринок труду та п'ять систем управління підприємством. Прямий вплив ззовні здійснюється через ринок труду, де джерелом основних факторів впливу виступають: освітні заклади, спорідненні підприємства, біржі труду. Особливу роль в цій схемі займають профспілкові та суспільні організації.

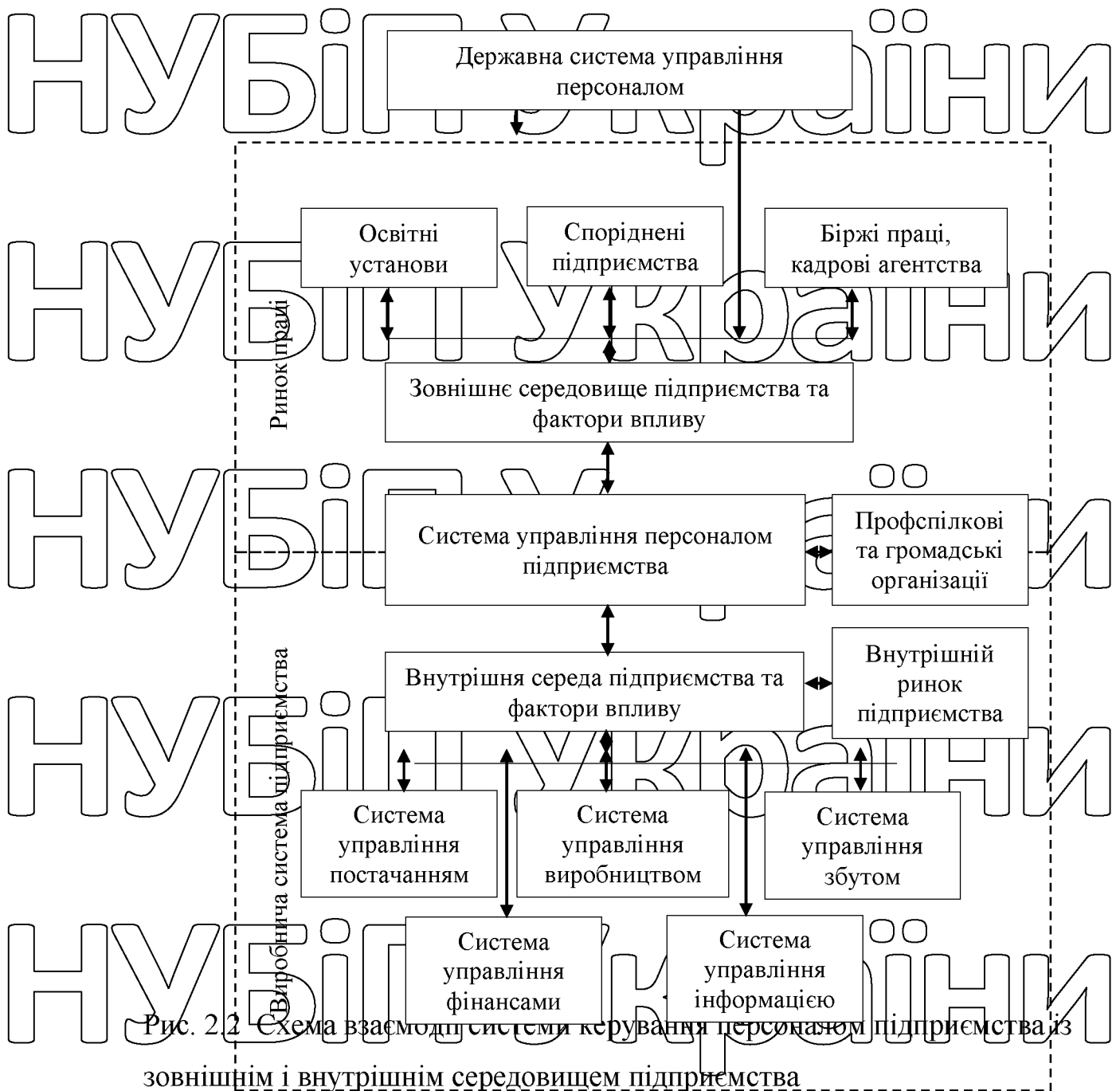


Рис. 2.2 Схема взаємодії системи керування персоналом підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства

У процесі визначення ролі системи керування персоналом підприємства, необхідно визначити основні її цілі, у тому числі й головну мету, яка полягає в забезпеченні підприємства персоналом, його ефективному використанні для досягнення організаційно-виробничих цілей, професійного й соціального розвитку.

Виявлено, що організація ефективної системи керування персоналом на підприємстві неможлива без використання певної методичної бази, що включає в себе як загальні наукові підходи, принципи,

методи й функції керування, так і специфічні, властиві саме процесу керування персоналом [53-62]. У системному виді методологічні основи організації системи керування персоналом нами представлено у вигляді трьох взаємозалежних організаційно-економічних блоків, кожний з яких є комплексним зі своїми цілями й завданнями, з відповідним інформаційним базисом, ув'язаним у просторі й часу.

Такий підхід до розгляду методологічних основ організації системи керування персоналом підприємства у вигляді безупинно взаємодіючих організаційно-економічних блоків зможе забезпечити досягнення поставлених цілей, підвищити ефективність системи керування персоналом, його конкурентоспроможність і, як наслідок, стабільність функціонування підприємства [51]. Таким чином, можна визначити керування персоналом підприємства як цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства, керівників і фахівців підрозділів системи керування персоналом, спрямовану на своєчасну розробку концепції й стратегії кадрової політики з використанням принципів, методів керування персоналом підприємства й механізму реалізації рішень по ефективному управлінню персоналом.

Особливості формування системи керування персоналом, обумовлені впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, стану економіки й специфікою населення сучасної України. Радикальні перетворення охопили всі сфери економіки, у тому числі й керування персоналом підприємств. У якості основних тенденцій розвитку системи керування персоналом підприємства на сьогоднішньому етапі економіки України, можна виділити наступні [52, 55, 58, 62, 66]:

- інтеграція системи керування персоналом у загальну систему керування підприємством, ув'язування її зі стратегічними установленнями й корпоративною культурою, а також із плануванням НДР, виробництвом, збутом, підвищенням якості й іншим;

• система керування персоналом повинна включати розгорнуту систему постійних і програмних заходів щодо регулювання зайнятості, планування робочих місць, організації відбору, розміщення й підготовки кадрів і прогнозуванню змісту робіт;

• система керування персоналом повинна передбачати ретельний облік (у тому числі в інформаційних системах) особливостей і професійних характеристик працівників, а також результатів їх діяльності, що спираються на сучасні інформаційно-обчислювальні технології;

• система управління повинна передбачати пропагандистську й виховну роботу як із працівниками підприємства, так і зі членами їх родин;

• система керування повинна централізувати керування персоналом на підприємстві в руках одного з його керівників, а також здійснювати заходи щодо вдосконалення механізму кадрової роботи.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ВЛАСНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

3.1. Показники, що забезпечують моніторинг системи керування персоналом в юридичній компанії «Експерт» (м. Вінниця).

Показники, що забезпечують моніторинг системи керування персоналом є базою для оцінки кадрового потенціалу й визначення пріоритетних напрямків удосконалювання кадрової стратегії підприємства.

Система керування персоналом підприємства функціонує в певних умовах. Залежно від характеру впливу основних факторів визначається напрямок функціонування системи керування персоналом підприємства.

Він задається за допомогою стратегії, кадрової політики, принципів і методів керування персоналом. На наш погляд, саме кадрова стратегія є основою формування системи керування персоналом, тому вибір стратегії керування повинен здійснюватися на основі ретельного аналізу й оцінки

різних варіантів, що саме собі є завданням виняткової складності. Це обумовлене тим, що при прийнятті принципових кадрових рішень необхідно проаналізувати велику кількість факторів: економічних, технологічних, соціальних, правових, національних. Усі вони тісно взаємозалежні між собою й мають прямий і непрямий вплив на працівників.

Особливу складність становить оцінка соціально-економічних наслідків впливу різних факторів на стан системи керування персоналом.

Основні фактори, що визначають кадрову стратегію підприємства й потребують обов'язкового обліку й аналізу:

- стратегія підприємства (з погляду вибору стратегії керування персоналом особливий інтерес представляє наступна класифікація стратегій: інноваційна, товарна, фінансова, конкуренції, мотивації й ін.);
- життєвий цикл підприємства (формування, ріст, зрілість, реорганізація й зменшення виробництва);
- розмір підприємства (великі, середні, малі);

• навколишнє середовище (забезпеченість ресурсами, динамічність, ступінь складності).

За результатами оцінки даних факторів робиться висновок про пріоритетність того або іншого напрямку стратегії керування персоналом, яка, у свою чергу, безпосередньо впливає на всі виробничі підсистеми підприємства і є утворюючою системою керування персоналом підприємства.

Головним джерелом інформації про ефективність обраної стратегії керування персоналом підприємства й кадрової політики, про стан кадрового потенціалу підприємства й діяльності кадрових служб виступають дані по їхній оцінці. Ці дані можуть бути отримані в результаті моніторингу функціонування як частини, так і всієї системи керування персоналом.

Однак сьогодні немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності, як немає і єдиної системи показників, за допомогою яких можливо було б провести таку оцінку. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно зв'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і із соціальним розвитком підприємства.

Відповідно, для досягнення найбільшої об'єктивності оцінки функціонування системи керування персоналом необхідно її всебічний розгляд з різних позицій.

На наш погляд найбільш раціональною є система показників функціонування системи керування персоналом відповідає вимогам об'єктивності, оскільки відповідає загальним принципам вибору показників і включає показники, що характеризують систему з економічних і соціальних, кількісних і якісних, що витікають із перспективних позицій (табл. 2.1).

Система показників оцінки функціонування системи керування персоналом підприємства

Найменування елемента системи керування	Найменування провідного показника елемента	Позначення показника
1. Кадрові рішення	Коефіцієнт приросту випуску продукції за рахунок зростання продуктивності праці й віддачі витрат на персонал	КР
2. Функції керування	Коефіцієнт якості реалізації управлінських функцій	ФК
3. Організація праці	Коефіцієнт, що характеризує рівень організації праці	ОП
4. Управлінські рішення	Коефіцієнт, що характеризує ступінь повноти реалізації прийнятих рішень	УР
5. Структура персоналу	Коефіцієнт, що характеризує рівень трудового потенціалу персоналу підприємства	СП
6. Рух персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів підприємства	РП
7. Витрати на СУПП	Коефіцієнт витрат на утримання й удосконалювання системи керування персоналом	ВС

Визначимо концептуальні підходи до формування ефективної системи керування персоналом, засновані на досягненні балансу між кадровим потенціалом підприємства й потребами виробництва.

Мету ефективної системи керування персоналом, забезпечення розвитку й реалізації кадрового потенціалу підприємства, яке фокусується в

основних ідей формування, розвитку й реалізації кадрового потенціалу, що становлять концепцію системи керування персоналом. Основу цієї концепції становить участь персоналу в сполучних процесах, які забезпечують узгодженість між загальними й специфічними функціями керування підприємством, тобто між усіма видами робіт на підприємстві як у єдиному організмі.

Багатство потенціалу, прогнозованість меж розвитку, унікальність, виняткова складність і неможливість моделювання поведінки, як окремої особистості, так і групи, вимагає переходу до якісно нової системи підходів до формування систем керування персоналом, з яких найбільш адекватним ролі людини на виробництві і його самовідчуттю представляється соціально-психологічний підхід, основою якого служить концепція "Персонал — головне надбання організації".

Концепція ефективної системи керування персоналом взаємозалежна з формуванням і розвитком кадрового потенціалу підприємства й диференціюється на категорії:

- фірмового стилю керування (формування кадрового потенціалу);
- ділової активності (розвиток кадрового потенціалу);
- господарської діяльності (реалізація кадрового потенціалу).

3.2. Організаційно-економічна модель системи керування персоналом

Для ефективної організації системи керування персоналом підприємства була [61] розроблена організаційно-економічна модель у вигляді організаційно-функціональних блоків, що знаходяться у тісній взаємодії, що й справляють безпосередній вплив на ефективне функціонування системи керування персоналом у цілому (рис. 2.4).

Такий підхід до системи керування персоналом дозволяє розглядати її, з одного боку, як підсистему системи більш високого порядку -

підприємства, з іншого боку, як сукупність елементів – відділів, груп, підрозділів, що безпосередньо реалізують специфічні функції по управлінню персоналом. Використання інформаційно-комп'ютерних технологій дозволяє організаційно-економічну модель системи керування персоналом підприємства, максимально наблизити до реального часу й забезпечити її функціонування з урахуванням конкретних ситуацій і впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища.

Таким чином, формування системи керування персоналом підприємства повинне здійснюватися на підставі чітко сформульованої економіко-організаційної моделі системи керування персоналом з урахуванням особливостей підприємства. При її формуванні необхідне здійснення безперервного контролю й аналізу з метою виявлення відхилень і недоліків і найшвидшого їхнього усунення. Для цього пропонується ряд заходів для забезпечення ефективності організації системи керування персоналом підприємства, який включає:

- добір відповідного кадрового забезпечення системи керування персоналом або формування ефективної кадрової служби;
- здійснення організаційного проектування системи керування персоналом;
- розробка й оформлення необхідного документаційного забезпечення системи керування персоналом;
- створення інформаційної й технічної бази;
- розробка й оформлення нормативно-методичного й правового забезпечення системи керування персоналом.

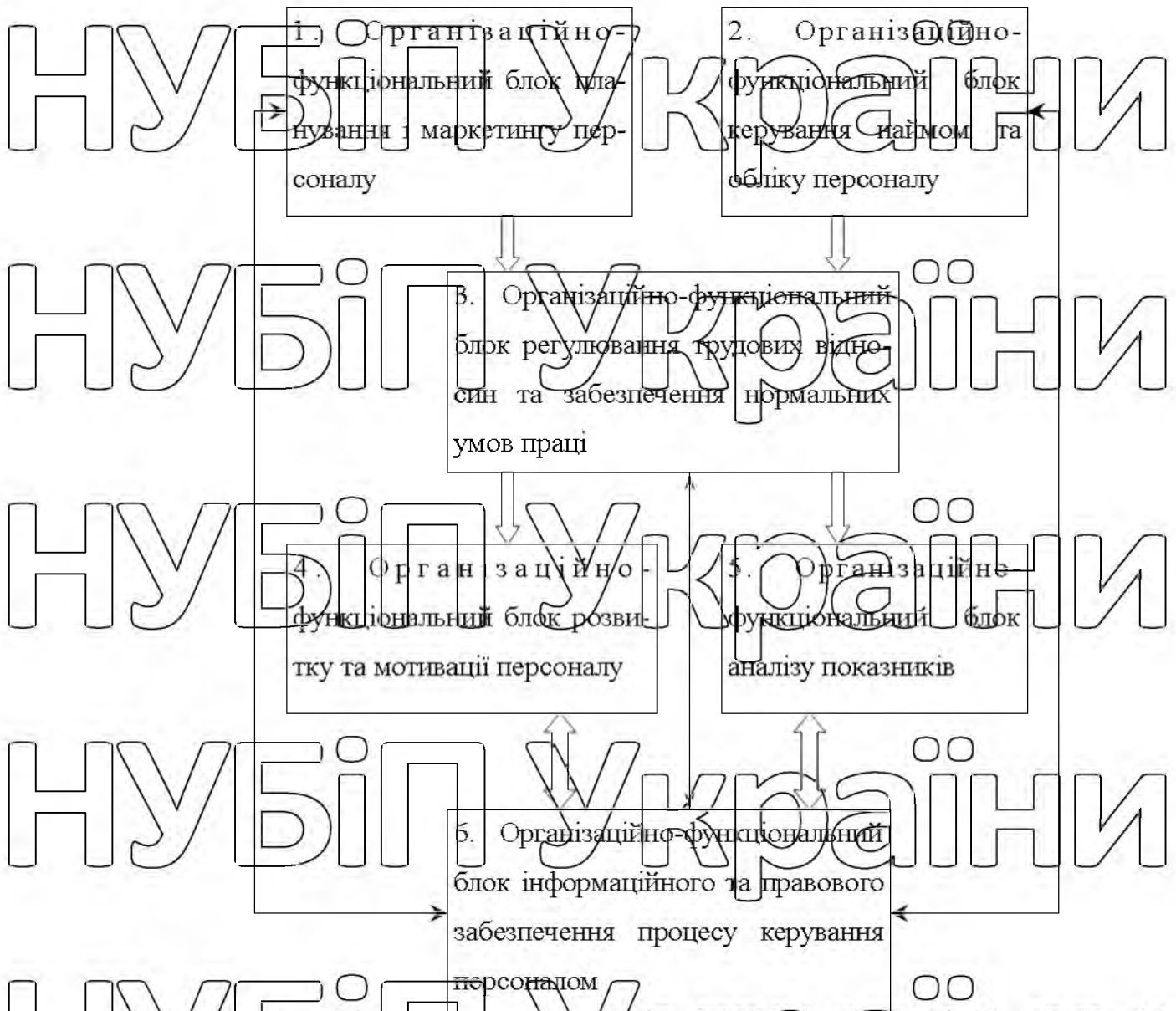


Рис. 2.4 Взаємозв'язок організаційно-функціональних блоків економіко-організаційної моделі системи керування персоналом підприємства

У процесі управління персоналом, як цілісної системи, можна виділити основні елементи, що реалізують такі функції:

- Визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягу виробництва продукції, послуг;
- Формування чисельного та якісного складу кадрів (система комплектування, розстановка);

НУБІП УКРАЇНИ

- Кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім ринком праці, вивільнення, перерозподіл та перепідготовка кадрів);

- Система загальної та професійної підготовки кадрів;

- Адаптація працівників на підприємстві;

НУБІП УКРАЇНИ

- Оплата і стимулювання праці, система матеріальної і моральної зацікавленості;

- Оцінка діяльності та атестація кадрів, орієнтація її на заохочення і просування працівників за результатами праці та цінності працівника для підприємства;

НУБІП УКРАЇНИ

- Система розвитку кадрів (підготовка та перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного зростання через планування робочої (трудова) кар'єри);

НУБІП УКРАЇНИ

- Міжособистісні відносини між працівниками, адміністрацією та громадськими організаціями;

- Діяльність багатofункціональної кадрової служби як органу, відповідального за забезпечення підприємства робочою силою та за надійний соціальний захист працівника.

НУБІП УКРАЇНИ

Необхідно зупинитися на елементах системи управління персоналом найбільш докладно.

Так, в даний час складається комплексне розуміння кадрової політики

НУБІП УКРАЇНИ

як єдності наступних заходів:

- Забезпечення всіх учасників роботи необхідним кваліфікованим персоналом;

- Створення мотивації працівника на ефективну працю.

НУБІП УКРАЇНИ

Що ж стосується філософії підприємства, то можна відзначити наступне.

Філософія підприємства - це внутрішні принципи і правила взаємини між працівниками.

Розрізняють такі документи, що лежать в основі філософії підприємства:

- Конституція;
- Цивільний кодекс;
- Трудовий кодекс;
- Декларація прав людини;
- Колективний договір;
- Статут підприємства;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Наступним елементом системи управління персоналом є підбір кадрів.

Підбір кадрів - це вибір кандидатів з безлічі претендентів на що мають вакантні місця.

Підбір кадрів передбачає визначення моделі робочого місця.

Модель робочого місця включає:

- Кадрові дані (автобіографія, характеристика, трудова книжка, копії документів про освіту, листок руху кадрів);
- Досвід працівника - визначається шляхом анкетування;
- Професійні знання з конкретних областей;
- Професійні вміння;
- Особистісні якості;
- Рівень кваліфікації - фіксоване професійну освіту, курси, перепідготовка;
- Службова кар'єра, формується на основі оцінки потенціалу працівника і його зацікавленості в службовому зростанні;
- Здоров'я і працездатність;

НУВБІП УКРАЇНИ

- Організація праці;
- Захоплення.

Крім того, підбір передбачає формування резерву кадрів.

Формування резерву кадрів дозволяє забезпечувати заміщення вакантної посади в разі звільнення, відпустки, відрядження, смерті.

НУВБІП УКРАЇНИ

Резерв кадрів - це персонал, який проходить планомірну підготовку для заняття суміжних посад.

Джерелами формування кадрів є:

НУВБІП УКРАЇНИ

- Модель робочого місця;
- Результати атестації;
- Філософія підприємства;
- Анкетування.

НУВБІП УКРАЇНИ

Робота з резервом кадрів складається з підготовки кандидатів, яка включає індивідуальну підготовку, стажування на посадах, підвищення кваліфікації.

НУВБІП УКРАЇНИ

Оцінка персоналу спрямована на відбір кадрів з претендентів при вступі на роботу або резерву кадрів та визначення відповідності працівників займаній посаді.

НУВБІП УКРАЇНИ

Оцінка персоналу відбувається, насамперед, при вступі на роботу, при заохоченні, при просуванні, при навчанні, при реорганізації, при звільненні або скороченні. При оцінці оцінюється рівень підготовленості працівника.

НУВБІП УКРАЇНИ

Оцінка потенціалу працівника дозволяє визначити відповідний характер людини, моделі робочого місця, встановити його професійну придатність і майбутню службову кар'єру.

НУВБІП УКРАЇНИ

Оцінка індивідуального плану застосовується для працівників, які працюють на підприємстві не менше року.

Атестація – не заключний етап в оцінці персоналу за період часу (від 1 до 3 років). Під час атестації оцінюють відповідність працівника займаній посаді.

Оцінка персоналу проводиться з метою вивчити підготовленість працівника до виконання тієї діяльності, яку він виконує, а також виявити рівень потенційних можливостей для оцінки перспектив зростання.

Розстановка персоналу забезпечує заміщення робочих місць виходячи з результатів оцінки, планування кар'єри, умов та оплати праці.

Розстановка персоналу передбачає:

- Планування службової кар'єри, яка здійснюється виходячи з результатів оцінки персоналу, індивідуального внеску, віку, кваліфікації, наявності вакантних місць;

- Умови оплати праці, розміри гарантованої оплати, преміальні, соціальні блага, гарантії, оснащення робочих місць, вони визначаються в контракті чи трудовому договорі;
- Планомірне рух кадрів передбачає переведення, зниження, підвищення, звільнення.

Навчання - це процес, спрямований на отримання знань і досвіду, необхідних для здійснення конкретної роботи.

Навчання передбачає перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації можна визначити як процес вдосконалення теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення професійної майстерності працівників, освоєння нової техніки та ін.

Підвищення кваліфікації полягає у поглибленні професійних знань, умінь і навичок, отриманих в процесі підготовки.

Система управління підвищенням кваліфікації базується на наступних принципах:

- Планомірності, систематичності та безперервності розширення знань;
- Періодичності й обов'язковості навчання;

• Диференціації навчальних планів і програм за категоріями працівників.

• Забезпеченням навчального процесу.

Основні вимоги, що забезпечують ефективність програм навчання, зводиться до наступного:

- Для навчання потрібна мотивація, люди повинні розуміти цілі навчання;
- Для працюючих керівників організації повинні створити умови, сприятливі для навчання;
- Якщо навички, що здобуваються в процесі навчання, складні, то цей процес потрібно розбити на послідовні етапи.

3.3. Розробка індивідуального плану професійного зростання працівника в юридичній компанії «Експерт» (м. Вінниця).

Професіоналізм працівника оцінюється, виходячи з досвіду або розряду працівника, якості роботи, відсутності професійних помилок, самостійності при прийнятті рішень, обґрунтованості ризику та іншого.

Оцінка особистісних, тобто індивідуально - психологічних якостей працівника, проводиться з метою визначення відповідності цих якостей вимогам робочого місця. Оцінку діяльності працівників проводить безпосередній керівник або запрошений експерт.

При оцінці працівників підприємства відповідно до цієї методики складається аркуш оцінки діяльності та особливостей особистісних якостей працівника (таблиця 2.2).

У цьому листі проставляється знак «+» у відповідній графі оцінки.

Після підрахунок середня оцінка. Лист підписує атестується фахівець. Таким чином, згідно наведеного прикладу оцінки середній бал для юридичної компанії «Експерт» склав 3.7.

Таблиця 2.2.

Оцінка діяльності та особистісних якостей працівників

Показники, що оцінюються	Рівні оцінювання				
	1	2	3	4	5
Результати діяльності			+		
Якість роботи			+		
Професіоналізм			+		
Дані психодіагностики:					
Нервово - психічна стійкість				+	
Емоційна стійкість					+
Психічні процеси (мислення)				+	
Схильність до ризику				+	
Вольової самоконтроль			+		
Поведінка у конфліктній ситуації				+	
Здатність до самоконтролю				+	
Рівень інтелектуального розвитку			+		

Слід зазначити, що в сформованих умовах господарювання оцінка повинна бути об'єктивною і компетентною, так як від її результату багато чому залежить здатність працівників справлятися із завданнями та обов'язками, які на них покладаються в процесі діяльності.

Розглянемо професійний ріст працівників, які працюють на досліджуваному підприємстві, то можна відзначити наступне. В компанії «Експерт» складається типовий індивідуальний план професійного зростання співробітника, зарахованого в резерв на керівні посади. Такий план представлений у додатку 1.

Тепер необхідно відзначити основні стимули, що діють в компанії «Експерт».

Як було зазначено вище, заробітна плата є основним стимулом у роботі, однак хотілося б докладно зупинитися на інших видах мотивації, які використовуються на заводі. До них можна віднести наступні:

1. Медичне обслуговування та соціальне страхування. Медичне обслуговування проводиться один раз на рік. Також укладаються договори страхування життя і здоров'я працівників від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань.

2. Матеріальна допомога видається один раз на рік в екстремальних випадках у розмірі дох мінімальних заробітних плат згідно законодавства України.

- На лікування на підставі медичного висновку;
- На ритуальні послуги - у розмірі до 5-ти мінімальних заробітних плат.

Працівники підприємства, які досягли найбільш високих результатів у виконанні завдань і планів заохочуються. Види заохочень, що застосовуються на даному підприємстві, наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Види заохочувань в компанії «Артеріум»

Види заохочень	Умови, необхідні для висунення на заохочення		Розмір грошової винагороди у % від заробітної плати
	Наявність наявних раніше заохочень	Стаж, років	
Оголошення подяки	-	3	10
Нагородження почесною грамотою	Оголошення подяки	5	20
Занесення на дошку пошани	Нагородження почесною грамотою	10	50
Занесення до книги пошани	Занесення на дошку пошани	15	80

Надання у вищ
органи до
нагородження
нагородами,
присвоєння
почесних звань

Не залежно від виду
нагороди, почесного
звання

10

Заохочення застосовуються в наступних випадках:

1. За бездоганну роботу, у зв'язку ювілеєм безперервної трудової діяльності на підприємстві, працівники заохочуються грошовою

винагородою (50%, 70%, 100% від середньої заробітної плати по підприємству);

2. Заохочення працівників у зв'язку з ювілеєм, при стажі роботи на підприємстві:

До 10 років - оголошення подяки з виплатою грошової винагороди в розмірі 20% від середньої заробітної плати;

10 років і більше - нагородження Почесною грамотою з виплатою грошової винагороди в розмірі 30% від середньої зарплати;

Заохочення працівників у зв'язку з досягненням права виходу на пенсію, що пропрацювали на підприємстві;

Не менше 10 років - нагородження Почесною грамотою з виплатою грошової винагороди в розмірі 30% від середньої заробітної плати;

Нагороди на заохочення видаються згідно з наказами директора підприємства.

Також на підприємстві в рамках аналізу продуктивності праці проводиться аналіз трудового потенціалу. В ході проведення аналізу

встановлюються, як правило, 11 найбільш характерних компонентів, що надають максимальний вплив на кінцеві цілі підприємства. Серед цих

компонентів наступні: "освіта", "стаж роботи", "підприємницькі здібності", "досвід", "здоров'я", "творчий потенціал", "задоволеність роботою",

"моральність". Виділяються компоненти: "вік", пов'язаний з виробленням, а значить безпосередньо з результатами діяльності, "Професіоналізм", пов'язаний з тарифним коефіцієнтом, що характеризує ступінь кваліфікації працівників, "рентабельність праці", що характеризує процентну величину прибутку від витрат виробництва, пов'язаних з трудовими затратами.

Знаючи пріоритети і цілі підприємства, слід звернути пильну увагу на ті компоненти, від яких залежить успіх у кожному конкретному випадку.

Так, мета "максимізація прибутку" найбільшою мірою визначається компонентами "освіта", "рентабельність праці", "здоров'я", "досвід", "вік",

"професіоналізм", "підприємницькі здібності"; мета "підвищення ефективності використання трудового потенціалу" - компонентами "освіта", "професіоналізм", "досвід", "задоволеність роботою", "здоров'я". Таким

чином, можна зробити висновок, що на підставі аналізу динаміки показників трудового потенціалу в залежності від цілей діяльності підприємства, можна відслідковувати зміну пріоритетних компонентів і одночасно вживати заходів для вирішення, або для запобігання небажаних для підприємства ситуацій, що позначиться на зростанні продуктивності праці персоналу підприємства, головним чином управління працівників.

Результат діяльності підприємства значною мірою залежить від формування системи мотивації персоналу, яка полягає у здійсненні об'єктивної кількісної та якісної оцінки трудової активності працівника і визначенні відповідної винагороди. Винагородження працівника може бути матеріальним і моральним, і задовольняти ті чи інші види потреб, тому його форми і розмір мають відповідати затраченим зусиллям, і лише тоді можна говорити про спонукальні мотиви до подальшої ефективної роботи працівника.

Матеріальне стимулювання праці задовольняє, насамперед, первинні (фізіологічні) потреби працівників в їжі, одязі, житлі, навчанні, а також матеріалізовані психологічні: престижне авто, дорогий курорт, концерти

відомих артистів та інше. Матеріальне стимулювання має своє відображення у розмірі та складових заробітної плати.

Матеріальна мотивація – це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду макро- і мікроекономічних чинників, найосновнішими з яких є:

- рівень особистого доходу;
- диференціація доходів в організації і суспільстві в цілому;
- структура особистого доходу;
- матеріальне забезпечення найвищих грошових доходів;
- дійовості системи матеріальних стимулів, які застосовує організація.

Основну увагу потрібно зосередити на головному із цих чинників – диференціації доходів в організації та суспільстві в цілому, оскільки саме рівень доходів працівника та їх регуляція мотивують або демотивують останнього. Також велике значення як мотиваційний чинник має рівень доходу відносно інших учасників процесу, адже як відомо цінність не в самих грошах, а в їх кількості.

Моральні способи заохочення задовольняють психологічні потреби працівників через публічне визнання перед керівництвом і колективом особливих результатів, навиків, здібностей, знань і зусиль працівника. Для цього використовують: вітання керівництва, грамоти, занесення у списки кращих працівників підприємства, також вагомим стимулом є чіткі інструкції для просування по службі. Цю сторону мотивації як науки висвітлюють такі напрями як трудова та статусна мотивація, суть яких ми висвітлимо нижче. Оскільки на підприємстві майже завжди діє саме система заохочення, поряд з психологічними методами, основою виступає матеріальне стимулювання, наприклад нагородження особистою премією, оплатою оздоровчих чи туристичних путівок, скеруванням на навчання чи стажування. Якщо підприємство є відомим і визнаним у цьому регіоні за

своїми економічними результатами та соціальними заходами, то кожен працівник отримує моральний стимул вже через свою приналежність до нього. Безперечно кожна

людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання.

Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством. У цілому трудова мотивація зв'язана, з одного боку, зі

змістовністю, корисністю самої праці, а з іншого - із самовираженням, самореалізацією працівника. Підсумовуючи можна

відзначити, що роль матеріальної мотивації є чи не найголовнішою в процесі мотивації загалом, проте як вже зазначалось, інші складові

мотиваційного процесу (трудова, статусна складова тощо) є невід'ємними складовими системи заохочення на підприємстві та мотивації загалом.

Проте основний вид мотивації ґрунтується на основній складовій її складовій - оплаті праці. Оплата праці - будь-який заробіток,

обчислений у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу

або надані послуги. Зарплата складається з основної і додаткової.

Основна зарплата - залежить від результатів праці працівника і визначається тарифними ставками, відрядними

розцінками, посадовими окладами, надбавками і доплатами, встановленими згідно чинного законодавства.

Додаткова зарплата - залежить від кінцевих результатів роботи підприємства у виді премій та інших

компенсаційних і заохочувальних виплат.

Оплата праці виконує такі функції як:

1) відтворювальна - передбачає встановлення норм оплати праці на такому рівні, який забезпечує нормальне відтворення робочої сили відповідної

кваліфікації та дає змогу застосовувати обґрунтовані норми праці, що гарантують власнику отримання доходу;

2) стимулююча – рівень оплати має спонукати кожного працівника до найефективніших дій на своєму робочому місці;

3) регулююча – реалізує загальнозживаний принцип диференціації рівня заробітку за фахом і кваліфікацією відповідної категорії персоналу, важливістю і складністю трудових завдань.

4) соціальну – однакова оплата за однакову роботу.

Повна та ефективна реалізація цих головних функцій можлива за умови формування і послідовного здійснення науково обґрунтованої політики, як на макрорівні (держава, галузь, регіон), так і на мікрорівні (підприємство, організація та їх підрозділи).

Заробітна плата функціонує за відповідної її організації, тобто приведення її складових у певну систему.

Крім основної зарплати, доплат та надбавок значна частина в оплаті праці належить преміальній доплаті. Кожен суб'єкт господарювання повинен обґрунтувати свою систему премій, а саме: вибрати джерело премій, показники та умови преміювання, періодичність виплат.

Преміальна система будується на.

- Чіткому визначення показників та умов преміювання.
- Поділі показників та умов преміювання на основні і додаткові.
- Забороні виплати премії за невиконання основних показників.
- Не дуже великій кількості показників.
- Відповідності показників і умов преміювання завданням виробництва.
- Визначенні рівня показників і умов преміювання.
- Економічному обґрунтуванні розміру премій.

Ретельному дотриманні важливого положення про те, що однаковим зусиллям відповідає однакова премія;

Преміальне положення розробляється власником або вповноваженим ним органом, погоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток.

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов роботи слід

щорічно, одночасно із формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

За умов нестабільної роботи підприємства у стані перехідної економіки в якому зараз перебуває наша країна, виникає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи.

Таку можливість слід передбачати в колективному договорі, зміни в який вносять за спільним рішенням сторін.

Мотивація - це процес внутрішнього спонукання людини до досягнення цілей. Де мотивація є процесом зворотним мотивації, і являє собою зниження рівня спонукання до досягнення цілей організації, обумовлене відсутністю або ослабленням впливу сил, що спонукують людину до діяльності з витратою певних зусиль, на належному рівні старання, сумлінності, наполегливості.

У демотивованого співробітника відсутня ініціатива і прагнення зробити роботу краще. Найчастіше співробітник продовжує виконувати свої функції, але робить це бездумно, не прагнучи привести свої ідеї, поліпшити процес.

Таке ставлення породжує середні результати праці, адже будь-який процес потребує постійного вдосконалення та оптимізації.

Щоб виконувати яку або роботу, необхідно докладати зусилля. Коли робота нова, зусилля в основному механічне, пов'язане з освоєнням роботи,

зусилля процесу. Коли робота вже освоєна, необхідно зусилля розумове, спрямоване на поліпшення процесу, на пошук нових завдань і викликів.

Дане зусилля нашоується на нормальний опір рутинних дій, на днів, відсутність підтримки, підходящої ситуації і так далі. І набагато простіше продовжувати робити роботу на звичному рівні зусилля. Повинен бути сильний внутрішній мотив, бажання подолати цей опір.

Процес де мотивації є поступовим і не відбувається відразу. Він обумовлений впливом певних чинників, найчастіше, внутрішньо організаційних. Зниження мотивації, і, відповідно, зростання демотивації

проходить у кілька етапів. Після повторення ряду де мотивуючих стимулів співробітника охоплює тривожний стан, який супроводжується подивом і здивуванням. Залежно від аналізу людина, усвідомлено або несвідомо

приймає рішення про те, як він буде себе вести в цій ситуації, який тип реакції вибере. І тут спектр досить широкий: від мовчазного стоїчного виконання своєї роботи, незважаючи на внутрішні труднощі, до деструкції і відкритого конфлікту з колегами і керівництвом.

Незважаючи на те, що у кожної людини реакція на де мотивацію носить індивідуальний характер, виділяють загальні ознаки, що характеризують кожен з етапів де мотивації.

Типова ознака першого етапу де мотивації, яку можна охарактеризувати як «легкий стрес» здивування і розгубленість

співробітника. Питання, яке найчастіше виникає у працівника в цей момент:

«З ким або з чим пов'язаний дискомфорт: зі мною, з начальством або організацією в цілому?» Зовнішні прояви цієї стадії втрати мотивації

можуть бути непомітними. Тому будь-які відхилення від звичайного поведінки працівника повинні насторожити керівника.

Наступний етап де мотивації проявляється у вигляді відкритого невдоволення. Його ознаки можуть бути різними: ігнорування рекомендацій керівництва, демонстративна агресивність, ухилення (можливо, неусвідомлене) від виконання завдань під незначними приводами і так далі.

На цьому етапі будь-які суперечливі вказівки керівника породжують у демотивованого співробітника почуття власного безсилля. У той же час, у співробітника ще жевріють підсвідомі надії на зміну ситуації. На цьому етапі підлеглий починає уникати контактів з безпосереднім начальством і активніше цікавиться пошуками іншої роботи.

Заключний етап втрати мотивації має найбільш яскраві зовнішні прояви, оскільки відбувається повне відчуження співробітника від керівництва та організації в цілому. На даній стадії співробітник вже не намагається відродити власний інтерес до роботи, а тільки - самоповага.

Розгарававшись в керівництві, в організації і в своїй роботі, він втрачає бажання до співпраці, що часто стає причиною конфлікту з колегами. Тому основна ознака цієї фази - постійне підкреслення співробітником меж своїх обов'язків, а також звуження їх до мінімуму. Своєю манерою дій, яка характеризується безініціативністю або ж відкритим негативізмом, фахівець намагається відмежуватися від організації.

Після цього етапу існує всього два можливих сценарії розвитку ситуації. Перший - перехід в іншу організацію. Його, як правило, вибирають топ - менеджери і висококваліфікований персонал, затребуваний на ринку.

Другий варіант: співробітник залишається в організації, але сприймає роботу як неминучість.

Для керівництва дане явище тільки посилює ситуацію, що склалася негативним впливом на персонал, що залишився, а також на репутацію самої компанії, яка потрапляє в категорії не цінують перспективних працівників. В результаті де мотивації знижується задоволеність роботою. Поведінкові та емоційні ознаки падіння задоволеності роботою проявляються в дратівливості, підвищенні схильності до конфліктів, запізненнях, стомлюваності, зниженні готовності до роботи з високою віддачею, почастиціванні невиходів на роботу через хворобу, порушення виконавської та технологічної дисципліни, явного і прихованому саботажі, підвищенні схильності до дій, що завдає шкоди організації, сперечаннях з

керівництвом, зниженні інтересу до виконуваної роботи, падінні прихильності своєї організації і схильності до зміни місця роботи, зниженні готовності до співпраці з колегами і керівництвом.

Серед причин де мотивації персоналу називають такі:

- несправедлива оплата праці;
- погані умови праці;
- відсутність організаційної ясності;
- неправильний стиль керівництва;
- деформована корпоративна культура;
- відсутність у людей перспектив, просування;
- відсутність можливості навчання.

Несправедлива оплата праці. Рівень оплати нижче ринку, тобто люди

розуміють що за цю роботу в інших компаніях платять більше, тобто їх недооцінюють. Премії не відображають реальних досягнень співробітників.

Незаслужені штрафи і де преміювання. Інші співробітники на підприємстві при тієї ж кваліфікації отримують більше. Щоб все це усунути, потрібно

побудувати нормальну систему оплати праці, потрібно встановити рівень плати залежно від результатів праці. Нарахування зарплати за правилами.

Правила поширюються на всіх співробітників.

Погані умови праці. Якщо люди розуміють що про них ніхто не піклується, що керівництву байдуже як організовано робоче місце

працівника, як організовано харчуванні, відпочинок, які умови гігієни, якщо керівництво ігнорує це і якщо керівництво створило собі окремі умови, ось

це потужний спосіб створити де мотивацію. Для того щоб прибрати цей фактор де мотивації, необхідно проявити турботу про підлеглих, створити

комфортні умови праці та відпочинку, тоді люди почнуть розуміти що їхні проблеми важливі керівництву. Важливо щоб люди відчували рівень увагу

до їхніх потреб.

Відсутність організаційної ясності. Тут потрібно визначитися зі стратегіями, видами, цілями, структурою управління, впровадити процеси управління і створити нормальну систему контролю, за якою можна чітко розуміти що відбувається в компанії.

Неправильний стиль керівництва. У багатьох швидкозростаючих компаніях, відсутня середня ланка керівників, або присутній, але воно непрофесійно, і погано підготовлене. Якщо навіть верхній рівень керівництва натхнений ідеями, створенням стратегією правильної мотивації, всі ці починання гаснуть в середній ланці, тому що співробітники спілкуються зі своїм безпосереднім начальником, і отримують вказівку та інформації з його вуст. Усунення цієї мотивації неправильного стилю досягається шляхом підбору, навчання керівників середньої ланки.

Спотворена корпоративна культура. У компанії повинна бути здорова ідеологія. Це завдання лідерів сформувати таку культуру, яка трансліюється на всі рівні. І яку всі розуміють. Важливість культури для сучасних компаній, в яких трудяться сучасні люди, набуває виняткового значення, тому зараз в менеджменті роль культури дуже важлива.

Відсутність визнання і самоповаги. Належність до компанії не викликає гордості у працівника. Положення компанії погіршується, вона терпить збитки. Працівник вважає, що займатися не престижно посадову позицію, немає перспективи кар'єрного зростання. Необхідно створити систему бачення компанії; які цілі переслідує компанія? Які перспективи компанії? Яка у неї місія? Стратегія? Але іноді відчуття кризи в компанії може бути на руку керівнику, воно може допомогти згуртувати колектив.

Відсутність можливості навчання та реалізації. У людей одноманітна, рутинна робота, у людей немає можливості навчитися чомусь новому, ініціатива придушується, відсутня перспектива розвитку. Що має робити компанія, щоб з цим впоралася? Потрібно щоб люди подивилися на свою роботу як творці, і знайшли в ній проблеми та способи як можна поліпшити вашу роботу? Адже поліпшенню немає межі, і цим можна займатися все

своє свідоме життя, поки ти працюєш. Для цього людей потрібно навчити і надихнути, дати зрозуміти, що все ще працює, і тоді формується умови для того, щоб люди думали, що ще можна зробити такого, що б провести удосконалення. Створити таку систему не просто, але це шлях в правильному напрямку. Потрібно створювати навчання на робочому місці, систему управління ініціативами, систему особистого розвитку співробітників.

Також до причин демотивації в системі управління персоналом

відносять:

- брак кваліфікованих фахівців і керівників, що володіють особистими і професійними якостями, щоб давати оцінку і приймати рішення про відповідність кандидата наявної вакансії;
- неможливість забезпечити для кандидатів з високою компетентністю можливостей для її подальшої реалізації;
- прийом на роботу співробітників, які не мають широкого інтересу до роботи;
- невідповідність очікувань співробітників і організаційної діяльності;
- нездатність співробітника швидко реагувати, приймати і пристосовуватися до обставин реальності;
- відсутність умов, при яких мотиви співробітника сприяли б його ефективної професійної діяльності;
- інші проблеми де мотивації персоналу.

Ефективна боротьба з причинами зниження мотивації - запорука успішної роботи з управління персоналом. Можна виділити основні рекомендації щодо усунення де мотивації, необхідно:

- підбирати персонал з подібними мотивами; забезпечувати кандидату реалістичну інформацію про компанію;
- надавати можливість кар'єрного росту, формувати командний дух у співробітників;

- прислухатися до ідей і пропозицій співробітників;
- заохочувати досягнення в роботі як грошима, так і увагою.

Отже, керівнику слід вибудувати свою взаємодію з підлеглими щоб уникнути де мотивації як такої в будь-яких її проявах. Запорука успіху організації - це його персонал, а також його готовність спрямовувати всі свої зусилля на благо своєї компанії. Сприятливі умови, що сприяють даному процесу основне завдання керуючої ланки.

Можна з упевненістю стверджувати, що побудова та впровадження мотивуючих факторів заслуговує пильної уваги з боку керівництва, як і своєчасна діагностика рівня і якості їх впливу на персонал. Унищення в даному процесі можуть обернутися на початковому етапі прихованої де мотивацією працівників, яка без оперативного втручання може завдати значної шкоди як робочому процесу, так надалі і кадровому складу компанії. Тому при управлінні персоналом побудова грамотної системи мотивації можна порівняти до відпрацьованого навичку, а уникнення де мотивуючого ефекту при її функціонуванні до мистецтва.

Сьогодні в Україні проблема де мотивації досить актуальна і, на жаль, призводить або до зниження ефективності діяльності співробітника, або до його відходу з організації. Запропоновані рекомендації щодо усунення де мотивації повинні стати складовою частиною ефективного управління, яке дозволить утримати цінних фахівців в організації.

Типовий індивідуальний план професійного зростання працівника, якого зачислено до резерву на керуючі посади наведено в таблиці 2.4. Усі пункти плану однакові для посади різних напрямків (відділ продажу, відділ закупівель тощо); термін виконання відповідних пунктів та оцінка виконання визначається відділом кадрів.

Таблиця 2.4

План зростання працівника

Зміст	Термін виконання	Оцінка виконання
1. Психологічне тестування, обговорення виявлених якостей з психологом, розробка плану заходів для розвитку та компенсації окремих якостей		
2. Розробка пропозицій про освоєння необхідних знань та навичок для професійного і планованого посадового зростання		
3. Навчання та підготовка відповідно до плану підготовки та перепідготовки фахівців: - В середньо - професійному або вищому навчальних закладах; - На курсах підвищення кваліфікації; - По спеціально організованним заняттям		
4. Щоквартальний звіт перед керівництвом про виконання постійної професійної діяльності на робочому місці		
5. Проведення індивідуальних консультацій з психологом з проблем менеджменту, управління трудовим колективом, за стилями керівництва, з проблем подолання конфліктних ситуацій при спілкуванні з співробітниками, клієнтами, формування необхідного психологічного клімату в колективі		
6. Стажування - Заміщення керівників (вертикальна ротація); - В суміжних підрозділах (горизонтальна ротація);		

- В інших підрозділах компанії «Артеріум»		
7. Участь у конкурсах на вакантні посади		
8. Участь у проведених ділових організаційно-діяльних іграх, тренінгах		
9. Виступи на Радах підрозділи по конкретних пророблених питань		
10. Участь у роботі тимчасових цільових груп для вирішення актуальних проблем		
11. Робота з практикантами і молодими фахівцями в якості наставника		
12. Участь у проведених заходах		
13. Самостійна підготовка з окремих питань підвищення своєї кваліфікації		

Основною метою тренінгу є підвищення внутрішньої мотивації молоді до залучення власної справи, визначення власної професійної спрямованості та хисту до ведення бізнесу, необхідних якостей особистості - успішного підприємця; підвищення рівня поінформованості щодо психологічних аспектів підприємницької діяльності.

Актуальність теми тренінгу полягає в можливості Цільова аудиторія тренінгу – молодь віком 21-35 років, тривалість тренінгу 2 години. За цей час учасники тренінгу дізнаються більше про особливості ведення власної справи, протестують себе на наявність здібностей до підприємництва; дослідять власну професійну спрямованість.

В результаті відвідування тренінгу кожен працівник Корпорації зможе для себе вирішити, чи варто йому відкривати власний бізнес, побачити переваги такої діяльності, проаналізувати можливі ризики тощо.

Структура тренінгу наведена в Додатку Б.

3.4. Економічна доцільність вдосконалення системи управління персоналом

Керівництво співробітниками в управлінні працею здійснюється шляхом орієнтації на цільові установки і поведінку в цілях активізації праці працівника, у тому числі в незапланованих ситуаціях. Для того щоб ефективно управляти персоналом, підприємство повинно мати чітку мету і продуману стратегію власного розвитку. Враховуючи, що стратегія управління персоналом підприємства – це «генеральний напрям дій, керівництво по відношенню до персоналу, що включає сукупність принципів, методів і форм організаційного поведінки, націлених на втілення в життя стратегії розвитку підприємства», треба оцінити економічну доцільність запропонованих мір.

Таблиця 2.5.

Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналу, необхідні витрати на їх реалізацію та очікувані результати цих організаційних заходів

Порядковий номер	Пропозиція	Витрати	Результати
1	Дотримуватися кадрової стратегії і залучати працівників середньої високої кваліфікації. Укласти договір з кадровим агентством.	Договір з кадровим агентством на квартал - 5 000 гривень	Збільшиться виручка від продажів лікарняних засобів

3	Матеріальне стимулювання	Щоквартальна премія від обсягу продажів (0,3%) ділиться на 15 менеджерів в кожному регіоні та становить приблизно 6000 грн. на людину. (90 000 грн)	Підвищується мотивація та працездатність працівників
3	Оплата спортзалу керуючого персоналу	250 грн. на місяць кожного менеджера (3 750 грн)	Здоров'я співробітників
4	Організація Дозвілля працівників	50 грн x 2000 осіб = 100 000 грн	Гарний настрій і нові сили працівників. Згуртований колектив.
5	Впровадження в організацію системи атестації працівників	1500 грн x 15 осіб = 22 500 грн	Зниження плинності кадрів. Збільшення товарообігу. Збільшення прибутку. Скорочення витрат на залучення нових працівників

Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналу, потребуватимуть додаткових фінансових витрат. У таблиці 2.5.

представлено обґрунтування необхідних витрат і результатів, які планується отримати при їх реалізації.

Разом витрати на вдосконалення системи управління персоналом склали 547 500 гривень за квартал.

Удосконалення системи управління персоналом корпорації «Артеріум» необхідно і доцільно. Оскільки Корпорація «Артеріум» отримує щомісячно більше, ніж 150 млн. доходу, то зазначені витрати є незначними. Завдяки нововведенням, збільшиться продуктивність праці, скоротяться витрати на залучення співробітників, зросте прибуток компанії, знизиться плинність кадрів, а також у компанії буде сприятливий клімат для роботи.

Керівництво співробітниками в управлінні працею здійснюється шляхом орієнтації на цільові установки і поведінку в цілях активізації праці працівника, у тому числі в незапланованих ситуаціях. Для того

щоб ефективно управляти персоналом, підприємство повинно мати чітку мету і продуману стратегію власного розвитку. Враховуючи, що стратегія управління персоналом підприємства – це

«генеральний напрямок дій, керівництво по відношенню до персоналу, що включає сукупність принципів, методів і форм організації його поведінки, націлених на втілення в життя стратегії розвитку підприємства», треба оцінити економічну доцільність запропонованих заходів.

Таблиця 2.5.
Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналу, необхідні витрати на їх реалізацію та очікувані результати цих організаційних заходів

Порядковий номер	Пропозиція	Витрати	Результати
------------------	------------	---------	------------

1	Дотримуватися кадрової стратегії залучати працівників середньої високої кваліфікації. Укласти договір з кадровим агентством.	Договір з кадровим агентством на квартал - 5 000 гривень	Збільшиться виручка від продажів лікарняних засобів
2	Матеріальне стимулювання	Щоквартальна премія від обсягу продажів (0,3%) ділиться на 15 менеджерів в кожному регіоні та становить приблизно 6000 грн. на людину (90 000 грн)	Підвищується мотивація та працездатність працівників
3	Оплата спортзалу керуючого персоналу	250 грн на місяць для кожного менеджера (3 750 грн)	Здоров'я співробітників
4	Організація дозвілля працівників	50 грн x 2000 осіб = 100 000 грн	Гарний настрій і нові сили працівників. Згуртований колектив.
5	Впровадження в організацію системи атестації працівників	1500 грн x 15 осіб = 22 500 грн	Зниження плинності кадрів. Збільшення товарообігу. Збільшення прибутку. Скорочення витрат на залучення нових працівників

Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналу, потребуватимуть додаткових фінансових витрат. У таблиці 2.5. представлено обґрунтування необхідних витрат і результатів, які планується отримати при їх реалізації.

Разом витрати на вдосконалення системи управління персоналом складуть 547 500 гривень за квартал.

Удосконалення системи управління персоналом корпорації «Артеріум» необхідно і доцільно. Оскільки Корпорація «Артеріум» отримує щомісячно більше, ніж 150 млн доходу, то зазначені витрати є незначними. Завдяки нововведенням, збільшиться продуктивність праці, скоротяться витрати на залучення співробітників, зросте прибуток компанії, знизиться плинність кадрів, а також у компанії буде сприятливий клімат для роботи.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

Формування системи керування персоналом підприємства повинне здійснюватися на підставі чітко сформульованої економіко-організаційної моделі системи керування персоналом з урахуванням особливостей підприємства. При її формуванні необхідне здійснення безперервного контролю й аналізу з метою виявлення відхилень і недоліків і найшвидшого їхнього усунення.

Аналізуючи матеріали вчених по забезпеченню реалізації кадрової політики на промислових підприємствах, нами були виділені основні напрямки й характеристики ефективної кадрової стратегії, а також актуальні проблеми в області керування персоналом. Відповідно до проведеного аналізу основні напрямки реалізації ефективної кадрової політики можна згрупувати в чотири блоки:

а) побудова цілісної системи керування персоналом і формування ефективної системи сплати мотивації праці персоналу;

б) оптимізація функціонування кадрових служб на підприємствах, реалізована через підвищення професійного рівня співробітників кадрових служб, поліпшення організаційної системи керування персоналом;

в) забезпечення спрямованості роботи кадрових служб на підвищення професійного рівня керівників, фахівців підприємств, що відповідає новим економічним умовам;

г) організація й удосконалювання роботи з резервом керівників і фахівців підприємств.

Найбільш важливим напрямком кадрової політики промислового підприємства будемо вважати забезпечення процесу всебічного розвитку кадрів, удосконалювання їх знань, професійних навичок, умінь і раціональне їхнє використання.

В роботі проведено детальний аналіз функціонування юридичної компанії «Експерт» за останні роки. Особлива увага приділялась питанням,

пов'язаним з управління персоналом на підприємстві. При управлінні персоналом юридичної компанії «Експерт» особливого значення набувають ретельна розробка методів стимулювання всіх учасників трудового процесу, диференційований підхід до трудового потенціалу при виробленні загальних для організації принципів і правил роботи з персоналом. З особливою гостротою стоїть питання про координацію діяльності всіх структур організації, проведення єдиної кадрової політики, про підбір менеджерів, здатних очолити складні і відповідальні ділянки роботи в організації.

Були виявлені загальні й часткові недоліки системи управління персоналом: перевантаження вищого керівництва, неоптимальна інтенсивність праці, відсутність орієнтації на перспективу, розбіжності по організаційних питаннях, необхідність структури управління відповідної до зовнішньої економічної обстановки, висока плинність кадрів, неефективність структури кадрових служб, слабе інформаційне забезпечення, невисокий рівень організації документообігу, низька ефективність роботи кадрових служб в цілому, старіння персоналу.

Аналіз дирекції по персоналу юридичної компанії «Експерт» показує, що основне навантаження цього підрозділу припадає на функції загальної координації й розподілу ресурсів. В роботі охарактеризовані й розглянуті фактори зовнішнього й внутрішнього середовища, що впливають на організацію й функціонування системи керування персоналом підприємства.

Виявлено, що пріоритет у роботі управління персоналом має віддаватися напрямку ефективного використання наявних можливостей. Рекомендуємо побудову системи мотивації за ключовими показниками ефективності (КПЕ, кількісні показники, використовувані для моніторингу, оцінки й управління оперативною ефективністю підприємства, що сполучаються з його стратегічними цілями).

Пророблені напрями корпоративних тренінгів для юридичної компанії «Експерт». Створено комплекс тестів для оцінки рівня корпоративної культури на фармацевтичному підприємстві.

Створені рекомендації по розширенню корпоративної інформаційної системи на служби управління персоналом, що забезпечить більш комплексне і ефективне її використання на підприємстві. Створена блок-схема моделі системи керування персоналом підприємства. Впровадження й розвиток комплексної інтегрованої інформаційної системи дозволить піднятися на якісно новий рівень керування персоналом у всіх областях діяльності підприємства.

Виявлено, що у сучасних умовах великим компаніям необхідно швидко реагувати на зміни ринку, вчасно розширювати виробництво, відкривати нові напрямки. Усе це можливо тільки за допомогою вмілого керування людськими ресурсами. Рекомендуємо Корпорації «Артеріум» передати частину HR-функцій аутсорсинговим організаціям, завдяки чому компанія стане більш гнучкою в умовах мінливої економіки. Конкретні результати, отримані для дирекції по персоналу Корпорації «Артеріум» дозволили сформувавши стратегію аутсорсингу персонала, що направлена на підвищення автономії структурного підрозділу, що має привести до зниження затрат підприємства, підвищення ефективності функціонування та якості послуг даного структурного підрозділу.

Результати дипломної роботи можуть бути корисними керівниками підприємств, начальниками відділів по персоналу, менеджерами кадрових служб для організації й удосконалювання функціонування системи керування персоналом Корпорації «Артеріум», а також інших схожих підприємств.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Луговий В. А. Оплата труда: бухгалтерский учет и расчеты / Луговий В. А. – М. : Бухгалтерский учет, 1997. – 384 с.
2. Галушак О. Я. Причины виникнення та способи усунення демотивації персоналу організацій. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. № 1. С. 138-144
3. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 654 с.
4. Гончар Г. О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. Регіональні перспективи. 2018. № 5. С. 128-129.
5. Гриб С. В., Пустова В. В. Проблеми підвищення ефективності трудової мотивації та шляхи їх вирішення. Інфраструктура ринку. 2018. № 21. С. 158-164.
6. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2016. № 4. С. 220-223.
7. Ткачук (Бордун) І. Мотивація в системі розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей VI наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю, м. Тернопіль, 28 жовтня 2021 р. 2021.
8. Кравченко О. О. Психологічні аспекти управління персоналом. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 101-103.
9. Гадзевич О. І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика: навч. Посібник / Гадзевич О. І. – К.: КОНДОР, 2018. – 400 с.
10. Леценко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. №4. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
11. Калина А. В. Економіка праці: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Калина А. В. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.: іл.

12. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовий опис. Вісник Черкаського університету. 2017. № 4 (Ч. 1). С. 55-62.

13. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник / Махсма М. Б. – К.: Атіка, 2015. – 304 с.

14. Економіка та організація праці / [Калот А. М., Мехович С. А., Перерва П. Г., Погорелов І. М.] – Х.: Фактор, 2017. – 640 с.

15. Овсюк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх обліку. Інноваційна економіка. 2018. № 53. С. 314-318.

16. Петраченко Д. О. Мотивація і стимулювання праці як інструмент діяльності підприємства. Наукові нотатки. 2016. № 9. С. 23-27.

17. Данилейчук Р. Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства. Вісник Прикарпатського університету. 2014. № 10. С. 133-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_47

18. Дзюба Т. М. Демотиватори продуктивності праці. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. С. 126-171. URL: http://saneducation.pdpu.edu.ua/doc/2015/JRN_3/

19. Lussier, Robert N. Human Relations in Organizations: a Skill-Building Approach, 3rd ed / Robert N. Lussier – Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill, 2016. – 560 p.

20. Barreau J. Economie et organisation de l'entreprise / J. Barreau, G. Jibard – Paris, Editions Sirey, 2018. – 191 p.

21. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 141-145.

22. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Г. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.

23. Хміль Ф.І. Управління персоналом комерційного банку: Навчальний посібник / Ф. І. Хміль, Л. М. Хміль – Рівне: РДГУ, 2019. – 245 с.

24. Григоренко Є. І. Механізм мотивації персоналу IT-компанії в умовах пандемії : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра . спец.

051 – економіка / наук. кер. О. І. Карінцева. Суми : Сумський державний університет, 2021. 49 с.

25. Клімушин П. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навч. посіб. / П. С. Клімушин; Нац. акад. держ. управління при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. управління. - Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2013. – 260 с.

26. Мазур О. В. Основи наукових досліджень : навч. посіб. / О. В. Мазур, О. В. Подвойська, С. В. Радецька. – Вінниця : Нова книга, 2013. – 119 с.

27. Управління якістю товарів: навч. посібник / А. М. Одарченко, Д. М. Одарченко, М. С. Одарченко, О. О. Лисніченко, Я. М. Черненко. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 270 с.

28. Топольник В. Г. Метрологія, стандартизація, сертифікація і управління якістю: навч. посіб. / В. Г. Топольник, М. А. Котляр. – Львів: «Магнолія-2006», 2013. – 216 с.

29. Методи контролю якості харчової продукції : навч. посіб. / О. І. Черевко, Л. М. Крайнюк, Л. О. Касілова та ін. – Суми: університетська книга, 2018. – 512 с.

30. Лойко Д.П. Управління якістю : навч. пос. – 3-є видання / Д.П. Лойко, О.В. Богаченкова, О.П. Удовіченко, М.А. Котляр. – Львів : Магнолія, 2012. – 336с.

31. Захожай В.Б., Грідчина М.В. Мотивація персоналу як чинник зростання інноваційного потенціалу корпорацій // Формування ринкових відносин в Україні (укр.) - 2016.- № 10.- С.76-80.;

32. Ланциські Є., Мрук Х., Янушек Х., Личак Я. Основи комплексного управління якістю (TQM) / Є. Ланциські, Х. Мрук, Х. Янушек, Я. Личак, за ред. Н.В. Мережко; пер. з пол. – К.: КНТЕУ, 2016. – 288 с.

33. Мазаракі А.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, А.В. Семенчик. – К.: Атака, 2007. – 584 с.

34. Скібіцька Л.І. Менеджмент: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 415 с.

35. Посилкіна, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, Г. В. Кубасова. – Х. : НФаУ, 2015. – 517 с.

36. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №9. С. 232-236.

37. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства. Міжнародний науковий вісник. 2016. № 7. С. 64-69.

38. Кошовий Б.-П. О. Теоретичні засади класифікації чинників демотивації праці. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2016. № 12. С.142-147.

39. Овсяк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх обліку. Інноваційна економіка. 2018. № 53. С. 314-318

40. Руда Т. В. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки. Митна безпека. 2014. № 2. С. 20-23.

41. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. [2-ге вид. без змін.] / Колот А. М. – К.: КНЕУ, 2016. – 340 с.

42. Огірок С. С. Потреби і стимули як системоутворюючі фактори розвитку особистості (на матеріалах педагогічної спадщини А. С. Макаренка та сучасних педагогів-новаторів): Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.01 / Луганський держ. педагогічний ун-т ім. Тараса Шевченка. – Луганськ, 2020. – 209 с.

43. Пушкар З. М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності. Управління розвитком. 2016. № 4. С.37-38.

44. <http://arterium.ua/ru/about/business-philosophy> - Офіційний сайт корпорації «Артеріум»

45. <http://arterium.ua/ru/about/proizvodstvo-i-upravlenie-kachestvom> -

Офіційний сайт корпорації «Артеріум»

46. <http://arterium.ua/ru/about/otvetstvennost> - Офіційний сайт корпорації

«Артеріум»

47. ДСТУ 878-93 Води мінеральні фасовані. Технічні умови. Зі змінами та поправками - Електронний ресурс. Режим доступу:

https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=82545

48. Державні санітарні норми і правила для підприємств, що виробляють солод, пиво та безалкогольні напої. ДСанПіН 4.4.4.-152-2008. -

Електронний ресурс. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1411-07/page2>.

49. Державні санітарні правила та норми. ДСанПіН 4.4.4.065-00.

Підприємства щодо виробництва і розливу мінеральних та штучно-мінералізованих вод. - Електронний ресурс. - Режим доступу:

<http://indzdocs.kiev.ua/view.php?id=4325>.

50. Державні санітарні правила та норми. ДСанПіН 2.2.4.-171-10.

Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною. -

Електронний ресурс. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0452-10>

51. Крижанов Д. Ф. Агропродовольча продукція в координатах якості та

безпеки / Д. Ф. Крижанов / Економіка АПК. — 2019. — № 1. — С. 12

19.

52. Безпечність харчових продуктів - один з головних пріоритетів політики Європейського Союзу. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

<https://dp.dpss.gov.ua/news/bezpechnist-harchovih-produktiv-odin-z-golovnih-prioritetiv-politiki-yeuropejskogo-soyuzu>

53. Безпека продуктів харчування, як частина продовольчої безпеки України. Електронний ресурс. - Режим доступу: <https://amtu.gov.ua/bezpeka-produktiv-harchuvannya-vak-chastyna-prodovolchoi-bezpeky-ukrayiny/>

54. Методи сучасної теорії управління: навчальний посібник / А.П. Ладанюк, В.Д. Кишенько, Н.М. Луцька, В.В. Івашук. – К.: НУХТ, 2010. – 196 с.

55. Системний аналіз складних систем управління: навчальний посібник / А.П. Ладанюк, Я.В. Смітюх, Л.О. Власенко, Н.А. Заєць, І.В. Ельперін. - К.: НУХТ, 2013. – 274 с.

56. Системний аналіз складних систем управління. Практикум: навчальний посібник / А.П. Ладанюк, Я.В. Смітюх, Л.О. Власенко, Н.А. Заєць, І.В. Ельперін. – К.: НУХТ, 2014. – 157 с. (№37.49 - 02.07.2014)

57. Методи сучасної теорії управління: підручник / А.П. Ладанюк Н.М. Луцька, В.Д. Кишенько, Л.О. Власенко, В.В. Івашук. – К.: Видавництво Ліра-К, 2018. – 368 с.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТОК Б

НУБІП України

Структура тренінгу: «Психологічна мотивація молоді до започаткування власної справи»

I. Вступна частина:

«Знайомство; інформування про тему, мету, завдання, зміст та кінцевий результат тренінгу; оголошення регламенту та правил роботи; визначення рівня поінформованості та очікування учасників.»

II. Основна частина:

- Підприємницька діяльність (визначення поняття).
- Мотивація до трудової діяльності. Піраміда потреб Маслоу.
- Формула успіху в бізнесі (розвиток самомотивації).
- Постановки цілей. Формулювання мети.
- Пошук бізнес-ідей.
- План-аналіз продукції.
- Складання портрету «Мій клієнт».
- Планування презентації власного ПП.
- Поведінка, що допомагає налагодити стосунки з людьми.
- Тестування власної міри уважності і навичок зосереджуватись.
- Робота із самооцінкою. Робота з досягненнями.
- Позитивне мислення.
- Принципи перспективного ставлення до життя.
- Практична вправа «Створи свій образ майбутнього».

III. Заключна частина:

Підведення підсумків тренінгу, оцінка досягнення цілей тренінгу,

Н відповіді на запитання, анкетування.

Методи проведення: міні-лекції, обговорення проблемних питань і групові дискусії, індивідуальна робота, робота із завданнями в методичних

Н матеріалах, відпрацювання конкретних умінь та навичок, робота в малих групах, в парах, практичні вправи, рухливі вправи, тестування, рольові ігри.

Очікувані результати:

НУБІП України

- Визначення власної професійної спрямованості.
- Визначення хисту до підприємницької діяльності.
- Визначення сфери діяльності, що найбільше підходить молодій людині.
- Підвищення мотивації до запровадження власного бізнесу.

НУБІП України

- Усвідомлення власних резервів, що можуть виступати як підтримки для майбутнього приватного підприємця.
- Діагностика власних знань, умінь і характеристик та створення перспективного плану щодо подальшого професійного розвитку.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України