

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім. Б.Д. Гаврилишина**  
Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

**ПЕТРИНЮК Софія Василівна**

**Управління персоналом як одна із умов управління  
розвитком підприємства / Personnel management as a management  
requirement of enterprise development**

спеціальність: 8.03060104 - Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
магістерська програма - Управління міжнародним бізнесом

Магістерська робота

Виконала студентка групи  
МАУБзм-21  
С.В. Петринюк

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Смачило І.І.

---

Магістерську роботу допущено  
до захисту:

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **А.М. Тибінь**

**ТЕРНОПІЛЬ – 2017**

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 99 сторінок, 15 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел із 76 найменувань, додатки.

**Метою дипломної роботи** є теоретичне та прикладне дослідження суті та особливостей управління персоналом як однієї з умов управління розвитком підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом як однієї з умов управління розвитком підприємства.

**Одержані висновки та їх новизна:** полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом підприємства.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналу, система управління персоналом, навчання персоналу, мотивація персоналу.

## RESUME

The diploma paper contains 99 pages, 15 tables, 11 figures, references with 76 titles, appendices.

**The purpose** of the research is to provide theoretical and practical analysis of the content and peculiarities of personnel administration as one of the conditions of enterprise's development management.

**The object** of the investigation is the process of enterprise's personnel administration.

**The subject** of the investigation is theoretical and practical aspects of personnel administration as one of the conditions of enterprise's development management.

**The implications and theirs' novelty:** theoretical analysis and practical elaboration of a range of issues that are connected with enterprise's development management perfecting.

**Key words:** personnel, personnel administration, personnel administration programme, personnel training, employee engagement.

## АНОТАЦІЯ

Петринюк С.В. – “Управління персоналом як одна із умов управління розвитком підприємства”. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр” за спеціальністю – управління міжнародним бізнесом – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017 р.

В дипломній роботі нами розглянуто теоретичні основи управління персоналом як однієї із умов управління розвитком підприємства. Виокремлено складові системи управління персоналом підприємства, систематизовано вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом. Проведено аналіз управління персоналом та оцінено його якісний склад.

На основі дослідження управління персоналом на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” запропоновано рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”. Удосконалено систему атестації та навчання персоналу, застосовано мотивований механізм стимулювання праці персоналу.

## ANNOTATION

Petrinyuk S.V. – ‘Personnel management as a management requirement of enterprise development’. – Manuscript.

The research is done in order to achieve education and qualification level ‘master’ in specialty – international business management – Ternopil national economic university, Ternopil, 2017.

In the diploma paper we have addressed to the question of theoretical background of personnel administration as one of the conditions of enterprise’s development management. Components of enterprise personnel administration system is determined, the national and international experiences are systemized. The analysis of personnel administration are conducted, its qualitative composition are evaluated.

Recommendations on perfecting the work of human resources of the enterprise Limited Liability Company ‘SE Bordnetze – Ukraine’ are offered, they are based on the research of personnel administration of the enterprise Limited Liability Company ‘SE Bordnetze – Ukraine’. Perfected system of official evaluation and personnel training, employee engagement is offered.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК УМОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1. Концепція управління персоналом підприємства.....	6
1.2. Складові системи управління персоналом підприємства.....	17
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом підприємства.....	29
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....</b>	<b>42</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “СЕ БОРДНЕТЦЕ - УКРАЇНА”.....</b>	<b>44</b>
2.1. Стан та структура персоналу на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”.....	44
2.2. Аналіз управління персоналом на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” .....	58
2.3. Оцінка якісного складу персоналу ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”.....	66
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....</b>	<b>75</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ “СЕ БОРДНЕТЦЕ - УКРАЇНА”.....</b>	<b>77</b>
3.1. Удосконалення системи атестації і навчання персоналу ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” .....	77
3.2. Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” .....	83
3.3. Рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”.....	88
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....</b>	<b>94</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>97</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>100</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>108</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах розвитку глобалізаційних та трансформаційних процесів успішна діяльність підприємства може забезпечуватися результативним управлінням його розвитку. Зміни, що відбуваються в діяльності підприємства, створюють потребу в нових знаннях, посилюють інтерес до формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками.

Персонал підприємства має індивідуальні орієнтири, цінності та специфічні риси, які дозволяють генерувати, втілювати в реальність всі ідеї та перетворювати їх на цілі. Він є важливою детермінантою успішного розвитку підприємства. Тому управління персоналом є однією із умов управління розвитком підприємства. Однак ця обставина, у свою чергу, підвищує вимоги до управління персоналом.

Актуальність теми нашого дослідження зумовлена об'єктивними потребами у розвитку нових форм управління персоналом підприємства.

Дослідженням управління персоналом займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.В. Волкова, А.П. Єгоршин, А.М. Колот, О.Г. Мельник, Ю.М. Швальб. Науково-методологічними аспектами підготовки та перепідготовки персоналу присвячували свої праці В. Данюк, В. Петюх, О.Я. Кібанов, В. Савченко. Теоретичним та практичним вирішенням проблем оцінювання персоналу займалися П. Друкер, Е.В. Маслов, Т.В. Білорус.

Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії та практиці управління персоналом, значна частина питань потребує вирішення, що є об'єктом постійної наукової дискусії. Сьогодні потрібні нові підходи до організації роботи з персоналом підприємства, використання яких допомогло б оперативно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Актуальність і важливість питань управління персоналом підприємства обумовили вибір теми нашого дослідження, а також, його мету і завдання.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є теоретичне та прикладне дослідження суті та особливостей управління персоналом як однієї з умов управління розвитком підприємства.

Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність вирішення наступних **завдань**:

- уточнити понятійно-термінологічний апарат у сфері управління персоналом підприємства;
- виокремити складові системи управління персоналом;
- охарактеризувати стан та структуру персоналу підприємства ТОВ “СЕ Борднетце” - Україна;
- проаналізувати управління персоналом ТОВ “СЕ Борднетце” - Україна;
- оцінити якісний склад персоналу ТОВ “СЕ Борднетце” - Україна;
- удосконалити підходи до управління персоналом;
- застосувати мотивований механізм стимулювання праці персоналу.

**Об’єктом дослідження** є процес управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом як однієї з умов управління розвитком підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: порівняння, систематизації та узагальнення; статистичного аналізу; індукції, дедукції та системного підходу; формалізації; графічний метод.

Інформаційною базою даної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії та статті вітчизняних та зарубіжних науковців, періодична література, статистичні матеріали за даною проблематикою, звітні дані підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов’язаних з удосконаленням управління персоналом підприємства. В процесі дослідження одержано такі наукові результати:



– уточнено сутність та зміст понять “персонал”, “управління персоналом”, що дало змогу визначити управління персоналом як одну із умов управління розвитком підприємства;

– удосконалено систему атестації та навчання персоналу ТОВ “СЕ Борднетце” - Україна;

– застосовано мотивований механізм стимулювання праці персоналу.

– запропоновано рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце” - Україна;

**Практичне значення одержаних результатів.** Дипломна робота містить результати прикладного характеру, спрямовані на підвищення результативності управління персоналом як однієї з умов управління розвитком підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Результати наукової діяльності були апробовані на науково-практичній конференції студентів та молодих учених “Управління в сучасних умовах: новітні підходи та проблеми практики” (м. Тернопіль, 27 березня 2014 р.), на міжнародних науково-практичних конференціях студентів та молодих учених “Сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу та туризму в Україні” (м. Тернопіль, 2-3 квітня 2015 р.), “Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку” (Тернопіль-Збараж, 12-13 травня 2016 р.).

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК УМОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Концепція управління персоналом підприємства

У складних умовах нестабільного соціально-економічного середовища, підприємства спрямовують свою діяльність на досягнення головної мети – задоволення суспільних потреб, а також на прибутковість протягом довготривалого періоду та в майбутньому. Тому його цілеспрямована діяльність не можлива без того, щоб всі функціональні складові підприємства були скоординовані, тобто керовані. Синергетичність і стабільність виробничої системи забезпечує управління. Оскільки, його роль – мобілізація всіх можливих ресурсів для здійснення продуктивної діяльності підприємства.

Для сучасних умов характерними є динамічні та швидкі зміни стану зовнішнього середовища. Не реагування на них означатиме занепад або банкрутство підприємства. Так, як підприємство – це відкрита система, для його продуктивного функціонування потрібне постійне пристосування до змін зовнішнього середовища, шляхом застосування різноманітних заходів. Саме бажання досягти значних результатів спонукає підприємство до постійного розвитку.

У [1] розвиток визначено, як процес внаслідок якого відбувається зміна якості будь-чого, перехід від одного якісного стану до іншого.

Для трактування поняття розвиток виділяють три основні підходи:

1. На основі вивчення та виділення властивостей систем, що розвиваються.

У цьому випадку, розвиток визначають як незворотний, закономірний, унікальний, спрямований процес змін у відкритій системі в просторі та часі.

2. На основі формування пояснень цього визначення.

Розвиток – процес формування нової відкритої системи, він виражається у якісній зміні складу, структури, способу функціонування системи і направлений на досягнення цілей підприємства.

3. Порівняльна характеристика об'єкта.

Неповторний процес перетворення відкритої системи у просторі та часі, для якого характерна постійна зміна цілей його існування та перехід на нову траєкторію розвитку [2].

Як загальнонаукове поняття, розвиток розглядають з трьох сторін: закон, принцип, явище. Розвиток – закон, що характеризує трансформацію з однієї системи в іншу, враховуючи, що наступний стан системи буде іншим за якісними та кількісними показниками. Розвиток – явище, яке протилежне до буття, яке знаходиться в незмінному стані. Розвиток – процес, іманентна риса буття, невід'ємна характеристика, що зумовлює можливість подальших змін буття [3, 31].

Розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення системи, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та управління персоналом у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що надаються ним. Він передбачає зміну економічного стану підприємства, що виявляється в аналізі його доходів і витрат [4]. Процес управління розвитком підприємства передбачає:

1. Збір, аналіз, обробку інформації.
2. Аналіз факторів діяльності підприємства.
3. Вивчення тенденцій розвитку.
4. Визначення напрямів розвитку, потенційних можливостей.
5. Формування стратегії підприємства.
6. Оцінка умов реалізації стратегії.
7. Визначення локальних потенціалів.

8. Формування стратегічного потенціалу.

9. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

Однією із умов управління розвитком підприємства є управління персоналом. Визначення понять “персонал”, “управління персоналом” наведені в табл. 1.1 та табл. 1.2.

**Таблиця 1.1**

**Аналіз дефініцій “персонал”**

Джерело	Визначення
М.П. Николенко	Персонал – це, перш за все, люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися (входити у життєве середовище підприємства та адаптуватися до нього), але й приносити очікувані від них результати.
В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов	Персонал – це сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом).
О.С. Мельничук	Персонал (від лат. personalis – особистий) – особовий склад підприємства, установи, організації та ін.; сукупність кадрів однієї професійної категорії.
І.І. Бажан	Персонал підприємства визначається як сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності.
О.В. Крушельницька	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці та ін.) чинників.
Т.П. Макаровська	Персонал – це сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи.
О.Ю. Ефремов, І.А. Скопілатов	Персонал можна визначити як деяка кількість людей одного трудового колективу, які мають певні відмінності між собою (посадові, професійні та особистісні) й організованих по загальному задумом керівництва з урахуванням цих відмінностей для вирішення завдань, передбачених статутом організації, фірми, підприємства.
Авторське визначення	Персонал – це сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства.

Джерело: [5, 314].

Поняття “персонал” немає однозначного підходу. Перше та останнє, з наведених визначень, трактують поняття “персонал” нечітко, розмито, оскільки використовують слово “люди”, доцільніше “працівники”. Трактують В.Г. Воронкової, А.Г. Беліченко, О.М. Попова, Т.П. Макаровської, І.І. Бажана є конкретним, але занадто стислим, а тому не відображає усієї глибини предмету дослідження. У визначенні О.С. Мельничук суперечливим є питання стосовно того, що персонал – це “сукупність кадрів однієї професійної категорії”, адже є не лише технічні робітники, але й юристи, економісти та інші.

Пропонуємо трактувати поняття “персонал”, як сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства.

Це визначення нами запропоновано на основі аналізу напрацювань таких вчених (табл. 1.1): І.І. Бажана, О.В. Крушельницької, О.Ю. Ефремова, І.А. Скопілатова, які вважаємо найкраще висвітлюють це поняття. Нами було виділено, “працівників підприємства з певними динамічними якостями”, оскільки вважаємо, що працівник, який прийшов щойно на підприємство має кардинально відрізнятись своїми знаннями та кваліфікацією через певний період часу. На підприємстві повинні працювати ті працівники, які мають групу якостей необхідних для досягнення поставлених завдань. Безперечно, лише незадіяна наявність цих якостей не забезпечить досягнення цілі, тому виникає потреба в безперервному управлінні персоналом.

Кожне із наведених визначень заслуговує на увагу і відображає авторське бачення поняття. Здебільшого управлінням персоналу розуміють, як “сукупність логічно пов'язаних дій”, “діяльність керівного складу” (табл. 1.2). Однак автори не враховують того, що управління персоналом є однією із умов управління розвитком підприємства. Враховуючи проведені дослідження трактувань, пропонуємо власне бачення поняття, а саме: управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та

повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

**Таблиця 1.2**

**Аналіз дефініцій “управління персоналом”**

Джерело	Визначення
1	2
М.О. Меньшикова	Управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов’язаних напрямків та видів діяльності.
М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
О.В. Крушельницька	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов’язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
Ф.І. Хміль	Управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.
А.С. Пелих	Управління персоналом – це сукупність логічно пов’язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Авторське визначення	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

Джерело: [6, 64].

Функції з управління персоналом здійснюють:

- керівники підприємств (президенти, директори);
- менеджери структурних підрозділів підприємства;

– спеціалісти-менеджери з управління персоналом.

Менеджери структурних підрозділів здійснюють: розташування працівників на відповідні робочі місця; спостереження за навчанням співробітників, якісним та своєчасним виконанням робіт, професійною відповідністю працівників; залучення нових працівників; участь під час прийому на роботу, просування по службі, звільнення з роботи; створення умов для творчої співпраці; прийняття рішень щодо проблем з працівниками; контроль трудових витрати; пошук шляхів запобігання майбутніх ускладнень; забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі; турботу про здоров'я та фізичний стан працівників.

Отже, менеджери структурних підрозділів відповідають за ефективне використання всіх ресурсів підприємства, в тому числі, за трудові. У випадку невірному використанні трудових ресурсів, ефективність їхньої роботи знижується швидше, ніж щодо інших ресурсів (матеріальних, фінансових). Тому менеджери структурних підрозділів повинні приділяти багато часу виконанню функцій з управління персоналом.

На малих підприємствах відсутні відділи кадрів, тому менеджери структурних підрозділів виконують обов'язки щодо роботи з персоналом (прийняття на роботу, складання графіків, встановлення винагороди та інші). Прийняття рішень щодо персоналу та веденням кадрового діловодства здійснюють керівники підприємства.

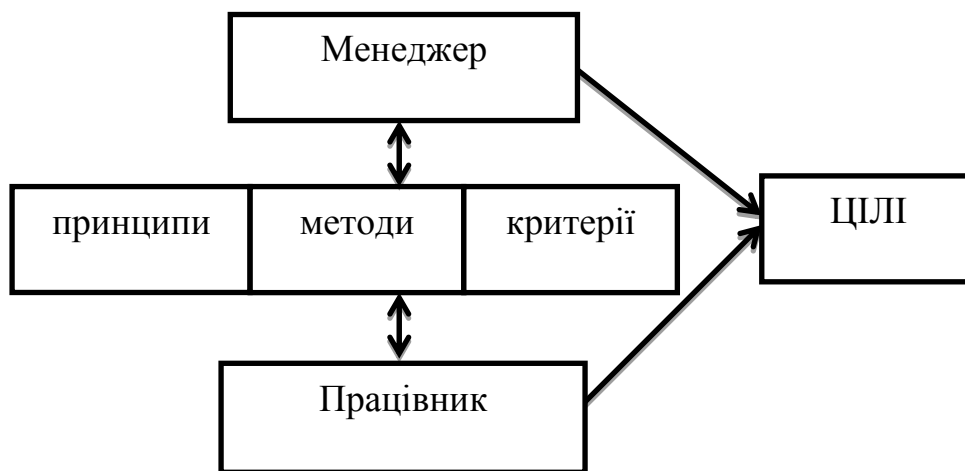
В міру розширення підприємств в їхній штат вводяться спеціалісти-менеджери з управління персоналом з виокремленими функціями.

Згідно світового досвіду, спеціалісти-менеджери з управління персоналом необхідні на підприємствах з чисельністю працівників від 100 до 150 осіб, а відділ кадрів створюється, якщо ця кількість досягає 200-500 осіб в залежності від профілю діяльності підприємства.

Незважаючи на те, що на підприємстві є спеціалісти-менеджери з управління персоналом, менеджери структурних підрозділів також залучаються до роботи з персоналом, відповідають перед вищим керівництвом за ефективне

використання трудових ресурсів. Спеціалісти-менеджери з управління персоналом здійснюють функції по роботі з персоналом підприємства і входять до його вищого керівництва.

Тому, на нашу думку, необхідно зважати на дію зворотного зв'язку з персоналом у співпраці “менеджер–персонал”. Здійснюючи управління персоналом менеджер враховує здібності та навички працівників. Більшість із них (за винятком людей з обмеженими можливостями) здатні одержувати і аналізувати інформацію, виконувати певну фізичну роботу, креативно мислити, приймати рішення. Усе це робить їх унікальним ресурсом, який впливає на досягнення цілей підприємства. На рисунку 1.1 нами зображено взаємодію досягнення цілей менеджера і працівника. Дві сторони мають різне бачення поставлених цілей і різні шляхи їх досягнення. Менеджер під час взаємодії з працівником використовує методи спираючись на принципи і враховуючи критерії управління персоналом.



**Рис. 1.1. Взаємодія менеджера з працівником**

Джерело: розроблено автором.

Забезпечення підприємства трудовими ресурсами; забезпечення злагодженої роботи персоналу; виявлення і застосування потенціалу кожного працівника це, на нашу думку, головна мета управління персоналом.



Ефективне управління персоналом і реалізація поставлених цілей залежить від принципів та засобів що застосовуються в управлінні персоналом. Найбільш гостру потребу в узгодженні загальних принципів відчувають великі підприємства. Принципи дають змогу подолати людську відчуженість, згуртовують працівників.

В основу управління персоналом входить [7, 54]:

- розробка принципів, напрямків управління персоналом;
- забезпечення потреби підприємства в персоналі;
- проведення роботи з персоналом на всіх рівнях управління підприємством;
- впровадження нових методів, систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення, впровадження політики оплати праці;
- розробка і застосування економічних стимулів і соціальних гарантій.

Вчений Г.В. Щекін зазначає, що підбір та розміщення персоналу за їхніми діловими, персональними якостями передбачає наступність персоналу на основі системного підбору творчих, енергійних людей, чітке визначення прав обов'язків, відповідальності кожного працюючого, комбінування досвідчених працівників з новими людьми, комбінування довіри з перевіркою виконаних завдань поставлених перед працівником [8, 17].

На основі викладеного визначимо принципи, якими менеджер повинен керуватися, під час забезпечення потреби підприємства в персоналі:

- дотримання вікових та освітні вимог;
- раціональне визначення складу та структури резерву;
- гласність формування резерву;
- безперервний пошук претендентів.

Формування резерву покликане покращити якісний склад персоналу.

Раціональний підбір персоналу є основою для управління розвитком підприємства. Не правильне співвідношення основного персоналу до управлінського, нестача фахівців першої ланки є загрозою для продуктивного

функціонування підприємства. Як підтвердження нашої думки є дослідження великих міжнародних підприємств дослідницькою компанією “Енст енд Янг”. В результаті якого було відзначено перспективу нестачі технічних фахівців та керівників середньої ланки. Керівництво 64% опитуваних підприємств планує створити внутрішній кадровий резерв, для вирішення у майбутньому проблеми нестачі фахівців, 33% – вивчатиме стан та забезпечить координацію глобальних кадрових ресурсів, щоб заповнити ключові посади, 31% – запропонують працівникам більшу гнучкість у роботі. Так, 63% респондентів відповіли, що така інтеграція відзначиться на підприємстві.

Всі підприємства проводять навчання своїх працівників для того, щоб пояснити суть завдань, що перед ними ставляться та узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями. Виокремимо принципи професійного навчання:

- всебічний розвиток особистості за сферами трудової діяльності;
- цільова інтенсивна підготовка на базі широкого набору навчальних модулів;
- використання методів активного навчання;
- залучення висококваліфікованих вчених, викладачів та керівників;
- гнучкий зворотній зв'язок зі слухачами;
- комплексна оцінка потенціалу слухачів;
- індивідуально – груповий метод навчання;
- автоматизація навчального процесу з використанням сучасних технічних засобі [9, 18].

Підприємство здійснює оцінку вкладу кожного працівника для досягнення існуючих завдань. Оцінка персоналу являє собою порівняння певних характерних рис притаманних працівникам (ділових якостей, професійно-кваліфікаційного рівня, вимог, результатів). Оцінка персоналу повинна ґрунтуватися на наступних принципах:

- об'єктивності;
- гласності;

- оперативності;
- демократичності;
- єдності вимог оцінки для всіх осіб;
- простоти;
- чіткості [10, 79].

Дотримання перелічених принципів підвищує ефективність поточної та перспективної оцінок.

Кожне підприємство винагороджує своїх працівників в матеріальній або нематеріальній формах, тим самим компенсуючи витрати, які несе працівник для досягнення мети підприємства. Управління мотивацією працівника повинно ґрунтуватися на наступних принципах:

- відповідності цілей;
- врахування чинників очікування;
- усунення демотивуючих чинників;
- прозорості;
- зрозумілості;
- справедливості;
- своєчасності;
- комплексності [11, 149].

Виокремимо основні групи засобів управління, а саме: прямі, опосередковані та квазізасоби.

До перших відносять [12]:

- делегування – передача виконання точно сформульованих завдань, компетенцій. Працівник діє самостійно з повною відповідальністю за своє рішення;

- обговорення та ведення бесід з персоналом. Під час обміну думками керівник готується до прийняття рішення. Бесіди супроводжуються чітко визначеною метою і регламентом;

- критика і заохочення, наслідок позитивної чи негативної праці. Вони мають на меті заохотити людину до праці, а не покарати її;

– контроль за результатами роботи. Перевірка результатів у визначеній формі;

– комунікації, інформаційна база. Джерело оптимального розв'язання завдань, що ставляться перед особою;

– вказівки, директиви – довгострокові рішення, конкретизовані вказівками. Служать своєрідним орієнтиром в досягненні мети підприємства.

Опосередковані (непрямі) засоби управління включають:

– характеристику посади. Вимоги до претендента, які включають мету, завдання, компетенції і є основою для контролю зі сторони керівника;

– оцінку робочого місця. Здійснюється на основі характеристики посади з врахуванням складності здійснюваної діяльності;

– оцінку працівників. Система оцінок і балів його особистого внеску. Він не здійснюється одною людиною задля уникнення суб'єктивності.

Квазізасоби, що включають робочу атмосферу і неформальні групи.

На підприємстві паралельно функціонують формальні та неформальні групи. Керівник не має повноважень для створення неформальних груп, однак повинен опосередковано здійснюватися їхній контроль. Вплив діяльності неформальної групи на підприємство залежатиме від причини її створення та динаміки результатів членів неформальних групи в порівнянні до їх спільних результатів.

Засоби управління персоналом, що забезпечують реалізацію принципів відповідних складових управління персоналу є рушійною силою концепції управління персоналу, згідно якої персонал – це основне джерело розвитку всього підприємства.

Проведені монографічні дослідження поняття розвиток, запропоновані нами визначення персоналу та управління персоналом дали можливість сформулювати концепцію управління персоналом підприємства, а саме: виокремити основні принципи, правила, цілі роботи з персоналом, конкретизовані із врахуванням стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також форми та стилі проведення роботи з персоналом і плани щодо його

використання. Основу концепції управління персоналом підприємства складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями управління розвитку підприємства.

## **1.2. Складові системи управління персоналом підприємства**

Дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, досвід практичної діяльності підприємств свідчить, що найближчі 10-15 років найбільші проблеми управління будуть пов'язані із сферою роботи з персоналом. Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем їх відтворення. У загальному вигляді система управління персоналом – це поєднання прикладної науки, сфери практичної діяльності щодо розробки і впровадження організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових та особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал для покращення управління розвитком підприємства [13].

Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядковувати, організовувати й направляти діяльність персоналу для досягнення мети.

Л.В. Балабанова, О.В. Сардак вважають, що система управління персоналом – це комплекс цілей, завдань, основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів, відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи [14, 22].

Основними компонентами системи управління персоналом є:

– Суб'єкт управління – джерело управлінського впливу (функціональний апарат, різні суспільні та громадські організації). Той, хто

здійснює керування і впливає на об'єкт з метою приведення його в новий бажаний для суб'єкта стан.

- Об'єкта управління, тобто те, що функціонує під управлінським впливом, на що спрямований цей вплив суб'єкта (весь персонал підприємства).

- Управлінський вплив – комплекс організуючих й цілеспрямованих команд, прийомів, засобів та методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт та досягаються результативні зміни в його стані.

- Зворотні зв'язки – інформація для суб'єкта про результативність управлінського впливу та зміни в об'єкті.

Теоретики та практики виробили інструментарій дослідження існуючої та модернізованої системи управління персоналом, побудови та реалізації нової системи, а саме методи побудови системи управління персоналом підприємства. Найбільш важливі з них:

- Обстеження – інтерв'ювання, активне спостереження робочого дня, миттєві спостереження, анкетування, вивчення документів, функціонально-варіантний аналіз, самообстеження.

- Аналіз – системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, послідовна підстановка, зрівняння, динамічний аналіз, аналіз структуризації цілей, експертно-вартісний аналіз головних компонент, балансовий кореляційний і регресійний аналіз, дослідний, матричний.

- Формування – системний підхід, аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блоковий, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, аналіз структуризації цілей, дослідний. Творчих нарад, колективного блокноту – “банк” ідей, контрольних питань, морфологічний аналіз.

- Обґрунтування – розрахунок якісних та кількісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів, порівнянь, аналогій, експертно-аналітичний, моделювання фактичного та бажаного становища досліджуваного об'єкта, функціонально-вартісний аналіз.

- Впровадження – навчання, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників апарату управління, матеріальне і моральне

стимулювання нововведення, залучення громадських організацій, функціонально-вартісний аналіз.

Ефективність функціонування системи управління персоналом прямо залежить від взятих за основу принципів, що описують вимоги до формування та визначають напрям розвитку системи управління персоналом.

До принципів, що описують вимоги до формування системи управління персоналом належать [15]:

- обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва;
- первинності функцій управління персоналом;
- комфортності (сукупність факторів в системі управління персоналом повинні сприяти зручності для реалізації завдань персоналу);
- прозорості – надання необхідної інформації;
- багатоаспектності – багатосторонність, альтернативність в оцінці і прийнятті рішення;
- оптимального співвідношення функцій, направлених на організацію системи управління персоналом й функцій управління персоналом;
- потенційних імітацій – уміння кожного працівника імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника й функцій співробітників свого рівня;
- економічності – найбільш ефективна й економічно вигідна система управління персоналом;
- стійкості – здатність системи управління персоналом протистояти несприятливим факторам;
- погодженості – злагодженість дій в системі управління персоналом;
- автономності – функціонування незалежно від інших систем;
- ієрархічності – сукупність відношення старшинства (підлеглості) в системі управління персоналом;
- науковості – спирається на фундаментальні або прикладні наукові дослідження;
- простоти – легкість, зрозумілість в функціонуванні;

- оптимальності – виключення елементів, які ускладнюють діяльність системи управління персоналом;
- оперативності – здатність правильно і швидко виконувати завдання;
- комплексності – сукупність дій та взаємозв'язків;
- перспективності – система управління персоналом повинна мати передумови для успішного розвитку в майбутньому;
- прогресивності – повинна сприяти вдосконаленню, покращенню умов праці.

До принципів, що визначають напрям розвитку системи управління персоналом належить [15]:

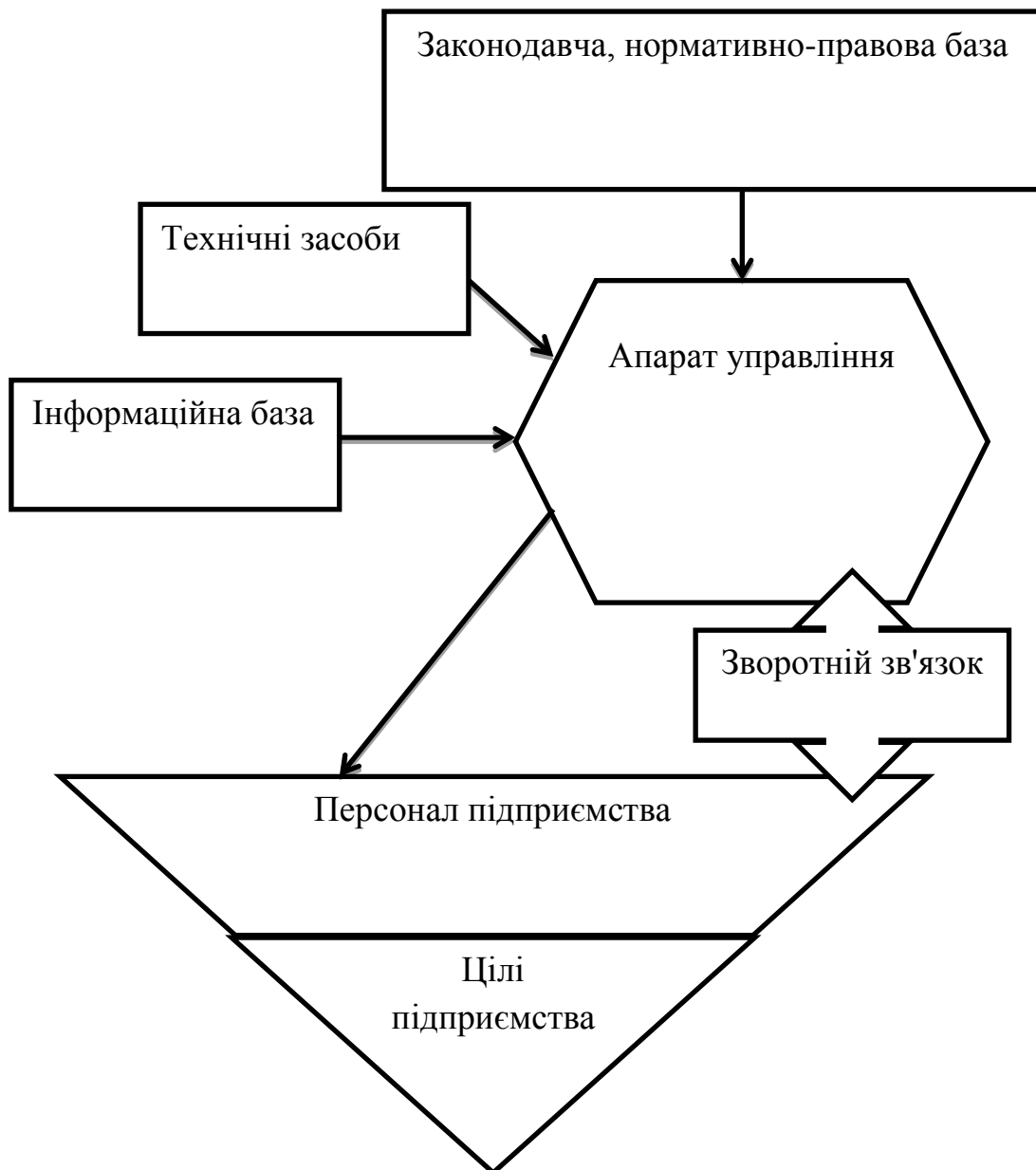
- концентрації – концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних задач;
- спадкоємності – загальна методична основа проведення роботи по удосконаленню системи управління персоналом на різних рівнях та різними спеціалістами;
- прямоточності – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації для прийняття певного рішення;
- адаптивності (гнучкості) – здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища;
- паралельності – рівнобіжність іншим системам управління підприємством;
- безперервності – безупинний, суцільний, безперестанний процес;
- ритмічності – система управління персоналом взаємодіє безперебійно з усім механізмом функціонування підприємства.

На нашу думку, система управління персоналом – це налагоджений механізм групи фахівців апарату управління персоналом (суб'єкт управління), який використовує для управлінського впливу на об'єкт управління: технічні засоби, інформаційну базу даних, комплекс методів, на основі діючої законодавчої, нормативно-правової бази для здійснення управління розвитком



підприємства. На рисунку 1.2 зображена система управління персоналом із її елементами:

- група фахівців апарату управління;
- технічні засоби системи управління;
- інформаційна база даних, яка повинна включати накопичений загальний досвід практики управління персоналом;
- законодавча, нормативно-правова база.



**Рис. 1.2. Система управління персоналом**

Джерело: розроблено автором.

До нормативних актів, що регулюють підприємницьку діяльність в Україні належать:

1. Конституція України. Конституцією регулюються питання господарської діяльності у статтях про власність, підприємництво, визначення компетенції органів державно влади, Президента, Верховної Ради та Кабінету Міністрів України.

Закони, що регулюють господарські відносини, поділяються на: закони, що регулюють загальні питання господарської діяльності (закон України “Про власність”, “Про системи оподаткування”, “Про бюджетну систему України”, “Про відновлення платоспроможності боржника чи визнання його банкрутом” та інші). Закони про окремі види господарської діяльності (“Про зовнішньоекономічну діяльність”, “Про банки і банківську діяльність”, “Про товарну біржу”, “Про цінні папери і фондову біржу” та інші). Закони про окремі види і відносини в господарській діяльності. До них належить нормативні акти господарського законодавства, втіленні в господарському, бюджетному, повітряному водному, земельному, лісовому та інших кодексах України [16, 21].

На рис. 1.2 відтворено взаємодію апарату управління з персоналом підприємства, яка здійснюється із врахуванням законодавчої, нормативно-правової бази, за допомогою підтримки інформаційної бази, що існує на підприємстві. Технічні засоби прискорюють та покращують процес обміну інформацією. Реакцією персоналу підприємства на вплив апарату управління є виконання певні дій, рішень, що сприяють досягненню цілей підприємства. Результат діяльності персоналу, який не прямо сприяє досягненню цілей являє собою зворотній зв'язок, який в подальшому є сполучною ланкою з інформаційною базою підприємства.

На основі теоретичного підґрунтя нами визначено, що до основних напрямків системного управління персоналом належать:

– Стратегічне управління персоналом, яке закладає можливості (кадрова політика, залучення персоналу) для досягнення цілей підприємства, формування структури, активізування обґрунтування внутрішніх змін для забезпечення адаптування до майбутніх змін зовнішнього середовища підприємства.

– Управління персоналом (трудовими відносинами, умовами праці, мотивацією персоналу, розвитком персоналу).

– Управління розвитком організаційних структур управління, управління соціальним розвитком, управління правовим інформаційним забезпеченням системи управління персоналом [17].

Під час проведення дослідження ми розглядали систему управління персоналом як механізм взаємодії об'єкта управління з суб'єктом (див. рис. 1.2), беручи до уваги те, що “система” [18] – це сукупність елементів (частин), що утворюють єдине ціле та взаємодіють один з одним та навколишнім середовищем.

Розглянемо підсистеми, які деталізують взаємодію системи. Серед науковців, які займалися дослідженням структури системи управління персоналом є такі вчені, як Д.О. Корсакова, Л.Б. Пошелюжна, О.В. Сардак.

Д.О. Корсакова виділяє дев'ять підсистем управління персоналу:

1. Підсистема аналізу та планування персоналу.
2. Підсистема найму та обліку персоналу.
3. Підсистема мотивації.
4. Підсистема оцінки персоналу.
5. Підсистема управління розвитком персоналу.
6. Підсистема створення умов праці.
7. Підсистема інформаційного забезпечення.
8. Підсистема розвитку організаційної структури управління.
9. Підсистема правового забезпечення [19].

Кожна з даних підсистем має свою специфіку та перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами, утворюючи злагоджений механізм роботи персоналу.

О.В. Сардак вважає доцільним виокремлювати наступні підсистеми системи управління персоналом:

1. Підсистема HR-орієнтирів і планування.
2. Підсистема забезпечення та організація роботи персоналу.
3. Підсистема персонал – маркетингу.
4. Підсистема формування і використання персоналу.
5. Підсистема розвитку та активізації HR-потенціалу [20].

Л.Б. Пошелюжна зазначає, що система управління персоналом, яка сформувалася на сучасних підприємствах, включає наступні підсистеми:

1. Аналізу та планування персоналу.
2. Підбір та наймання персоналу.
3. Оцінювання персоналу.
4. Організація навчання та підвищення кваліфікації.
5. Атестація і ротація кадрів.
6. Мотивація персоналу.
7. Облік співробітників підприємства.
8. Організація трудових відносин на підприємстві.
9. Створення умов праці.
10. Соціальний розвиток та соціальне партнерство.
11. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом [21].

На основі проведеного дослідження та наукових висновків вчених (Д.О. Корсакова, Л.Б. Пошелюжна, О.В. Сардак), нами було виділено найбільш важливі підсистеми (рис. 1.3):

1. Аналізу та планування (А/П).

Планування персоналу – це процес визначення кількості та якості потреби організації в персоналі у майбутньому і оцінка того, в якій мірі ця потреба буде задоволена [22]. Планування персоналу покликане визначати:

- Яку кількість персоналу з відповідним рівнем кваліфікації необхідно в майбутньому?

- Як уникнути надлишковості (дефіцитності) персоналу, з урахуванням соціального аспекту?

- Яким чином використовувати працівників в залежності від їхніх можливостей?

- Як допомагати в розвитку персоналу, щоб мати можливість використати цей ресурс у майбутньому?

- Як визначити потребу у фінансовому ресурсі для управління персоналом?

М. Армстронг трактує завдання планування наступним чином:

- Залучення необхідних працівників, з необхідними навичками, досвідом, компетенцією.

- Приведення можливого надлишку (дефіциту) працівників.

- Створення добре підготовленого і гнучкого штату, що вносить вклад у можливості адаптуватися до навколишнього середовища.

- Зниження залежності від найму працівників ззовні, коли на ринку праці визначається не кінцева кількість пропозиції людського ресурсу з важливими для підприємства навичками, за допомогою збереження і розвитку власних працівників.

- Удосконалення використання персоналу за допомогою більш гнучких систем роботи [23].

Планування персоналу повинно бути пов'язаним із загальним процесом планування на підприємстві та взаємодіяти із плануванням збуту, постачання, фінансів, капіталовкладень, оргструктури і структури розподілу праці підприємства.

Саме взаємодія складових частин планування забезпечує єдність дій у досягненні цілей підприємства. Процес планування персоналу не може повноцінно функціонувати без аналізу та прогнозування людських ресурсів (продуктивність, кваліфікація, звільнення, переміщення та інше).

## 2. Підбору, найму та обліку (П/Н/О).

В.А. Єршов, Ф.Н. Філіна вважають, що “підбор персоналу – це раціональний процес вибору на основі вивчення професійних та особистих якостей претендентів тих із них, хто кращим чином відповідає вимогам посади та придатності до виконання обов’язків на певному робочому місці” [24, 2].

Виділимо наступні завдання менеджера по персоналу: проведення аналізу ринків праці, та виявлення потенційних кандидатів; вивчення способів одержання інформації щодо необхідних для підприємства кандидатів; оцінка впливу засобів масової інформації на сегмент ринку з якого можна буде залучити потенційного працівника; проведення аналізу конкурентних пропозицій; виявлення гнучкого підходу у переговорах з кандидатами.

Робота по найму нових працівників здійснюється за допомогою кількісних (число прийнятих працівників по окремих посадах на яких не було перерв у роботі) та якісних показників.

Формула якісного показника ефективності роботи служби персоналу ( $Я_n$ , %) із залучення працівників має вигляд [21]:

$$Я_n = \frac{\bar{P} + П_1 + П_0}{K}, \quad (1.1)$$

де:  $\bar{P}$  – середній рейтинг якості виконання роботи підібраними працівниками;

$П_1$  – питома вага нових працівників, що підвищились по службі протягом 1 року;

$П_0$  – питома вага нових працівників, що залишились працювати протягом 1 року;

$K$  – загальна кількість показників, що враховувались при розрахунках.

До завдань цієї підсистеми також відносять: здійснення переміщень, звільнення персоналу; діловодне забезпечення системи управління персоналу; здійснює професійну орієнтацію раціонального використання персоналу підприємства.

### 3. Оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації (O).

Основними завданнями цієї підсистеми є:

- Якісні зміни в роботі персоналу, швидка адаптація працівників до запроваджених технологій.
- Підвищення показників продуктивності праці.
- Зниження плинності кадрів на підприємстві.
- Збільшення кількості рекомендацій, пропозицій від працівників.
- Зменшення затрат на одиницю продукції в  $i$ -тому числі і за рахунок зменшення кількості браку.

Управління навчанням здійснює виявлення потреб у підвищенні кваліфікації шляхом аналізу та зіставлення наявного рівня знань з бажаним. Від цього залежить програма, зміст навчання, вибір методу, форми навчання людини, яка буде його здійснювати. Важливим також є визначення критеріїв оцінки ефективності навчання і розподілу витрат на навчання. Реалізація плану навчання передбачає підготовку, організацію і проведення навчання. Результатом проведених заходів має бути розуміння того, чи в повній мірі працівники засвоїли знання і чи будуть вони застосовувати їх в майбутньому для виконання посадових обов'язків [25].

### 4. Мотивації (M).

Головними завданнями підсистеми є: розроблення та впровадження ефективної системи оплати праці, тарифів і норм для працівників; розробка форм причетності до прибутків і капіталу підприємства; впровадження нематеріального стимулювання.

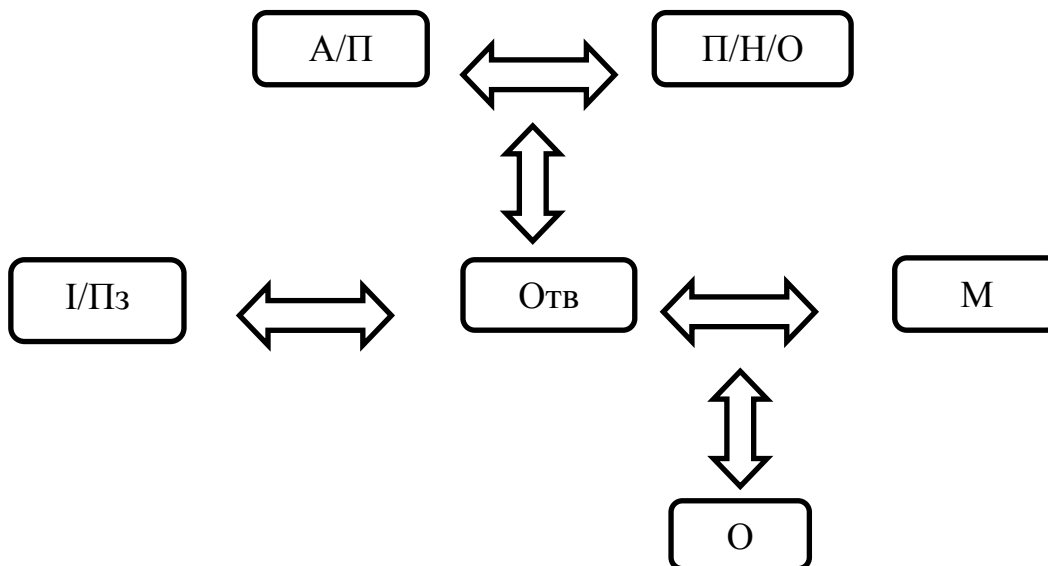
### 5. Організації трудових відносин на підприємстві (Отв).

Головними завданнями підсистеми є: аналіз та регулювання колективних, міжособистісних взаємозв'язків; підпорядкування на підприємстві; врегулювання взаємовідносин керівництва та лідерства; врегулювання етичних відносин між працівниками, а також управління конфліктами та стресовими ситуаціями; врегулювання взаємодії менеджерів з профспілками; створення позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві.

6. Інформаційного та правового забезпечення процесу управління персоналом (І/Пз).

Головними завданнями підсистеми є:

- вирішення правових, нормативних питань, які стосуються персоналу підприємства;
- узгодження документації;
- проведення консультації із юридичних питань;
- ведення статистики персоналу;
- інформаційне і технічне забезпечення;
- дотримання вимог охорони праці.



**Рис. 1.3. Підсистеми управління системою персоналу**

Джерело: розроблено автором.



Підсистема аналізу та планування надає суб'єкту управління чітке бачення рівня забезпечення трудовими ресурсами. При його дефіциті, невідповідному рівні кваліфікації проводиться підбір, найм та облік нового персоналу. Робота нового та існуючого персоналу періодично підлягає оцінці, для визначення менеджером подальших дій стосовно особи (звільнення, підвищення по службі, кваліфікації). Апаратом управління здійснюється організація трудових відносин на підприємстві на основі сформованої інформаційної бази, для здійснення ефективних рішень. А для підвищення працездатності працівника використовується його мотивація.

Кожна із виділених підсистем може функціонувати як автономно, так і в тісній взаємодії із іншими функціональними одиницями. Розміри підприємства прямо впливають на їх діяльність. Малі підприємства об'єднують підсистеми в цілях економії. Комбінація цих підсистем є своєрідною специфічною характеристикою підприємства [26].

Управління персоналом впливає на управління розвитком підприємства настільки, наскільки успішно працівники використовують свої можливості для реалізації поставлених цілей. Тому для результативності системи управління персоналом, кожному підприємству потрібно використовувати власний досвід роботи із своїм персоналом, корегувати та удосконалювати кожну із підсистем, вивчати та застосовувати досвід зарубіжних підприємств.

### **1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом підприємства**

Останні роки Україна намагається наслідувати й переймати тенденції світового управління. Більшість ресурсів, якими володіє підприємство не є специфічними (капітал, обладнання, матеріальні цінності) і вони не можуть бути використаними для того, щоб кардинально відрізнити один бізнес від

іншого за глибиною своєї сутності. Постійний розвиток персоналу забезпечує підприємству не лише стабільність, а й постійну динаміку, не без умов своєчасного та якісного особистісного, професіонального розвитку кожного працівника.

В управлінні персоналом на сьогодні прослідковується переплетення різних моделей – американської, японської та західноєвропейської.

З однієї сторони, найбільше поширеною є американська модель, а з іншої, на японську модель управління персоналом звертають більшу увагу через успіхи японських товаровиробників. Однак, японська модель надто пов'язана із японською культурою, яка має свої особливості. Тому, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна успішно поширювати на інші країни. Проте американську і японську моделі розглядають, як такі, що знаходяться на різних полюсах, по-перше, через орієнтацію на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У той же час європейська модель також має важливі відмінні ознаки [27].

У Японії управління персоналом має такі особливості: залучення працівників на довгостроковий період; підвищення заробітної плати за вислугу років; участь працівників у профспілках, створених в межах підприємства (у США в галузі). Система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, залучення нових працівників, їх підготовку, оплату праці в залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати. У Японії поширений довічний найм (35 % робочої сили), тому кожне підприємство має власну корпоративну філософію, побудовану на принципах щирості, гармонії, співпраці [28]. Працівника можна звільнити тільки у випадку здійснення ним тяжкого карного злочину або банкрутства підприємства. Згідно японської моделі спочатку вивчаються сильні та слабкі сторони особистості працівника, а тоді відбувається підбір для нього відповідного робочого місця (система “працівник – посада”).

Керівник не виокремлює себе з поміж підлеглих, він не керує роботою інших, а сприяє взаємодії співробітників, надає їм необхідну підтримку та

допомогу, формує гармонійні відносини. Японські підприємства не мають детальних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи загального характеру. Підприємства спрямовують своїх співробітників на оволодіння широким колом кваліфікацій та компетенцій. Значна увага приділяється ознайомленню нових працівників із функціонуванням всього підприємства за допомогою переміщення їх по різних структурних підрозділах. Суттєвим аспектом формування співробітників компанії є практика внутрішньо-професійного навчання.

У Японії не має поділу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих) та чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками. Всі працівники на момент прийняття на роботу є некваліфікованими, а тому обов'язково підвищують свою кваліфікацію.

У США висококваліфікованим спеціалістом вважається працівник, який до найменших дрібниць знає лише свою вузьку галузь діяльності. У продовж своєї роботи на підприємстві він, як правило, виконує не більше двох різних функцій, тобто є вузьким спеціалістом. Американська модель передбачає визначення професійно-кваліфікаційної особливості посади і "підбір" відповідних працівників за системою "посада – працівник", персонал є основним джерелом підвищення ефективності виробництва з вузькою спеціалізацією; його підбирають згідно освіти, практичного досвіду роботи, психологічної сумісності, уміння працювати в колективі; менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності та результати [29].

Управління персоналом ґрунтується на індивідуальній відповідальності та оцінці результатів, розробці кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію. В США, Канаді та інших індустріальних країнах підприємства дотримуються політики "вхід – вихід", при якій процедура підбору персоналу проста, тому працівника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно для підприємства.

Сучасному управлінню персоналом в американських компаніях характерні:

- розширення змісту, форм та методів роботи з персоналом;
- поглиблення спеціалізації у різноманітних функціях управління персоналом;
- зростання професіоналізму працівників;
- зростання витрат на діяльність;
- активізація використання інформаційних технологій [27].

У США система оплати праці передбачає [28]:

- отримання робітниками погодинної оплати, що пов'язано з високим рівнем механізації праці, де рівень продуктивності від працівників майже не залежить;
- мінімальна оплата праці регулюється законом;
- при визначенні середнього рівня оплати підприємство стежить, щоб вона не була нижчою, а ніж на інших підприємствах в даному географічному районі;
- розміри заробітної плати залежать від кваліфікації працівника та вартості проживання у даній місцевості;
- підвищення заробітної плати зазвичай проводиться щорічно для всіх працівників, чия робота оцінюється позитивно. Атестація працівників проводиться щорічно. Оцінку роботи надає керівник на основі відомостей, що подаються безпосередньо керівником;
- розміри заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником.

Премії виплачуються зазвичай лише вищому керівництву підприємства.

Щодо європейських підприємств, то на них переважно запроваджено погодинну оплату праці робітників. Це зумовлено пріоритетним значенням не кількості, а якості товарів. У 90-х роках ХХ сторіччя проста погодинна й погодинна з колективним та індивідуальним преміюванням системи за

охопленням робітників становили (у відсотках): у Бельгії – 92,6; Німеччині – 86,7; Італії – 88,4; Нідерландах – 94,8; Франції – 93,5 [28].

Служби з управління персоналом в Європі займають одне з провідних місць у керівному апараті підприємств. Значну роль в сучасних європейських підприємствах відіграє орієнтація на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом. У Німеччині значна увага приділяється плануванню витрат на персонал, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників. Витрати на персонал поділяють на основні та додаткові. До основних витрат відноситься оплата праці. Додаткові вкладення в персонал включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу та питання управління персоналом [27].

Особливістю європейського управління персоналом є спільна робота команди під керівництвом лідера, який може працювати в певних структурних межах підприємства та вміє активізувати потенціал співробітників.

У європейських компаніях виняткову роль відіграє навчання та розвиток персоналу. Цілями навчання є не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації, а й підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Підприємства взаємодіють з університетами та різними спеціалізованими фірмами під час розробки індивідуальних навчальних програм під конкретне підприємство, замовника. Значну роль в методиці навчання персоналу відіграє компетентнісний підхід і розроблені в рамках цього підходу навчальні програми на рівні бакалаврів та магістрів.

Особливістю, яка визначає зацікавленість та активність європейських працівників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Основні напрямки мотивації та захисту прав найманих працівників закріплені законодавчо у відповідних правових документах. Керівництво компаній має право відхилятися від них тільки в сторону збільшення пільг і компенсацій. У компаніях Нідерландів положення, що сприяють посиленню трудової мотивації, розробляються радою голів підрозділів (де вони є) і профспілками. Департамент з персоналу має право внести свої пропозиції щодо вдосконалення

системи мотивації персоналу. При наявності доказів ефективності рекомендованих заходів пропозиції приймаються та реалізуються на практиці.

На сьогодні в США та країнах Європи, враховуючи досвід Японії, розроблені моделі управління персоналом, які містять наступні блоки: персонал підприємства; детальний облік знань та вмінь працівників під час призначення на головні посади; стиль та культура ділових взаємовідносин на даному підприємстві; довгострокові цілі розвитку підприємства.

У Європі та США чітко визначають службові обов'язки інженера, техника і робітника. І американська, і японська моделі мають як "плюси", так і "мінуси". Тому у світовій практиці широко застосовують змішану систему управління персоналом.

Випускники навчальних закладів, що наймаються підприємствами США, проходять складну програму професійної адаптації до вимог виробництва: відбір, навчання перед початком роботи, орієнтацію (знайомство), навчальну підготовку, адаптацію, призначення та оцінка (оцінюється весь процес прийняття на посаду). Вже з 70-их років більшість керівників американських підприємств стали розглядати витрати на навчання як прибуткові капіталовкладення, а відділи розвитку персоналу і внутрішньо-організаційні учбові центри як підрозділи, що беруть участь у створенні прибутку [29].

Проаналізовані моделі відрізняються між собою як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та особливості, із кожної моделі може використовувати кращі підходи, що дозволить досягти потрібного ефекту за найменших витрат ” (додаток Д).

В тезах “Дослідження моделей управління персоналом” розглядається доцільність використання українськими підприємствами зарубіжних методів управління персоналом. Зазначаючи, що “досвід зарубіжних країн, щодо підходів до управління персоналом, необхідно використовувати, з врахуванням

конкретних умов в яких знаходиться кожне підприємство та характерних особливостей України” (додаток Е).

Управління персоналом підприємства в різних країнах світу має свої специфічні особливості. Проте в кожній з них, безперечно, значна увага надається професійному навчанні працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення структури персоналу.

Метою застосування актуальних методик професійного розвитку персоналу є поповнення бази організаційних знань. До організаційних знань відносять: практичні, стратегічні, виробничі, комерційні знання. Вони формують інтелект підприємства, який знаходить інформацію, формулює висновки і генерує нові знання, які потрібні для управління розвитком підприємства. Відповідно персонал підприємства потребує певних специфічних знань, а отже методів для їх нагромадження, застосування.

В роботі нами розглянуто методи професійного розвитку персоналу, використання яких сприятиме виконанню працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей (табл. 1.3).

**Таблиця 1.3**

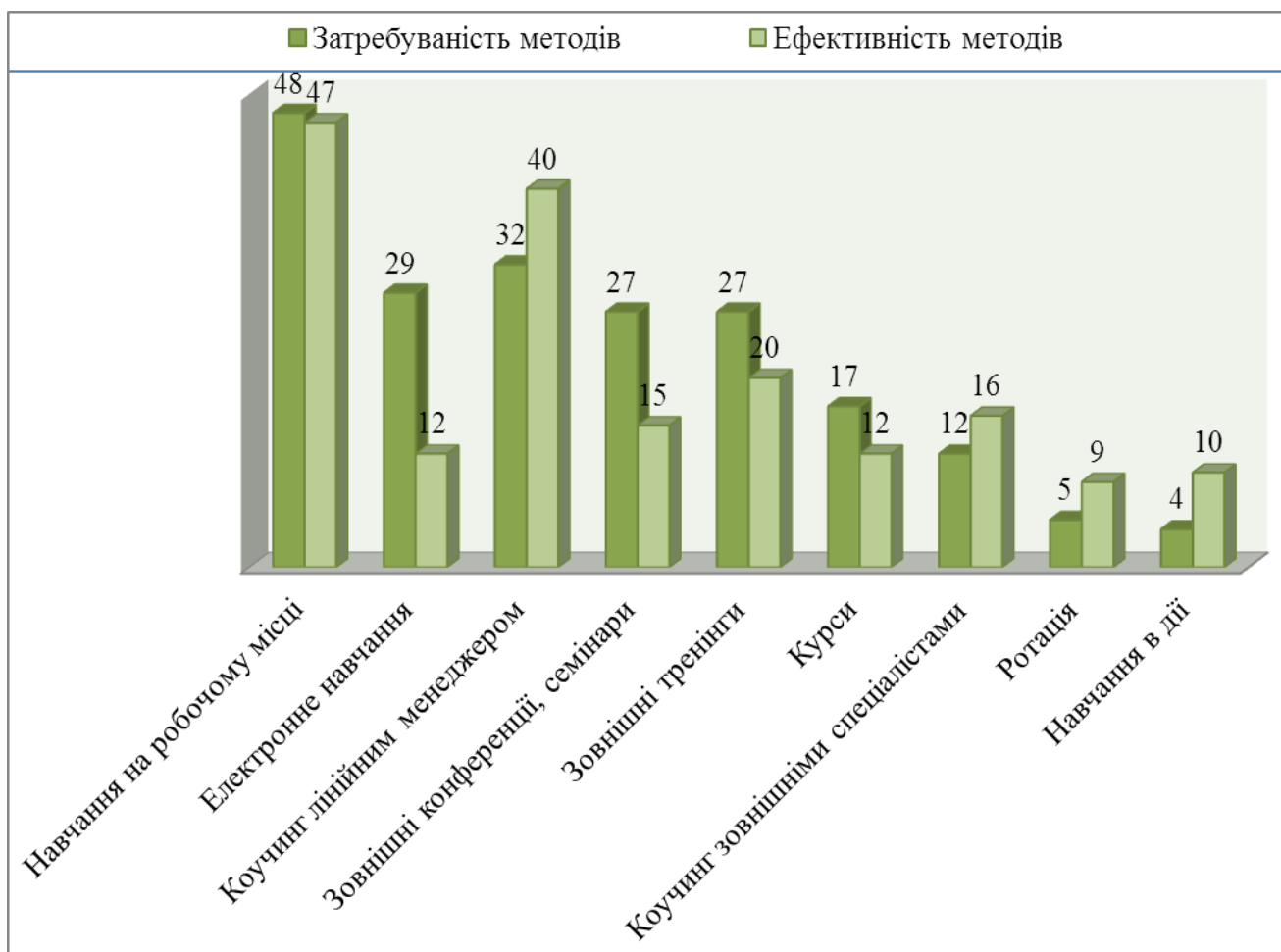
**Методи професійного розвитку персоналу підприємства**

<b>Групи менеджерів</b>	<b>Методи професійного розвитку</b>
Менеджери вищого рівня	Електронне навчання; зовнішні конференції, семінари.
Середні менеджери	Електронне навчання; зовнішні конференції, семінари; зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами.
Молодші менеджери	Електронне навчання; зовнішні конференції, семінари; зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами; курси.
Основний персонал	Навчання на робочому місці; навчання в дії; електронне навчання; коучинг лінійним менеджером; коучинг зовнішніми спеціалістами; ротація; курси.

Джерело: побудовано на основі [30].

Розподіл методів здійснено відповідно до очікуваного рівня самодисципліни, кваліфікації, досвіду. Чим вищу посаду займає працівник, тим більшою є його самомотивація до професійного розвитку. Такі методи як: електронне навчання, зовнішні конференції, семінари потребують більшої мотивації для здобуття знань. Зовнішні тренінги, коучинг зовнішніми спеціалістами чи лінійним менеджером проводять особи, які не тільки навчають працівників, але мотивують їх до нього, тому ці методи найбільше підходять для середніх і молодших менеджерів. Навчання на робочому місці, навчання в дії, ротація є своєрідним фундаментом для подальшого навчання.

Затребуваність методів (табл. 1.3) свідчить проте, що навчання на



**Рис. 1.5. Затребуваність та ефективність методів професійного розвитку персоналу у 2015 році**

Джерело: [33].



робочому місці залишається найбільш поширеним та ефективним методом професійного розвитку персоналу, на противагу навчанню в дії чи спільній роботі та соціальному навчанні. Коучинг лінійними менеджерами користується більшою популярністю, ніж коучинг зовнішніми фахівцями-практикантами. Безумовно економічно вигіднішими є внутрішні практики. Проте внутрішні та зовнішні програми можуть мати додаткові переваги, в якості їх найкращого та найвигіднішого пристосування до потреб підприємств та їх співробітників [32].

На рисунку 1.5 наведено затребуваність та ефективність методів професійного розвитку персоналу. Методи, які використовуються найбільш часто, мають достатню ефективність. Тим не менше, існують розбіжності особливо для методів дистанційного навчання, для виїзних конференцій і семінарів. Низька їхня ефективність пов'язана із недостатнім врахуванням специфічних потреб підприємства [33].

**Таблиця 1.4**

**Динаміка затребуваності методів, % респондентів**

Назва методу	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Навчання на робочому місці	30	33	39	56	51	48
Електронне навчання	12	10	11	15	30	29
Коучинг лінійним менеджером	51	53	46	39	29	32
Зовнішні конференції, семінари	9	10	14	18	28	27
Зовнішні тренінги	19	20	19	24	25	27
Курси	11	12	13	16	20	17
Коучинг зовнішніми спеціалістами	16	24	16	21	17	12
Ротація	30	26	23	13	6	5
Навчання в дії	21	18	18	10	5	4

Джерело: [33].

У 2013 році збільшилась частка професійного навчання та відбулося зниження в рейтингу такої позиції як ротація. Ця динаміка була продовжена і в 2014 році. Значне зниження рейтингу коучингу лінійними менеджерами через відсутність на підприємствах кваліфікованих коучів та наставників в 2015 році

припинилося. Хоча коучинг у рейтингу ефективності методів знизив свої позиції, він все одно залишається одним із найважливішим методом.

Найпоширенішими методами навчання на робочому місці в Україні є ротація, інструктаж, наставництво. В країнах Європи та США навчання на робочому місці як окремий метод професійного розвитку персоналу на підприємстві, представлений відомими системами: американською “On-the-job training” і німецькою “дуальною системою розвитку персоналу”. Ці системи використовуються виключно японськими, американськими та німецькими компаніями, що здійснюють свою діяльність в Україні.

Розглянемо ”Наставництво” (Mentoring, buddying), як ефективний метод навчання на робочому місці. Процес наставництва передбачає двосторонній зв'язок між наставником і підопічним (учителем і учнем). Наставник – це часто старша за віком (посадою) особа, яка безумовно більше компетентна у конкретних сферах. Завдання наставника бути “проводирем” для молододосвідченого підлеглого в тому, що, і як потрібно робити, як функціонує підприємство, з його філософією. Тим самим скорочуючи період адаптації [34].

Незважаючи на те, що цей метод професійного розвитку персоналу підприємства є дуже давнім, від досі застосовується керівниками. Основними його недоліками є:

- утиск ініціативності підлеглого;
- неможливість самостійно знаходити вихід із ситуацій;
- підлеглий проходить “шлях”, який проходить наставник, замість того, щоб йти своїм “шляхом”.

Зовнішні тренінги. Поняття “тренінг” (анг. training) має декілька значень: “навчання”, “підготовка”, “виховання”, “тренування”. Сидоренко О.В. тлумачить поняття “тренінг”, як “навчання технологіям дії на основі певної концепції реальності в інтерактивній формі”. Вчений зазначає:

- Тренінг – процес передачі, засвоєння і створення технології ефективної дії.

– Добрий тренінг – концептуально складений, технологічний й інтерактивний.

– Змістом тренінгу є психологічна взаємодія між людьми.

– Бізнес-тренінг, професійний тренінг, психологічний тренінг – все це навчання психологічної взаємодії людей [35].

Однією з переваг тренінгу є те, що він поєднує в собі теоретичне освоєння теми та практичне застосування навичок протягом короткого проміжку часу (здебільшого два, три дні). Ці навички виявляються достатньо стійкими і ефективними у використанні, тому їхнє використання у роботі забезпечить високі результати. Недоліки тренінгів: висока ціна; ефект від тренінгу прямо залежить від особи, що навчається, і при її незацікавлені тренінг не дасть відповідного корисного, довготривалого ефекту.

Коучинг лінійним менеджером та зовнішніми спеціалістами.

Коучинг (від англійського слова coaching – тренерство) – це інструмент особистого і професійного розвитку, формування якого почалося в 70-х роках ХХ століття. Джерело якого лежить у спортивному тренерстві, когнітивної, позитивної та організаційної психології, уявленні про усвідомлення життя й можливостях постійного й цілеспрямованого розвитку людини [36].

Коучинг застосовується закордоном, проте в Україні тільки починає своє формування і на сьогодні є незначна кількість висококваліфікованих коучерів. Коуч мотивує краще працювати, але безпосередньо сам не бере в цьому участі, він надає “поштовх” особі (клієнту). Шляхом ідентифікації попередньої поведінки, що не була ефективною для роботи і дає клієнту “поштовх” до покращення відносин на роботі та підвищення продуктивності праці.

Коучинг допоможе в досягненні цілей окремої людини та підприємства в цілому. Переваги при використанні коуча:

– Чітко сформована мета та відповідна мотивація в її досягненні.

– Використання найефективніших способів досягнення мети з врахування індивідуальних сильних сторін.

– Підвищення продуктивності та ефективності дій.

– Розкриття свого потенціалу та освоєння нових стилів і способів мислення.

– Досягнення своєї мети [37].

Ротація персоналу є переміщенням працівника з одного підрозділу підприємства в інший, з однієї посади на іншу, іноді – аж до повної зміни сфери діяльності. Ротація застосовується для розвитку працівників з багатопрофільними навичками. Цей метод застосовується для працівників із досвідом роботи перед просуванням по службі; підготовки нового персоналу для набуття ним необхідних знань про компанію.

У торгівельних компаніях Японії ротація є обов'язковою формою неформального навчання, яка проводиться одразу після прийняття працівника на роботу; перші 3-4 роки, протягом яких працівники набувають базові знання; як кар'єрна підготовка на п'ятому році, та підготовка нових лінійних керівників департаментів та секцій. Завдяки цьому працівники мають можливість визначитися із своєю майбутньою спеціальністю. Шляхом ротації працівники отримують можливість визначитися зі своєю подальшою кар'єрою [38, 56].

Цілі ротації зазнають змін в залежності від розмірів підприємства. Так, великі підприємства більш активно використовують ротацію, 67% великих підприємств, для адміністративних працівників як спосіб професійного розвитку молодих спеціалістів. 10% середніх і малих підприємств використовують ротацію, 31% середніх і малих підприємств використовують для підготовки до нової посади [38].

Ротація дозволяє розкрити потенціал працівників з певним рівнем професійної підготовки. Переваги даного методу:

– не потребує значних затрат на організацію системи ротації в порівнянні з іншими методами;

– є своєрідним попередженням неефективних рішень по просуванні працівників по службі;

– є засобом часткового вирішення конфліктів на підприємстві.

На даний час ротація не є поширеною. Ми вважаємо, що це пов'язано з наступними негативними сторонами:

- Значне скорочення продуктивності праці під час адаптації до нового мікросередовища на підприємстві.

- Надає працівнику поверхневі знання в різних напрямках.

- Виникають конфлікти через небажання працівника залишати посаду.

- “Електронне навчання” – це дистанційне навчання при якому відбувається самостійне вивчення тем, постійно взаємодіючи з одним або кількома учителями. Електронне навчання тільки починає розвиватися на території України і можна вже спостерігати його переваги такі, як:

- Низький рівень матеріальних затрат для підприємства.

- Самостійний вибір часу, місця та форми навчання, але вимагає високого рівня самодисципліни і мотивації.

Метод “Електронне навчання” використовується, коли мова йде про отримання другої освіти чи підвищення кваліфікації.

Навчання в дії передбачає, що процес вирішення реального завдання поставлений перед командою, та із залученням, якщо це можливо, фахівців, не закінчується при вирішенні проблеми. Воно має на меті зробити акцент на навчанні й обміркуванні, та завершується коли всі найменші деталі проекту вичерпані.

Курси – це одна з форм прискореної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників певного вузького фаху [39]. Різниця між курсами та навчанням у вищих навчальних закладах полягає в швидких темпах навчання та освоєння практичних навичок потрібних для вибраного фаху.

Зовнішні конференції, семінари – це заплановане обговорення певного напрямку чи проблеми, учасники якого заздалегідь підготовлені до нього. Особа, учасник конференції чи семінару, найбільш продуктивно працює перед заходом ознайомлюючись з ідеєю та проблемою, шукаючи літературу, методи вирішення теми, яка буде обговорюватися. На самій зовнішній конференції чи

семінарі учасник висловлює свою думку, веде дискусії ознайомлюючись, таким чином, з думками інших людей.

Впровадження на українських підприємствах закордонної системи управління персоналом, повинне враховувати: довгострокове формування персоналу (ретельний підбір кваліфікованих працівників відповідного віку, стажу, професійних навичок); розробку ефективної системи стимулювання та мотивації працівників; безпосередню участь працівників у діяльності підприємства; послідовність діяльності HR-менеджерів в управлінні персоналом; встановлення належних умов праці; встановлення відповідної заробітної плати працівникам; високу якість кадрової політики на підприємстві.

### **Висновки до розділу 1**

Теоретичні основи управління персоналом як умови управління розвитком підприємства дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі узагальнення теоретичних підходів до визначення понять “персонал”, “управління”, запропоновано управління персоналом розглядати, як комплексну систему заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повного використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

2. Доведено, що концепцію управління персоналом підприємства утворюють виокремлені основні принципи, правила, цілі роботи з персоналом, конкретизовані із врахуванням стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також форми та стилі проведення роботи з персоналом і плани щодо його використання.

3. Запропоновано розглядати систему управління персоналом, як налагоджений механізм групи фахівців апарату управління персоналом (суб’єкт управління), який використовує для управлінського впливу на об’єкт управління: технічні засоби, інформаційну базу даних, комплекс методів, на

основі діючої законодавчої, нормативно-правової бази для здійснення управління розвитком підприємства. Обґрунтовано, що система управління персоналом включає: суб'єкт управління, об'єкт управління, управлінський вплив та зворотні зв'язки.

4. У ході досліджень обґрунтовано залежність функціонування системи управління персоналом від принципів, що описують вимоги до формування системи управління персоналом та тих, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом.

5. Визначено, що до основних напрямків системного управління персоналом належать: стратегічне управління персоналом, управління персоналом, управління розвитком.

6. Виділено підсистеми управління персоналом: аналізу та планування; підбору, найму та обліку; оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації; мотивації; організації трудових відносин на підприємстві; інформаційного та правового забезпечення процесу управління персоналом.

7. Обґрунтовано використання методів професійного розвитку персоналу, а саме: навчання на робочому місці, електронне навчання, коучинг лінійним менеджером, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги, курси, коучинг зовнішніми спеціалістами, ротація, навчання в дії.

8. Встановлено, що в практиці управління персоналом простежується взаємодія різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “СЕ БОРДНЕТЦЕ - УКРАЇНА”

#### 2.1. Стан та структура управління персоналом на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”

Sumitomo Electric Bordnetze GmbH (Сумітомо Електрик Борднетце ГмбХ) є юридичною особою, створеною за існуючим законодавством Німеччини, (zareєстрована в торговому реєстрі суду м. Брауншвайг за номером HRB 100933) адреса: 38444 м. Вольфсбург, Німеччина. Sumitomo Electric Bordnetze GmbH є єдиним засновником й учасником товариства, якому належить 100% часток у Статутному фонді товариства. Офіційне найменування товариства українською мовою Товариство з обмеженою відповідальністю “СЕ Борднетце - Україна”, скорочене найменування ТОВ “СЕБН-УА”. Товариство “СЕ Борднетце - Україна” вважається іноземним підприємством відповідно до положень Господарського кодексу України .

Місія. Клієнт, якісна продукція – гарантія майбутнього. Прибутки одержуються для того, щоб гарантувати і покращувати продуктивність підприємства. У щоденних діях враховуємо потреби працівників і ділових партнерів, навколишнього середовища, суспільства, культурного кола та гарантуємо при цьому стабільність.

Цілі та предмет діяльності товариства, відповідно до статуту, включають:

1. Розробку, виробництво, продаж джгутів проводів, інструментів, електричних та електронних систем для автомобілів, а також відповідних комплектуючих.

2. Продаж продукції засновнику та будь-якій юридичній особі, визначеній засновником.



3. Імпорт та придбання товарів і послуг, необхідних для машинобудування, планування, виробництва, монтажу, тестування, організації виробництва, навчання та супровідних видів діяльності.

4. Здійснення інших видів діяльності, які стосуються та є дотичними для досягнення вищезгаданих цілей та предмету діяльності, та будь-яких інших видів діяльності затверджених зборами учасників для реалізації зазначених вище цілей та предмету.

Вищим органом управління товариства є збори учасників, які відповідають за визначення загального напрямку та стратегії діяльності товариства, прийняття основних рішень щодо політики товариства та за перевірку фінансової діяльності і показників діяльності товариства. Вони несуть відповідальність за діяльність товариства.

До компетенції зборів учасників належить:

1. Визначення основних напрямків діяльності, в тому числі затвердження річного фінансового плану, бюджету на рік, планування показників прибутку та планів капіталовкладень товариства, затвердження звітів про їх виконання.

2. Внесення та затвердження будь-яких змін до статуту.

3. Прийняття рішень про будь-які зміни розміру статутного фонду.

4. Встановлення розміру, форми і порядку внесення додаткових вкладів учасників до статутного фонду.

5. Обрання та відкликання директорів до закінчення строку його повноважень.

6. Визначення форми контролю за діяльністю дирекції, створення, визначення повноважень та відкликання ревізійної комісії, а також обрання та відкликання членів ревізійної комісії.

7. Затвердження різних звітів та бухгалтерських балансів, вирішень будь-яких питань, пов'язаних із розподілом прибутків та покриттям збитків товариства.

8. Визначення осіб, які уповноважені підписувати усі документи від імені товариства та яким дирекція має намір передати свої повноваження.

9. Затвердження організаційної структури товариства.

Дирекція здійснює управління повсякденною господарською діяльністю ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”, виконання рішень зборів учасників. Є виконавчим органом товариства і складається з двох директорів: генерального директора та фінансового директора. Дирекцію очолює генеральний директор.

До повноважень та обов’язків генерального директора належить:

1. Діяти від імені ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” без будь-якої довіреності за умови, що усі договори від імені товариства мають бути підписані відповідно до статуту.

2. Розвивати, забезпечувати та здійснювати нагляд за переведенням фінансової та господарської діяльності ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” та його матеріальної та технічної бази, включаючи, без обмежень, продаж та фінансове планування, адміністративний облік та складання бюджету витрат.

3. Забезпечення виконання політики та вказівок зборів учасників.

4. Розробляти стратегії та процедури для виконання цілей товариства та рішень зборів учасників.

5. Здійснювати загальний повсякденний контроль та управління ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” і його матеріально-технічною.

6. Подавати на затвердження зборами учасників основні напрямки діяльності, в тому числі річний фінансовий план, бюджет на рік, планові показники прибутку та плани капіталовкладень, а також звіти про їх виконання.

7. Проводити переговори з приводу договорів та інших документів, обов’язкових для ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”.

8. Уповноважений приймати всі рішення від імені товариства у зв’язку із управлінням та діяльністю дочірніх підприємств, філій та представництв в Україні.

9. Вчасно надавати зборам учасників такі управлінські та фінансові звіти, які час від часу можуть вимагати збори учасників англійською,

німецькою та українською мовами, з прийнятною формою та змістом, що містять обговорення та аналіз показників та операцій за кожен квартал, а також бізнес прогноз, цілі діяльності та стратегії на наступний квартал.

10. Наймати, здійснювати нагляд та звільняти персонал ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”, в тому числі визначати розмір винагороди та умови працевлаштування, а також розробляти посадові інструкції.

Генеральний директор може делегувати будь-які із своїх повноважень та обов'язків іншому працівникові підприємства або третій особі за дорученням. На час своєї відсутності він може передавати виконання всіх своїх повноважень фінансовому директору, а у випадку його відсутності уповноваженій особі зборів учасників.

**Таблиця 2.1**

**Структура персоналу ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”**

Категорії	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік
Штатні працівники, осіб	2971	2935	4033	3936
Відхилення осіб / %	-36/-1,21		-97/-2,41	
Менеджери всіх ланок управління, осіб	142	145	173	172
Відхилення осіб / %	3/2,11		-1/-0,59	
Основний персонал, осіб	2147	2103	3151	3073
Відхилення осіб / %	-44/-2,05		78/-2,48	
Допоміжний персонал, осіб	682	687	709	691
Відхилення осіб / %	5/0,73		-18/-2,54	
Стать, осіб: жінки	884	750	1434	1401
чоловіки	2087	2185	2599	2535

Джерело: [40].

Чисельність персоналу ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” впродовж останніх чотирьох років зросла на 965 осіб. У 2013 р. чисельність персоналу зменшилася в порівнянні з 2012 р. на 36 осіб, або 1,21%. У 2015 р. зменшилася в порівнянні з 2014 р. на 97 осіб, або 2,41%. Найбільші коливання кількості штатних працівників відбулися в періоди з 2013-2014 рр. і 2014-2015 рр.

Основними причинами звільнення працюючих є [41]: невиконання своїх обов'язків; поява на робочому місці в стані алкогольного сп'яніння; високий ступінь конфліктності; низька заробітна плата; конфлікти з керівником; рутинність роботи; атмосфера в колективі.

Протягом 2012-2014 рр. відбулось збільшення кількості менеджерів і допоміжного персоналу відповідно на 69 та 29 осіб, та у 2014 р. зростання основного персоналу на 1004 особи. Співвідношення жіночого складу персоналу до всієї кількості працюючих ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” в 2012-2015 рр. – 29,75%; 25,55%; 35,55%; 35,59%; чоловіків – 70,25%; 74,45%; 64,44%; 64,41%. Основна вікова категорія працівників – 23-40 років. У 2015 році частина співвідношення менеджерів до кількості працюючих становить 4,37%; основного персоналу – 78,07%; допоміжного персоналу – 17,56%.

Коефіцієнт плинності персоналу дорівнює як відношення кількості звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньоспискової чисельності працюючих [42, 158]:

$$K_{пл} = \frac{ЧЗ}{Ч_{ср}}, \quad (2.1)$$

де  $K_{пл}$  – коефіцієнт плинності персоналу;

$ЧЗ$  – кількість звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням;

$Ч_{ср}$  – середньоспискова чисельність працюючих.

**Таблиця 2.2**

**Коефіцієнт плинності персоналу ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”**

Показники		2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік
Кількість звільнених працівників	за прогули	8	7	9	4
	інші порушення трудової дисципліни	20	27	38	24
	за власним бажанням	49	51	83	39
Середньоспискова чисельність працюючих		3045	3124	4124	4016
Коефіцієнт плинності кадрів		0,025	0,027	0,032	0,017

Джерело: розраховано на основі даних підприємства.

$$K_{пл}^{2012} = \frac{77}{3045} = 0,025,$$

$$K_{пл}^{2013} = \frac{85}{3124} = 0,027,$$

$$K_{пл}^{2014} = \frac{130}{4124} = 0,032,$$

$$K_{пл}^{2015} = \frac{67}{4016} = 0,017.$$

Отже, коефіцієнт плинності персоналу ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” є низьким, протягом 2012-2015 рр., оскільки  $0,025 < 0,1$ ;  $0,027 < 0,1$ ;  $0,032 < 0,1$ ;  $0,017 < 0,1$ . Де 0,1 – це сталий показник, який показує, що плинність персоналу підприємства є низькою. Коефіцієнт плинності персоналу має тенденцію до зменшення, що свідчить про покращення роботи з персоналом.

Відділ персоналу є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення, затвердженого керівником підприємства. Він підпорядковується керівнику підприємства і у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством.

Структура цього відділу та кількість його штатних працівників визначається штатним формуляром підприємства. За основу розрахунку потрібної кількості штатних працівників відділу персоналу приймається чисельність працівників, конкретні умови та характерні особливості типу і специфіки виробництва.

Організаційна структура відділу персоналу “СЕ Борднетце - Україна” зображена на рисунку 2.1.

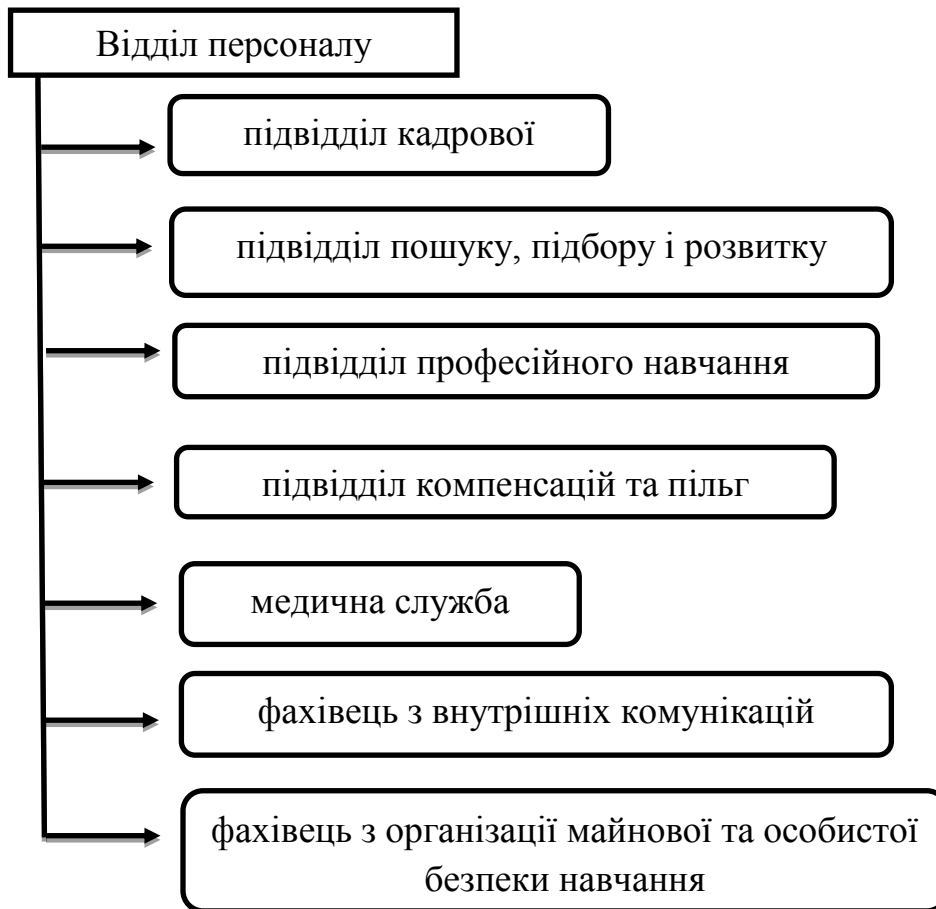
Підвідділ кадрової роботи складається з [40]:

- Керівника підвідділу кадрової роботи.
- Старшого інспектора з кадрів.
- Інспектора з кадрів.

На підвідділ кадрової роботи покладено виконання наступних завдань:

- Переведення працівників.

- Оформлення відпусток.



**Рис. 2.1. Організаційна структура відділу персоналу “СЕ Борднетце - Україна”**

Джерело: [40].

На підвідділ кадрової роботи покладено виконання наступних завдань:

- Переведення працівників.
- Оформлення відпусток.
- Формування і ведення особових справ працівників.
- Заповнення і зберігання трудових книжок.
- Видання довідок про трудову діяльність працівників.
- Співпраця з Центром зайнятості.

- Оформлення документів для призначення пенсій працівникам і їх родинам, встановлення пільг і компенсацій.

- Підготовка документів до здачі на збереження в архів.
- Контроль за використанням щорічних відпусток згідно графіку.
- Облік працівників, які знаходяться у декретних відпустках.
- Виготовлення та видача перепусток.
- Оформлення та ведення обліку листків непрацездатності.
- Внутрішня звітність.
- Облік порушень трудової дисципліни.
- Вибіркова перевірка табеля робочого часу.
- Ведення обліку військовозобов'язаних.
- Оформлення цивільно-правових договорів.
- Переміщення працівників по змінах.
- Оформлення наказів про зміну прізвища.
- Надання консультацій працівникам підприємства щодо кадрових питань.
- Внесення в програму 1С графіків роботи.
- Облік та видача ключів, щомісячна перевірка шафок на наявність заборонених предметів.
- Оформлення наказу про прийом.
- Оформлення заяв на соціальну пільгу.
- База по захисту персональних даних працівників.
- Оформлення наказу на звільнення
- Процес звільнення працівників
- Співпраця з фондом соціального страхування з тимчасової втрати працездатності.
- Координація і контроль діяльності працівників підвідділу кадрової роботи.

Підвідділ пошуку, підбору і розвитку персоналу складається з: керівника підвідділу; старшого менеджера з персоналу; менеджера з персоналу.

На підвідділ пошуку, підбору і розвитку персоналу покладено виконання наступних завдань:

- Забезпечення роботи з укомплектування підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями, з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника.

- Вивчення ринку праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібним персоналом.

- Розробка та реалізація процесів щодо роботи з персоналом із питань прийому та переведення працівників.

- Інформування та консультування керівників різних рівнів з питань пошуку та підбору персоналу.

- Участь в розробці системи мотивації персоналу.

- Забезпечення створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок.

- Участь у розробці та втіленні заходів щодо удосконалення процесу управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень щодо роботи з персоналом.

- Участь у здійсненні моніторингу професійного рівня персоналу, розробці й актуалізації моделі компетенцій, визначенні потреби навчання персоналу.

- Участь в проведенні оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.

- Участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні та запобіганні конфліктів.

- Складання звітності з обліку роботи з персоналом.



- Участь у проведенні оперативних нарад відділу персоналу щодо прийняття окремих управлінських рішень.

- Співпраця із засобами масової інформації.

- Розробка процедур, інструкцій, формулярів, що стосуються навчання і розвитку персоналу. Участь у підготовці навчальних, методичних та інформаційних матеріалів з питань управління персоналом.

- Моніторинг професійного рівня персоналу; розробка та актуалізація моделі компетенцій працівників підприємства; участь у визначенні потреб навчання персоналу.

- Вибір засобів і методів навчання, пошук та оцінка освітнього продукту. Пошук тренінг-фахівців за окремими напрямками, укладає договори з тренінг-компаніями, незалежними фахівцями, комплектує групи для проведення тренінгів зовнішніми фахівцями, координує їх діяльність на підприємстві.

- Розробка графіків проведення навчальних програм. Забезпечення виконання планів і дотримання графіків; комплектування групи для проведення тренінгів.

- Участь в роботі корпоративного центру навчання.

- Участь в організації тренінгів для керівного складу підприємства.

- Здійснення оцінки ефективності проведених навчальних заходів.

Аналіз зворотного зв'язку за результатами тренінгів.

- Участь у розробці реалізації проектів оцінки, розвитку і навчання персоналу: асесмент-центрів (оцінка компетенцій учасників за допомогою спостереження їх реальної поведінки в ділових іграх), підготовки керівників низового рівня.

- Контроль за правильним використанням коштів на навчання, відповідно до бюджету

- Участь в організації проведення щорічної співбесіди працівників з їх безпосередніми керівниками.

- Участь в організації проведення оцінки діяльності та особистісної ефективності працівників.

- Актуалізація організаційної структури підприємства та окремих відділів, інформування керівництва про внесені зміни.

- Формування та управління кадровим резервом підприємства.

Підвідділ професійного навчання складається з:

- Керівника підвідділу.
- Заступника керівника підвідділу.
- Старшого педагога професійного навчання.
- Педагога професійного навчання.

На підвідділ професійного навчання покладено виконання наступних завдань:

- Проведення вступного навчання для нових працівників.
- Документаційний супровід навчання.
- Проведення практичного навчання для нових працівників.
- Проведення додаткового навчання.
- Підготовка мультимедійних презентацій для навчального процесу.
- Підготовка матеріалів для проведення тестів на отримання сертифікатів.

- Проведення щорічних тестів на отримання сертифікатів.

- Моніторинг та актуалізація бази даних навчань.

Підвідділ компенсацій та пільг навчання складається з:

- Керівника підвідділу.
- Менеджера з персоналу.
- Фахівця-організатора соціально-побутового обслуговування.

На підвідділ компенсацій та пільг навчання покладено виконання наступних завдань:

- Аналіз присутності на робочих місцях працівників, аналіз виходів працівників в понаднормовий час, інформує керівників про запізнення,

корегування робочого часу працівників згідно вимог системи, фіксація порушень робочого часу працівників.

- Формування різних видів звітів про відпрацьований час працівників.
- Інформування та консультування керівників різних рівнів з питань організації та обліку робочого часу та соціального захисту працівників.
- Участь в розробці системи мотивації персоналу.
- Контроль стану трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, правил роботи системи обліку робочого часу.
- Організацію і супровід добровільного медичного страхування на підприємстві.
- Аналіз стану соціально-побутового обслуговування персоналу.
- Участь у розробці програм соціального розвитку трудового колективу підприємства.
- Організація проведення робіт з надання побутових, транспортних, медичних та інших послуг працівникам підприємства за місцем роботи та в місцях їх переважного проживання.
- Внесення рекомендацій та пропозицій керівництву щодо доцільності, а також способів проведення різноманітних соціальних заходів. Здійснює оцінку рівня задоволення працівників проведеними заходами.
- Участь у підготовці пропозицій щодо формування та розподілу соціальних фондів підприємства.
- Забезпечення обліку і подання звітів про проведення заходів соціально-побутового обслуговування.
- Здійснення організаційних заходів щодо працевлаштування, реєстрації, проживання іноземних працівників.
- Участь в організації процесу навчання персоналу. Здійснює пошук приміщення для проведення навчальної програми, організовує транспортування і харчування учасників, забезпечує матеріальну базу навчального процесу.

- Організація процесу стажування працівників підприємства за кордоном, здійснює візові процедури, забезпечує транспортування, проживання стажерів.

- Участь у проведенні адаптації нових працівників. Здійснює моніторинг цього процесу.

- Участь у підготовці навчальних, методичних та інформаційних матеріалів з питань управління персоналом.

- Участь у проведенні оперативних нарад відділу персоналу щодо прийняття окремих управлінських рішень.

Медична служба складається з:

- Старшої медичної сестри.

- Медичної сестри.

На медичну службу покладено виконання наступних завдань:

- Надання долікарської допомоги при травмах, отруєннях, невідкладних станах, направлення хворих та потерпілих в поліклініку або в лікарню, в залежності від медичних показників.

- Організація і реалізація заходів по запобіганню та зниженню захворюваності, інвалідності та травматизму.

- Виконання заходів по проведенню періодичних та цільових медичних оглядів.

- Проведення протиепідемічних заходів (щеплення, нагляд за особами, що були в контакті з інфекційними хворими, раннє виявлення інфекційних хворих, госпіталізація).

- Проведення санітарно-просвітньої роботи.

- Укомплектування аптечок.

- Ведення журналів та іншої документації.

- Проведення огляду водіїв та видання допуску до здійснення транспортного маршруту.

На фахівця з внутрішніх комунікацій навчання покладено наступні завдання:

- Поширення серед працівників інформації, необхідної для ознайомлення.
- Підготовка матеріалів для аналізу, розробка проектів нормативних та організаційно-методичних документів, замовлень, заявок, інструкцій, карт, схем та іншої технічної документації. Участь у їх розробленні та комп'ютерно-інформаційному обслуговуванні.
- Збирання, накопичення, оброблення ідей працівників, подання їх для аналізу та оцінки відповідальним керівникам.
- Формування звітів в межах менеджменту ідей та внутрішніх комунікацій.
- Інформування працівників підприємства з питань менеджменту ідей.
- Створення нормативно-методичної бази управління менеджменту ідей та практичне впровадження методичних і нормативних розробок в сфері внутрішніх комунікацій.
- Розробка та реалізація заходів щодо удосконалення процесу менеджменту ідей.
  - Актуалізація інформації на сайті підприємства.
  - Співпраця із засобами масової інформації.
  - Участь в розробці системи мотивації персоналу.
  - Відповідальність за випуск корпоративної газети.

На фахівця з організації майнової та особистої безпеки навчання покладено виконання наступних завдань:

- Організовує, координує та здійснює в межах своєї компетенції діяльність охоронної структури у відповідності до чинних нормативно-правових актів.
- Надає консультації юридичним та фізичним особам з питань майнової та особистої безпеки.

- Бере участь у забезпеченні охоронної структури кваліфікованими кадрами та їх розстановці за службовими обов'язками.
- Організовує охорону об'єктів, фізичних осіб, вантажів, грошових коштів, що перевозяться згідно з вимогами чинних нормативних документів.
- Бере участь у забезпеченні соціального розвитку охоронної структури.
- Аналізує інформацію про діяльність охоронної структури в цілому та за окремими напрямками роботи.
- Забезпечує своєчасне виконання наказів, доручень, розпоряджень керівництва з питань організації служби.

## **2.2. Аналіз управління персоналом на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце” - Україна**

Управління персоналом здійснюють менеджери ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”, його лідери трудових колективів та група осіб, які виконують разом з менеджерами управлінські функції (управлінський персонал). Апарат управління персоналом для ефективного впливу на об'єкт потребує відповідної ефективної організації праці. Вона включає в себе: порядок, правила службової поведінки апарату управління спрямованих на виконання завдань керівниками та фахівцями відповідно до діючих посадових інструкцій та положень структурних підрозділів [43, 338 ].

На організацію управлінської праці спрямованої на персонал впливають стиль роботи, методи, форми, рівень менеджера, інформаційна база, інноваційні та технічні засоби [44].

Управління персоналом ґрунтується на комплексі регламентів, що визначають місце та роль кожного структурного підрозділу та кожного працівника в системі управління, порядок, норми взаємодії між ними та форми впливу на об'єкт управління. Управління персоналом є результатом

управлінської діяльності та невід'ємною частиною управління. Управління персоналом ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” здійснюється під прямим і опосередкованим впливом різноманітних факторів пов'язаних з розвитком суспільно-політичного середовища. Робота менеджера потребує більш високої кваліфікації та характеризується більш складною з високим рівнем застосування енергії блоків пам'яті і психологічною напруженістю.

Мотивація персоналу на ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” складається із двох складових: матеріального та нематеріального стимулювання.

Матеріальна мотивація виступає найважливішим чинником, та включає [40]:

- своєчасну виплату зарплати за місяць;
- премії;
- оплату понаднормової праці в подвійному розмірі;
- оплату днів тимчасової втрати працездатності (лікарняних);
- часткову оплату вартості обідів за рахунок підприємства;
- транспортування з повною оплатою зі сторони підприємства.

Якщо порівняти розмір оплати праці працівників ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” з її розміром по промисловості в цілому та рівнем прожиткового мінімуму, то стає очевидним значне перевищення, що свідчить про реалізацію на підприємстві продуманої політики у галузі матеріального забезпечення працівників, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює бажання до постійного удосконалення знань, вмінь та навичок, розкриття творчого потенціалу та забезпечує, таким чином, високі результати діяльності підприємства в цілому [41]. Заробітна плата є обов'язковою, періодичною основою матеріального стимулювання, яка повинна при відповідних умовах підсилюватися іншими мотиваторами.

На підприємстві передбачені наступні види премій:

- премія за продуктивність для працівників;
- премія за професійні успіхи для допоміжних працівників;
- премія за професійні успіхи для службовців;

- спеціальна премія;
- тринадцята зарплата.

Основний ефект нематеріальної мотивації – підвищення рівня лояльності та зацікавленості працівників у компанії та знижує витрати по компенсації працівникам трудовитрат, що вони несуть. Нематеріальна мотивація ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” включає [40]:

- свободу у прийнятті власних рішень (в межах своїх повноважень);
- можливість професійного навчання;
- можливість участі у проектах;
- похвалу;
- забезпечення необхідної інформації;
- співпрацю, створення дружньої атмосфери у колективі;
- гарантію офіційного працевлаштування;
- підвищення кваліфікації працівників;
- комунікації між працівниками;
- соціальні програми.

Похвала є важливою частиною нематеріального стимулювання працівників. Найпоширеніша і найпростіша класифікація працівників розділяє людей на два типи та відповідні мотиватори: “батіг” і “пряник”. Перший спосіб вичерпує себе при довгостроковому і частому застосуванні. Досвід підприємства показує, що для підтримки відповідної атмосфери потреба в нагороді є менш ефективною, ніж щира подяка працівникам, які добре зробили роботу. Подяка немає замінюватися невідповідним мотиватором.

Впровадження соціальних програм – це ознака цивілізованого бізнесу і високого розвитку культури підприємства.

Соціальну відповідальність у цілому можна трактувати як систематичне й цілеспрямоване надання певних соціальних гарантій працівникам для підвищення їх життєвого рівня, що здійснюється підприємством [44, 138]. Слід наголосити, що соціальна відповідальність підприємства обов'язково базується на його прибутковій діяльності, адже збитковий суб'єкт господарювання не в



зможі сприяти нагромадженню не лише коштів бюджетів різних рівнів, а й створенню власного соціального капіталу. Акцент на ролі соціально-економічних результатів підкреслює суспільну місію підприємницької діяльності [40]:

- проведення безкоштовної вакцинації, забезпечення вітамінами;
- транспортування у непланові зміни;
- забезпечення гарячими обідами з частковою оплатою зі сторони підприємства;
- можливість лікування в санаторії;
- можливість організації відпочинку дітей працівників у літніх таборах;
- проведення одноразових акцій, свят, спортивних змагань;
- оренда спортивного залу для тренувань з футболу та волейболу;
- оплата занять з аеробіки;
- оренда тренажерного залу;
- медичне страхування працівників.

У цілому підприємство від підвищення рівня соціальної відповідальності отримує наступні переваги: зростання довіри місцевої громади до його діяльності, тобто створення позитивного іміджу; це саме стосується й відносин із податковими, контролюючими та іншими органами; стабільність положення на ринку завдяки набуттю вагомих конкурентних переваг; перспективи щодо розвитку діяльності завдяки позитивному іміджу (в органах влади, серед партнерів, постачальників, покупців), а також власній соціальній політиці; підвищення кадрового потенціалу завдяки зростанню професіоналізму, творчої активності, відповідальності й лояльності працівників. Керівництво ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” розглядає витрати на соціальні програми як одну із форм довгострокових інвестицій.

Системою підвищення кваліфікації займається підвідділ професійного навчання проводить наступні види навчань, тренувань та здійснює їх контроль [40]:

– вступне навчання включає теоретичний курс, який здійснюється за допомогою мультимедійних презентацій, та практичне навчання на навчальних дошках підвідділу професійного навчання та на виробництві. Контроль ефективності вступного навчання базується на письмовому тестуванні та перевірці практичних навичок шляхом перевірки ефективності практичного навчання. Після вступного навчання новоприйнятий працівник направляється до відділу, в який він був оформлений, де проходить професійне навчання на своєму робочому місці;

- додаткове навчання;
- навчання відсутніх протягом довгого періоду працівників;
- тестування на здобуття сертифікату.

Основою для визначення навчальних потреб адміністративних працівників є модель компетенції та результати щорічної співбесіди. Загальний план навчання складається на 1 рік, при цьому оголошуються тендери на реалізацію навчальних програм. У таблиці 2.3 зазначенні реалізовані протягом п'яти попередніх років програми спеціальної підготовки для відділу персоналу.

**Таблиця 2.3**

**Спеціальна підготовка в галузі управління персоналом**

<b>Рік проведення підготовки</b>	<b>Тривалість, год.</b>	<b>Напрямок підготовки</b>	<b>Кількість учасників, чол.</b>
2012	16	Оцінка персоналу	1
	16	Мотивація персоналу	2
	8	Корпоративний тренінговий центр	2
2013	8	Оцінка персоналу	2
2014	16	Рекрутинг	5
	16	Управління талантами	1
2015	32	Курси підвищення кваліфікації працівників кадрової служби	8
2016	40	Тренінг для тренерів	3

Джерело: [40].

Оцінка якості та ефективності навчальної програми відбувається в три етапи:

- 1) після навчання;
- 2) безпосереднім керівником через 3 місяці;
- 3) під час щорічної співбесіди.

Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальні інтереси. До потреб працівників у оцінюванні належать: потреби в інформації про сильні та слабкі сторони своєї діяльності; потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям; потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників, щоб підвищити свою конкурентоспроможність. Шляхом реалізації цих потреб, оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю управління персоналом, стає однією з провідних цінностей організаційної культури підприємства.

Організаційна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконавання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові [45, 59]. Організаційна культура базується на основоположних етичних принципах та цінностях, які поділяються членами компанії. Ці цінності в різних підприємствах можуть бути різними, і в тому числі, в залежності від того, чиї інтереси лежать в основі діяльності підприємства. Але, високий рівень організаційної культури є важливим стратегічним чинником, мобілізуючим всі структурні ланки підприємства та

його окремих працівників на досягнення поставлених цілей у рамках місії підприємства [46].

Для успішного проведення результативної діагностики організаційної культури ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” пропонується використати інструмент оцінки OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) запропонований К. Камероном та Р. Куїнном. Для цього ми заповнили анкету, що вимагає індивідуальних відповідей по шести пунктах (Додаток В) виражених за наступними напрямками: найважливіші характеристики, загальний стиль лідерства на підприємстві, управління найманими працівниками, стратегічні цілі, критерії успіху [47]. Характеристики можливих організаційних культур ми навели в таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4**

**Характеристики організаційних культур**

	<b>Гнучкість і дискретність</b>	
<b>Тип культури</b>	<b>Клан</b>	<b>Адхократія</b>
Тип лідера	Вихователь, керівник	Новатор, підприємець
Критерії ефективності	Згуртованість, моральний клімат, розвиток людських ресурсів	Ріст, творчість, результат на першому місці
Теорія менеджменту	Участь – закріплює відданість справі	Новаторство – виношує нові ресурси
	Внутрішній фокус й інтеграція	Зовнішній фокус й інтеграція
<b>Тип культури</b>	<b>Бюрократія</b>	<b>Ринок</b>
Тип лідера	Координатор, організатор	Боець, суперник
Критерії ефективності	Рентабельність, своєчасність, гладке функціонування	Досягнення цілей, ринкова доля
Теорія менеджменту	Контроль допомагає рентабельності	Конкуренція допомагає продуктивності
	Стабільність і контроль	

Джерело: [48].

Бальні оцінки, отримані в додатку В дають нам загальну тенденцію щодо домінування певного типу організаційної культури на ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”.

Для аналізу отриманих даних та побудови профілів організаційної культури необхідно заповнити бланк, запропонований в таблиці 2.5.

Кожен з шести питань, включених в інструмент OSAI, передбачає чотири альтернативи. Найбільшу кількість балів надамо альтернативі, що більше за інших нагадує організацію.

**Таблиця 2.5**

**Бланк для статистичної обробки бальної оцінки**

Відповіді за стовпцем “Поточний стан”			Відповіді за стовпцем “Бажаний стан”		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал	Альтернатива	Сума балів	Середній бал
А (клан)	160	27	А	165	27
В (адхократія)	110	18	В	110	18
С (ринок)	130	22	С	135	23
Д (бюрократія)	200	33	Д	190	32
Всього	600	100	Всього	600	100

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Відтак, організаційна культура ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури. ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” можемо характеризувати як формалізовані і структуровані місця роботи, а роботою найманого персоналу управляють за допомогою формалізованих процедур. Керівники та лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка циклічності діяльності підприємства, постійність роботи з постачальниками. Місце роботи характеризується великою формалізацією і структурованістю. Процедури управляють діяльністю працівників. Основним завданням ставляться раціональність і системний підхід. Формальні правила та офіційна політика є об’єднуючими факторами. Надійність поставок, гнучкі календарні графіки і низькі витрати – фактори успіху існування підприємства. Управління персоналом ставить перед собою завдання гарантувати зайнятість і забезпечити довгострокову передбачуваність.

### **2.3. Оцінка якісного складу персоналу ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”**

Оцінка персоналу розглядається нами з двох сторін, як елемент управління і система атестації людей, яка використовується на підприємствах у різних формах. Вона виступає засобом вивчення якісного складу персоналу, виявлення його сильних, слабких сторін. Оцінка є основою обґрунтування будь-якого управлінського рішення.

Оцінка якісного складу персоналу – це система періодичної перевірки працівника за звітний період відповідно до цілей і нормативів діяльності для даної посади, оцінка відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналіз відносин працівника до обов’язків, правил трудового розпорядку [49].

Оцінка якісного складу персоналу використовується для вирішення наступних завдань:

- підбору нових працівників;
- висуванню кандидатів в резерв та на нові посади;
- плановому просуванню працівників по службі та плануванню їх кар’єри;
- раціоналізації засобів і методів роботи;
- створенню ефективної системи мотивації працівників;
- аналізу ефективності навчання працівників;
- аналізу роботи трудових колективів та окремих працівників.

Апарат управління проводячи оцінку складу персоналу ставить перед собою наступні цілі:

- прийняття об’єктивних рішень;
- забезпечення менеджерів інформацією про кількісний, якісний склад персоналу;

– орієнтування працівників на покращення результатів в потрібному для підприємства напрямку.

При цьому менеджери повинні враховувати наступні проблеми [50]:

1. Оцінка персоналу передбачає визначення бажаних балів і коефіцієнтів, яких повинен досягти кожен працівник. Тому постає проблема в ефективності таких стандартів для всіх, та неможливості їх охопити багато факторів.

2. Збирання інформації по працівнику. Через недостовірність усних джерел інформації здійснюється пошук документального підтвердження, що займає багато часу і є не завжди можливим.

3. Збереження інформації по оцінці працівників. На великих підприємствах можуть виникати проблеми з втраченими документами по працівнику, що може внести похибку в оцінці працівника.

4. Визначення професійно-кваліфікаційного рівня працівників є загальною категорією для визначення якої впливають наступні ознаки: освіта, стаж роботи, активність, підвищення кваліфікації. Перелічені ознаки не завжди відповідають якісним показникам, чим створює похибку в оцінювання працівника.

5. Надмірна суб'єктивність, через вірогідну недостовірність кількісних показників, може призвести до ігнорування важливих якостей і помилкових рішень.

Менеджери окремих підрозділів допускають помилки у організації та проведенні оцінки персоналу. Зокрема: проводиться оцінювання, але без чіткого розуміння його мети і завдань. Як результат – відбувається розробка та впровадження програм, які виявляються неефективними. Помилки суб'єктів оцінювання виникають на етапі організації, і на етапі безпосереднього проведення оцінки (табл. 2.6).

В сучасних умовах достатньо складно розробити збалансовану систему оцінок, щодо її об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, саме тому існує декілька підходів і систем оцінки персоналу.

**Помилки проведення оцінки персоналу  
ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”**

<b>№ з/п</b>	<b>Помилка</b>	<b>Наслідок</b>
1.	Недостатня мотивація учасників перед початком оцінки	Негативне сприйняття всього заходу. Неадекватна поведінка
2.	Ігнорування статусу учасників	Висока ймовірність виникнення конфлікту між учасниками і спостерігачами
3.	Спостереження одним і тим же консультантом за один і тим же учасником	Різке зниження об'єктивності оцінки
4.	Розповсюдження висновків про учасників в ході оцінки, порівняння учасників між собою	Висновок може носити не об'єктивний характер і викликати негативну реакцію в учасника

Джерело: [51].

Наше завдання визначити потенціал, ступінь підготовленості працівника до посади, яку він займає. Для цього ми застосуємо комплексну оцінку персоналу за бальною системою. Кількісно вимірюючи за допомогою балів основні характеристики чотирьох працівників ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” і виконуваної ним роботи. Характеристика працівників включає [52]:

- Професійно-кваліфікаційний рівень.
- Ділові якості.
- Складність роботи.
- Конкретно досягнутий результат.

Формула обчислення комплексної оцінки (К):

$$K=0,5 \times P_k \times D_j + P \times D, \quad (2.2)$$

де  $K$  – комплексна оцінка;

$P_k$  – професійно-кваліфікаційний рівень;

$D_j$  – ділові якості;

$P$  – складність роботи;

$D$  – конкретно досягнутий результат.



У формулі використовується емпірично визначений коефіцієнт 0,5, для посилення значення складності та результату праці. Загальний для всіх набір професійних ознак таких як освіта, стаж роботи, активність є складовою визначення професійно-кваліфікаційного рівня. Виділяють п'ять варіантів освіти (O) з відповідними балами:

- загальна середня – 0,1;
- професійно-технічна – 0,15;
- середня спеціальна – 0,25;
- вища та незакінчена вища – 0,4;
- дві вищі освіти, що відповідають профілю роботи – 0,5.

Стаж роботи (Cp) за рік дорівнює 0,1 балу, найбільш можливий показник 0,15 – стаж роботи за фахом більше рівне 15 рокам.

Врахування участі активності (A) в системі навчання здійснюється за наступною шкалою:

- короткострокові курси, масові форми навчання – 0,05;
- отримання другої професії, спеціальності – 0,10;
- курси підвищення кваліфікації – 0,15;
- навчання у вищих навчальних закладах – 0,20.

Професійно-кваліфікаційний рівень дорівнює [50]:

$$(O+Cp+A)/0,85, \quad (2.3)$$

де коефіцієнт 0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Отже, професійно-кваліфікаційний рівень вибраних працівників ТОВ “СЕ Бортнетце - Україна” дорівнює:

$$\text{Працівник 1. } P_k = (0,25+0,3+0,050)/0.85 = 0.71;$$

$$\text{Працівник 2. } P_k = (0,4 + 0,1)/0.85 = 0.59;$$

$$\text{Працівник 3. } P_k = (0,4+0,6+0,15)/0.85 = 1,35;$$

$$\text{Працівник 4. } P_k = (0,4+0,11+0,15)/0.85 = 1,71.$$

Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за допомогою ознак, які найбільше впливають на клімат в колективі, продуктивність праці. Кожна

ознака має чотири варіанти оцінки в бальній шкалі: низька – 0,5; середня – 1; вища за середній – 2; висока – 3 бали. Уся сукупність ділових якостей вираховується сумування оцінок рівнів ознак з врахуванням їх вагомості. Бальна оцінка ознак, що характеризують ділові якості працівників наведена в таблиці 2.7.

**Таблиця 2.7**

**Оцінка ділових якостей працівників ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна”**

№ з/п	Назва ознаки	Значущість ознаки	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали			
			Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4
1.	Професійна компетентність	0,17	0,34(0,17*2)	0,17(0,17*1)	0,51(0,17*3)	0,51(0,17*3)
2.	Виявлення винахідливості та ініціативи	0,15	0,45(0,15*3)	0,15(0,15*1)	0,45(0,15*3)	0,15(0,15*1)
3.	Організація роботи	0,14	0,14(0,14*1)	0,14(0,14*1)	0,28(0,14*2)	0,42(0,14*3)
4.	Виконання доручень, рівень відповідальності	0,13	0,39(0,13*3)	0,39(0,13*3)	0,26(0,13*2)	0,26(0,13*2)
5.	Вміння працювати в колективі	0,15	0,30(0,15*2)	0,30(0,15*2)	0,08(0,15/2)	0,30(0,15*3)
6.	Рівень гнучкості при новій роботі	0,15	0,30(0,15*2)	0,45(0,15*3)	0,08(0,15/2)	0,08(0,15/2)
7.	Стресостійкість	0,11	0,33(0,11*3)	0,22(0,11*2)	0,11(0,11*1)	0,11(0,11*1)
8.	Можливість виконувати обов’язки іншого працівника	0,15	0,15(0,15*1)	0,30(0,15*2)	0,15(0,15*1)	0,45(0,15*3)

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Працівник 1. Дя = 0.34+0,45+0,14+0,39+0,30+0,30+0,33+0,15=2.40;

Працівник 2. Дя =0,17+0,15+0,14+0,39+0,30+0,45+0,22+0,30=2,12;

Працівник 3. Дя =0,51+0,45+0,28+0,26+0,08+0,08+0,11+0,15=1,92;

Працівник 4. Дя =0,51+0,15+0,42+0.26+0,30+0,08+0,11+0,45=2.28.

Оцінка складностей функцій, які виконуються працівником вираховується за допомогою тарифно-кваліфікаційного довідника та ознаки, які не включені до нього, але мають вплив на складність праці і потребують більшого напруження, досвіду, зусиль. Перелік таких ознак оцінки складності функцій з врахуванням питомої ваги в балах зображена в таблиці 2.8.

**Таблиця 2.8**

**Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних працівником функцій**

№з/п	Назва ознак	Значущість ознаки (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали					
			1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	Характер робіт, що визначає складність праці за тарифно-кваліфікаційним довідником	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,50	3,0
2.	Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
3.	Керівництво(ланкою, бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
4.	Додаткова відповідальність у технічному процесі	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-

Джерело: [52].

Складності виконання функцій (Р) розраховується сумуванням оцінок з врахуванням їх ваги і поділити на сталий коефіцієнт 8,3, що позначає максимально можливу бальну оцінку складності функцій працівника. За допомогою цього забезпечується оцінка працівника, що виконує роботу та менеджера.

$$\text{Працівник 1. } P = (1,50 + 0,15 + 0,15) / 8,3 = 0,22;$$

$$\text{Працівник 2. } P = (1,50 + 0,15 + 0,15) / 8,3 = 0,22;$$

$$\text{Працівник 3. } P = (2,0 + 0,30 + 0,30) / 8,3 = 0,31;$$

$$\text{Працівник 4. } P = (2,50 + 0,30 + 0,40 + 0,30) / 8,3 = 0,42.$$

Оцінка результатів праці працівника враховує кількісні та якісні параметри роботи та їх ритмічність. В таблиці 2.9 зазначено характеристика

результатів праці з врахуванням їх значущості. Вони конкретизуються в структурних підрозділах відповідно до їх специфіки.

**Таблиця 2.9**

**Ознаки, що визначають результат праці**

№ п/п	Назва ознак	Значущість ознаки (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали		
			1.	2.	3.
1.	Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
2.	Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
3.	Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,60

Джерело: [52].

Оцінка результатів праці працівників обчислюється шляхом сумування ознак в балах, отже:

Працівник 1  $D = 0,80 + 0,40 + 0,40 = 1,60$ ;

Працівник 2  $D = 0,80 + 0,80 + 0,40 = 2,00$ ;

Працівник 3  $D = 1,20 + 1,20 + 0,60 = 3,00$ ;

Працівник 4  $D = 1,20 + 1,20 + 0,40 = 2,80$ .

На основі проведених розрахунків ми можемо визначити комплексну оцінку для кожного працівника.

Працівник 1  $K = 0,5 \times 0,71 \times 2,40 + 0,22 \times 1,60 = 1,20$ ;

Працівник 2  $K = 0,5 \times 0,59 \times 2,12 + 0,22 \times 2,00 = 1,07$ ;

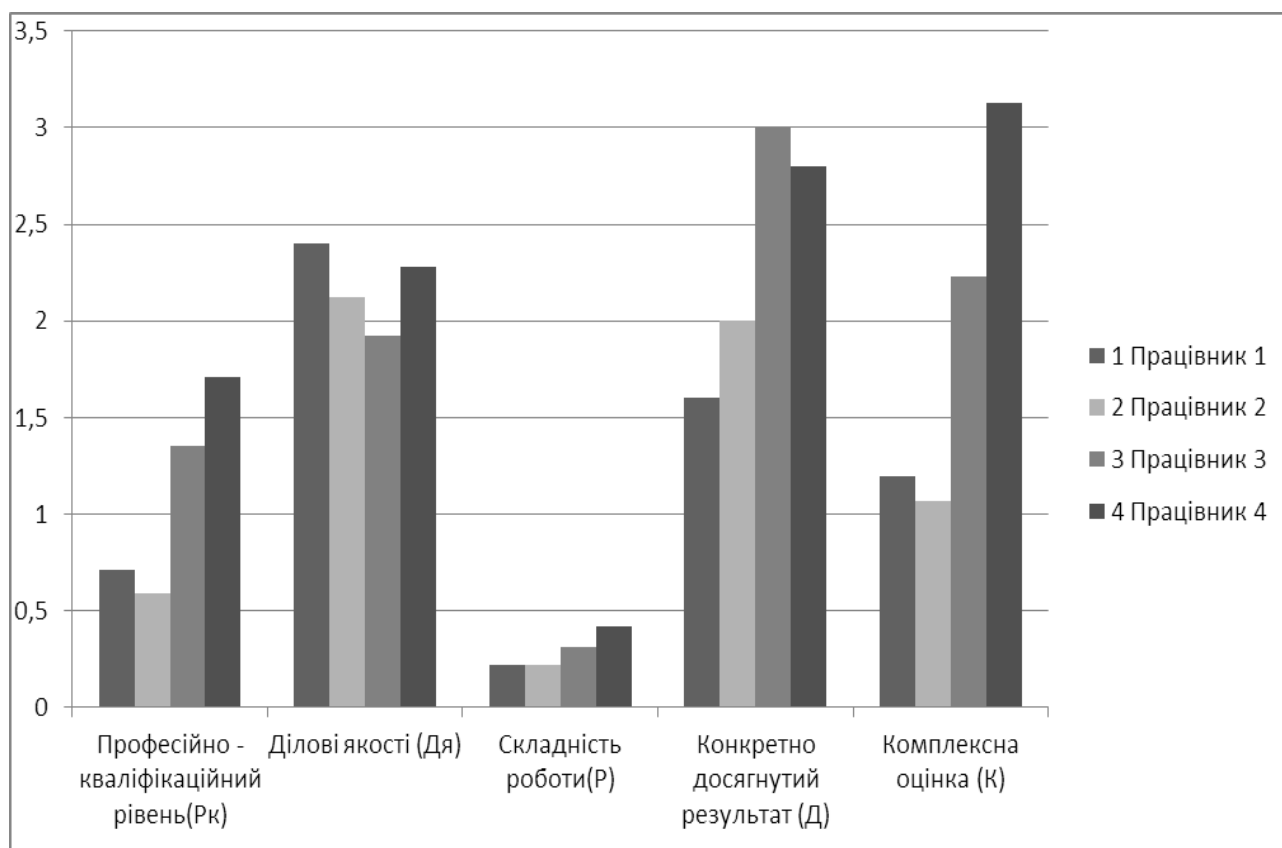
Працівник 3  $K = 0,5 \times 1,35 \times 1,92 + 0,31 \times 3,00 = 2,23$ ;

Працівник 4  $K = 0,5 \times 1,71 \times 2,28 + 0,42 \times 2,80 = 3,13$ .

Значення комплексної оцінки працівника в діапазоні:

- від 0,15 до 0,50 – працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,50 до 1,05 – працівнику призначається перекваліфікація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 1,05 до 2,50 – працівник відповідає посаді;

- від 2,50 – працівника можна рекомендувати в резерв, призначати на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.



**Рис. 2.2. Комплексна оцінка працівників ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна”**

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Отже, працівники 1,2,3 відповідають займаним посадам. Працівник 2 має потенціал, оскільки коефіцієнт конкретно досягнутого результату в порівнянні до працівника 1 більший на 25%, а професійно-кваліфікаційний рівень менший на 16,9%. Доцільним є направлення працівника 1 на підвищення кваліфікації. Працівника 3 потрібно додати в резерв на вищу посаду і забезпечити матеріальне стимулювання (рис. 2.2).

Комплексна оцінка керівників і спеціалістів включає в себе оцінку ділових якостей керівників і спеціалістів.

Відбір ознак оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів здійснюється на підставі змісту фактично виконуваних функцій і вимог кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців до їх професійно-кваліфікаційної підготовки [52].

У методиці, що розглядається, ознаками ділових якостей спеціалістів є: компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою працю, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціатива, здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи, працездатність, здатність підтримувати контакти з іншими працівниками. Для оцінки ділових якостей керівників набір ознак дещо змінюється, оскільки цих працівників треба характеризувати не тільки як спеціалістів, а і як організаторів, вихователів своїх підлеглих.

**Таблиця 2.10**

**Бальні оцінки, що характеризують ділові якості менеджерів відділу персоналу ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна”**

Назва ознак	Питома значущість	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів		
		Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3
Компетентність	0,11	0,44(0,11*4)	0,33(0,11*3)	0,33(0,11*3)
Здатність чітко організувати і планувати свою працю	0,13	0,13(0,13*1)	0,39(0,13*3)	0,39(0,13*3)
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,42(0,14*3)	0,42(0,14*3)	0,42(0,14*3)
Самостійність та ініціатива	0,12	0,24(0,12*2)	0,36(0,12*3)	0,48(0,12*4)
Здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи	0,12	0,48(0,12*4)	0,36(0,12*3)	0,36(0,12*3)
Працездатність	0,13	0,52(0,13*4)	0,39(0,13*3)	0,39(0,13*3)
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,25	0,50(0,50*2)	0,75(0,50*3)	0,50(0,50*2)
Всього	1	2,73	3	2,87

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Кожна ознака ділових якостей відповідає чотирьом ступеням та оцінюється в балах [53]:

- низький – 1;
- середній – 2;
- вище за середній – 3;
- високий – 4 бали.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей керівників ТОВ “СЕ Борднетце – Україна” здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості (табл. 2.10).

Отже, менеджер 2 володіє вище середнього рівнем ділових якостей з урахуванням їх питомої значущості. Менеджери 1 і 3 володіють середнім рівнем якостей, якими повинні володіти менеджери відділу персоналу. Людина, яка здійснює управлінську діяльність, не може володіти всіма необхідними якостями в максимально розвинутій формі. Але робота над їх самовдосконаленням є обов’язковою умовою управління розвитком підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідження управління персоналом ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” дозволяють зробити наступні висновки:

1. ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” налічує 3936 працівників. Протягом 2012-2015 років їх кількість зросла на 24,5 %. В основному це працівники віком від 23-40 років. Коефіцієнт плинності кадрів найбільш загрозливим був у 2014 році та становив 0,032. Визначено, що головними причинами звільнень були низька заробітна плата та конфліктність, як з керівництвом так і з колегами по роботі.

2. Досліджено, що структура відділу персоналу складається з: підвідділу кадрової роботи; підвідділу пошуку, підбору і розвитку персоналу; підвідділу професійного навчання; підвідділу компенсацій та пільг; медичної служби. До складу персоналу відділу входить персонал кожної із названих структурних одиниць та фахівець з внутрішніх комунікацій, фахівець з організації майнової та особистої безпеки.

3. З'ясовано, що на підприємстві застосовується матеріальні та нематеріальні методи мотивації.

4. Визначено, що організаційна культура ТОВ "СЕ Борднетце - Україна" характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури. Увага зосереджується на внутрішній підтримці у поєднанні з потрібною стабільністю і контролем. У підприємства з ієрархічною культурою формалізоване і структуроване місце роботи для кожного. Роботою найманого персоналу управляють за допомогою формалізованих процедур.

5. Проведено комплексну оцінку працівників, під час якої було враховано професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, складність роботи, конкретний результат досягнутий працівниками підприємства. Виокремлені особливості оцінки менеджерів. До ознак ділових якостей менеджерів відділу персоналу включено: компетентність, здатність чітко планувати та організувати роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціативність, здатність опановувати нові напрями роботи та використовувати нові методи, працездатність, здатність підтримувати контакти з іншими працівниками.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ “СЕ БОРДНЕТЦЕ - УКРАЇНА”

#### **3.1. Удосконалення системи атестації і навчання персоналу ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”**

Атестація і навчання персоналу підприємства виступає необхідним засобом вивчення якісного складу персоналу, його сильних і слабких сторін. Це основа для удосконалення індивідуальних здібностей і підвищення його кваліфікації. Рушійною силою здійснення атестації та навчання є потреба в розвитку персоналу [54; 55].

При визначенні потреби в навчанні персоналу менеджери можуть використати наступне: результати ділової оцінки, результати атестації, особиста бесіда із працівниками, думка керівника, анкетування. У таблиці 3.1 представленні переваги і недоліки методів визначення потреби в навчанні.

Експертна оцінка незалежного консультанта і психологічна оцінка потребують додаткового залучення спеціалістів і коштів. Аналіз посадових інструкцій і аналіз роботи працівників не враховує можливого їх потенціалу. Тому нами рекомендовано використовувати на ТОВ “СЕ Борднетце – Україна” для визначення потреби в навчанні: пропозиції працівників і атестацію.

Безперервне навчання персоналу пов'язане зі значними фінансовими затратами, контроль за використанням бюджету є найважливішою складовою управління професійного навчання. Виділяють два основні фактори, які впливають на величину бюджету виділеного на розвиток персоналу: по-перше потреба підприємства в кваліфікованих працівниках, по-друге – фінансове становище підприємства.

Таблиця 3.1

## Переваги і недоліки методів визначення потреби в навчанні

№ з/п	Метод	Переваги	Недоліки
1.	Пропозиції працівників	Враховуються побажання самих працівників на основі: знання власних достоїнств і недоліків; знання власних інтересів; бачення розвитку особистої кар'єри.	Працівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: недостатнє знання цілей і стратегії підприємства; формалізм і скептицизм.
2.	Атестація персоналу	Керівники мають можливість оцінити потенціал кожного підлеглого. Регулярність процесу.	Існує небезпека задати занадто загальні критерії й одержати занадто загальні оцінки.
3.	Аналіз результатів роботи працівників	Забезпечуються: наочність і конкретність оцінок; зв'язок навчання із цілями й стратегією підприємства. Підвищується мотивація працівників до ефективної праці	Неможливо застосувати до топ-менеджерів.
4.	Аналіз посадових інструкцій	Існує можливість оцінки відповідності вимог професійним якостям працівника.	Важко оцінити, яку роботу виконуватиме в майбутньому.
5.	Експертна оцінка незалежного консультанта	Консультант дає оцінку на основі: глибокого розуміння цілей і стратегії навчання; спеціальних професійних знань і досвіду.	Запас знань консультанта про підприємства обмежений.
6.	Психологічна оцінка	Забезпечуються: зв'язок навчання із стратегією підприємства; безпосередня оцінка конкретних працівників; висока точність оцінки потенціалу працівників; індивідуальний підхід.	Високі витрати. Не всі працівники легко погоджуються пройти тестування й брати участь у тренінгах.

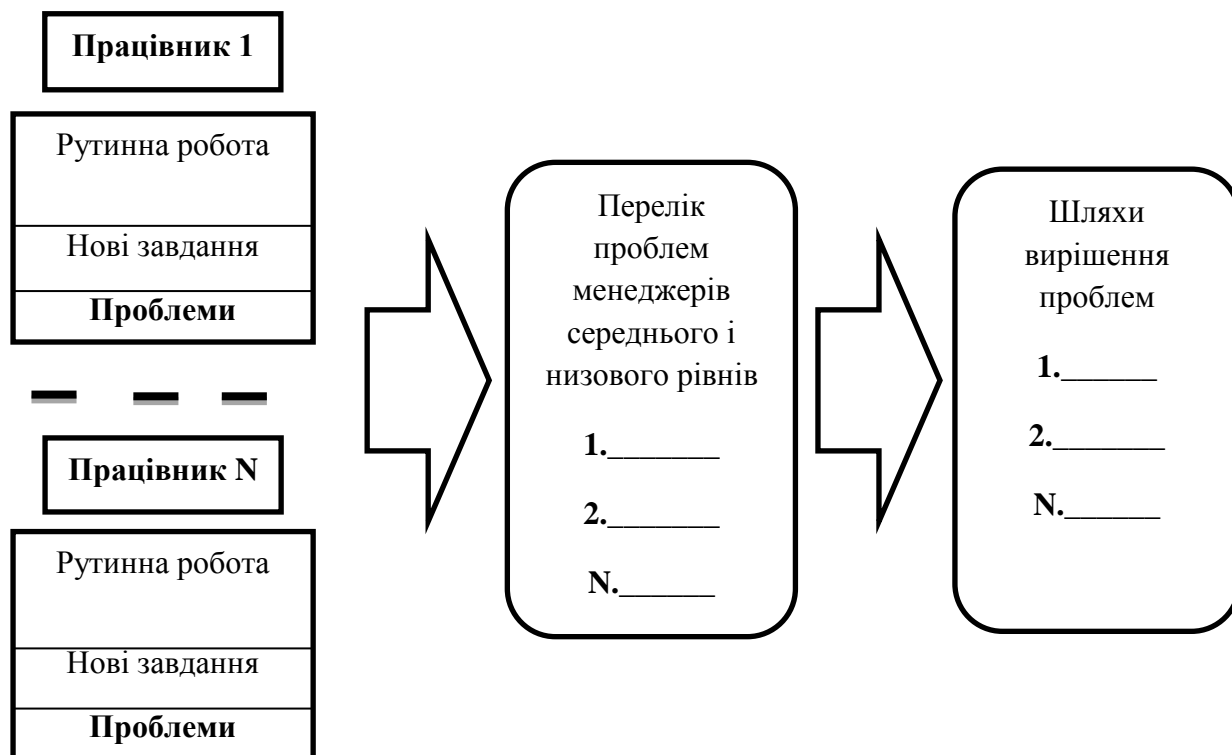
Джерело: [56; 57; 58].

При розрахунку бюджету на навчання персоналу необхідно враховувати усі компоненти витрат. До них входять прямі витрати [59, 16]:

- заробітна плата інструкторів (тренерів);
- оренда навчального приміщення;
- матеріали і технічне обладнання.

Підприємство не включає до витрат: відсутність спеціалістів на робочому місці. Тому наявність повної інформації по витратах пов'язаних з розвитком дасть можливість підібрати відповідні методи навчання персоналу.

З врахуванням мінімізації затрат бюджету та особливостей ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна” нами було запропоновано метод неформального вирішення локальних проблем для ефективного навчання персоналу (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Метод неформального вирішення локальних проблем**

Джерело: розроблено автором.

Працівник в процесі роботи виконує однотипні завдання, пов'язані з середнім і високим ступенями відповідальності. Вирішення останніх потребують значних фізичних, розумових, інформаційних затрат. Особа може думати, що не володіє ресурсами для подолання труднощів(проблем), що пов'язані з роботою. Метод неформального вирішення локальних проблем полягає в визначенні працівником з частки рутинної і нової роботи, завдань при вирішенні яких виникають труднощі. Це здійснюють добровільно всіма працівники відділу.

Перелік проблем виноситься на обговорення, яке проводиться в робочий час і триває не більше години. Учасником обговорення не може бути керівники

відділів чи менеджери вищого рівня. Його функцію бере на себе неформальний лідер. Відділ вибирає людину (неформального лідера) раз на рік шляхом відкритого голосування. Лідер відповідатиме за регламент проведення обговорення і слідкує за дотриманням обов'язків які були роздані. Присутність всіх працівників відділу не обов'язкова, також можуть залучатися працівники інших відділів, якщо вони сприятимуть вирішені проблеми. Дата обговорення визначається лідером, і проводиться раз на місяць, частіше, якщо виникає потреба в допомозі колег і вирішення якої потребує не менше 5 годин; перелік проблем за місяць перевищують шість.

Результатом обговорення є план вирішення кожної проблем. Який включає: анкету розвитку (додаток А), дії працівника, дії помічника, визначена ціль.

Анкета розвитку – це бланк, який використовується працівником для повного аналізу проблеми, шляхів її вирішення.

Помічник - це інший працівник неформально прикріплений у вільний від роботи час на період вирішення проблеми. Проблема яка не була вирішена за поточний місяць переноситься на наступне обговорення.

Переваги методу неформального вирішення локальних проблем:

- скорочення адаптаційного періоду працівників;
- покращення внутрішніх комунікацій;
- згуртованість колективу через командну роботу;
- аналіз роботи працівників;
- усунення проблем у роботі працівників;
- підвищення рівня взаємодопомоги між колегами
- збільшення за рахунок колективної відповідальності рівня довіри до керівника і працівників.

Недоліки:

- конкуренція формального і неформального лідерів;
- надмірне покладання на других колег;
- затрати робочого часу і відрив від виробництва.

Відмінність навчання за методом неформального вирішення локальних проблем від інших полягає в використанні неформального лідера і його впливу на колектив. Вирішення важких робочих питань за допомогою обговорення його працівниками. Метод дозволяє в неформальній обстановці навчатися і переймати досвід своїх колег.

Взаємозалежним і невіддільним від навчання є атестація персоналу, яка здійснюється попередньо, поточно та як підсумування результатів навчання. Вона виявляє сильних і слабких сторін працівників підприємства, а не здача атестаційних бланків у відділ персоналу. Перед проведенням атестації визначається мета і при її завершенні – оцінюється чи була вона досягнута. Інформація отримана в результаті процедури атестації повинна зберігатися в архіві відділу персоналу.

Мета проведення атестації – виявлення і аналіз потенціалу персоналу підприємства.

План дій – поетапний розподіл функцій і обов'язків кожного в системі атестації.

Ми проведемо атестацію відділу персоналу ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна” і виявимо необхідність в навчанні та наявність відповідних навичок роботи з людьми.

Атестація відділу включатиме дві частини для зрівноваження об'єктивних і суб'єктивних факторів. Перша частина це електронне тестування. Друга частина бесіда з керівником ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна”, яка повинна проводитися як діалог. Тривалість якого не повинен перевищувати двадцять хвилин і не менше п'ятнадцяти хвилин. Тема бесіди “Роль кожного працівника в ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна”, що ТИ робиш для свого розвитку і для розвитку товариства”. Основними етапами бесіди керівника з підлеглим є підготовка керівника до співбесіди, яка спрямована на відчуття значущості кожної особи на підприємстві. Початок бесіди, спрямований на вираження довіри і щирю розмову, для самостійного осмислення працівником його дій і рішень. Завершальний етап це підведення підсумків самим працівником.

Керівник проводячи розмову з працівниками повинен пам'ятати, що для ефективності розмови потрібно [60]:

- Уникати формувань, які ускладнюють аргументацію.
- Викладати свої докази якомога наочніше.
- Переконливість викликає опір зі сторони співбесідника, особливо якщо у нього агресивна натура.
- Пристосовувати аргументи до особливостей працівника, зважати на його смаки на манеру ведення справ.

- Використовувати термінологію зрозумілому співрозмовнику.

В перелік запитань керівника, для аналізу особистості повинен включати:

- Як справи у Вашій сім'ї? Як справи з сесією? (Питання на особисті теми дозволить налаштувати співрозмовника на відкриту розмову.);
- Чи є труднощі у роботі? Чи є потреба в новому обладнанні? (Виявляє потребу працівника в інформації, технічних засобах.);
- Як Ви ставитися до навчання по своєму напрямку? Чи варто проводити семінар на тему "..."? (Дозволить зрозуміти чи готова людина затрачувати свої зусилля заради розвитку.);
- Чи влаштовують Вас умови роботи в колективі? (Дає можливість зрозуміти статус людини в неформальних групах.);
- Які плани на наступний рік? На якій посаді Ви бачиш себе через рік?(Вкажуть на зацікавленість працівника в довгостроковій роботі на підприємстві.);
- Як Ви думаєте для чого я це Вам говорю? (Дозволить працівнику самостійно підвести підсумки.).

Діалог керівника з підлеглим дозволить не тільки зрозуміти зацікавленість працівника в роботі і розвитку, а покаже його значущість в системі підприємства. Керівник щоденно спілкується з підлеглими роздаючи накази, забуваючи про те що діалог потрібно вести не лише при прийомі чи звільненні з роботи, а для загального аналізу діяльності .

Проведення електродне тестування працівника повинне включати групи наступних питань:

1. Опитування, щодо якості робочого процесу;
2. Питання по спеціальності;
3. Аналітичні питання по забезпеченості працівника відповідними ресурсами;
4. Пропозиції працівника.

Вказані групи питань допоможуть проаналізувати не тільки кваліфікацію працівника (2 група питань), а визначити можливі причини не ефективної роботи (1,3 групи питань) та шляхи вирішення (4 група питань). Таким чином визначається не тільки головна причина неякісної роботи, а її другорядні для повної оцінки працівника.

### **3.2. Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”**

Механізм мотивації персоналу являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів та методів, що спонукають до виконання завдань визначених менеджерами підприємства. Рушійною силою мотиваційного механізму є стимули особистості. Основу мотиваційного механізму складають особливості персоналу їх потреби, інтереси, установки і цінності. Він враховує традиції, історичний досвід роботи, зовнішні фактори, які впливають на підприємство і отже на його працівників. Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства [61].

Механізм мотивації персоналу орієнтується на задоволення від роботи, починаючи від удосконалення робочих місць, їх автоматизації, розширення сфери діяльності, поділу і кооперації обслуговування робочих місць та закінчуючи оцінкою якості і кількості затрачений персоналом зусиль, його мотивацією через різні види матеріальних та нематеріальних мотиваторів. Можливість використання різноманітних підходів до механізмів мотивації персоналу напряму пов'язані з його саморозвитком. Персоналом в повсякденній діяльності керують потреби, що знаходяться в постійній динаміці та взаємодії. Механізм мотивації повинен спонукати до активної і ефективної роботи, а менеджерів до розвитку підприємства. Забезпечуючи з одного боку можливість задоволення, за рахунок справедливої винагороди, різноманітних потреб, а з другого боку – отримання очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства [62; 63]. Найважливішими елементами механізму мотивації ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна” має бути дотримання принципів:

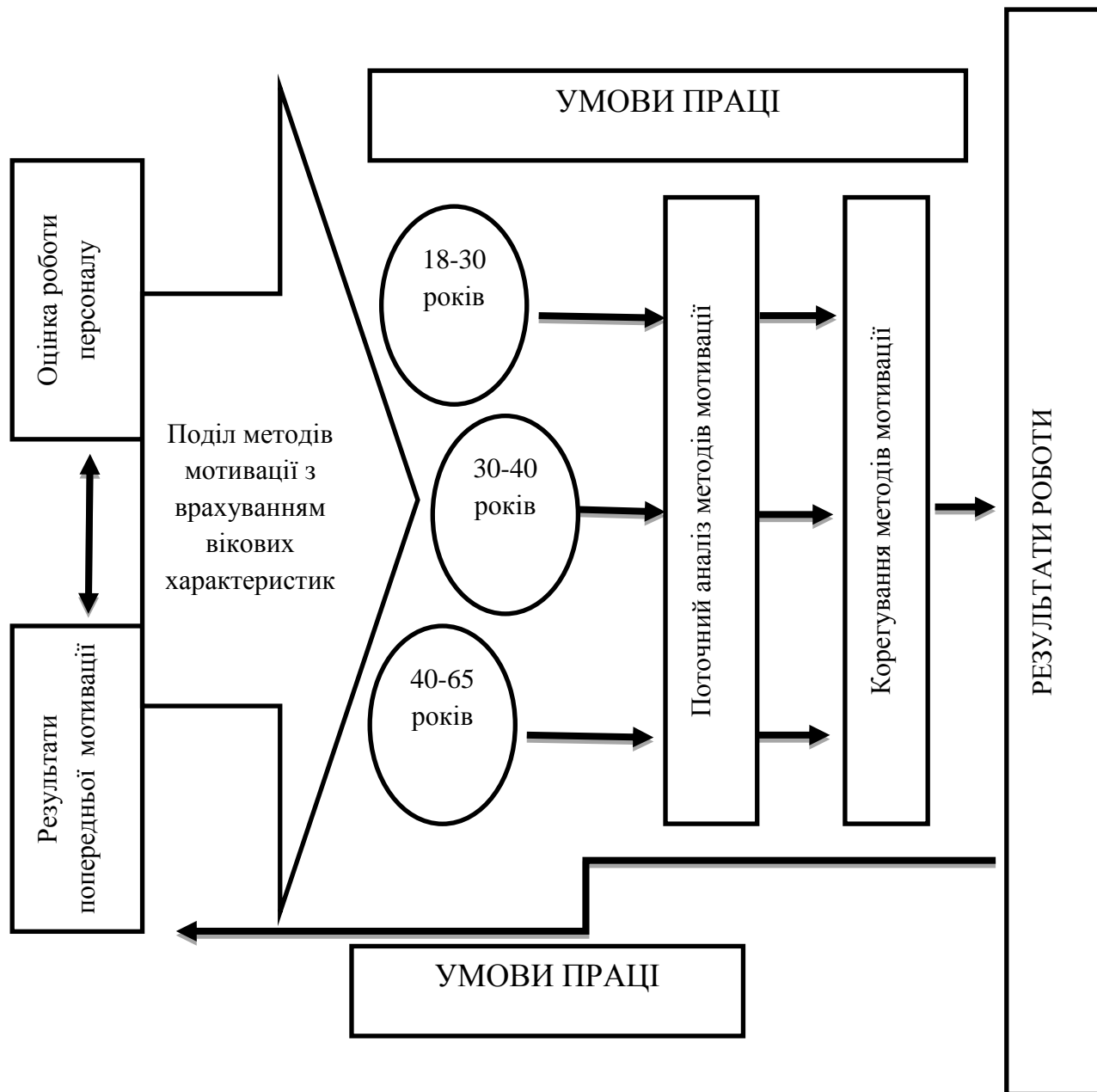
- відповідності та пов'язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства;
- об'єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього персоналу;
- спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства;
- гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації [64; 65].

Мотивований механізм стимулювання праці персоналу ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна” (рис. 3.2) включає в себе оцінку діяльності персоналу, різноманітні методи мотивації, умови роботи та результат мотивації. Оцінка працівників в товаристві залежить від специфіки роботи особи і є визначені індивідуально.

При характеристиці складових системи мотивації ми будемо використовувати методіку, за допомогою якої можна проаналізувати індивідуальне поєднання найбільш і найменш актуальних для конкретної



людини потреб і надати рекомендації щодо формування системи стимулів даної людини.



**Рис. 3.2. Мотивований механізм стимулювання праці персоналу ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна”**

Джерело: запропоновано автором.

Для початку проаналізуємо мотиваційну структуру особистості, яка ділиться на чотири групи (Додаток Б) [66].

До першої групи входять 6 компонентів, що є ядром мотиваційної структури особи. Перераховані компоненти, складові ядро мотиваційної сфери

особи, виступають в ролі чинників, безпосередньо спонукаючи суб'єкта до певного виду діяльності.

Другу групу утворюють компоненти, пов'язані з досягненням достатньо важких цілей. Вони відносяться до поточних справ.

До третьої групи компонентів входять складові прогнозних оцінок діяльності суб'єкта.

Четверта група компонентів відображає причинні чинники відповідної діяльності.

Перераховані компоненти є потенційною мотиваційною структурою, що виникає в ході виконання завдання. Центральною ланкою в цій структурі є мотиваційні компоненти, а серед них компонент самоповаги адекватно виражає експериментальну оцінку рівня домагань особи [66].

Перелік методів мотивації персоналу ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна” ми описували у розділі 2.2. Вдосконалення деяких з них допоможе збільшити самовіддачу і продуктивність персоналу, зменшити плинність кадрів.

Головною помилкою існуючої системи мотивації ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна” є впевненість менеджерів, що на підприємстві немає проблем в управлінні персоналом. Індикаторами неефективної мотивації виступають [67; 68; 69]:

- Спад середньої продуктивності персоналу;
- Відсутність різниці в матеріальній мотивації для працівників з різним ступенем ефективності;
- Незбалансованість оплати праці відносно галузевого ринку;
- Відсутність оптимального балансу заохочення та покарання;
- Система оплати залежить тільки від думки начальника;
- Висока плинність кадрів.

Основні бар'єри і фактори демотивації при впровадженні системи мотивації на підприємстві [68]:

- нечіткість кінцевих результатів діяльності підприємства;
- відсутність чітких критеріїв оцінки результатів діяльності;

- помилковість думки щодо необхідності обов'язкового підвищення фонду оплати праці;
- порушення домовленостей, що були обговорені при прийомі на роботу (зміні посади);
- ігнорування ідей та ініціативи;
- відсутність почуття причетності до підприємства;
- відсутність відчуття досягнень;
- відсутність визначення досягнень у персоналу;
- відсутність змін у статусі співробітника.

Врахування чинників демотивації при визначенні кола завдань працівника, залучення його до різноманітних проектів та створення атмосфери причетності до підприємства дозволить досягти високого рівня мотивації працівників і розкриття їх потенціалу [70; 71].

Методи мотивації працівників повинні підбиратися з врахуванням вікових груп. Оскільки індивідуальний підхід до кожного працівника при мотивації на практиці дуже ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, тому нами запропоновано віковий поділ мотиваторів в залежності від віку особи (рис. 3.3).

Вікова група 18-30 років			
різноманітність і зміни	креативність	цікава та корисна робота	високий заробіток
30-40 років			
високий заробіток	прагнення до досягнень	Самовдосконалення	
40-65 років			
соціальні контакти	визнання заслуг	високий заробіток	

**Рис. 3.3. Основні мотиватори вікових груп**

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи цю систему можна зауважити що для всіх вікових категорій працівників пріоритетним напрямком мотивування є високий заробіток.

Мотивування працівників не є дієвим без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання працюючих. Підвищення значення трудових та статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів, які впродовж тривалого часу були головними. Вони, як і раніше, залишаються важливим способом впливу на працівників, що здатні значно підвищити їх трудову активність та сприяють досягненню високих результатів діяльності як окремої особи, так і колективу в цілому .

Матеріальна мотивація не може на довго утримати працівників, тому менеджери повинні пам'ятати про короткостроковий характер дій. Висока заробітна плата в деяких випадках може утримати працівників від звільнення з підприємства, але не змусить його постійно працювати інтенсивніше, ефективніше і бути креативним. При мотивації лише грошима, працівник легко змінить роботу виходячи тільки з матеріального інтересу.

### **3.3 Рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”**

Відділ персоналу сконцентровує в собі роботу з всіма людьми, які працюють на підприємстві. Він є початком формування культури самовдосконалення та постійного розвитку ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”, оскільки її носієм є людина. То формування ефективної роботи відділу персоналу позначиться на роботі всього товариства.

Відділ персоналу в своїй роботі найчастіше стикається з проблемами неправильного підбору, розподілу персоналу, невиконання перед ними

обов'язків. Вирішення цих проблем на ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” зводиться до звільнення людей і пошуку нового персоналу, горизонтального або вертикального переміщення, підвищення кваліфікації, перегляд політики мотивації. Розвиток відділу організаційно повинен базуватися на [72]:

- динамічній зміні функцій, прав, обов'язків, працівників відділу;
- динамічній зміні цілей;
- динамічній зміні структури відділу;
- динамічній зміні чисельності працівників;
- динамічній зміні відношення з іншими відділами підприємства.

Сучасні ринкові умови господарювання мають специфічні особливості взаємовідносин “менеджер – персонал”, яка потребує науково-практичної роботи відділу персоналу ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” спрямованого забезпечити ефективну підприємницьку діяльність.

Практична сторона удосконалення управління персоналом включає в себе [73; 74]:

1. Підвищення ролі самоуправління.
2. Налагодження ефективної співпраці лідера та колективу.
3. Підвищення якості організації управління праці.
4. Етика в діловому спілкуванні.

Самоуправління дозволить швидше й ефективніше у межах посадової інструкції розв'язувати незначні проблеми у роботі відділу. Воно являє собою і нематеріальне стимулювання відповідних працівників. Локальне самоуправління мають взяти на себе лідери товариства. Що сприятиме згуртованості працівників в ефективний колектив, для удосконалення роботи менеджерів. Менеджери мають підвищити якість управління не лише за рахунок лідерів, а за рахунок покращення індивідуальних показників роботи.

Вироблення зразка етичної поведінки кожного працівника є важливим завданням менеджера по управлінню персоналом, адже від цього залежатиме імідж підприємства. Етичні нормативи ділових комунікацій і ділової поведінки повинні розкривати загальну систему норм і правил етики, яких повинні

дотримуватися працівники. Ці нормативи розробляються з метою поліпшити ділові комунікації на різних рівнях і в різних сферах діяльності організації. Мета їх створення – встановлення сприятливої моральної атмосфери і визначення етичних рекомендацій при прийнятті рішень.

Реалізація норм і правил етикету в спілкуванні – це ввічливість, тактовність, коректність, доброзичливість, чуйність, скромність та простота. Правила ділового етикету визначають порядок поведінки працівників при виконанні ними професійних обов'язків. Серед них виділяють групу норм, які регламентують характер відносин “менеджер – персонал”. До їх числа входять форми привітання, правила ведення ділової розмови, етикетні норми службового спілкування з працівниками в типових виробничих ситуаціях.

Етикет керівника – це лише форма прояву уваги до підлеглого, проява поваги до його гідності. Однак реалізація норм і правил етикету допоможе ефективніше організувати процес управління колективом в нових умовах господарювання, позитивно вплинути на діяльність підлеглих [75].

Напрями діяльності ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” стосовно персоналу потребують окремих вдосконалень. Механізм набору персоналу товариства зображений на додатку Г. Менеджери стикаються з недостатньою результативністю набору.

Для забезпечення ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” достатньою кількістю молодих працівників і зменшити витрати на пошук персоналу ми пропонуємо налагодити систему співпраці з університетами і коледжами України. Сторонами виступають:

- студент першого курсу, який поступив в університет/коледж на денну/заочну форму навчання;
- вищий навчальний заклад;
- ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”.

Умова співпраці полягає в можливості студента проходити стажування в період літніх або зимових канікул на посаді що відповідатиме обраній ним спеціальності. Термін стажування на підприємстві становитиме один

календарний місяць. За цей період студент повинен ознайомитися з специфікою підприємства і помагати виконувати обов'язки працівнику до якого був прикріплений.

В моніторингу соціально-психологічної ситуації та організації комунікацій усередині товариства потрібно посилити організаційну культуру ТОВ "СЕ Борднетце - Україна" за рахунок організаційної поведінки.

Організаційна поведінка – це поведінка працівників об'єднаних у визначенні управлінські процеси, що мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і культуру. Менеджерами різних рівнів контролюється направленням зазначених процесів. Перетин на підприємстві підпорядкувань працівників і узгодження інтересів підрозділів при оптимальному співвідношенні формує організаційну поведінку. Ідентифікація працівника в рамках підприємства, дозволяє зменшити вплив відчуження з комунікаційного середовища і добитися взаємопогодження з системою. Організаційну культуру менеджер повинна неодноразово посилювати за допомогою запровадження фундаментальних цінностей, ідеалів спів ставних з режимом роботи підприємства. Це обумовлює наявність достатньої професійної та особистої культури, прозорих зобов'язань перед підприємством. Менеджери повинні демонструвати своє ставлення у формах виступів, заяв, перебування на робочому місті, що свідчитиме про його інтерес до організаційних цінностей товариства [76].

Менеджер повинен приділяти час і звертати свою увагу на повсякденне життя працівників в розумних рамках, контролювати процес реалізації правил ТОВ "СЕ Борднетце - Україна". При виникненні непередбачуваної ситуації вносити корективи в організаційну поведінку. Обов'язковим для менеджера повинно стати: особисте привітання кожного працівника з Днем народження і основними прийнятими святами.

Розуміння значення організаційної культури в повсякденному житті організації, щоденні дії керівника відповідаючи цінностям сприяють розвитку

культури підприємства. Тому цінності менеджерів повинні стати не від'ємною частиною внутрішнього циклу підприємства.

Схема підвищення організаційної культури включає в себе (рис. 3.4) виділення елементів організаційної культури які повторюється та опосередковано впливає на всі сфери діяльності. Організаційна культура формується у процесі спілкування і направлених для досягнення мети дій, тому її носієм виступає персонал. У результаті цих процесів виробилися власні цінності, норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Цілеспрямовано аналізуються, контролюються, оцінюються менеджерами, задля цілісного і постійного відтворення загальної культури працівниками під час розподілу обов'язків. Задля дотримання працівниками ролей доцільним є встановлення винагороди, яка може мати нематеріальну цінність.

Усі складові системи формування і розвитку організаційної культури повинні орієнтуватися і сприяти досягненню головної мети встановлення організаційної культури – забезпеченню самоорганізації соціально-економічної системи, підвищенню трудового потенціалу. Елементи організаційної культури постійно вдосконалюються, зміни відбуваються відповідно до нових уявлень про цінності.

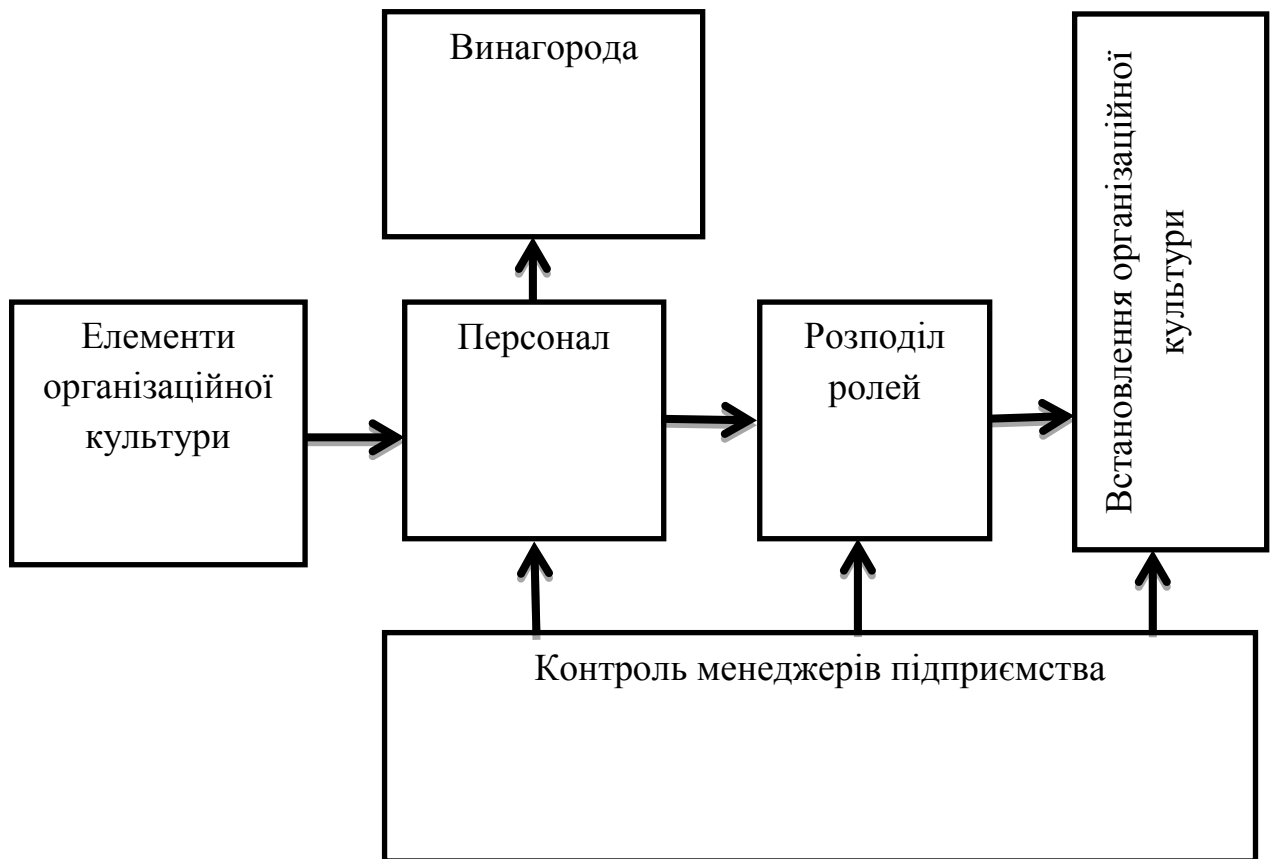
Значення таких цінностей, як орієнтація на потреби, творчість, розкриття особистості, здатність до компромісу, передбачуваність поведінки надійність, стабільність зростає. Виділивши і узагальнивши основу культури ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” було виділено:

1. Чітке дотримання чинних правил, стандартів і норм.
2. Виконання обов'язків, які виходять з договірних відносин та традицій ділового спілкування.
3. Чесність у ставленні до суб'єктів свого бізнесу, споживачів, партнерів, держави.

Дані фундаментальні принципи повинні щоденно застосовуватися в повсякденній роботі не тільки відділу персоналу а і всіх без винятку структурних одиницях.



Реалізація програми щодо зміцнення зв'язків з працівниками. Відсутність взаємозв'язків відділу персоналу з іншими структурами товариства зменшує швидкість і якість забезпечення потреби в персоналу їхньому аналізу та підвищенню кваліфікації.



**Рис. 3.4. Підвищення організаційної культури ТОВ “СЕ Борнетце - Україна”**

Джерело: розроблено автором.

Налагодження таких зв'язків допоможе запобігати виникненню негативних конфліктних ситуацій між підрозділами, та удосконалити роботу між структурними одиницями, а отже і підвищити продуктивність всього товариства.

Перелічені вище заходи щодо удосконалення відділу персоналу забезпечать:

1. Збільшення продуктивності взаємовідносин “менеджер – персонал” за допомогою використання етики в ділових комунікаціях.

2. Зменшити затрати підприємства на пошук працівників через запропоновану систему співпраці з вищими навчальними закладами.

3. Покращення морального клімату ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” за допомогою підвищення рівня організаційної культури.

4. Підвищення рівня відповідальності працівників через налагодження самоуправління та ефективної співпраці лідера та колективу.

5. Зменшення плинності персоналу та періоду його адаптації завдяки внутрішній культурі підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

У цьому розділі удосконалено підходи до управління персоналом ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”.

1. Дослідження показало переваги та недоліки методів визначення потреби в навчанні. ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” потрібно використовувати пропозиції працівників та атестацію персоналу під час вибору методів визначення потреби у навчанні. Відмінність навчання за методом неформального вирішення локальних проблем від інших, полягає у використанні для обговорення неформального лідера і його впливу на колектив. Вирішення складних поточних питань здійснюється за допомогою довільного їхнього обговорення працівниками. Метод дозволяє персоналу у неформальній обстановці навчатися та переймати досвід своїх колег.

2. Перед проведенням атестації визначається мета, а після її завершення оцінюється досягнення поставленої цілі. Інформацію, яку отримано в результаті процедури атестації, потрібно зберігати в архіві відділу персоналу. Атестацію відділу слід проводити частинами для зрівноваження об’єктивності та

суб'єктивності думок. Перша частина – електронне тестування. Друга частина – бесіда із керівником ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”.

3. Проведення електронного тестування працівника повинне включати наступну групу питань: опитування, щодо якості робочого процесу; питання по спеціальності; аналітичні питання щодо забезпеченості працівника відповідними ресурсами; пропозиції працівника. Вказані групи питань допоможуть проаналізувати не тільки кваліфікацію працівника (2 група питань), а визначити можливі причини неефективної роботи (1, 3 групи питань) та шляхи вирішення (4 група питань). Для проведення повної оцінки працівника, таким чином, визначається не тільки головна причина неякісної роботи, а й другорядні причини.

4. Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу спонукає до активної та ефективної роботи, а менеджерів до розвитку підприємства. Здійснюється забезпечення, з однієї сторони, можливості задоволення різноманітних потреб за рахунок справедливої винагороди, а з іншої – отримання очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства. Найважливішими елементами механізму мотивації ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” мають бути принципи: відповідності та пов'язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства; об'єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього персоналу; спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства; гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації.

5. Мотивований механізм стимулювання праці персоналу ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” включає оцінку роботи персоналу, методи мотивації, умови праці та результат мотивації. Оцінка працівників в товаристві залежить від специфіки роботи і визначається індивідуально.

6. Запропоновано вибір методів мотивації персоналу здійснювати із врахуванням вікових груп. Індивідуальний підхід до кожного працівника на

практиці ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, тому запропоновано віковий поділ мотиваторів залежно від віку особи.

7. Рекомендовано роботу відділу персоналу базувати на: динамічній зміні функцій, прав, обов'язків, працівників відділу; динамічній зміні цілей; динамічній зміні структури відділу; динамічній зміні чисельності працівників; динамічній зміні відношення з іншими відділами ТОВ "СЕ Борднетце - Україна".

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо удосконалення управління персоналом як однієї із умов управління розвитком підприємства. Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Відповідно до існуючих розробок у сфері управління розвитком підприємства набули подальшого розвитку визначення понять “персонал” та “управління персоналом”. Під персоналом пропонується розуміти сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства. Управління персоналом є комплексною системою заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

2. Доведено, що система управління персоналом є налагодженим механізмом групи фахівців апарату управління персоналом (суб’єкт управління), який використовує для управлінського впливу на об’єкт управління: технічні засоби, інформаційну базу даних, комплекс методів, на основі діючої законодавчої, нормативно-правової бази для досягнення цілей підприємства. Обґрунтовано, що система управління персоналом включає: суб’єкт управління, об’єкт управління, управлінський вплив та зворотні зв’язки; підсистеми є наступні: аналізу та планування; підбору, найму та обліку; оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації; мотивації; організації трудових відносин на підприємстві; інформаційного та правового забезпечення.

3. Досліджено, що підприємство ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” проводить цілеспрямовану роботу із регулювання чисельності працівників. На основі проведеного аналізу стану та структури персоналу зазначено, що

впродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання чисельності працівників. Найбільші коливання кількості штатних працівників відбулися в періоди з 2013-2014 та 2014-2015 рр. Коефіцієнт плинності персоналу показує, що плинність персоналу має тенденцію до зниження, що свідчить про покращення роботи з персоналом. Управління персоналом ґрунтується на комплексі регламентів, що визначають місце та роль кожного структурного підрозділу та кожного працівника в системі управління, порядок, норми взаємодії між ними та форми впливу на об'єкт управління. Проведено комплексну оцінку працівників, під час якої було враховано професійно-кваліфікаційний рівень ділові якості, складність роботи, конкретний результат досягнутий працівниками підприємства. Доведено, що для підвищення професійного розвитку персоналу потрібно використовувати методи навчання на робочому місці, електронне навчання, коучинг лінійним менеджером, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги, курси, коучинг зовнішніми спеціалістами, ротація, навчання в дії.

4. Удосконалено систему атестації і навчання персоналу ТОВ "СЕ Борднетце - Україна". Підприємству потрібно використовувати пропозиції працівників і атестацію персоналу під час вибору методів визначення потреби у навчанні. Запропоновано метод неформального вирішення локальних проблем. Метод дозволяє персоналу у неформальній обстановці навчатися і переймати досвід інших співробітників. Атестацію персоналу запропоновано проводити частинами (електронне тестування, бесіда із керівником ТОВ "СЕ Борднетце - Україна") для зрівноваження об'єктивності та суб'єктивності думок. До питань електронного тестування працівника доцільно включати опитування, щодо якості робочого процесу; питання по спеціальності; аналітичні питання щодо забезпеченості працівника відповідними ресурсами; пропозиції працівника. Ці групи питань допоможуть проаналізувати не тільки кваліфікацію працівника, а визначити можливі причини не ефективної роботи та шляхи вирішення проблем.

5. Застосовано мотивований механізм стимулювання праці персоналу, який включає: оцінку роботи персоналу, методи мотивації, умови праці та результат мотивації. Найважливішими елементами механізму мотивації виокремлено принципи: відповідності та пов'язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства; об'єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього персоналу; спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства; гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації. Індивідуальний підхід до кожного працівника на практиці ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, тому запропоновано віковий поділ мотиваторів залежно від віку особи.

6. Рекомендовано роботу відділу персоналу базувати на: динамічній зміні функцій, прав, обов'язків, працівників відділу; динамічній зміні цілей; динамічній зміні структури відділу; динамічній зміні чисельності працівників; динамічній зміні відношення з іншими відділами ТОВ "СЕ Борднетце - Україна". Застосування таких рекомендацій дозволить: збільшити продуктивність взаємовідносин "менеджер – персонал" за допомогою використання етики в діловому спілкуванні; зменшити затрати підприємства на пошук працівників через запропоновану систему співпраці з вищими навчальними закладами; покращить моральний клімат ТОВ "СЕ Борднетце - Україна" за допомогою підвищення рівня організаційної культури; підвищить рівень відповідальності працівників через налагодження самоуправління, ефективної співпраці лідера та колективу; зменшить плинність та період адаптації персоналу завдяки внутрішній культурі підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічна енциклопедія / Відповідальний редактор С.В. Мочерний. – Київ: Видавничий центр "Академія". – Т. 1, 2000. – 863 с.
2. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. – Харків, 2013. – 496 с.
3. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.
4. Галиця І.О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання / І.О. Галиця // Проблеми науки. – 2008. – № 8. – С. 14-21.
5. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 50. – С. 313-318.
6. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2. – С. 60-72.
7. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебно-практическое пособие / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 430 с.
8. Теория и практика управления персоналом: учебно-практическое пособие / Авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2013. – 280 с.
9. Мартиненко І.О. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств / І.О. Мартиненко, І.В. Чумаченко // Економіка та управління підприємством машинобудівної галузі: проблеми, теорії та практики. – 2012. – № 4(16). – С. 16-27.



10. Кубенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства // Економіка і маркетинг в ХХ сторіччі. – Ч.І. –2006. –80 с.

11. Н.П.Любомидрова, 2011 Принципи ефективного мотивування працівників інноваційної інфраструктури / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/mo\\_14.pdf](http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/mo_14.pdf).

13. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. – К.: ЦУЛ, 2013. – 271 с.

14. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.

15. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М.А. Мурашко. – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006. – 311 с.

16. Щербина В.С. Господарське право: підручник / В.С. Щербина. – К.: Юрінком Інтер, 2011. – 342 с.

17. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнатська // Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. – 2013. – № 21. –133 с.

18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2012. – 336 с.

19. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства / [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf).

20. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. Ч. 2. – С. 303-307.

21. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf).
22. Дуракова І.Б. Управление персоналом: учебное пособие / І.Б. Дуракова. – М.: Омск, 2011. – 436 с.
23. Аширов Д.А. Управление персоналом: навчальний посібник / Д.А. Аширов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 370 с.
24. Ершов В.А. Как не быть обманутым при приеме на работу / В.А. Ершов, Ф.Н. Филин. – М.: Гросс медиа, РосБУХ, 2009. – 40 с.
25. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
26. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
27. Мірошніченко А.Н. Управління людськими ресурсами організації. – Електронне видання [Електронний ресурс] / А.Н. Мірошніченко. – Режим доступу: [http://free.megacampas.ru/xbookm0022/index.htm?lgo==part-068\\*page.htm](http://free.megacampas.ru/xbookm0022/index.htm?lgo==part-068*page.htm).
28. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1. – С. 141-146.
29. Экономика предприятия / Под ред. Аврашина Л.Я. и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 742 с.
30. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодні / А.М. Ткаченко, К.А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1 (35). – С. 194-197.
31. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка”. – 2015. – № 1 (56). – С. 138-142.

32. Щербак Л. З досвіду правового регулювання професійної освіти та навчання кадрів на виробництві в Республіці Болгарія / Л. Щербак // Справочник кадровика. – 2006. – № 08. – С. 91-93.

33. Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії / Л. Щербак // Справочник кадровика. – 2006. – № 05. – С. 88-90.

34. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.cipd.co.uk/binaries/learning-and-development\\_2015.pdf](https://www.cipd.co.uk/binaries/learning-and-development_2015.pdf).

35. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом [Електронний ресурс] / Ірина Котовська, Роман Оксентюк, Юрій Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 1 (14). – С. 178-184. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16kivhrm.pdf>.

36. Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, ООО “Сидоренко и Ко”, 2007. – 336 с.

37. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Коучинг>.

38. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 215 с.

39. Управління персоналом: навчальний посібник / Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова; М-во освіти і науки України, Київ. еко-ном. ін-т менеджм. (“Екомен”). – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 500 с.

40. Офіційний сайт Sumitomo Electric Bordnetze GmbH / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sebn.com/>.

41. Архів статистичної інформації [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Тернопільській області // Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.ternstat.ternopil.ua/arxiv.html>. – 08.05.2015.

42. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

43. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.В. Шканова. – К.: “Кондор”, 2002. – 518 с.

44. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості / О Макаревич // Соціальна психологія. – 2016. – № 2. – С.134-141.

45. Верхоглядова Н.І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства / Н.І. Верхоглядова, Я.Я. Слабко // Держава та регіони. – 2008. – № 6. – С. 56-60.

46. Крисенко А.В. Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства / А.В. Крисенко, В.Д. Іваницький // Вісник НТУ “ХПІ”. – 2015. – № 24. – С. 68-72.

47. Камерон К., Куїнн Р. Діагностика і зміна організаційної культури / Пер. з англ. під ред. І. В. Андрєєвої. / К. Камерон, Р. Куїн – СПб., 2001. – 142с.

48. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т. І. Калініченко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво, 2010. – № 3. – С. 62 – 67.

49. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська // Економіка & держава, 2014. – №1. – С.60–63.

50. Обер-Крие Дж. Управление предприятием : пер. с фр. / Дж. Обер-Крие. – М. : Сирин, 2009. – 257 с.

51. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие/ Корнюшин В.Ю. – М:МИЭП, 2010. – 120 с.

52. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищих навч. закл. / Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 480с.

53. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2010. – 276 с.

54. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян, М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 23-27.

55. Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом в современной Японии / Д.Л. Овчинников // Актуальные проблемы соврем. науки. – 2007. – № 4. – С. 33-34.

56. Сильванович С.Ф. Организация обучения персонала / С.Ф. Сильванович // Кадровая служба. – 2007. – № 4. – С. 32-33.

57. Скакун В.А. Организация и методика профессионального обучения: Учебное пособие / В.А. Скакун. – М.: ФОРУМ-ИНФРА, 2007. – 336 с.

58. Хабибуллина С.А. Построение системы обучения в компании. / С.А. Хабибуллина, Е.М. Козлова // Управление развитием персонала, 2009. – № 3 (19). – С. 198-204.

59. Хрящева Н. Развитие персонала ключевой фактор успеха бизнеса / Н. Хрящева // Управление персоналом. – 2015. – № 10. – С. 16-17.

60. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Чуприк Н.В., Анохіна Л.П. Етика ділового спілкування: / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук / Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 344 с

61. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації // Актуальні проблеми економіки, 2008. – № 8. – С. 124-129.

62. Стойка А.В. Соціалізація і мотивація економічних суб'єктів / А.В. Стойка. Економіка та держава. – 2009. – № 8. – С. 56-58.

63. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос. науч.-метод. конф. – Оренбург, 2016. – С. 2451-2457.

64. Проблема и задачи мотивации персонала / Н. Б. Козічева, Б.С. Козічев // Менеджмент в России и за рубли жом. – 2014. – №2. – С. 60-66.

65. Мотивація персонала корпоративних структур / А. Блинов // Маркетинг. – 2015. – № 1. – С. 88-101.
66. Эммонс Р. Психология высших устремлений. Мотивация и духовность личности. – М.: Смысл, 2004. – 416 с.
67. Фартушна А.І. Матеріальна мотивація персоналу [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: V студ. наук.-практ. конф., 2010. – Х.: Магістр, 2010. – С. 137-140.
68. Кетько С.М., Пакулина С.А., Поминов А.В. Единство рефлексии, мотивации и адаптации в сознании личности: Коллективная монография. – М., 2005. – 231 с.
69. Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента // Управление персоналом, 2015. – № 4. С. 23-27.
70. Отліванська Н.В. Модель формування системи контролінгу персоналу. «Стратегии инновационного развития экономики»: кол. монография. – Х.: НТУ «ХПИ», 2013. – С.154-162.
71. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія / О.М. Скібіцький. – К.: ТОВ “Три-К”, 2013. – 582 с.
72. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Ситник Й.С. – Львів: “Тріада плюс”, 2008. – 456 с.
73. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1. – С. 185-189.
74. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. – 162 с.
75. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств»: навч. посібник / За заг. ред. З.І. Тимошенко. – К. Вид-во Європ. ун-ту, 2013. – 285 с.

76. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. – 2016. – № 1. – С. 96-99.