

КУРСОВА РОБОТА

на тему:

Особливості кадрової політики організації

Виконав ст. гр. МПЗм - 11

Павлик І.В.

галузь знань 0306

Менеджмент і адміністрування

Спеціальність 8.03060101

Менеджмент і правове забезпечення

АПВ

Національна шкала _____

Кількість балів _____ ESTS _____

Члени комісії _____

План

Вступ

1. Теоретичні основи сучасної кадрової політики організації.
2. Загальна організаційно –економічна характеристика досліджуваного підприємства.
3. Аналіз стану управління трудовими ресурсами на ПрАТ „Тернопільський молокозавод”.
4. Вдосконалення принципів кадрової політики в сучасних умовах господарювання.

Висновки

Список використаної літератури

ВСТУП

Управління людьми має довгу та складну історію. Перші признаки управління, які спостерігалися в історії людства, напевне пов'язані із управлінням саме людськими ресурсами. Загалом, управління виникло ще в умовах первісно-общинного ладу і завдячує своєму виникненню суспільному поділу праці, внаслідок якого спочатку від землеробства було відокремлено скотарство, а потім і ремісництво. Поглиблення суспільного поділу праці спричинило розвиток торгівлі, яка, в свою чергу, дала поштовх дослідженням проблем управління.

Термін „менеджмент людських ресурсів” виник у 60-ті роки ХХ століття завдяки представникам управлінської школи людських відносин. Заслугою представників цієї школи стало те, що вони (Е.Мейо і М.-П.Фоллет) визнали особливо важливу роль людських ресурсів в реалізації господарської діяльності будь-яким підприємством. Крім того, згадані науковці визнали, що управління людьми є одним із найскладніших процесів, оскільки люди часто керуються не вказівками керівників, а поведінкою колег, вимогами неформальних груп або своїм характером чи звичками.

В умовах сучасного етапу науково-технічної революції докорінним чином змінилася роль людини у виробництві. Якщо раніше вона розглядалася лише як один із чинників виробництва, який, по суті, нічим не відрізняється від машин та обладнання, то сьогодні вона представляє собою стратегічний ресурс, найважливіший чинник успіху у конкурентній боротьбі. Це пов'язано із здатністю людини до творчої праці, що на даному етапі стає основою, вирішальною умовою успіху будь-якої компанії.

Цінність людей як людських ресурсів постійно зростає. В результаті з'являється система управління людськими ресурсами. Вона відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентних переваг та реалізації довгострокової стратегії на основі регулювання відносин між нею та працівниками в рамках бізнесової стратегії.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ.

Основою системи управління трудовими ресурсами є кадрова політика, яка представляє собою довготривалу стратегію вдосконалення кадрів. Це система принципів, моделей, поглядів та цілей, які визначають напрямок та зміст роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них. Вона розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом або кадровою службою.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення організації персоналом потрібні якості та чисельності. Також вона має за мету:

1. забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян;
2. раціональне використання кадрового потенціалу;
3. формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Основними різновидами кадрової політики вважається політика відбору кадрів, поліпшення умов навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

У великих компаніях кадова політика, як правило, офіційно декларується та фіксується в загальнокорпоративних документах: меморандумах, інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. В невеликих компаніях, фірмах, вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власника.

Вважається, що письмове викладення кадрової політики дозволяє чітко та наочно висловити погляди адміністрації, переконати персонал в її добрій волі, покращити взаємодію підрозділів, внести послідовність в процес прийняття кадрових рішень, інформувати персонал про правила внутрішніх взаємовідносин, покращити морально-психологічний клімат, тощо.

Управління трудовими ресурсами повинно спиратися на такі принципи, як справедливість, рівність, відсутність дискримінації.

В основі формування кадрової політики лежить аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку виробництва та зайнятості. Інколи ця робота виконується за допомогою спеціальних консалтингових організацій.

Кадрова політика організації визначається рядом факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх факторів відносять національне трудове законодавство, стан економічної системи, перспективи розвитку ринку праці. До внутрішніх факторів відносять структуру та мету організації, територіальне розташування, технології, що використовуються, стосунки, що склалися та морально-психологічний клімат в організації.

Кадрові служби – це інструмент реалізації кадрової політики.

Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління кадрові служби (служби управління персоналом). Вони стають самостійними ланкою та разом з іншими службами підприємства відповідають за досягнення економічних, виробничих та соціальних цілей організації.

Структура служби управління персоналом залежить від характеру та розмірів організації, особливостей продукції, яку вона випускає. В маленьких та середніх організаціях багато функцій по управлінню персоналом виконується лінійними керівниками, а у великих організаціях формуються самостійні структурні

підрозділи, що реалізують ці функції. В деяких організаціях формуються структури управління персоналом, що об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом всі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

Як уже зазначалося, головним елементом усієї системи управління підприємства є трудові ресурси – персонал. Здатність персоналу одночасно виступати у ролі об'єкта і суб'єкта управління є головною специфічною особливістю системи управління трудовими ресурсами.

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

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

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

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

У теорії управління існують різноманітні підходи до класифікації трудових ресурсів відповідно до професії або посади працівника, рівня управління, категорії працівників. Загальну класифікацію персоналу підприємства можна подати так, як на рисунку 1.1.

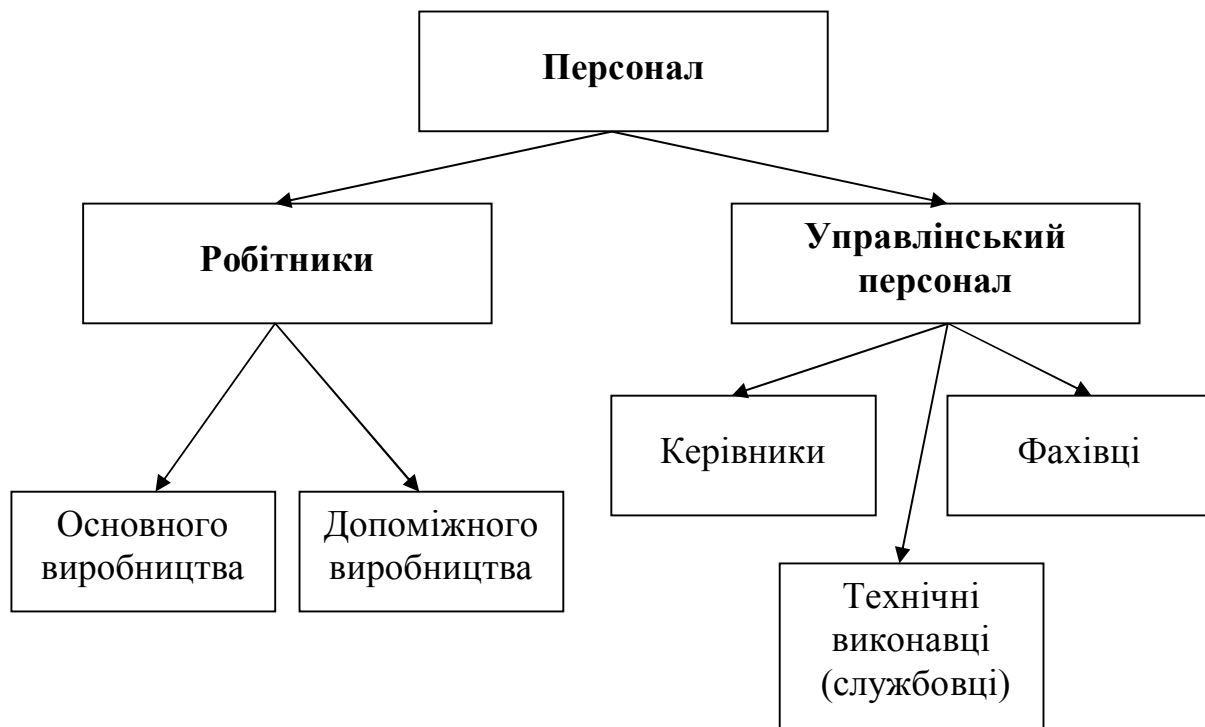


Рис. 1.1. Класифікація персоналу підприємства

До складу персоналу підприємства входять постійні й тимчасові працівники, які уособлюють кваліфіковану та некваліфіковану працю. Поняття кадри включає штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств.

Виробничий персонал або робітники здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною фізичною працею. Вони безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами з надання різноманітних виробничих послуг і періщення вантажів. Робітники умовно поділяються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації та механізації виробничих процесів роль допоміжних зростає.

Управлінський персонал здійснює трудову діяльність у процесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів управління. Головним результатом трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форм, підготовка управлінських рішень, а після прийняття – реалізація та контроль за виконанням рішень. Отже, до управлінських кадрів належать працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна поділити на керівників та фахівців.

Принципова відмінність керівників і фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень та наявності підлеглих. Залежно від масштабів управління розрізняють лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень за всіма функціями управління, і функціональних керівників, що реалізують окремі функції управління.

Фахівців підприємства можна поділити на три основні групи залежно від результатів їхньої праці:

- функціональні фахівці управління, результатом діяльності яких є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетингологи);
- спеціалісти, результатом діяльності котрих є конструкторсько-технологічна або проектна інформація в галузі техніки і технології виробництва (технологи, інженери, конструктори, проектувальники тощо);
- службовці – технічні спеціалісти (оператори, кур'єри, креслярі, офіціанти тощо) виконують допоміжні роботи в управлінському процесі.

Процес управління трудовими ресурсами передбачає: по-перше, визначення мети та основних напрямків роботи з кадрами і постійне вдосконалення системи кадрової роботи в організації; по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення поставленої мети, організацію роботи з виконання намічених заходів.

Головними елементами системи управління персоналом (табл. 1.1.) є підсистеми, що забезпечують основні напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

Таблиця 1.1.

Функції підсистем управління персоналом

Підсистема	Функції
Умови праці	Дотримання вимог: психофізіології, ергономіки праці, й технічної етики; охорони праці і техніки безпеки; охорони навколишнього середовища.
Трудові відносини	Аналіз і регулювання: групових і особистих взаємовідносин, відносин керівництва; управління виробничими конфліктами і стресами; соціально-психологічної діагностики; дотримання етичних норм взаємовідносин; управління взаємодією з профспілками.
Оформлення і облік	Оформлення й облік прийому, звільнень, переміщень; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; профорієнтація; забезпечення зайнятості.
Планування, прогнозування і маркетинг персоналу	Розроблення стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу;; аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами; взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують кадрами організацію, оцінювання кандидатів на вакантну посаду; поточне періодичне оцінювання кадрів.
Розвиток кадрів	Технічне й економічне навчання; перепідготовка і підвищення кваліфікації, робота з кадровим резервом; планування і контроль ділової кар'єри; професійно-психологічна адаптація нових працівників
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	Нормування і тарифікація трудового процесу; розроблення систем оплати праці; використання засобів морального заохочення; розроблення форм участі в прибутках і капіталі; управління трудовою мотивацією
Юридичні послуги	Рішення правових питань трудових угод; узгодження розпорядницьких документів з управління персоналом; розширення правових питань господарської діяльності.
Розвиток соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; розвиток культури і фізичного виховання; забезпечення охорони здоров'я і відпочинку; забезпечення дитячими закладами; управління соціальними конфліктами і стресами; організація продажу продуктів харчування і товарів народного споживання.
Розроблення організаційних структур управління	Аналіз сформованої організаційної структури управління; проектування організаційних структур управління; розроблення штатного розкладу; побудова нової організаційної структури управління

Як видно з даної таблиці, основними функціями єдиної системи кадрової роботи є перш за все аналіз, планування та прогноз кадрів. Головним завданням цієї функції є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреб в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій. Другою функцією є добір, розстановка, оцінювання і безперервне навчання кадрів. Основне завдання – якісне

забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами, а також організація ефективної системи стимулювання їхньої діяльності.

2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПрАТ „ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД”.

Основний вид діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод” – це переробка молока, яке закуповується у товаровиробників та молокозавців, на молочну продукцію для забезпечення населення. Предметом діяльності підприємства є виробництво цільномолочної продукції, масла тваринного, казеїну технічного, сиру.

Виробництво продукції ведеться згідно затверджених технологічних інструкцій, технічних умов.

В даний час в склад заводу входить:

- дільниця по виробництву масла;
- дільниця по виробництву цільномолочної продукції (молока цільного, творогу кисломолочної продукції, сметани) та нежирної, сепараторний пункт, підсобні дільниці.

Молоко, яке надходить на ПрАТ “Тернопільський молокозавод” переробляється на такі основні види молокопродукції:

- масло;
- морозиво;
- продукція з незбираного молока;
- нежирна продукція.

Виробництво основних видів продукції на ПрАТ “Тернопільський молокозавод” показано в таблиці 2.1.

Товарна продукція в порівняльних цінах з кожним роком зростала і в 2015 році становила 1504,7 тис. грн., тобто збільшилася в порівнянні із 2014 роком на 103,1%. Щодо товарної продукції в оптово-діючих цінах, то спостерігається також зростання і в 2015 році вона збільшилася на 120,7%. Крім цього товари народного споживання в порівняльних та діючих цінах за період 2013-2015 рр. збільшився відповідно на 118,1% та 91%.

Також з даної таблиці ми бачимо, що зменшилося виробництво продукції з незбираного молока. Якщо у 2013 році цього кількість становила 512,7 т., а у 2014 році 500,8 т., то у 2015 воно скоротилося до 326,097 т., і в порівнянні із 2013 роком зменшилося на 36,4%. В тому числі виробництво незбираного молока збільшилося на 10,7%, кисломолочної продукції на 4%, щодо виробництва сметани, сиркових мас та сиру кисломолочного незбираного, то воно зменшилося відповідно на 31%, 70% та 72,3%.

Позитивним, як видно з таблиці на ПрАТ “Тернопільський молокозавод” є збільшення виробництва казеїну технічного. Якщо ж у 2013 році його виробництво було відсутнім, то у 2015 році воно досягло 40,7 т., що на 11,5 т. більше ніж у попередньому році.

Щодо молочної продукції з перерахунку на знежирене молоко то її виробництво у 2015 році майже припинилося і якщо у 2013 році цього кількість становила 919,9 т., то у 2015 році вона скоротилася до 3,2 т, або на 99,6%.

Якщо ж у 2013 році питома вага молока обезжиреного у виробництві

молокопродуктів становила 909,9 т., а у 2014 році вона скоротилася до 3,4 т., то у 2015 році виробництво цього виду продукції зовсім припинилося.

Таблиця 2.1

**Аналіз виконання основних показників діяльності на ПрАТ
“Тернопільський молокозавод”**

№	Показники	Фактичні дані			2015 в % до 2014
		2013	2014	2015	
1.	Товарна продукція в порівняльних цінах, тис. грн.	740,8	1042,6	1504,7	203,1
2.	Товарна продукція в оптово-діючих цінах, тис. грн.	728,3	1242,0	1607,4	220,7
3.	Товари народного споживання в порівняльних цінах, тис. грн.	512,0	753,6	1116,9	218,1
4.	Товари народного споживання в діючих цінах, тис. грн.	520,4	774,3	994,1	191,0
5.	Продукція з незбираного молока, тонн:	216,3	213,3	180,1	83,3
	а) незбиране молоко	120,3	129,2	133,2	110,7
	в т.ч. 3,2% ж.	34,0	83,1	87,2	х
	2,5% ж.	14,1	1,9	-	х
	1,5% ж.	72,2	44,2	46	х
	б) кисломолочна продукція	12,2	17,1	12,7	104
	в т.ч. ряжанка	1,7	10,1	2,8	х
	кефір жирний	9,6	6,0	9,8	х
	йогурт	0,9	1,0	0,02	х
	в) сметана	26,5	26,9	18,3	69
	г) сиркові маси	1,0	0,6	0,3	30
	д) сир кисломол. незбираний	56,3	39,5	15,6	27,7
6.	Продукція з знежиреного молока – казеїну, тонн	-	29,2	40,7	х
7.	Знежирена молочна продукція з перерахунку на знежирене молоко, тонн	919,9	23,8	3,2	0,35
	в т.ч.				
	а) сир	1,2	2,7	3,2	х
	б) молоко обезжирене	909,9	3,4	-	х
	в) морозиво	-	24,4	17,1	х
	г) вафельні стаканчики на продаж	0,2	0,4	0,1	х
8.	Масло селянське	65,1	51,8	87,4	134,2

Також у 2015 році в порівнянні із 2014 роком спостерігається зменшення виробництва морозива на 7,3 т. Але порівняно з 2013 роком воно не вироблялося

зовсім.

Щодо масла селянського, хоча воно не є рентабельним, але помітна значна тенденція до збільшення. У 2014 році на виробництво цього виду продукції спостерігається спад, але уже у 2015 році його кількість становила 87,4 т., що у порівнянні із 2013 роком збільшилося на 34,2%.

Значну питому вагу в структурі основних виробництв займає незбиране молоко, що у 2014 р. становило 40,19% від загального виробництва, а у 2015 р. 40,98%.

Що стосується інших видів продукції, то їх частка значно менша в структурі виробництва. Так, наприклад, виробництво масла тваринного на ПрАТ “Тернопільський молокозавод” у 2014 році займало 16,1% від усього виробництва, а в 2015 році – 26,9%. Крім цього, відбувся спад у виробництві кисломолочної продукції і якщо у 2014 році у структурі виробництва її частка становила 5,3%, то у 2015 році воно зменшилося на 4,4 т., або становила 3,9%, тобто була надзвичайно малою. Виробництво сметани у 2014 році займало 7,37% від загального виробництва, а в 2015 році – 5,6%. Що стосується виробництва сиру кисломолочного незбираного, то у 2014 році воно становило 12,3%, а у 2015 році – 4,8%. Виробництво казеїну на даному підприємстві у 2014 році становило 9%, а у 2015 році воно збільшилося до 12,5%. Також незначну частку від усього виробництва становило морозиво, яке у 2014 році займало у структурі виробництва 7,6%, а у 2015 році воно зменшилося до 5,3%. Щодо молока обезжиреного, то його частка у структурі виробництва була надзвичайно малою і у 2014 році становила 1%, що стосується 2015 року, то воно зовсім не вироблялося.

Отже виходячи з цього можна зробити висновок, що виробництво молокопродуктів на ПрАТ “Тернопільський молокозавод” за 2014-2015 рр. збільшилося тільки на 3,5 т. В основному воно збільшилося за рахунок незбираного молока та масла. Що стосується всіх інших молокопродуктів, то їхнє виробництво скоротилося.

Підприємство, реалізуючи свою продукцію споживачам, отримує грошову виручку. Але це ще не означає отримання прибутку. Для виявлення фінансового результату потрібно порівняти затратами на виробництво продукції і її реалізацію, тобто собівартість продукції.

Ефективність виробництва слід розглядати як раціональне та продуктивне використання всіх виробничих ресурсів, а не лише якогось одного з них. Це в першу чергу залежить від їх оптимального розподілу.

Загалом, собівартості продукції у 2015 році порівняно із 2014 роком зменшилося на 665 тис. грн., або на 24,5%. Зменшення собівартості продукції зумовлено в основному зниженням витрат на сировину.

Зменшення рівня собівартості виробництва, як сировини, так і кінцевої продукції має надзвичайно важливе значення для ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, а також впливає на зниження роздрібних цін на молокопродукти, а це в свою чергу сприяє поліпшенню платоспроможності населення, а отже і зростання життєвого рівня нашого народу.

Простежимо фінансові результати на ПрАТ “Тернопільський молокозавод” (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові результати ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, тис. грн

№	Показники	Фактичні дані			2015 у % до 2013
		2013 р.	2014 р.	2015 р.	
1.	Дохід від реалізації продуктів	1882,2	3423,2	2446,5	130
2.	ПДВ	313,7	570,5	407,8	130
3.	Чистий дохід	1568,5	2852,7	2038,7	130
4.	Дебіторська заборгованість	309,8	309,8	229	74
5.	Кредиторська заборгованість	1125,0	1279,0	1602	142,4
6.	Рентабельність, %	-29	+12,3	-10,2	x
7.	Собівартість	1681,8	2710,2	2045,2	121,6
8.	Прибуток (+) Збиток (-)	-487,9	+334,7	-209,0	

Як видно з даної таблиці у 2013 році та у 2015 році було отримано збитки на суму відповідно 487,9 тис. грн. та 209,0 тис. грн. Тільки у 2014 році спостерігається прибуток на суму 334,7 тис. грн., який утворився за рахунок списання боргів в сумі 530,4 тис. грн.

Що стосується рентабельності продукції, то у 2015 році вона становила - 10,2%, а у 2013 році -29%, тільки у 2014 році рентабельність була +12,3%.

Собівартість у 2015 році порівняно із 2013 роком зросла на 21,6% і становила 2045,2 тис. грн. Крім цього у 2015 році зросла кредиторська заборгованість, і порівняно із 2013 роком збільшилась на 42,4%. Щодо дебіторської заборгованості, то вона зменшилася в порівнянні із 2013 роком на 26%, і у 2015 році становила 229,0 тис. грн.

Як бачимо з вище сказаного фінансове становище ПрАТ “Тернопільський молокозавод” не є найкращим, тому перед даним підприємством постає проблема виходу з кризового становища, в якому воно опинилося.

Головним проблематичним питанням на ПрАТ “Тернопільський молокозавод” є відсутність коштів на придбання плівки, фольги, тари під продукцію в плівці. Тому підприємству необхідно шукати шляхи, за допомогою яких можна буде підвищити економічну ефективність переробки молока на ПрАТ “Тернопільський молокозавод”.

3. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПрАТ „ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД”.

При визначенні цілей організації керівництво повинно визначити необхідні ресурси. Необхідність у грошах, устаткуванні і матеріалах є очевидною. Потреба в людях є не меншою, ніж усе перераховане вище. Таким чином, управління трудовими ресурсами на ПрАТ „Тернопільський молокозавод” є надзвичайно

важливою функцією. Реалізацію цієї функції на досліджуваному підприємстві містить наступні етапи:

1. Планування ресурсів: розробка плану майбутніх потреб у людських ресурсах.
2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
3. Добір: оцінка кандидатів на робочі місця і добір кращих з резерву, створеного в ході набору;
4. Визначення зарплати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження службовців.
5. Профорієнтація й адаптація: введення прийнятих на роботу працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку;
6. Навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи;
7. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника.
8. Підвищення, пониження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посаді з великої або меншої відповідальності, розвитку їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення дії трудових договорів;
9. Підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Як видно із вище переліченого, кадровий менеджмент на ПрАТ „Тернопільський молокозавод” складається насамперед із планування персоналу. Процес планування містить у собі 3 етапи:

- оцінка наявних ресурсів (скільки чоловік зайнято виконанням однієї операції і якість їх праці);
- оцінка майбутніх потреб (прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей);
- розробка програми задоволення майбутніх потреб (конкретний графік і заходи щодо залучення, наймання, підготовки і просування працівників, що вимагаються для реалізації цілей організації).

У процесі планування варто звертати увагу на юридичні обмеження. Наприклад, закон про професійну безпеку й охорону здоров'я в різних галузях промисловості і т.д.

Для того, щоб взяти на роботу відповідних працівників, керівництво повинно знати, які задачі вони будуть виконувати під час роботи і які особисті і суспільні характеристики цих робіт. Ці знання одержують за допомогою аналізу змісту роботи. Існує декілька способів такого аналізу. Один з них – спостереження за працівником поряд із формальним визначенням і реєстрації усіх виконуваних ним завдань і дій. Інший метод передбачає збір такої інформації шляхом проведення співбесіди з працівником або його безпосереднім керівником. Третій метод полягає в тому, що працівника просять заповнити анкету або дати опис роботи і вимог до неї. На основі отриманої інформації створюється посадова інструкція, що являє собою перелік основних обов'язків, знань і навичок, а також прав працівника.

Наступний етап – набір, полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади. Добір може бути зовнішнім (публікація оголошень у газеті, звертання в агентства і фірми, спрямування людей на спеціальні курси) і внутрішнім (просування працівників по службі усередині організації). Другий варіант обходиться дешевше. Гарним методом є також звертання до своїх працівників із проханням порекомендувати на роботу їхніх друзів або знайомих (практикується за кордоном, наприклад, у США).

Добір кадрів – це етап, на якому керівництво вибирає найбільш підходящих кандидатів з резерву, створеного в ході набору. До трьох найбільш широко застосовуваних методів збору інформації, яка вимагається для ухвалення рішення при доборі, відносяться іспити, співбесіди і центри оцінки.

Іспити – це вимір здатності виконання завдань, пов'язаних з передбачуваною роботою. Інший вид іспитів – оцінка інтелекту, зацікавленості, енергійності, впевненості в собі, тобто психологічних характеристик.

У центрах оцінки оцінюється здатність людини до виконання пов'язаних з роботою завдань методами моделювання (наприклад, працівника на кілька годин ставлять у роль керівника умовної компанії). Дослідження показали, що центри оцінки є відмінним засобом для прогнозування робочих здібностей, але такий спосіб є дорогим і доступним тільки великим процвітаючим фірмам.

Співбесіди є найбільше широко застосовуваними методами добору кадрів. Навіть працівників неуправлінського складу рідко приймають на роботу без хоча б однієї співбесіди. Підбір керівника високого класу вимагає десятків співбесід. Разом з тим, дослідники виявили цілий ряд проблем, що знижують ефективність співбесіди. Наприклад, існує тенденція ухвалення рішення про кандидата на основі першого враження. Або ж тенденція оцінювати кандидата в порівнянні з особою, з яким проводилася співбесіда перед ним. Крім того, що проводять інтерв'ю найчастіше віддають пальму першості людям, схожим на них по зовнішньому вигляді, соціальному становищі і манерам.

Дослідження показують, що винагороди, такі, як заробітна плата і пільги, впливають на рішення людей про якість роботи, прогули, рішення про те, скільки вони повинні працювати і т.д. Пільги є не менш важливими, чим зарплата.

Відповідно до сучасної концепції кадрового менеджменту, набір людей є лиш початком кадрової роботи. Наступна стадія – це профорієнтація й адаптація в колективі. Кожна людина – це особистість, а організація – суспільна система. Коли людина переходить з однієї роботи на іншу, у неї виробляється нове відношення до роботи. Це називається соціальною адаптацією. Організація використовує ряд способів, і офіційних, і неофіційних, для того, щоб людина швидше адаптувалася.

Підготовка кадрів дуже важлива, тому що організації мають постійну потребу в забезпеченні високої продуктивності праці працівників. Багато організацій при цьому піклуються про загальну якість трудових ресурсів. Підготовка кадрів являє собою навчання працівників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці. Основні вимоги, що забезпечують ефективність навчання, зводяться до наступного:

- для навчання потрібна мотивація. Люди повинні розуміти мету програми, яким чином навчання підвищить продуктивність і їхнє власне задоволення роботою.
- керівництво повинно створити сприятливий для навчання клімат.
- якщо навички, що здобуваються за допомогою навчання, є складними, то процес навчання варто розбити на послідовні етапи. Учасник програми повинен мати

можливість відробити на практиці навички, придбані на кожному етапі навчання і тільки потім рухатися далі.

- учні повинні відчувати зворотний зв'язок стосовно результатів навчання, для цього необхідно забезпечити позитивне закріплення пройденого матеріалу.

Оцінка трудової діяльності - наступний крок після того, як людина адаптувалася в колективі й одержала необхідну практику для виконання своєї роботи. Оцінка результатів діяльності може служити трьом цілям: адміністративній, інформаційній та мотиваційній. Адміністративні функції – підвищення або пониження по службі, переведення на іншу посаду або розірвання договору. Інформаційні функції – для того, щоб інформувати людей про відносний рівень їхньої роботи. Зрозуміло, що гарна оцінка праці служить важливим засобом мотивації.

Нарешті, підготовка керівних кадрів ведеться для того, щоб керівники опанували уміння і навички, необхідні для реалізації цілей організації. Методи підготовки – організація лекцій, дискусій у складі невеликих груп, розбору конкретних ділових ситуацій, читання літератури, ділових ігор, а також курси і семінари з проблем керування.

Одним із найважливіших показників ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві є продуктивність праці. Серед інших чинників (факторів), що впливають на економічну ефективність підприємства, виділяють також такі:

- технічний рівень виробництва;
- організація виробництва;
- використання основних фондів;
- використання виробничих потужностей;
- фондівіддача.

Продуктивність праці, як економічна категорія виражає зв'язок між обсягом виробництва і затратами праці і характеризує ефективність їх використання. Чим більше виробляється продукції за одиницю часу, або чим менше затрачається робочого часу на виробництво одиниці продукції, тим вищий рівень продуктивності праці.

Простежимо забезпеченість трудовими ресурсами та ефективність їх використання на прикладі ПрАТ “Тернопільський молокозавод” (табл. 3.1).

Середньоспискова чисельність персоналу зменшилась у 2015 році в порівнянні з 2013 роком на 16,7%, але щодо чисельності персоналу в еквіваленті повної зайнятості, то вона за відповідний період збільшилася на 11%, а це на нашу думку є позитивним для підприємництва.

Також спостерігається ріст продуктивності праці. Якщо у 2014 році цей показник порівняно із 2013 роком зріс на 49%, то у 2015 році на 99%.

Тут же спостерігається зростання фонду оплати праці, основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат відповідно на 42,4%; 43,4%; 41,7% та 7,7%. Зросла також і середньомісячна заробітна плата. Якщо ж у 2013 році вона становила 713,8 грн., до 2015 року вона збільшилася удвічі і становила 922,1 грн.

Зменшилася заборгованість по виплаті заробітної плати на 70,3% порівняно з 2013 роком.

Хоча, як бачимо з даних таблиці продуктивність праці зросла в порівнянні з попередніми роками, але, на нашу думку, ще не досягла належного рівня, тому головною проблемою на ПрАТ “Тернопільський молокозавод” залишається

проблема підвищення продуктивності праці, як важливого фактора підвищення економічної ефективності.

Таблиця 3.1

Трудові ресурси на ПрАТ „Тернопільський молокозавод”

Показники	Фактичні дані			2015 в % до 2013
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	
Середньоспискова чисельність персоналу – всього, чол	180	171	150	83,3
в т. ч. в еквіваленті повної зайнятості, чол.	82	83	91	111
Продуктивність праці на 1 працівника, грн.	8881,7	13260	17664	198,9
Фонд оплати праці, тис.грн	75,1	82,9	107,0	142,4
в т. ч. основна зарплата,	58,5	67,9	83,9	143,4
додаткова зарплата,	15,3	13,6	21,7	141,7
заохочувальні та компенсаційні виплати	1,3	1,3	1,4	107,7
Середньомісячна заробітна плата, грн.	713,8	818,4	922,1	X
Відпрацьовано людиногодин	132000	144470	154030	116,7
Заборгованість по виплаті заробітної плати, тис.грн	9,1	4,4	2,7	29,7

Під резервом росту продуктивності праці не використані ще реальні можливості економії трудових ресурсів, найбільш ефективного використання обладнання та робочої сили, а скорочення втрат робочого часу, економію сировини, матеріалів, капіталу і інших видів ресурсів, застосування найбільш ефективної та раціональної системи оплати праці, ліквідації і скорочення браку продукції.

4. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИНЦИПІВ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.

Основні принципи вдосконалення системи управління людьми (трудовими ресурсами, кадрами, персоналом) вперше були розглянуті і сформовані представниками школи людських стосунків, які пізніше розвинулися і були доповнені окремими положеннями біхевіористів.

Передумовою для виникнення школи людських стосунків стало поширення психології та соціології як окремих наук, що вивчали людські відносини. Відповідно, представники цієї школи найбільше уваги стали приділяти людському фактору у виробництві. Двох учених: Мері-Паркер Фоллет і Елтона Мейо можна назвати засновниками школи людських відносин в управлінні. Саме Фоллет була першою, хто визначив менеджмент як “забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб”. Експерименти Елтона Мейо, які проводилися на заводі “Уестерн Електрик” у Хоторні, відкрили новий напрямок у теорії управління. Мейо помітив, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди вели до підвищення продуктивності праці, як вважали представники школи наукового управління. Іноді працівники реагували набагато сильніше на тиск із боку колег по групі, чим на бажання керівництва і на матеріальні стимули.

Пізніші дослідження, проведені Абрахамом Маслоу та іншими психологами, допомогли зрозуміти причини цього явища. Мотивами вчинків людей є, в основному, різні потреби, що можуть бути лише частково і побічно задоволені за допомогою грошей.

Грунтуючись на цих висновках, дослідники психологічної школи рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, що включають більш ефективні дії безпосередніх начальників, консультації з працівниками і надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі.

Пізніші дослідження в області людських стосунків пов'язують із біхевіоризмом (від англ. behavior - поведінка). До представників поведінкової школи менеджменту школи можна віднести Кріса Арджириса, Ренсіса Лайкерта, Дугласа Макгрегора і Фредеріка Герцберга. Ці, а також інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства, зміни змісту праці і якості трудового життя.

Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин, в першу чергу завдяки тому, що зосередилася насамперед на методах налагодження міжособистісних відносин.

Сучасні погляди на управління трудовими ресурсами включає в себе основні положення названих шкіл адаптованих до теперішніх умов господарювання. Відповідно до сучасних проблем управління персоналу в управлінській літературі виокремлено сім стратегічних напрямків у роботі з персоналом.

1. Зниження питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції та оплати працівників. Пропонується поділити весь персонал на дві групи: висококваліфіковані постійні працівники із соціальними гарантіями та високою оплатою праці – ядро і некваліфіковані тимчасові працівники без соціальних гарантій і з низькою оплатою праці – периферія. Однак ця модель не придатна для всіх підприємств.

2. Працівники – це ресурс котрий необхідно максимізувати. Визнано, що єдиним джерелом довгострокових переваг на ринку є знання здібностей своїх працівників та максимізації їхньої винахідливості, мотивації, а не копіювання досвіду кращих компаній
3. Єдність стратегії підприємства і стратегії управління персоналом. Залежно від типу компанії вона може застосовувати централізовану стратегію з єдиного центру та децентралізовану стратегію, коли самостійні підрозділи отримують значну свободу в сфері управління персоналом.
4. Розвиток організаційної культури, яка включає: загальну мету, колективні цінності, стійкі позиції на ринку, контроль співробітників за допомогою соціальних засобів. Висока внутрішня організаційна культура для деяких компаній – ключ для успіху.
5. „Японізація” методів управління персоналом. Досягається шляхом мінімізації рівнів управління, високої організаційної культури, гнучких форм організації праці, високої якості продукції, лояльності працівників до фірми тощо.
6. Управління трудовими ресурсами – стратегічна функція. Цей напрям передбачає розробку кадрової стратегії, відбір персоналу на основі філософії фірми, винагороду з рахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових суперечок та створення гармонії на робочому місці, Заохочення колективних зусиль, спрямованих на процвітання компанії.
7. Використання моделей управлінського вибору при роботі з персоналом з урахуванням чотирьох основних факторів: впливу на працівника та спосіб впливу на нього, процедури впливу на нього, процедури руху працівника на підприємстві, організації робочого місця. Модель дає змогу успішно розв’язати проблему вибору політики для максимізації внеску людини в успіх фірми.

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

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

З позиції вимог сучасного виробництва заслуговують на увагу п’ять основних елементів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

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

Другий – це індивідуальний внесок управління в загальну роботу. В його основі лежить необхідність концентруватися на досягненнях, що виходять за межі його підприємства, націленість на результат, а не просто на виконання завдання чи роботи як такої.

Третій – ставка на сильні риси працівників і свої особисті. Ефективні управлінці будують свою діяльність на пріоритетних сильних якостях, як своїх, так і тих працівників, які знаходяться у їх підпорядкуванні, а також менеджерів–колеґ.

Четвертий – виконання робіт у необхідній послідовності. Справа керівника – приймати ефективні рішення, для чого потрібен системний підхід. Необхідно прийняти небагато рішень, але всі вони повинні мати фундаментальний характер, ґрунтуватися на вірній обраній стратегії, а не на міркуваннях тактичного характеру.

Ефективність є найважливішим моментом розвитку підприємства, саморозвитку людини та запорука життєдіяльності сучасного суспільства.

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

ВИСНОВКИ

Трудові ресурси, як видно із написаного, є основним ресурсом організації. Зважаючи на останні тенденції в теорії та практиці менеджменту все більшого значення набуває концепція управління людиною самореалізуючою, а не економічною чи соціальною.

Політика управління трудовими ресурсами, фактично, є не що інше як цілісна кадрова стратегія, різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани з використання потенціалу закладеного в людях, сприяння розкриттю їхніх можливостей. Із позиції вищого управлінського персоналу кадрова політика є складовою всієї управлінської і виробничої політики організації.

Головна її мета – створити згуртований, відповідальний і високопродуктивний колектив однодумців у межах всієї фірми відповідно до сформованого Анрі Файолем принципом єдиної команди. Згідно із яким всі працівники є членами єдиної команди, яка працює не лише на основі формальних важелів впливу, а й на приятельських дружніх відносинах, які досягаються шляхом підбору персоналу за принципом психологічної та соціальної спорідненості. Крім того в таких командах важливим фактором є взаємозамінність працівників і здатність підстраховувати своїх партнерів.

Зміни, що відбуваються в організаційно-технічній структурі виробництва й змісті праці, вимагають дотримання принципу соціального партнерства між керівниками і підлеглими та вчасного коригування кадрової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гудзинський О.Д. Менеджмент в системі агробізнесу.- К.: Вища школа, 1994.- 235 с.
2. Дреслер Гари. Управление персоналом.- М.: Бином 1997. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Краматорськ: Центр продуктивності, 1998.- Вип.. 1-Розд.1-2.
3. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності,-К.: Вища шк., 2015.
4. Завадський Й.С. Управління сільськогосподарським виробництвом в системі АПК.- К.: Вища школа, 1992.- 367 с.
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу.- Навч.посібник.- К.:КНЕУ, 1998.
6. Мартышенко Н.М. Менеджмент фірми. -К.: МП "Леся", 1995.
7. Основи аграрного менеджменту. За ред. Й.С.Завадського.- К.: Вища школа, 1995.- 242 с.
8. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2000
9. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика.- Тернопіль, 1997.- 454 с.
10. Хміль Ф.І. Менеджмент. - К.: Вища шк., 2003.
11. Шевельова С.О. Менеджмент в АПК.- Тернопіль.- 2000.- 180 с.
12. Шегда А.В. Основи менеджмента. – К.: Знання, 2013.
13. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-э изд.перераб. и доп. –К.:МАУП, 1999.
14. Річні звіти ПрАТ „Тернопільський молокозавод” за 2013-2015 рр.