

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту організацій та інноваційного підприємництва

Маслова Вікторія Федорівна

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

(на матеріалах ДП «Антонов»)

Спеціальність 8.03050501 – менеджмент організацій
Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»

Студентки групи МОм-51

Маслова В.Ф.

Науковий керівник:

д.е.н., професор Тарнавська Н.П.

Дипломну роботу допущено

до захисту

“ ___ ” _____ 2013 р.

Завідувач кафедри

доктор економічних наук, професор,

Тарнавська Н.П. _____

ТЕРНОПІЛЬ-2013

Зміст

| | |
|--|------------|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ | |
| ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 7 |
| 1.1. Управління персоналом в системі управління організацією | 7 |
| 1.2. Персонал як основний ресурс організації та об'єкт управління..... | 14 |
| 1.3. Поняття гнучкості управління персоналом та показники, які її характеризують | 23 |
| РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА..... | 34 |
| ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «АНТОНОВ» | 34 |
| 2.1. Коротка техніко-економічна характеристика ДП «Антонов» | 34 |
| 2.2. Аналіз елементів гнучкості планування, підбору та розстановки кадрів на підприємстві | 46 |
| 2.3. Підготовка кадрів і підвищення кваліфікації персоналу на ДП «Антонов»..... | 52 |
| 2.4. Оцінка гнучкості політики управління персоналом на ДП «Антонов» | 61 |
| РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ | |
| УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ | |
| УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «АНТОНОВ» | 71 |
| 1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом і застосування його в вітчизняній практиці..... | 71 |
| 3.2. Модель гнучкого управління персоналом | 82 |
| 3.3. Вдосконалення політики управління персоналом на ДП «Антонов»... | 87 |
| ВИСНОВКИ..... | 104 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 108 |
| ДОДАТКИ..... | 114 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний соціально-економічний розвиток країни вимагає створення гнучкої системи управління персоналом на підприємстві.

Виникає необхідність у розробці методології формування стратегії і тактики ефективного використання персоналу на промислових підприємствах, які сприяють розвитку вітчизняної промисловості та забезпечення їх конкурентоспроможності, як на вітчизняному, так і на світових ринках.

Невисокий рівень професійної підготовки персоналу машинобудівних підприємств ускладнює їх адаптацію до сучасних вимог створення гнучкої системи управління персоналом, що робить особливо значимим і актуальним теоретичну розробку соціальних та економічних механізмів підготовки та відтворення висококваліфікованих працівників промислових підприємств, що володіють високим рівнем загальної та спеціальної освіти.

Слід зазначити, що в даний час особливо гострою проблемою промислових підприємств, є створення служб управління персоналом, які б відповідали вимогам сучасного менеджменту, власних ефективних систем навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, у тому числі робітників промислових підприємств .

У цьому зв'язку особливу актуальність для підприємств набуває управління персоналом, організоване таким чином, щоб з мінімально можливими витратами забезпечити ефективність виробничого процесу на підприємстві.

Проблеми управління персоналом в різних аспектах досить достатньо вивчалися як українськими, так і зарубіжними вченими.

Ступінь опрацювання проблеми.

Значний внесок у розробку теорії і практики управління персоналом зробили такі відомі українські науковці, як: А.Афонін, Г.Дмитренко,

А.Колот, І.Лукінов, Н.Лук'янченко, В.Ніжнік, Т.Писаревська, С.Салига, А.Чернявський, Г.Щокін та інші.

Дослідження в даній сфері відображені в роботах російських вчених: Базарова Т.Ю., Генкіна Б.М., Егоршина А.П., Кібанова А.Я., Маслова Є.В., Травіна В.В., Шекшня С.В. та ін, в працях, яких дослідником питання формування, відтворення персоналу підприємств, збереження їх кадрового потенціалу.

Досвід розвитку персоналу зарубіжних організацій розглядається у працях зарубіжних вчених Дж. Иванцевич, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р. Марра, Г. Шмідта та ін.. Ними досліджені і вирішено багато теоретичні та прикладні завдання з оптимізації організаційних структури, зумовлені змістом робіт з управління персоналом промислових підприємств.

У той же час існуючі наукові дослідження недостатньо уваги приділяють проблемам формування гнучкої системи управління персоналом на підприємствах машинобудування та збереженню їх кадрового потенціалу, практиці та перспективам його розвитку, створення власної ефективної системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємств, системі пошуку і відбору керівних кадрів [16].

У світлі викладеного, дослідження, пов'язані із виявленням особливостей та напрямів розвитку управління персоналом в сучасних умовах, є актуальними для підприємств машинобудування.

Мета дослідження полягає в узагальненні науково-методичних підходів до гнучкості управління персоналом, що створюють необхідні передумови для ефективного функціонування ДП «Антонов».

Досягнення мети дослідження вимагало постановки та вирішення таких завдань:

- уточнити зміст поняття "управління персоналом" і виявити сутність цього поняття в аспекті гнучкості;

- виявити сучасні проблеми управління персоналом методи і способи управління персоналом ДП «Анто́нов»;
- здійснити оцінювання гнучкості планування, підбору та розстановки персоналу на ДП «Анто́нов»;
- обґрунтувати порядок перепідготовки працівників, які забезпечують підвищення ефективності використання персоналу промислового підприємства;
- виявити основні напрямки посилення гнучкості управління персоналом на досліджуваному підприємстві;
- запропонувати напрямки вдосконалення системи управління персоналом ДП «Анто́нов».

Об'єктом дослідження є працівники ДП «Анто́нов».

Предметом дослідження виступають організаційні та соціально-економічні відносини, що складаються в процесі управління персоналом ДП «Анто́нов».

Теоретичною та методологічною базою дослідження послужили роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем організації управління персоналом, гнучкості та ефективності управління персоналом, нормативні акти, публікації в наукових журналах, матеріали звітності ДП «Анто́нов».

Вирішення поставлених у роботі завдань здійснювалося на основі системного підходу, з використанням методів економіко-математичного моделювання, методів експертних оцінок.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні теоретико-методологічного підходу формування стійкої системи управління персоналом на промислових підприємствах на основі зростаючої ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння формувати і направляти їх відповідно до завдань, підвищення не тільки продуктивності праці, але і його якості. Проведений аналіз сучасного стану управління персоналом

дозволяє оптимізувати професійну структуру кадрів ДП «Анто́нов» і підвищити економічну ефективність його діяльності.

Обсяг і структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 81 позицію. Загальний обсяг роботи становить 116 сторінок друкованого тексту, у т.ч. 15 таблиць, 9 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління персоналом в системі управління організацією

Управління людьми – це необхідний компонент управління будь-якою організацією, поряд з управлінням матеріальними і природними ресурсами. Комбінація ресурсів за їх значимістю визначається в кожному випадку окремо, залежно від організаційних цілей, які стоять перед організацією – промислова, військова, навчальна, науково-дослідна та ін.

Управління персоналом – це особлива сфера діяльності в силу специфіки людського чинника. По-перше, люди, завдяки інтелекту, реагують на зовнішній вплив не механічно, а емоційно, осмислено. По-друге, вони здатні до постійного розвитку, до вдосконалення своїх професійних навичок протягом всієї трудової діяльності. По-третє, відносини людини з організацією можуть носити довгостроковий характер, оскільки його трудове життя в сучасному суспільстві триває 30-50 років. По-четверте, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями, та задоволеність співробітника взаємодією з організацією є необхідною умовою ефективної роботи.

Людина унікальна, тому, що управління людьми передбачає використання різноманітних методів і прийомів. Специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що в ній поєднуються наукові знання і особистий досвід, майстерність керівника.

Крім цього, на відміну від інших видів ресурсів, людські ресурси мають такі особливості, як орієнтація і самоорієнтація.

Орієнтація. Персоналу підприємства як об'єкту управління притаманні когнітивна, катектична та оцінкова орієнтація.

Когнітивна (пізнавальна) орієнтація означає здатність персоналу виокремлювати з навколишнього середовища окремі об'єкти, розрізняючи і класифікуючи їх за місцем, властивостям і т.д.

Катектична орієнтація – здатність розрізняти об'єкти, які мають позитивне або негативне значення для персоналу, з точки зору задоволення його потреб.

Оцінкова орієнтація – це здатність персоналу серед об'єктів, які пізнавально і катектично оцінені проводити подальший відбір і порівняльну оцінку в плані першочерговості задоволення тих чи інших потреб [35].

Самоорганізація. Людська дія – це система, що самоорганізовується, специфіку якої складають символічність, нормативність, і волюнтаристичність [35].

Притаманні персоналу орієнтація і самоорганізація визначають його особливі місце і роль в системі управління підприємством. Принципові відмінності управління персоналом від управління матеріально-технічними ресурсами полягає в:

1. Самоврядуванні. Управління персоналом здійснюється самим персоналом. Зокрема, приймаючи рішення про режим праці та відпочинку, про порядок внутрішньофірмової взаємодії, про систему оплати праці та мотивації тощо, збори акціонерів, вище керівництво, менеджери з персоналу встановлюють «правила гри», в тому числі, і для себе.

2. Залежності реакції від співвідношення формальних і неформальних чинників. Усі відносини між працівниками організації є результатом впливу формальних (регламентованих відповідними документами) і неформальних чинників. Власне неформальні справляють істотний вплив на формування орієнтації, у всіх її формах (когнітивної, катектичної та оцінкової). Реакції колективу з сильними неформальними зв'язками (наприклад, у сільській місцевості, де основу неформальних зв'язків складають родинні відносини) завжди відхиляється в ту або іншу сторону від нормальної.

3. Імовірнісному характері наслідків прийнятих рішень [35].

Управлінський вплив на персонал і реакція персоналу не завжди збігаються. Наприклад, негативний вплив може дати як позитивний, так і негативний результат. При управлінні матеріально-технічними ресурсами такі від-

мінності, різноспрямованості практично виключені. Зокрема, замінюючи застаріле обладнання більш продуктивним, можна з високим ступенем точності прогнозувати наслідки такої заміни.

У теорії та практиці менеджменту протягом ХХ століття використовувалась ціла низка термінів, що відображають участь людей у суспільному виробництві: робоча сила, кадри, персонал, трудові ресурси, людські ресурси. Термін розкриває різні аспекти управління персоналом, зміни суспільних поглядів.

Зараз формується новий погляд на робочу силу як один з ключових ресурсів економіки, що відображає реальне підвищення ролі людського чиннику у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили в цілому і кожного робітника окремо в умовах функціонування ринку праці.

В економіці це відображається, з однієї сторони, в підвищенні вимог до робочої сили, а з другої – в збільшенні затрат на розвиток людських ресурсів зі сторони держави і особливо приватного бізнесу.

Підвищення ролі людських ресурсів і зміна ставлення до них підприємців і менеджерів пов'язано перш за все з глибокими змінами у виробництві. Традиційна технологія, включаючи „тейлорівський конвеєр”, намагалася довести до мінімуму можливості втручання людини в стійкі технологічні процеси, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили.

Стабілізація виробничих процесів дала можливість широко застосовувати працю низької кваліфікації, що дозволило економити на витратах, пов'язаних з наймом, навчанням і оплатою робочої сили.

Наукові концепції організації праці і управління виходили з цих вимог. Мало місце безумовний розподіл праці на управлінську і виконавську, переважали подетальна спеціалізація і жорсткий поопераційний контроль в управлінні виробництвом.

Традиційна технологія відрізнялася слабкою залежністю від суб'єктивного характеру виробництва [30, с. 30].

Науково-технічний прогрес пов'язаний із значними змінами в трудовій діяльності. По оцінці західних дослідників, в найближче десятиріччя значна кількість робочих місць, методи праці і самі підприємства будуть суттєво відрізнятися від сьогоднішніх.

Поступово традиційна технологія поступиться гнучким виробничим комплексам, робототехніці, наукоємному виробництву, що базується на комп'ютерній технології. Внаслідок їх впровадження скоротиться загальна чисельність персоналу, підвищиться питома вага спеціалістів, керівників, працівників високої кваліфікації, зросте об'єм капіталу, який приводитиметься в рух одним робітником.

На думку провідних американських соціологів, розширення повноважень на робочому місці, контроль самого робітника за виробничим процесом (з наслідками для мотивації та управління персоналом) – головна відмінна риса промислової революції, яка відбувається сьогодні.

Змінюється і зміст трудової діяльності. В цілому зменшується роль навиків фізичного маніпулювання предметами та засобами праці, зростає значення „концептуальних навиків”. Мається на увазі вміння представляти складні процеси в цілісній системі, вести діалог з комп'ютером, розуміння змісту статистичних величин. Особливе значення набувають уважність та відповідальність, навички спілкування, письмової та усної комунікації.

Сучасне виробництво все більше вимагає від робітників особистих та професійних рис, які не лише не формувались в умовах поточно-масового виробництва, але й свідомо зводились до мінімуму, що дозволяло спростити працю і здешевити вартість робочої сили. До таких якостей відноситься висока професійна майстерність, здатність приймати самостійні рішення, навички колективної взаємодії, відповідальність за якість готової продукції, знання техніки і організації виробництва, творчі навички.

Сьогодні однією з відмінних якостей є залежність виробництва від якості робочої сили, форм її використання, степені залучення в справи підприємства. Управління персоналом набуває все більше значення в якості чинника підвищення конкурентоспроможності, довготермінового розвитку фірми.

Етапи розвитку концепції управління персоналом виділені фахівцями кафедри Російської економічної академії ім. Г.В. Плеханова відображені в табл. 1.1.

Основу концепції управління персоналом на даний час складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до стратегічних завдань організації.

На сучасному етапі розвитку економіки більшість країн світу проблеми роботи з персоналом відносять до числа найважливіших. Найбільш актуальними з них є: формування методів і процедур відбору кадрів; науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі; заміщення і висунення молодих і здібних працівників; обґрунтованість і об'єктивність кадрових рішень. Тому важливо враховувати тенденції розвитку світової економіки та їх вплив на процеси управління персоналом, які відображаються в практиці великих компаній при побудові систем управління.

Численні дослідження та опитування керівників найбільш відомих у світі компаній дозволяють зробити висновки, про те, що ефективність будь-якої організації залежить від трьох найважливіших чинників:

- сприятливого ділового навколишнього середовища;
- оптимальної стратегії компанії;
- якості людських (особливо управлінських) ресурсів.

Етапи розвитку концепції управління персоналом
(людськими ресурсами) [31]

| Період | Основний об'єкт управління | Домінуючі потреби персоналу | Провідні напрями управлінської діяльності |
|-----------------|--|--|---|
| До 1900р. | Технологія виробництва | Інтереси персоналу практично не враховувалися | Дисциплінарні системи. |
| 1900 – 1910 рр. | Безпека і "благополуччя" персоналу | Безпечні умови праці та створення передумов для хорошої роботи | Програми безпеки, організації праці тощо |
| 1910 – 1920рр. | Завдання підвищення ефективності | Підвищення заробітків на основі більш високої продуктивності | Мотивація і навчання, стимулювання високої продуктивності |
| 1920 – 1930 рр. | Індивідуальні особливості працівників | Облік індивідуальних особливостей при проектуванні робіт | Психологічні тести, опитування, врахування пропозицій працівників при проектуванні робіт |
| 1930 – 1940 рр. | Профспілки, соціальне партнерство | Згладжування глибоких протиріч між працівниками та роботодавцями | Програми взаємодії та співробітництва на виробництві |
| 1940 – 1950 рр. | Економічні гарантії і соціальна підтримка | Гарантії економічної і соціальної безпеки | Програми пенсійного забезпечення |
| 1950 – 1960 рр. | Людські стосунки | Можливість прояву ініціативи, розвиток самодисципліни | Підготовка управлінського персоналу з урахуванням зміни його ролі в організації |
| 1960 – 1970 рр. | Співпраця, розвиток і поглиблення партнерства | Розширення участі в обговоренні та прийнятті управлінських рішень | Відпрацювання процедур спільної участі в управлінні, поділ відповідальності |
| 1970 – 1980 рр. | Зміна праці | Відповідність змісту роботи змінам здібностей і запитів, усунення монотонності і одноманітності в роботі | Чергування робіт, об'єднання завдань і функцій, колективні форми організації праці |
| 1980 – 1990 рр. | Рух персоналу | Надійна гарантія зайнятості в період економічного спаду | Перерозподіл робочої сили, перепідготовка, сприяння в пошуках роботи |
| 1990 – 2000 рр. | Кардинальні зміни у складі робочої сили, дефіцит кваліфікованого персоналу | Розширення можливостей для адаптації до постійно мінливих умов і потреб виробництва | Стратегічне планування людських ресурсів, розширення гарантій зайнятості, програми перепідготовки, гнучкі форми винагород, участь у доходах і ін. |

Глобальні зміни, які відбуваються в економічній сфері, – це насамперед інтернаціоналізація економіки і технічний прогрес, галузеві зрушення від сільського господарства до промисловості, а потім до послуг і розвитку інформаційних технологій; посилення конкуренції і одночасно співробітництва; демографічні та освітні зміни на ринку праці. Ці та інші великомасштабні зміни у свою чергу призвели до кардинальних змін в організаційних структурах і практиці управління на підприємствах.

Найбільш важливими і загальними ознаками таких змін, за висновком Міжнародної організації праці (МОП), є такі:

- організація та її середовище стають більш орієнтованими на ринок, на більш жорсткий контроль витрат виробництва;
- організаційна структура стає все більш «плоскою», децентралізованою і фрагментарною. Великі компанії «розпадаються» у сфері управління на низку середніх і дрібних. Посилюється потреба в інтеграції, яка забезпечується загальною корпоративною стратегією і посиленням фінансового контролю;
- «горизонтальне» управління стає більш важливим, ніж «вертикальне», ієрархічне, що підвищує роль таких цінностей як кооперація, ініціатива, ризик, незалежність, передбачення;
- оновлення, творчість, довгострокова орієнтація стають необхідними компонентами практики управління. Стиль управління, система цінностей і кваліфікаційно-поведінкові профілі менеджерів змінюються від бюрократичного до підприємницького.

Сучасний підхід до управління персоналом як до системі передбачає наявність низки елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним.

До них можна віднести:

- наявність суб'єкту та об'єкту управління;
- здійснення управлінського впливу і зворотного зв'язку;
- цілеспрямованість управління;

- інформаційний характер процесу управління;
- підсилювальну здатність керування.

У системі управління персоналом об'єктом управління є персонал (індивід – група людей – весь персонал) організації. Тому будь-яка організація є індивідуальною: навіть за наявності однакових структур і цілей не може бути однакових людей, що їх реалізують.

Суб'єкт управління організовує діяльність об'єкта управління – персоналу. Можна виділити три рівні управління персоналом: вищий, функціональний і нижній.

Вищий рівень управління включає керівництво організації (Правління і його голова, Рада директорів, генеральний директор і т.д.).

Напрямок діяльності на цьому рівні є визначення стратегії і пріоритетів у роботі з персоналом; затвердження положень, програм, інструкцій та інших методичних матеріалів по роботі з персоналом.

Середній рівень управління – функціональний. До нього входять служби управління персоналом (відділ кадрів, навчальний центр, група психологів та ін.). На цьому рівні розробляють кадрові процедури та методичне забезпечення роботи з персоналом; організовують роботи з персоналом.

Нижній рівень управління, що охоплює керівники структурних підрозділів. До напрямків діяльності на цілому рівні слід віднести оперативну роботу з персоналом.

Ефективне управління персоналом може бути забезпечено лише в результаті спільного функціонування суб'єктів усіх трьох рівнів управління [45].

1.2. Персонал як основний ресурс організації та об'єкт управління.

Об'єктом управління прийнято називати те, на що спрямовано управлінський вплив. У найзагальнішому вигляді об'єктом управління персоналом можна назвати персонал. Персонал організації являє собою робочу силу,

включену в певну виробничо-господарську структуру, яка в процесі праці виконує приписані функції.

Парадигми, що включають в себе поняття «персонал», як реалізацію принципів теорії гуманізації праці, соціального партнерства, припускають якісно новий погляд на суб'єкт праці. Це вже не тільки носій економічних здібностей до праці, а людина, особистість, ресурс, який реалізує у сфері праці свої особливі індивідуальні потреби, мотиви й інтереси, що володіє загальногромадянськими і загальнолюдськими правами і обов'язками. Таким чином, використання поняття «персонал» обумовлює наявність у об'єкта управління не лише економічних і соціально-демографічних характеристик, що переважало в умовах «роботи з кадрами», а й соціальних, психологічних [53].

Не можна сказати, що соціальні та психологічні аспекти не порушувалися в рамках управління трудовим колективом і кадрами в соціалістичні часи. На деяких передових підприємствах проводилися роботи з дослідження та управління соціально-психологічним кліматом, впроваджувалися соціологічні методи управління. Але вони носили епізодичний, несистематичний характер.

Поняття «персонал» в зарубіжній практиці часто використовується в поєднанні з поняттям «менеджмент», яке у вітчизняній літературі перекладається з англійської мови як «управління». Проте в неангломовних країнах поняття «менеджмент» має особливу смислове навантаження і означає не стільки класичне управління, скільки партнерство. Так, наприклад, ретроспективний аналіз німецьких підручників і монографій показує, що до інституціалізації поняття «Personalmanagement» використовувалися подібні за змістом поняття «Personalführung» (управління персоналом) і «Personalleitung» (керівництво персоналом), які і в даний час широко застосовуються. Тільки з включенням в управління мотиваційних основ, основ гуманізації праці, людських відносин рамки цих понять стали вузькі і з'явилося поняття «менеджмент персоналу». Його особливість полягає в тому, що він передбачає не

просто вплив суб'єкта на об'єкт управління при чільній ролі суб'єкта (що властиво поняттю «управління»), а взаємодію, відносну рівноправність суб'єкту та об'єкту [53].

Необхідність комплексного підходу до специфічного об'єкту обумовлює методологічну та методичну централізацію управління, в результаті чого введення поняття «персонал» вимагає об'єднання розрізнених суб'єктів (відділів праці і заробітної плати, відділів кадрів, відділів організації та нормування праці, служб соціального розвитку тощо). Крім того, відбувається розширення уявлень про функції управління персоналом. Крім традиційних функцій обліку, стимулювання праці, організації праці та навчання в сферу цілеспрямованого управління вводяться нові. Не випадково в період введення поняття «персонал» особливий інтерес приділяється проблемам соціальних взаємин, психологічним аспектам управління і пр.

Найбільш наочно сутність цього поняття розкривається у стратегічно орієнтованій концепції управління персоналом (Tichy NV, Fombrun CJ, Devartha M.A.). Вона ґрунтується на більш повному включенні персоналу в організацію не тільки в тактичному, оперативному а й, що принципово важливо, у стратегічному плані. Персонал розглядається не як витрати, які треба скорочувати, а як найважливіший ресурс організації, що визначає успіх діяльності, яким треба грамотно управляти, створювати умови для його розвитку, вкладати в нього кошти. За даними німецьких учених ця концепція найбільш повно відповідає сучасним умовам, а 28% великих фірм Німеччини використовують її повністю або частково. Аналіз літератури дозволяє виділити два варіанти стратегічно орієнтованої концепції [53].

а) коли персонал розглядається як найважливіший ресурс розвитку організації, недостатня кількість і якість якого може виступати як обмеження стратегічного розвитку. Тут персонал розглядається як рівноправний чинник розвитку організації, яким необхідно управляти синхронно з іншими видами діяльності;

б) коли персонал розглядається в якості активного «мотора», «джерела або рухової сили», позитивного чинника стратегічного розвитку. Згідно з цими положеннями стратегія організації будується виходячи з наявності передумов її забезпечення людськими ресурсами, а зміни в інших системах управління організацією здійснюються лише після того, як створені необхідні умови з точки зору їх забезпеченості кваліфікованим і компетентним персоналом.

Принципове значення цих положень полягає в тому, що в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища важко розробити досить чітку стратегію, що обумовлює необхідність розробки декількох її варіантів. Тому персонал повинен розвиватися багатосторонньо з тим, щоб він надалі міг відповісти можливих змін в організації. Організації, що дотримуються цієї концепції, інвестують у персонал значні кошти для, здавалося б, незатребуваних в даний час якостей. Проте надалі це служить основою для завоювання нових ринків збуту, переходу на принципово нові технології роботи та ін.

Персонал, або кадри, являє собою штатний склад працівників організації, які виконують різні виробничо-господарські функції. Він характеризується, перш за все, чисельністю та структурою, які розглядаються як у статичній, так і в динамічній, професійній придатності та компетентності.

У теорії і практиці управління існують різні класифікаційні підходи щодо персоналу залежно від професії або посади працівника, рівня управління, категорії працівників. Базовою у вітчизняній практиці є класифікація працівників за категоріями, закріплена в Класифікаторі професій України ДК 003-2010, затверджений наказом Держспоживстандарту від 28 липня №327 з наданням чинності з 1 листопада 2010 року [30].

Правила обліку персоналу визначено Переліком типових документів, що утворюються в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інших установ, організацій і підприємств із зазначенням термінів зберігання документів, затвердженого наказом Головного архівного управління при Кабінеті Міністрів України від 20 липня 1998 р. № 41. Відповідно

до Переліку обов'язковими обліковими документами є, зокрема, особові картки типової форми П-2, затвердженої наказом Мінстату України від 27 жовтня 1995 р. № 277 та особова справа., яка регламентує методи визначення поточного складу, середньооблікової чисельності працівників, перелік зайнятих в основній і не основний діяльності, категорії персоналу, порядок обліку прибуття і вибуття кадрів та ін. [34].

Чисельність персоналу

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю процесів, ступенем автоматизації. Ці чинники задають нормативну (планову) величину. Облікова (фактична) чисельність являє собою число співробітників, які офіційно працюють в організації в даний момент. У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників: постійні, прийняті в організацію безстроково або на термін більше одного року; тимчасові, прийняті на термін до 2 місяця або для заміщення відсутньої особи – до 4 місяців; сезонні, прийняті на роботу, яка носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включаються до облікової чисельності і відносяться до працівників необлікового складу: зовнішні сумісники, особи, залучені для разових і спеціальних робіт; працюють на основі договорів; особи, направлені на навчання з відривом від виробництва і отримують стипендію за рахунок підприємства та ін.

Облікова чисельність персоналу щоденно враховується в табельних записах, в яких зазначаються всі працівники, як присутні на роботі (явочна чисельність), так і відсутні з тих чи інших причин, тобто загальна сума явок і неявок на роботу.

Облікова чисельність персоналу може розглядатися не тільки як моментальна, але і як середня величина за період (місяць, квартал, рік). Визначається за формулою:

$$ЧП_{cp} = \frac{\frac{1}{2}Ч_1 + \frac{1}{2}Ч_2 + \dots + \frac{1}{2}Ч_{n+1}}{n} \quad (1.1.)$$

де $ЧП_{cp}$ – середня чисельність персоналу за період;

$Ч_1, Ч_2, Ч_n$ – чисельність персоналу на початок кожного підперіоду;

n – число підперіодів, з яких складається даний період.

Рух персоналу

Персонал знаходиться в постійному русі внаслідок прийому на роботу одних і звільнення інших працівників. Процес оновлення має назву змінності (обігом) кадрів. Вибуття може бути обумовлено об'єктивними і суб'єктивними причинами, серед яких розрізняють біологічні (погіршення здоров'я), виробничі (скорочення штатів), соціальні (настання пенсійного віку), особисті (сімейні обставини), державні (призов на військову службу). Проте в цілому підвищений обіг кадрів знижує укомплектованість робочих місць виконавцями, відволікає від обов'язків висококваліфікованих спеціалістів для допомоги новим співробітникам, порушує морально-психологічний клімат у колективі, викликає економічні втрати. Тому в статистиці використовуються численні абсолютні та відносні показники обороту з прийому та вибуття кадрів.

Найбільший практичний інтерес представляє плинність кадрів, яка пов'язана з суб'єктивними причинами – звільненням співробітника за власним бажанням, а також за ініціативою адміністрації. Вважається, що нормальна плинність кадрів становить до 5% на рік. Рух кадрів відображається в балансі, який містить дані про чисельність працівників на початок і кінець періоду, числі надійшли і вибули за період (квартал, рік) за спеціальностями, професіями, категоріями, джерелам прибуття і причин відходу.

Категорії персоналу

Розподіл персоналу відбивається, перш за все, за участю в основних видах діяльності організації (рис. 1.1). Так, виділяють персонал основних ви-

дів діяльності (інакше, виробничий). До нього відносять осіб, які працюють в основних і допоміжних підрозділах, в апараті управління, зайняті виробництвом продукції, послуг або обслуговують ці процеси. В окрему самостійну групу відносять персонал неосновних видів діяльності (інакше, невиробничий). Зокрема працівників житлово-комунального господарства, підрозділів соціальної сфери (бази відпочинку, центри навчання, дитячі дошкільні установи, здоровпункти та інші супутні установи, які перебувають на балансі підприємства).



Рис. 1.1. Класифікація персоналу промислового підприємства [53, с. 72].

За характером трудових функцій у процесі виробництва передбачається поділ на робітників і службовців. У діяльності робітників переважає фізична праця, вони безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру. Прийнято розрізняти основних і допоміжних робітників. Основні робітники зайняті в технологічних процесах, що змінюють форму, структуру, властивості предмета праці, в результаті чого створюються матеріальні продукти або послуги. Допоміжні робітники пов'язані з обслуговуванням устаткування і робочих місць, зосереджені в допоміжних підрозділах – ремонтних, інструментальних, транспортних, складських. До робітників відноситься і молодший обслуговуючий персонал, зайнятий в ос-

новному наданням не послуг пов'язаних з основною діяльністю – двірники, кур'єри, прибиральники невиробничих приміщень.

Службовці здійснюють організацію діяльності людей, управління виробництвом, адміністративно-господарські, фінансово-бухгалтерські, юридичні, дослідницькі та інші функції.

Службовців відносять до професійної групи осіб, зайнятих переважно розумовою, інтелектуальною працею. Вони об'єднуються в кілька підгруп: керівники, спеціалісти, технічні виконавці.

Керівники здійснюють функції загального управління. Вони володіють юридичним правом прийняття рішень, мають у підпорядкуванні інших працівників. Керівників умовно поділяють на три рівні: вищий (керівництво організації в цілому), середній (очолюють основні структурні підрозділи), низовий (працюють безпосередньо з виконавцями). До керівників відносять також їх заступників і головних спеціалістів. У сукупності вони утворюють адміністрацію. Крім того, прийнято виділяти лінійних керівників, відповідальних за прийняття рішень за всіма функціями управління, і функціональних керівників, що реалізують окремі функції управління.

Спеціалісти різного профілю є найбільш численною підгрупою службовців. Вони поділяються на спеціалістів-інженерів, результатом діяльності яких є конструкторсько-технологічна або проектна інформація в галузі техніки і технології виробництва (технологи, конструктори, проектувальники, механіки та ін.). На функціональних спеціалістів управління, результатом діяльності яких є управлінська інформація (бухгалтери, економісти, референти, фінансисти, маркетологи та ін.).

Нарешті, підгрупу технічних виконавців складають службовці (друкарки, оператори, кур'єри, архіваріуси та ін.), що виконують допоміжні роботи в управлінському процесі – створення, тиражування, передачу, перетворення, зберігання інформації.

Підставою для віднесення працівників до тієї чи іншої групи (категорії) є займана посада, тобто штатна одиниця організації (первинний елемент у

структурі управління), яка визначається згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників

Структура персоналу

Персонал має складну взаємопов'язану структуру і може розглядатись за іншими ознаками (рис. 1.2).

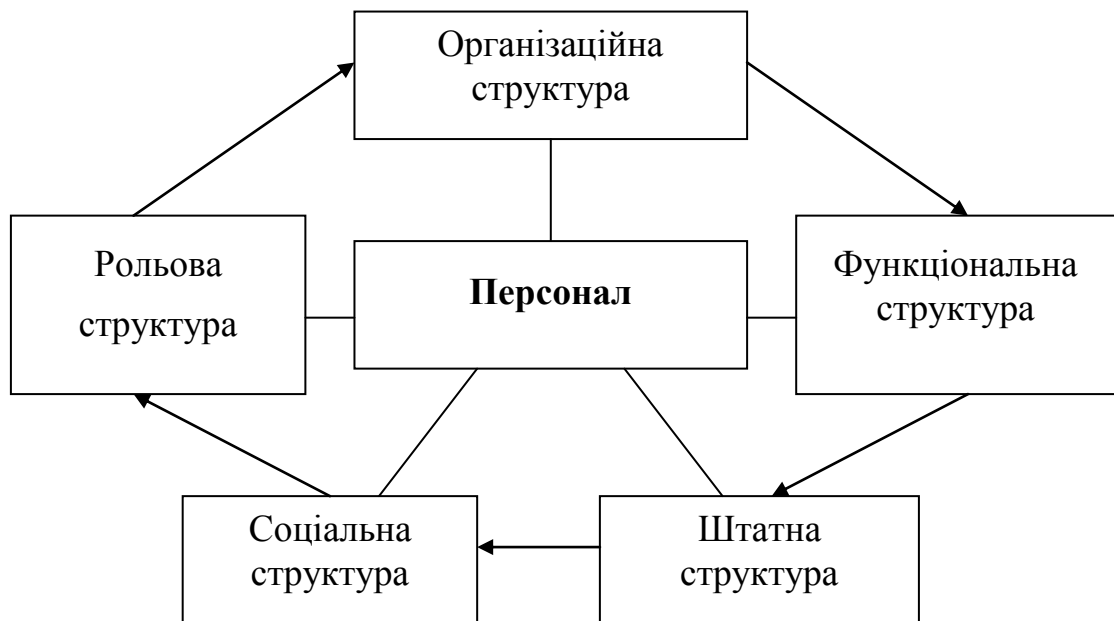


Рис. 1.2. Структура персоналу [53, с. 76].

Організаційна структура – це склад і співпорядкованість взаємопов'язаних ланок в управлінні, які включають апарат управління і виробничі підрозділи.

Функціональна структура відображає поділ управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами. Функція управління являє собою частину процесу управління, виділену за певною ознакою (якість, праця і зарплата, облік і т.д.); зазвичай виділяють від 10 до 25 функцій.

Рольова структура – характеризує колектив за участю у творчому процесі на виробництві, за комунікаційними і поведінковими ролями. Творчі ролі властиві ентузіастам, винахідникам і організаторам, характеризують активну позицію у вирішенні проблемних ситуацій, в пошуку альтернативних рі-

шень (генератори ідей, ерудити, критики). Комунікаційні ролі визначають зміст і ступінь участі в інформаційному процесі, взаємодія в обміні інформацією. Виділяють лідерів, зв'язкових, координаторів. Поведінкові ролі характеризують типові психологічні моделі поведінки людей на виробництві, в побуті, на відпочинку, в конфліктних ситуаціях (оптиміст, нігіліст, конформіст, кляузник та ін.)

Соціальна структура – характеризує трудовий колектив підприємства як сукупність груп за статтю, віком, національним і соціальним складам, рівнем освіти, сімейним станом.

Штатна структура визначає кількісно-професійний склад персоналу, склад підрозділів і перелік посад, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.

1.3. Поняття гнучкості управління персоналом та показники, які її характеризують

Перспективі отримання високих доходів, поєднаної з ризиком втратити постійне місце роботи, багато хто вважав би гарантією зайнятості. Але в умовах кризи довічну зайнятість не в змозі гарантувати навіть великі японські компанії. Економічне середовище, яке постійно змінюється об'єктивно вимагає від працівника гнучкості (адекватним змінам попиту на ринку праці), постійного оновлення знань і умінь, готовності переміщуватись з однієї організації в іншу.

У 90-х роках у розвинених країнах компанії стали формувати штати співробітників відповідно з обставинами і поточною потребою (за принципом "точно в термін"), роботу ж з постійним контингентом (працівниками практично всіх категорій) – орієнтувати на розвиток у людей якостей, що відповідають стратегічним завданням з урахуванням тенденцій, обумовлених глобалізацією. Реалізація даного підходу передбачає аудит персоналу, збір даних

для порівняльної оцінки кадрів, відстеження дій конкурентів, розвиток транснаціональної компетентності.

Організаційні зміни 80-х – початку 90-х років змінили структуру попиту на ринку праці більшості західних економік. Фірми почали проявляти сильну зацікавленість у підтримці рухомий бази людських ресурсів, яку можна розширити за допомогою гнучкого переміщення персоналу у разі зміни попиту на продукцію. Додаткова, необхідна в зв'язку з конкретними обставинами робоча сила залучається з різних джерел. Деякі компанії намагаються створити внутрішньофірмовий резерв працівників, зацікавлених у ротації. Політика перехресного навчання дозволяє людям, коли обсяги робіт в якихось підрозділах скорочуються, переходити в інші, щоб набути навичок, які можуть знадобитися надалі. Результати одного з опитувань, що охопила підприємства кількох галузей, свідчать: керівники 25-35% фірм з чисельністю працюючих понад 250 осіб вважають доцільним створення подібних резервів [22].

Інші засоби залучення робочої сили відповідно з обставинами включають наймання людей на неповний робочий день, роботу з лізингу (строковими контрактами) і тимчасову роботу. У країнах, що розвиваються аналогом цих заходів є міграція за контрактами, пов'язаним з конкретними проектами. Зарубіжні підрядники застосовують блокуючі візи, щоб залучити працівників на певний період, після закінчення якого їм доводиться повертатися на батьківщину.

Сучасні організації повинні вміти швидко адаптуватися до змін ділового клімату та кон'юнктури, а їх керівники та працівники – глибоко усвідомити, наскільки це важливо для збереження ділових позицій і процвітання. Клієнти хочуть отримувати послуги безперебійно – значить, потрібно пристосовуватися до раптових авралів і простоїв, опановувати новими навичками, користуватися можливостями сучасних технологій. В останні роки для розвинутих країн стало характерним стиск ринку праці, поступове перетікання кадрів зі сфери виробництва в сферу послуг. Ця ситуація визначає потребу в за-

стосуванні гнучких тимчасових рамок і умов праці для залучення більшого числа претендентів.

Гнучкість – це маневреність, пристосовність, вміння реагувати на зміни. У великих корпораціях її досягненню сприяють такі заходи, як децентралізація, створення стратегічних бізнес-спілок, використання передових технологій, підвищення адаптивності організаційних структур, виробництва і робочої сили.

Гнучкість робочої сили має безліч іпостасей – функціональну, за чисельністю, за часом, фінансову та ін.

Професійна гнучкість забезпечує адаптивність працівників з точки зору навичок і обов'язків.

Функціональна гнучкість припускає мобільність і здатність працівників виконувати мінливі завдання. Це може бути викликано необхідністю інтеграції – горизонтальної (працівник береться за завдання, перш виконувані іншими, що знаходяться з ним на одному ієрархічному рівні) або вертикальної (працівник реалізує завдання, раніше виконував співробітниками, що знаходяться на більш високому або низькому ієрархічному рівні). Основа функціональної гнучкості – постійне вдосконалення і розвиток професіоналізму як за основним фахом, так і в суміжних областях. Знання, вміння, навички людей повинні постійно відповідати актуальним вимогам.

Поняття гнучкості за чисельністю означає здатність керівництва варіювати кількість працівників залежно від змін попиту на продукцію компанії. Це досягається за допомогою наймання працівників на основі тимчасових контрактів, запровадження практики "найняти-звільнити" (hire and fire), використання дистанційних стратегій (distancing strategies), які мають на увазі, що фірми укладають (або переривають) угоди з субпідрядниками залежно від коливань попиту.

Фінансова гнучкість обговорюється зараз в основному в рамках руху від уніфікованих систем до більш гнучких угодами щодо оплати праці, більшою мірою враховує індивідуальний внесок і професіоналізм при виконанні

завдань. Як і інші форми гнучкості, практика гнучкості в частині зарплати вироблялася довго. Можливо, найкращою системою оплати праці, що враховує внесок кожного, є відрядна – метод оплати, широко застосовувався по відношенню до працівників покоління, що передував нинішньому. Тоді ж використовувалися диференціальні шкали, засновані на продажній ціні товару. Відповідно, заробітна плата була безпосередньо пов'язана скоріше з ціною і прибутком, ніж з результатами праці. Винагорода за результатами та інші офіційні та неофіційні схеми стимулювання довгий час використовувалися для того, щоб посилити взаємозв'язок між виробленням і заробітком.

Новітні підходи ґрунтуються на оплаті за результатами, схемах участі в прибутках і винагород за послуги (комісійні); всі вони мають на меті зміцнення залежності винагороди від підсумків роботи. Думається, що надалі розвиток гнучкості оплати праці буде відбуватися в напрямку децентралізації переговорів з приводу укладення колективних угод як у галузях, так і в організаціях, оскільки керуючі окремих бізнес-підрозділів будуть намагатися укласти угоди про заробітну плату, що відображають насамперед специфічні умови їх одиниці, ніж умови, що стосуються компанії або галузі в цілому.

З географічної гнучкістю пов'язана проблема управління персоналом на відстані (дистанційне керування). З появою нових технологій все більше робіт виконується на дому або в віддаленому офісі. Людей, зайнятих в Мережі повний робочий день, не дуже багато, зате все більше тих, хто значний обсяг роботи проробляє будинку, лише часом з'являючись у своєму офісі. Більше за інших для подібної системи підходять автономні види діяльності, які не потребують постійного спілкування з колегами: такі, як ІТ або деякі види наукової діяльності. При цьому роботодавець вигадує на економії офісного простору, розширенні діапазону потенційних працівників (оскільки віддаленість місця їх проживання від місцезнаходження фірми не грає ролі), підвищенні продуктивності праці співробітників (які трудяться спокійно, не турбуючись про свою сім'ю). Переваги, одержувані працівником, – скорочення

втрат часу, нервів і грошей на поїздки, а також гнучкий робочий час (більше можливостей поєднувати роботу і відпочинок).

Тимчасова гнучкість, або гнучкість робочого графіка, – можливість складання різних розкладів робочих годин для узгодження виробництва з коливаннями попиту. Цей термін також вживається, коли співробітникам надають свободу вибору робочого розкладу, зафіксовану в договорах "з гнучким графіком роботи" (час початку і закінчення роботи не вказано, але мається на увазі, що є або певний період, протягом якого на роботі потрібно бути всім одночасно, або кількість годин, яке має бути відпрацьовано за обумовлений контрактом термін).

Скажімо, у Великобританії гнучкість, що стосується робочого часу, все частіше стала фігурувати в трудових договорах. Маються на увазі так звані річні годинник (annual hours): люди повинні відпрацювати встановлену кількість годин за рік, працюючи за розкладом, що складається на початку 12-місячного циклу. У більшості контрактів з використанням "річних годин" гнучкість вводиться за допомогою зміни тривалості робочого тижня, яка може бути задана в договорі як велика в певні (завантажені) періоди та менша – в періоди спаду активності, або кількості змін, яких може бути менше, ніж у обумовленому обсязі річного робочого часу (різниця становить час поза розкладом, коли людина безпосередньо не на чергуванні, але перебуває в зоні досяжності виклику і може, як тільки буде потрібно, швидко приїхати і включитися в роботу).

Виключним випадком тимчасової гнучкості (наприклад, у сфері роздрібної торгівлі Великобританії) є концепція договорів "нульових годин" (zero-hours), відповідно до якої не полягає ніякої формальної угоди з приводу необхідної кількості відпрацьованих годин. Замість цього людина завжди знаходиться в стані готовності (on call), працюючи тільки тоді, коли роботодавець має потребу в ньому, про що він ставить працівника у популярність в досить короткий термін: наприклад, якщо потрібно замінити відсутнього співробітника. Роботодавцю подібні контракти надають високу ступінь гнуч-

кості, працівникові ж дають дуже мало з точки зору безперервності і передбачуваності роботи.

У сучасних умовах можливість мати робоче місце, гідну заробітну плату, здобувати знання, удосконалювати професійні навички та вміння, розвивати творчий потенціал, зберегти здоров'я прямо пов'язана зі здібностями працівника вигідно продавати свій специфічний товар і витримувати конкуренцію на ринку праці. Разом з тим, конкурентоспроможність робочої сили – це ресурс не тільки конкретного найманого працівника, а й організації в особі її роботодавця і власника, а також економіки регіону і країни в цілому. Здатність акумулювати, нарощувати і ефективно використовувати даний ресурс дає суб'єкту стійке і перспективне конкурентну перевагу в ринковому середовищі.

На нашу думку гнучкість управління персоналом визначається показниками його ефективності.

Можливість аналізувати управління персоналом в інтересах корисності та ефективності є умовою, яка дозволяє переконати керівників у важливості гідного ставлення до персоналу.

Ефективність управління персоналом – це досягнення організаційних та індивідуальних цілей при мінімальних витратах. Організаційні цілі (стосовно, наприклад, до ринкових підприємств) полягають у забезпеченні прибутковості і стабільності діяльності організації, адаптованості майбутнім змінам ситуації при мінімальних витратах на персонал, індивідуальні цілі полягають, головним чином, в задоволеності працівників працею, її компенсацією і перебуванням в організації загалом [28]

Першим етапом дослідження ефективності управління персоналом. аналізу статистичних даних. На ньому виявляються основні характеристики сукупної робочої сили організації. При цьому визначаються:

- Чисельність працівників за категоріями і посадами. Оцінюється, наскільки чисельність персоналу відповідає поточним і прогнозним потребам

організації, а також який відсоток працівників управління від загальної чисельності персоналу.

- Статеві-вікова структура. Визначається методом групування співробітників за статтю та віком (наприклад, молодше 20 років, 20-30 років, 31-40 років і т.д.).

- Освітня структура. Персонал організації оцінюється за наявності певної освіти та кваліфікації.

- Професійно-кваліфікаційна структура. З'ясовується ступінь відповідності професійного і кваліфікаційного рівня працівників потребам організації.

- Стаж роботи. Визначається середня тривалість роботи працівників в даній організації, що вкрай важливо для визначення ступеня лояльності персоналу.

Плинність кадрів. Визначається співвідношенням чисельності працівників, які вибули з організації за певний період (звичайно за рік), до середнього числа працюючих працівників за той самий період. Важливий не стільки сам показник плинності, а ранжування причин, якими вона викликана.

- Абсентеїзм (від лат. Absentia – відсутність). Розраховується як співвідношення втрат робочого часу за певний період до загальної кількості робочого часу за той самий період. Коефіцієнт абсентеїзму показує, який відсоток продуктивного часу втрачається через відсутність співробітників на робочому місці. Важливо провести детальний аналіз причин з метою прийняття подальших коригувальних заходів.

- Внутрішня мобільність персоналу. Визначається як відношення чисельності працівників, які змінили робочі місця (посади) в рамках даної організації за певний період (як правило, за рік), до загального числа співробітників організації за цей же період. Велике значення при аналізі внутрішньої мобільності персоналу має виявлення причин зміни робочих місць: чи було це запланованою ротацією; чи пов'язана мобільність з трудовими конфліктами та інше. Важливо також визначити середню тривалість роботи співробітників на

одному робочому місці (за категоріями працівників та рівнями посад). Занадто тривале або занадто коротке перебування працівників тієї чи іншої категорії на одному робочому місці свідчить про вади системи управління персоналом і потребує втручання керівництва.

Ступінь комплектування підрозділів кваліфікованими спеціалістами. Визначається на підставі специфікації робочих місць і результатів кваліфікаційних випробувань та атестації співробітників.

- Рівень травматизму. Його високий свідчить про низьку погані умови праці, недостатня увага до охорони праці, що знижує мотивацію персоналу.

Ефективність управління персоналом може бути виявлена також в економічному і соціальному аспекті. Під економічною ефективністю в галузі управління персоналом розуміється досягнення цілей організації через використання працівників за принципом економічних витрат обмежених коштів. Показником ефективності використання працівників є рівень витрат на персонал. Показники, який використовується при цьому найчастіше, це: а) загальні витрати організації на робочу силу; б) частка витрат на робочу силу в обсязі собівартості виробленої продукції.

Найбільш поширеним показником ступеня ефективності системи управління персоналом є продуктивність праці. Постійна підтримка високої продуктивності – свідчення адекватності системи стимулювання не тільки цілям, а й специфіці наявного персоналу. Продуктивність праці розраховується за наступними показниками:

- обсяг виробленої продукції (наданих послуг) за одиницю часу. Визначається у вартісному або натуральному вираженні;
- обсяг прибутку на одного працівника;
- кількість часу, який витрачається на виробництво одиниці продукції.

Основними компонентами економічної ефективності управління персоналом є:

1. Співвідношення результатів роботи з витратами у сфері персоналу. До витрат праці належать:

а) здатність до результативної роботи (освіта працівника і рівень кваліфікації; здібності, навички; досвід; фізичне і психічне здоров'я; здатність витримувати великі навантаження; адаптаційні здібності; вміння долати конфліктні ситуації; вміння працювати в команді і пр.) ,

б) готовність виконувати роботу (мотиваційна структура особистості; мотивуючі впливи),

в) організаційні умови (умови на робочому місці; організація роботи; вигляд і якість технології).

Витрати на персонал включають: валову заробітну плату працівників та їх премії; соціальні витрати (соціальні послуги); витрати, не пов'язані з грошовими стимулами; витрати на роботу з персоналом (створення структури управління персоналом, інформаційної системи, служби скарг та пропозицій і т.п.).

. Стабільність і гнучкість персоналу. Стабільність показує внесок персоналу в сталий розвиток організації (це процеси, пов'язані з співробітниками і протікають аналогічно: спадкоємність персоналу, передача досвіду, знань; надійність виконуваних робіт; відсутність напруженості і конфліктів у колективі). Гнучкість припускає здатність співробітників адаптуватися при зовнішніх змінах до нових умов (вміння приймати нові рішення; готовність йти на конфлікт; сприяння змінам). Мистецтво менеджменту в даному випадку полягає в здатності знаходити баланс між даними протилежними тенденціями. Негативною реакцією і симптомом низької економічної ефективності управління персоналом будуть такі показники, як флуктуація (плинність кадрів і необхідність витрат на пошук нових співробітників), абсентеїзм (тимчасова відсутність співробітників на робочому місці через хворобу або прогулу), низька продуктивність праці (результати падають, а витрати збільшуються).

Під соціальною ефективністю управління персоналом розуміється ступінь задоволення потреб та інтересів співробітників організації. Соціальна ефективність реалізується у забезпеченні гарантованого існування (відповідна зарплата і соціальні послуги), створення умов для розвитку індивідуаль-

них здібностей, у наданні певної свободи і самостійності співробітникам, в ефективній міжособистісній комунікації. Соціальна ефективність знижується внаслідок дії таких чинників, як несприятливий графік робіт, наявність постійних стресових ситуацій на робочому місці, інтелектуальних і фізичних перевантажень, збитку, що наноситься особистості, в тому числі, здоров'ю та пр.

До показників, які найбільше визначають ефективність системи управління персоналом, а, отже, гнучкість даної системи, можна віднести:

- ступінь задоволеності працівників;
- стан соціально-психологічного клімату в колективі;
- креативність персоналу та його готовність до інноваційної діяльності;
- ступінь згуртованості персоналу та розвиток корпоративної культури в організації.

Однією з сутнісних сторін сучасної стратегії управління персоналом є її спрямованість на більш повне й ефективне використання здібностей, розвиток внутрішніх можливостей співробітників як особистостей.

Гнучкість управління персоналом також забезпечує конкурентоспроможність персоналу. Досягти її підвищення можна такими методами як:

- ✓ заохочення персоналу до підвищення знань (вища освіта або друга освіта у тій самій сфері);
- ✓ командний інструктаж щодо нововведень у роботі (або нова комп'ютерна програма, або зміна нормативних документів тощо);
- ✓ преміювання за впровадження нововведень у роботу;
- ✓ організація корпоративних поїздок, свят, де співробітники можуть дізнатися один про одного у неформальній обстановці;
- ✓ обмін досвідом між співробітниками організації, її філій;
- ✓ командне обговорення проблем організації їх спільне рішення.

Втілити перераховані вище методи в життя на рівні самої організації складно, державі необхідно надати свою підтримку фірмам при їх реалізації.

Висновки до I розділу.

Таким чином, вивчення сутності поняття персоналу, та гнучкості його управління показало, що

- управління персоналом виникло досить давно і розвивалося протягом багатьох десятиліть, впроваджуючи нові методи роботи з людським чинником виробництва, який потребує постійної уваги зі сторони керівництва. Та деякі організаційні системи управління залишилися незмінним до сьогоднішнього часу;

- управління персоналом є однією з основних ланок досягнення бажаних виробничих результатів. Тому, що від управлінця залежить правильний вибір працівників, їх оцінка;

- поняття «персонал» як об'єкт управління в своєму розвитку набуває нових змістовні характеристики;

- у процесі розвитку дослідження персоналу зростає його подвійна роль як об'єкту і суб'єкту управління Це є відображенням особливого статусу працівника в системі соціально-трудова відносин, зростанням ступеня його самостійності і розширенні демократичних принципів управління в межах організації і в суспільстві

- люди і талант – найбільш цінні ресурси організації. Управління людськими ресурсами стає її стратегічним завданням. Розвиток людського потенціалу перетворюється на статтю інвестицій, а не витрат, як це було в традиційних, централізованих і бюрократичних організаціях.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «АНТОНОВ»

2.1. Коротка техніко-економічна характеристика ДП «Антонов»

Підприємство є правонаступником всіх прав та обов'язків ДП "Київський авіаційний завод "Авіант", діяльність якого припинено шляхом приєднання до ДП АНТК ім. О.К. Антонова" на виконання розпорядження КМУ від 01.07.2009р. №758 та наказу Мінпромполітики України від 10.07.2009 р. №476. Наказом Мінпромполітики від 22.01.2010 №17 затверджена нова редакція статуту підприємства з новим найменуванням Державне підприємство "Антонов".

Загалом історія підприємства починається з травня 1946 р., коли Постановою ЦК ВКП(б) і Ради Міністрів СРСР затверджене рішення колегії МАП про створення Дослідного Конструкторського Бюро на Новосибірському авіаційному заводі та про призначення А. О. Костянтиновича Головним конструктором. Цією ж постановою на ДКБ було покладено завдання створення сільськогосподарського літака СХ-1 (Ан-2).

У 1952 році, Бюро переїхало в Київ, де в 1955 році розпочато проектування літаків Ан-10 і Ан-12 ДКБ

В 1959 році в селищі Гостомель під Києвом почалося будівництво бази для літних випробувань і доведення літаків. За 30 років тут був створений комплекс, який за оснащенням та можливостями не поступався аналогічним у провідних країн Європи.

З 1957 по 1959 рр. ДКБ створений пасажирський літак Ан-24. У наступні десятиліття на цьому літаку виконувалося до 30% пасажирських перевезень у Радянському Союзі.

В 1976 році спеціально для умов високогір'я та жаркого клімату був створений транспортний літак Ан-32 як нова модифікація серійного Ан-26. Ці машини набули широкої популярності, особливо в Індії, країнах Латинсь-

кої Америки й Африки. До створення важкого далекого транспортного літака Ан-124 "Руслан" колектив приступив у 1971 році, а в 1982 році цей літак почав експлуатуватись.

У 1984 році підприємство приступило до створення універсального надважкого транспортного літака Ан-225 "Мрія", призначеного для транспортування великогабаритних виробів у зібраному виді загальною масою до 250 тонн, у тому числі й орбітальний корабель ракетно-космічної системи "Енергія-Буран".

В 2004 р. випущено літак нового покоління Ан-148 із двома двоконтурними турбореактивними двигунами, що призначений для перевезення до 85 пасажирів на регіональних і магістральних авіалініях довжиною до 4400 км.

Перевага літаків "Антонов" – надійність конструкції й економічна ефективність, універсальність виконання перевезень, можливість експлуатації на ґрунтових аеродромах і простота обслуговування. Завдяки цим якостям понад півтори тисячі літаків експортовані в більш ніж 70 країн миру. Усього ж побудовано більше 22000 літаків "Антонов".

"Антонов" займається вирішенням проблем перевезень пасажирів не тільки в небі, але й на землі. Із застосуванням авіаційних технологій, алюмінієвих сплавів і композитних матеріалів на фірмі вже створені єдині у країнах СНД і Східної Європи низькопольний трамвай, сімейство комфортабельних і надійних тролейбусів.

З моменту переїзду в Київ підприємство створює інженерні та виробничі корпуси та лабораторії, розвиває виробничу базу та соціальні структури. Самотужки створює житловий фонд, дитячі садки, бази відпочинку, піонерські табори, санаторії, спортивні бази, поліклініку, підсобне господарство. Виявляється допомога пенсіонерам, ветеранам [33].

Сьогодні ДП «Антонов» є одним з не багатьох підприємств світу, що реалізує повний цикл створення сучасного літального апарату – від розробки та серійного виробництва та забезпечення комплексної після продажної підтримки.

Зараз ДП «Антонов» складається з головного підприємства, двох філій та відокремлених підрозділів, які виділено на окремий баланс.

Основна діяльність філії "Серійний завод "Антонов", – серійне виробництво літальних апаратів, включаючи космічні.

Філія "Антонов-гро" займається виробництвом і переробкою сільсько-господарської продукції.

Відокремлені підрозділи, це:

УБР – Управління будівельних робіт,

ЖКГ – Житлово-комунальне господарство, що включає житлово-комунальне управління та дитячі дошкільні заклади,

КГХ – Комбінат громадського харчування.

Основні напрямки діяльності ДП «Антонов»:

- створення та випробування нових дослідних зразків авіаційної техніки і літальних апаратів, які визначаються державними контрактами і замовленнями України, договорами з іншими відомствами та організаціями;

- виконання робіт науково-дослідного, дослідно-конструкторського та виробничо-господарського характеру, зокрема по неавіаційній тематиці, за договорами і угодами з замовниками;

- виробництво літальних апаратів, включаючи космічні;

- виробництво серійних виробів авіаційної техніки та їх систем;

- здійснення в межах чинного законодавства зовнішньоекономічної діяльності в конструкторській, дослідній, виробничій, посередницькій та господарській роботі шляхом встановлення прямих зв'язків, укладання разових контрактів та угод, здійснення експортно-імпортних операцій, надання транспортних послуг та послуг з обслуговування техніки, створення та реалізації непродовольчих товарів народного споживання та іншої продукції ДП "Антонов", яка є конкурентноспроможною на зовнішньому ринку;

- випуск непродовольчих товарів народного споживання та надання платних послуг населенню, а також транспортних послуг по перевезенню пасажирів та вантажів згідно заявок підприємств, установ, організацій;

- рентабельне ведення підсобного господарства, комерційна та посередницька діяльність, розвиток інших форм господарювання, які прискорюють виконання продовольчої програми та забезпечують населення товарами народного споживання;

- проведення теоретичного і практичного навчання авіаційного персоналу на всі вироби авіаційної техніки, створені на ДП "Антонов", на підставі укладених договорів;

- надання медичних послуг.

Державне підприємство "Антонов" є єдиним в Україні літакобудівним підприємством, що розробляє, виготовляє та модернізує військово-транспортні, транспортні і пасажирські літаки для авіакомпаній України та світу.

Підприємство підпорядковано Державному агентству України з управління державними корпоративними правами та майном. Президент – генеральний конструктор – орган, який здійснює поточне (оперативне) керівництво підприємством, організовує його виробничо-господарську, соціально-побутову та іншу діяльність, забезпечує виконання завдань, передбачених законодавством, статутом ДП "Антонов" та трудовим контрактом. Президент призначається на посаду та є підзвітним Державному агентству України з управління державними корпоративними правами та майном. Перший віцепрезидент – генеральний директор діє без довіреності від імені підприємства представляє його інтереси у всіх вітчизняних та іноземних підприємствах, фірмах та організаціях, розпоряджається майном та грошовими коштами підприємства, укладає договори (угоди, контракти), у тому числі трудові угоди, зовнішньоекономічні контракти, видає довіреності, відкриває в банках розрахункові та інші рахунки, затверджує штатний розклад підприємства, здійснює прийом та звільнення працівників, застосовує заходи заохочення та стягнення, видає накази та розпорядження, які обов'язкові для всіх працівників підприємства.

Основними підрозділами ДП «Антонов» є:

дослідно-конструкторське бюро з проектування, перспективних і експериментальних досліджень, сертифікації, супроводу серійного виробництва й експлуатації;

дослідне виробництво, основним завданням якого є виготовлення експериментальних зразків авіаційної техніки;

льотно-іспитова й доводочна база, призначена для проведення літних випробувань, доробки й сертифікації літаків, а також для навчання літного й технічного персоналу;

служби провідних спеціалістів з проектів.

До складу ДП "Антонов" також входять авіатранспортний підрозділ – Національний авіаперевізник авіакомпанія "Авіалінії Антонова", що забезпечує доставку різних вантажів по усьому світі, і філія "Серійний завод "Антонов", де налагоджене серійне виробництво літаків "Антонов".

Весь цей комплекс дозволяє втілювати конструкторські ідеї в реальну авіатехніку. Таким чином, на ринок виноситься конкурентоспроможна продукція, у тому числі розробки, що надають нашим партнерам можливості розвитку й модернізації власного авіабудування [33].

Для пошуку і освоєння нових ринків збуту підприємство бере участь у міжнародних авіаційних спеціалізованих виставках; взаємодіє з державними органами влади, керівництвом провідних авіапідприємств і авіакомпаній по реалізації програм співробітництва; виконує маркетингові дослідження перспективних регіональних ринків збуту авіаційної техніки, проводить рекламні кампанії з використанням вітчизняних і закордонних періодичних спеціалізованих і міжнародних каталогів.

Основними ризиками та чинниками, що несуть загрозу діяльності підприємства є:

- політичні – обумовлені міжнародним характером проектів і можуть проявитися у випадку в будь-якій з країн-учасниць, в тому числі й в Україні;
- організаційні – обумовлені кооперацією великої кількості підприємств, що беруть участь у проектах ДП "Антонов";

- ринкові – обумовлені ринковою невизначеністю і можливими відмовами від участі в проектах ДП "Антонов";

- виробничо-технічні – обумовлені збоями в діяльності і можливих втратах при впровадженні нових технологій.

Для мінімізації впливу цих ризиків підприємство здійснює такі заходи:

- відбір країн-учасниць проекту і підтримка органами державної влади України;

- детальне прогнозування необхідних витрат та інвестицій, а також проведення роботи щодо зниження витрат і пошуку альтернативних шляхів фінансування;

- періодичний перегляд та оперативна зміна перспективних планів;

- детальне планування виробничої логістики.

У 2012 році ДП «Антонов» здійснено капітальні інвестиції на придбання та створення основних засобів та інших необоротних матеріальних активів у сумі 352386 тис. грн.

Основні засоби ДП «Антонов» за балансовою вартістю складають 25,3% вартості всіх активів підприємства. Ступінь зносу основних засобів на кінець звітного періоду складає 62% від первісної вартості. Основні засоби – власні, знаходяться за фактичною адресою емітента. Існують обмеження щодо продажу і здачі в оренду основних засобів, їх можна здійснювати лише з дозволу Фонду державного майна України. Підприємство постійно здійснює суттєві витрати з поліпшення та доробки основних засобів переважно господарським способом. Вартість незавершених капітальних вкладень 100320 тис. грн. Деякі основні засоби підприємство здає в оренду. В 2009 році Підприємство придбало у фінансовий лізинг на 25 років пасажирський літак АН-148-100 вартістю 133400 тис. грн. В 2010 році Підприємство придбало у фінансовий лізинг на 25 років другий літак АН-148-100 вартістю 114000 тис. грн. В 2012 році Підприємство придбало у фінансовий лізинг третій літак АН-148-100 вартістю 114000 тис. грн. Джерелами фінансування є амортизаційні відрахування та прибуток від комерційного використання зазначених літаків.

ДП «Антонов» фінансується переважно за рахунок власних обігових коштів та розміщення відсоткових облігацій. Підприємство має високі показники ліквідності та фінансової незалежності.

Фінансові результати підприємства за останні три роки наведено в Додатку А.

З нього видно, що чистий дохід за цей період зростає, хоча темпи росту за 2012 рік були значно нижчі за 2011 – лише 2% (проти 39% у 2011 році). Зниження темпів дохідності підприємства ми пов'язуємо насамперед із скороченням замовлень та відповідно обсягів виробництва літальних апаратів.

Щодо чистого прибутку, то він у 2012 році знизився суттєво – з 192,9 млн. грн. до 39,3 млн., тобто майже у 5 разів.

Важливим з точки зору управління персоналом є аналіз операційних витрат по підприємству. Він дозволяє визначити обсяги та частку витрат на персонал в загальних витратах підприємства. Елементи операційних витрат по ДП «Антонов» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Елементи операційних витрат ДП «Антонов» [20]

| Найменування показника | 2010 | 2011 | 2012 | 2012 до 2010 року |
|----------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|
| Матеріальні затрати | 1422604 | 1422604 | 1579341 | 1,11 |
| Витрати на оплату праці | 694276 | 694276 | 804302 | 1,16 |
| Відрахування на соціальні заходи | 253786 | 253786 | 296258 | 1,17 |
| Амортизація | 308480 | 308480 | 276713 | 0,90 |
| Інші операційні витрати | 179516 | 179516 | 243924 | 1,36 |
| Разом | 2858662 | 2858662 | 3200538 | 1,12 |

Як видно з табл. 2.1. за останні роки практично обсяги всіх елементів операційних витрат зростали (крім амортизації). Важливим є факт випереджаючих темпів росту витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи над матеріальними витратами. Також слід відзначити, що витрати на

оплату праці по підприємству складають 25% (рис. 2.1.), що є досить непоганим показником для українських підприємств, адже середньоукраїнський показник частки витрат на оплату праці в операційних витратах за різними дослідженнями коливається від 8 до 15 %. У великих компаніях економічно розвинених країн цей показник вище 30%.

Під кінець аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, слід відзначити, що воно фінансується переважно за рахунок власних обігових коштів та розміщення відсоткових облігацій. Підприємство має високі показники ліквідності та фінансової незалежності.

Виходячи з проведеного аналізу поточного стану, існуючих проблем та аналізу чинників зовнішнього середовища і ринкової ситуації підприємства, ДП сформувало стратегію свого розвитку на середньострокову перспективу (на найближчі 3-5 років), в рамках якої планує вирішити наступні пріоритетні завдання:

розгортання серійного виробництва літаків з метою збільшення їх продажу на світовому авіаційному ринку;

- розвиток комплексної системи підтримки замовників та експлуатантів літаків ;

- удосконалення існуючої організаційної структури та бізнес-процесів підприємства під ринкові потреби;

- проведення науково-дослідних робіт та розробка нової авіаційної техніки (АТ) – створення нових зразків АТ, модернізація та модифікація існуючих літаків та авіаційних тренажерів;

- проведення модернізації та технічного переоснащення підприємства;

- підготовка та ініціювання внесення змін до діючих нормативно-правових актів України, які сприятимуть розвитку підприємства.

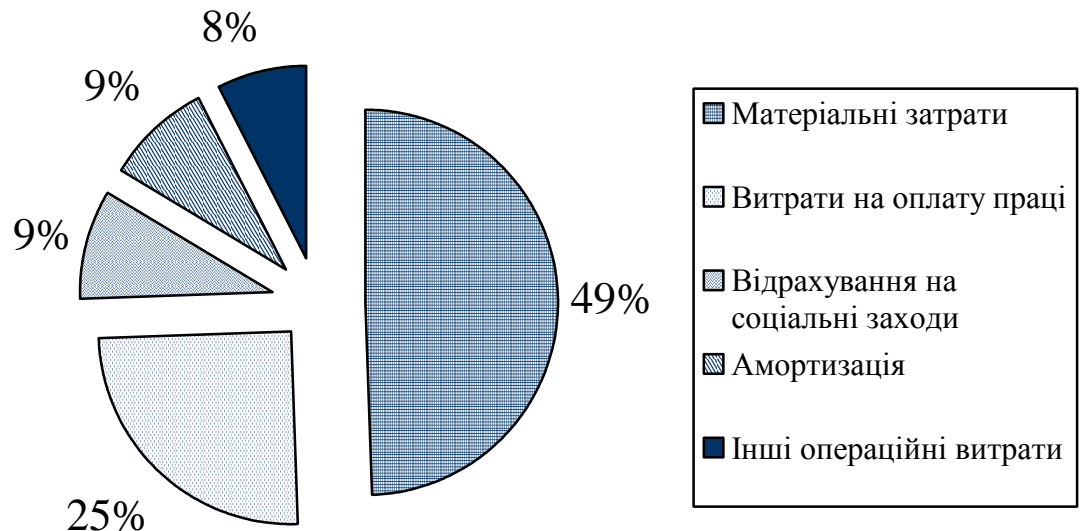


Рис. 2.1. Структура елементів операційних витрат ДП «Антонов» за 2012 рік [20].

Для ефективного вирішення вищеназваних завдань сучасного етапу розвитку підприємства на середньострокову перспективу ДП планує виконання наступних заходів (поточних та перспективних проектів, програм) відповідно до основних видів діяльності підприємства:

1) перехід від дрібносерійного виробництва літаків до їх масштабного серійного виробництва, тобто збільшення обсягів виробництва літаків до запланованого рівня згідно укладених контрактів та потенційних замовлень, що забезпечить зниження собівартості виробництва за рахунок зниження трудомісткості виготовлення продукції та вартості покупних комплектуючих виробів і матеріалів внаслідок ефекту масштабу, що загалом підвищить конкурентоспроможність продукції підприємства, а також надасть можливість підприємству реінвестувати кошти від продажу АТ для модернізації існуючого технологічного обладнання, технічного переоснащення підприємства, впровадження нових технологічних процесів та створення нових зразків літаків, що в цілому забезпечить розвиток підприємства в майбутньому;

2) забезпечити розвиток комплексної системи підтримки замовників та експлуатантів літаків, у тому числі за рахунок реорганізації існуючих та формування нових структурних підрозділів ДП, що відповідає сучасним вимогам ринкового середовища та сприяє задоволенню потреб замовників. Реалізація даного завдання передбачає виконання наступних заходів:

формування єдиної системи підтримки замовників;

формування єдиного обмінного фонду підтримки експлуатантів літаків;

впровадження та забезпечення функціонування автоматизованих систем управління комплексної системи підтримки замовника на основі ІТ-технологій (у т. ч. WEB-порталу підтримки замовників літаків);

розвиток відповідної інфраструктури (центри технічного обслуговування та ремонту) на підприємстві;

модернізація існуючого комплексу підготовки льотного та технічного складу АТ;

створення інфраструктури післяпродажного обслуговування поза межами підприємства. Реалізація даного завдання передбачає створення центрів технічного обслуговування та ремонту літаків на ринках країн СНД, Північної і Південної Америки, Азії, Близького Сходу, Африки. Потреба створення даних центрів викликана існуючим та зростаючим попитом на літаки підприємства, кількістю літаків, які вже експлуатуються авіакомпаніями цих країн, та має стимулювати продажі нових вітчизняних літаків.

Розміщення центрів післяпродажної підтримки АТ в країнах, які експлуатують літаки з максимальною їх близькістю до покупців, мають підвищити конкурентні позиції ДП на авіаційному ринку регіональних літаків.

Реалізація завдання сприятиме збуту продукції підприємства на існуючих та перспективних світових авіаційних ринках, а також здійснення та забезпечення експлуатації пасажирських і транспортних літаків;

3) удосконалити існуючу організаційну структуру підприємства та бізнес-процеси шляхом оптимізації витрат на утримання допоміжних підрозділів та скороченню витрат на закупівлю комплектуючих виробів та матеріалів

для АТ за рахунок формування єдиної політики в області закупівель (в тому числі цінової) тощо. Удосконалення бізнес-процесів направлено на впровадження сучасних методів (систем) планування та контролю, організації виробництва та сприяє підвищенню ефективності діяльності і управління підприємством;

4) проведення науково-дослідних робіт та розробка нової АТ – створення нових зразків АТ, дослідження, модернізація та модифікація існуючих літаків та авіаційних тренажерів;

5) модернізація та проведення технічного переоснащення підприємства при наявності вільних коштів для інвестування, необхідних ресурсів та підтримки держави. ДП проводить технічне переоснащення підприємства при наявності вільних оборотних коштів за залишковим принципом. Основними напрямками технічного переоснащення підприємства є:

- модернізація та удосконалення існуючого обладнання;
- оптимізація якісного та кількісного складу виробничих потужностей;
- впровадження ефективної системи організації управління виробництвом;
- закупівля нового високотехнологічного обладнання;
- автоматизація виробничих процесів підприємства.

Реалізація програми модернізації та технічного переоснащення ДП сприятиме:

- зниженню виробничих витрат (переважно за рахунок зниження умовно-постійних витрат, трудомісткості тощо);
- підвищення рівня автоматизації виробничих процесів на підприємстві;
- перехід до інноваційних виробничих технологій на основі повного електронного визначення ПС, що дозволить значно підвищити якість конструкторської документації та проектних рішень, а також знизити трудомісткість розробки агрегатів, окремих елементів літаків, строки підготовки дослідного та серійного виробництва літаків;

- підвищенню прибутковості та рентабельності підприємства;

б) підготовка та ініціювання внесення змін до діючих нормативно-правових актів України спрямованих на забезпечення розвитку підприємства та авіаційної галузі.

Одним із можливих варіантів розвитку підприємства є створення спільного підприємства за участю ДП, ВАТ, ВАТ та ДК, що сприятиме організації ефективного серійного виробництва літаків, як на території України, так і Росії, технічному переоснащенню підприємства, збільшенню оборотного капіталу, мінімізації виробничих ризиків при виробництві літаків Ан-148, Ан-158 та дозволить знизити їх собівартість і забезпечити конкурентоздатність на найближчі 15-20 років.

Представлена Стратегія розвитку ДП на середньострокову перспективу дозволяє забезпечити:

- стійкий розвиток підприємства;
- розширення кооперації та партнерських відносин з підприємствами із інших країн світу;
- концентрацію інвестиційних ресурсів відповідно до пріоритетів підприємства;
- підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок створення оптимальної організаційної структури та удосконалення бізнес-процесів;
- оновлення виробничих фондів підприємства, підвищення показників якості продукції та її надійності;
- довгострокове поступове завантаження серійного виробництва, забезпечення створення конкурентоспроможної продукції підприємства;
- реалізацію більш ефективної збутової політики у тому числі за рахунок створення комплексної системи підтримки замовників та експлуатантів літаків;
- вирішення соціальних питань та покращення умов праці (збільшення робочих місць на підприємстві, підвищення рівня заробітної плати тощо);

- зростання надходжень до бюджетів різних рівнів та позабюджетних фондів України у вигляді податків та зборів.

2.2. Аналіз елементів гнучкості планування, підбору та розстановки кадрів на підприємстві

Узагальнення досвіду роботи підприємств оцінок вітчизняних і зарубіжних спеціалістів показує, що в сучасних умовах проблеми управління персоналом є одними головних в сфері управління. Управління персоналом в межах підприємства є важливою складовою його господарської політики, має стратегічний та оперативний аспекти.

Гнучкість управління персоналом виробляється на основі концепції розвитку підприємства, яка складається з трьох частин: виробничої, фінансо-економічної, соціальної (політики управління персоналом підприємства).

Кадрова політика визначає цілі, пов'язані з відношенням підприємства до зовнішнього оточення (ринку праці, взаємовідносини з державними органами тощо) і свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, удосконалення системи професійного навчання, соціальні питання і т. д.) [12, 302]. Тому дана політика повинна бути гнучкою до цих змін.

Основою планування роботи з персоналом є стратегії економічного розвитку ДП "Антонов" та кодекс корпоративної етики підприємства.

У центрі планування персоналу на ДП "Антонов" стоять ті дії, які покликані дозволити в підприємстві у майбутньому:

- забезпечити наявність необхідного персоналу;
- врегулювати взаємну відповідність завдань та працівників, які їх виконують;
- гарантувати певний рівень кваліфікації цих працівників, який би відповідав як їх особистим можливостям і побажанням, так і виробничій необхідності;

- забезпечити активну мотивовану участь працівників у комплексній діяльності підприємства.

Залежно від обсягу планування на ДП "Антонов" виділяють стратегічне планування та планування заходів, тобто оперативне планування.

Стратегічне планування охоплює далекосяжні рішення, стосується, як правило, різних сфер діяльності ДП "Антонов" і носить скоріше довгостроковий характер.

Планування ж короткострокових заходів (оперативне) структурується в залежності від кола конкретних поставлених завдань.

На цьому ґрунтується певне уявлення про складові частини планування у сфері персоналу:

- планування цілей у сфері персоналу (політика щодо персоналу);
- стратегічне планування у сфері персоналу;
- оперативне планування у сфері персоналу, тобто планування заходів.

Вихідною точкою в процесі планування персоналу є завдання, які стоять перед підприємством, а також кількісний та якісний склад персоналу. Невідповідність двох цих величин свідчить про наявність потреби в персоналі, яка покривається в кількісному аспекті шляхом залучення персоналу, а в якісному – шляхом розвитку персоналу.

Процес планування персоналу на ДП "Антонов" включає:

- Постановка цілей.
- Проекти планів для різних напрямків діяльності фірми.
- Зміни функціональних планів.
- Фаза координації.
- Затвердження плану.
- Реалізація плану і контроль.

Чисельність і якість персоналу розраховуються відділом по роботі з персоналом таким чином, щоб забезпечити довгострокове виконання завдань підприємства.

Чинники, які визначають потребу в персоналі ДП "Антонов" на сучасному етапі є:

- завдання, що стоять перед підприємством і програма їх виконання;
- кількість виробленої чи реалізованої продукції в розрахунку на одиницю часу (наприклад, за рік) в рамках певних технічних потужностей підприємства;
- масштаби технологізації, тобто необхідність враховувати можливість часткової заміни робочої сили технічними засобами (наприклад, використання роботів і комп'ютерів);
- структура і якість організації, тобто способи створення робочих місць, визначення граничних показників продуктивності і т.д.;
- індивідуальні показники продуктивності, що характеризують можливість заміщення великої кількості робочої сили більш високою якістю робочої сили;
- обсяг і структура робочого часу.

Завданням відділу по роботі з персоналом є полягає в тому, щоб встановити чисельність, кваліфікацію, час і місце використання працівників, необхідних для виконання фірмою своїх завдань сьогодні та в майбутньому. З точки зору часу слід враховувати поточну (і можливу найближчим часом) потреба в персоналі, з одного боку, та довгострокову – з іншого. Необхідно також розрізняти валову потребу в персоналі (необхідне наявність персоналу) – це сукупна чисельність персоналу, яка необхідна підприємству для забезпечення діяльності підприємства та виконання виробничих завдань у даний момент або в найближчому майбутньому (сучасна або майбутня загальна чисельність персоналу на підприємстві). Вивести цю величину можна, виходячи з цілей виробництва і збуту, які стоять перед підприємством, враховуючи при цьому ступінь механізації, організаційну концепцію, а також інші

чинники впливу, а також чисту потребу в персоналі – показник, що характеризує невідповідність наявності персоналу валовий потреби в ньому, обумовлений в результаті порівняння валовий потреби в персоналі та прогнозованого наявності персоналу. Проводить таке порівняння відділ по роботі з персоналом ДП "Антонов" періодично, щоквартально.

Отже, на працівників відділу по роботі з персоналом ДП "Антонов", інших спеціалістів з персоналу, а також на керівників підприємства покладено вирішення відповідального завдання. З багатьох або кількох претендентів на вакантне місце в організації вони повинні вибрати саме ту людину, який принесе їй найбільшу користь. Зробити це не так просто, як може здатися.

На першому (попередньому) етапі працівники відділу по роботі з персоналом, отримавши відповідні вказівки від керівників, організують інформування окремих осіб, груп або широкої громадськості про наявність вакансій в організації та вимоги до кандидатів на заміщення відповідних посад. Потім визначається порядок подання, обліку та і розгляду документів пошукачів. Етап завершується первинним аналізом отриманих матеріалів у відповідному підрозділі організації з винесенням рішення про запрошення кандидата до подальшого відбору або про відмову в ньому.

На другому (основному) етапі здійснюється низка заходів: попередня відбіркова розмова; оформлення заяв, автобіографічних і анкетних даних; аналіз отриманої інформації та вражень про кандидата; співбесіду за наймом; тестування і оцінка професійної придатності кандидата; перевірка автобіографічних та анкетних даних, рекомендацій; медичний контроль; аналіз результатів співбесіди та випробувань; прийняття остаточного рішення.

На третьому (завершальному) етапі прийняте відповідною інстанцією рішення оголошується кандидату. У разі позитивного рішення він оформляється на вакантну посаду і приступає до виконання своїх функціональних обов'язків.

Станом на 1.01.2013 року облікова кількість штатних працівників становила 13500 осіб. Крім цього на підприємстві є працівники, які не перебу-

вають в обліковому складі, тобто позаштатні. Так, у 2012 році на підприємстві працювали 35 зовнішніх сумісників та 129 осіб працювало за цивільно-правовими договорами.

У таблиці 2.3. наведена структура валового обігу робочої сили на ДП "Антонов" за 2010-2012 рр.

Таблиця 2.3.

Динаміка прийому та звільнення в ДП "Антонов" за 2010-2012 рр., осіб
[19].

| Показники | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|-------|-------|-------|
| Середньооблікова кількість штатних працівників, | 12542 | 12761 | 13012 |
| Прийнято | 1208 | 1827 | 2212 |
| з них на новостворені робочі місця | 19 | 48 | 3 |
| Вибуло | 1114 | 1806 | 1622 |
| з них з причин: змін в організації виробництва і праці | 22 | 151 | 7 |
| плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни) | 816 | 1043 | 982 |

Таким чином, з даних, представлених в таблиці 2.3 можна зробити висновки, що число прийнятого персоналу перевищує число звільнених протягом 2011-2012 рр.. Однак до 2012 року найм персоналу збільшився, при цьому не збільшилася кількість звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни.

Розрахуємо показники плинності кадрів.

1. Коефіцієнт плинності кадрів – це відношення числа вибувших за період з причин, що характеризує надлишковий обіг (Кно) – за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, до середньооблікового числа працівників за той самий період (Кп).

Для оцінки стану плинності персоналу розрахуємо економічні показники, що характеризують динаміку персоналу.

2. Коефіцієнт обігу з прийому, тобто відношення числа прийнятих за період (Кпр) до середньооблікового числа працівників за той самий період (Кп).

3. Коефіцієнт обігу по звільненню, тобто відношення числа вибувших за період (Кз) до середньооблікового числа працівників за той самий період.

Дані розрахунків за показниками плинності персоналу представимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники плинності, прийому та обігу з кадрів на ДП "Антонов" у 2010-2012 рр.¹

| Показники | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------------|------|------|------|
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,07 | 0,08 | 0,08 |
| Коефіцієнт обігу з прийому | 0,10 | 0,14 | 0,17 |
| Коефіцієнт обігу по звільненню | 0,09 | 0,14 | 0,12 |

Таким чином, з таблиці 2.4 видно, що найбільша плинність кадрів спостерігається в 2010-2011 рр.. році, при цьому чисельність персоналу до теперішнього часу зменшилася за рахунок вибуття працівників з причин, пов'язаних зі звільненням за власним бажанням. За вказаний період дещо змінилися показники, які характеризують обіг з прийому – вони стабільно зростали. Це обумовлено тим, що підприємство залучає новий персонал у зв'язку з отриманням нових контрактів. Коефіцієнт обігу по звільненню після зростання у 2011 році, у 2012 знизився.

Основні причини звільнення працівників:

- звільнення у зв'язку із виходом на пенсію;
- звільнення за власним бажанням;
- зміна місця проживання.

¹ Розраховано автором

Серед причин звільнення відсутні такі підстави, як порушення норм трудового законодавства. Це говорить про високу дисципліну праці в колективі.

2.3. Підготовка кадрів і підвищення кваліфікації персоналу на ДП «Антонов»

Основою оцінки трудового потенціалу організації є чисельність персоналу, робоча середу, засоби і рівень підготовки спеціалістів.

Специфіка галузі висуває особливі вимоги до формування персоналу, тому на ДП "Антонов" є потужний основний капітал – високопрофесійні кадри. Як ми вже зазначали, зараз на підприємстві працюють 13500 співробітників – представників 198 професій і спеціальностей, повний штат конструкторів і вчених, що працюють в 35 наукових напрямках, у тому числі таких рідких, як аеродинаміка й міцність літальних апаратів, механіка, гідравліка, теплотехніка, авіоніка, матеріалознавство. На всіх етапах розробки літаків зайняті справжні майстри своєї справи, виконані почуття відповідальності за кінцевий результат.

Зміна чисельності персоналу за категоріями персоналу ДП «Антонов» представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників ДП «Антонов» за 2010-2011 рр. (за категоріями) [19].

| Показники | Роки | | | | | |
|-------------------------|-------|------|-------|------|-------|------|
| | 2010 | | 2011 | | 2012 | |
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| Чисельність персоналу | 12542 | 100 | 12761 | 100 | 13012 | 100 |
| у тому числі: керівники | 1530 | 12,2 | 1531 | 12,0 | 1548 | 11,9 |
| спеціалісти | 3950 | 31,5 | 4002 | 31,4 | 4101 | 31,5 |
| робітники | 7062 | 56,3 | 7228 | 56,6 | 7363 | 56,6 |

На підставі даних, представлених у таблиці 2.2. можна зробити висновок, що чисельність керівників за вказаний період збільшилась на 1,2%, чисельність спеціалістів збільшилась на 3,88%, а чисельність робітників збільшилась на 4,3% порівняно з 2010 роком. Тобто найбільший темп зростання чисельності спостерігався серед робітників.

У цілому, представлені в таблиці 2.2 дані свідчать про збільшення середньооблікової кількості штатних працівників ДП "Антонов" на 3,7 % в 2012 році порівняно з 2010 роком.

За часткою співробітників кожної категорії можна зробити заключення про те, що в структурі персоналу за досліджуваний період переважають робітники (56,6% – у 2012 році), частка яких у структурі персоналу за три роки зросла на 0,3 пункти; частка керівників, навпаки, в структурі персоналу знизилася на 0,3 пункти в 2012 році порівняно з 2010 роком.

Що стосується освітнього рівня співробітників ситуація стабільна. У 2010 і 2011 роках всі працівники підприємства мають освіту або вищу, або технічну. У 2012 році структура освітнього рівня трохи видозмінилася, тому що вперше був прийнятий персонал з незакінченою вищою освітою, але деякі з них вже мають технічну освіту.

Таким чином, питома вага співробітників з загальною середньою освітою склав 7,5%, з незакінченою вищою освітою до загального числа співробітників усього склав 3,8%, з вищою 48,6%, з спеціальною – 40,1% (рис. 2.2). Важливим чинником є те, що всі допоміжні і основні робочі працюють по своїй спеціальності. Специфікою підприємства є важливість мати фахову підготовку, тому рівень освіти працівників підприємства є високим.

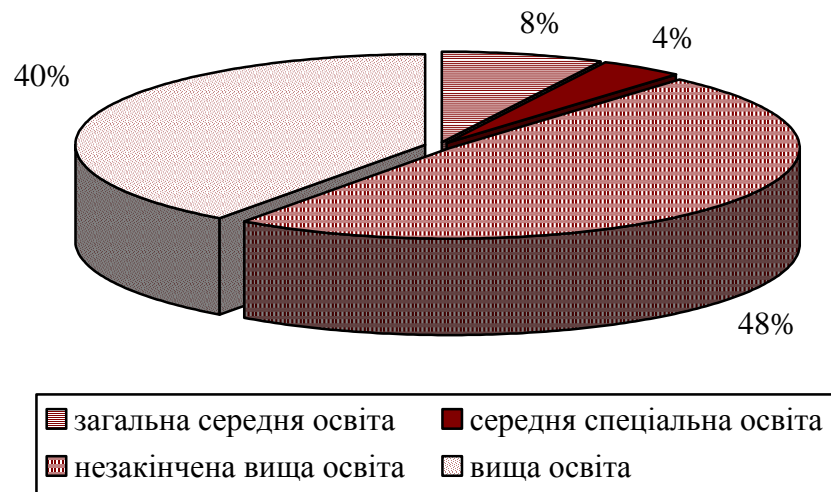


Рис. 2.2. Розподіл персоналу ДП "Антонов" за рівнем освіти [19].

Продуктивність праці персоналу залежить не тільки від його кваліфікації і освіти, а й від віку. Молодий спеціаліст більш зацікавлений в процвітанні підприємства, ніж пенсіонер, він швидше опановує нововведення, адаптується до змін, перебудов в підприємстві. Вікова структура підприємства відображена на рис.2.4.

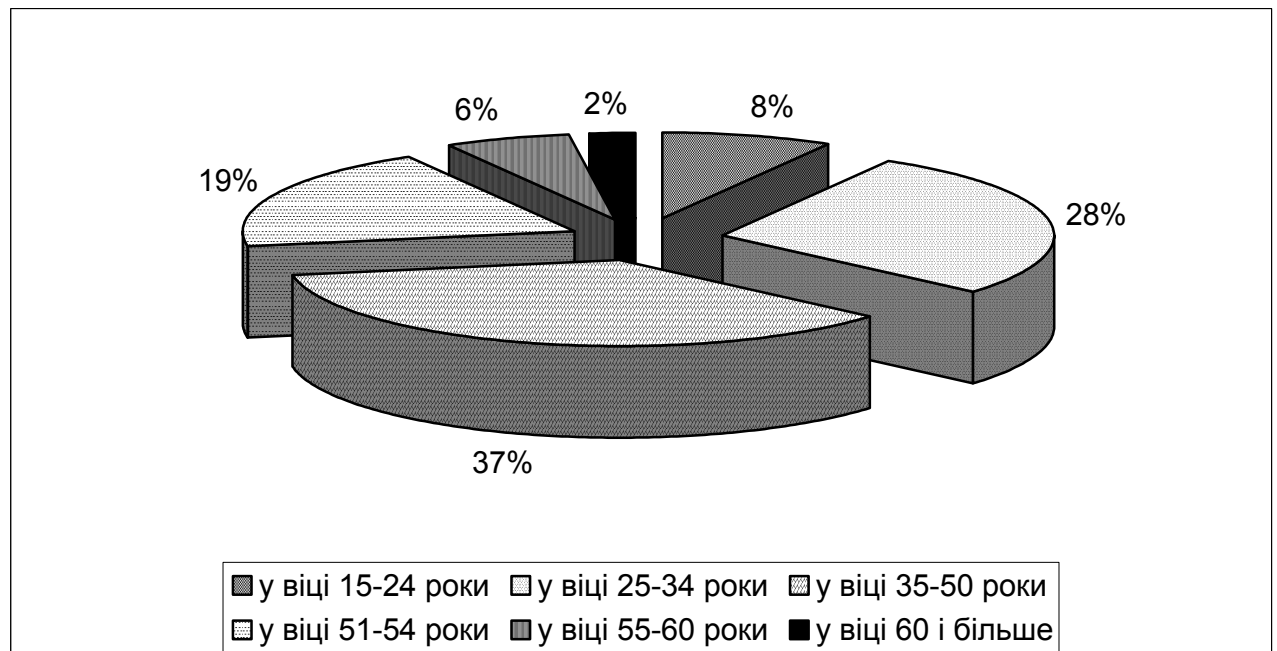


Рис. 2.3. Вікова структура працівників ДП "Антонов" у 2012 році. [19].

У 2012 році на ДП "Антонов" найбільшу частку склали працівники віком 35-50 років, які склали 37%, також значну частину мають працівники у віці 51-54 роки – 19% та у віці 25-34 роки – 28%. Найменше на підприємстві працює працівників передпенсійного віку (55-60 років) – 6 %, пенсійного – 2% та молодь віком від 15 до 24 років – 8%.

Однак, згідно з аналізом вікової структури персоналу ДП "Антонов" спостерігається стійка тенденція до збільшення працівників у віці 30-34 роки. Так, у 2012 році їх частка склала 20%, в той час як в 2011 і 2010 роках 16-17%. Також чисельність персоналу у віці 18-25 років 8%, порівняно з 2010 і 2011 роками збільшилася 2% і 3% відповідно. Пов'язано це з тим, що політика компанії спрямована на залучення молодих спеціалістів з подальшим розвитком їх професійних навичок.

Питома вага працівників віком 37-50 років знизилась в 2012 році до 37%, в 2011 і 2010 роках вона дорівнювала 41 і 38% відповідно. У даному випадку підприємство націлена на довгострокову перспективу розвитку бізнесу, тому керівництво прагне до підвищення питомої ваги працівників середнього віку, і невеликого збільшення частки молодих спеціалістів.

Аналізуючи вікову структуру підприємства можна сказати, що вік персоналу молодий, частка осіб пенсійного віку незначна, а велика частка працівників у віці 25-34 роки та 35-50 років. Це свідчить про те, що в основному працівники зацікавлені у збільшенні виробітку, адже молодий працівник більш перспективний і активний як у виробництві, так і в управлінні.

Щодо статевої характеристики працівників, то на підприємстві переважна частина – це чоловіки. Їх кількість перевищує кількість жінок. Так, у 2012 році питома вага жінок склав 33,7%, чоловіків – 66,3% (4544 та 8956 осіб відповідно). Щороку частка жінок незначно скорочується. Зокрема, у 2011 році їх частка становила 34,3%.

У цьому випадку дану ситуацію можна пояснити тим, що в основному переважають не економічні, а технічні спеціальності, де традиційно більшість чоловіків.

Оцінюючи співробітників за стажем роботи, слід зазначити, що ДП "Антонов" існує вже досить давно, тому більшість працівників мають значний стаж роботи.

Підготовка кваліфікованих кадрів для ДП "Антонов" завжди була важливою умовою формування кадрової складової потенціалу. Сама система відповідали професійних технічних навчальних закладів була тісно ув'язана з потребами промисловості.

За останні 20 років відбулося "вимивання" високо кваліфікованої робочої кадрової складової авіаційних підприємств, яка досягла майже дворазового зменшення числа високо кваліфікованих робітників на підприємствах авіаційного комплексу. І коли для деяких підприємств галузі в останні роки "з'явилося світло в кінці тунелю" у зв'язку з появою можливості виконання державного замовлення або виробничої кооперації з іншими підприємствами галузі, то через відсутність трудових кваліфікованих резервів ні виконувати державне замовлення, ні брати участь у зазначеній кооперації підприємства опинилися не в змозі. Відсутність стимулів і мотивації припливу молоді в професійні технічні навчальні заклади, що готують робітничі кадри для авіаційних підприємств, призвели до негативних соціально-економічних і моральних наслідків, особливо в регіонах, де авіаційні підприємства є місто утворюючими чинниками.

Відбулися зміни, які негативно позначилися на роботі середніх спеціальних навчальних закладів. Скоротився прийом до цих навчальних закладів, що було викликано різким зменшенням попиту на спеціалістів середньої ланки для підприємств авіаційної промисловості. Знизився рівень фізико-математичної підготовки старших школярів, складових контингент абітурієнтів середніх спеціальних навчальних закладів. Йдеться про зниження чисто педагогічних вимог до школярів, що виражається у невідповідності підсум-

кових відміток у документах випускників, вступників в середні спеціальні навчальні заклади, їх реальним знанням. Для подолання цієї проблеми при середніх спеціальних навчальних закладах створюються платні підготовчі курси. Але в цілому подолати закладене в школі відставання за допомогою підготовчих курсів досить важко.

Через відомі економічні труднощі підприємства авіаційного комплексу, зокрема й ДП "Антонов", припинили надавати матеріально-технічну допомогу середньою спеціальною навчальним закладам.

Проблеми підготовки технічних кадрів середньої ланки та робітничих кадрів для ДП "Антонов" носять системний характер. Це проявляється в тих нетипових випадках, коли завдяки успішній діяльності великого авіаційного підприємства виникає потреба у кваліфікованих робітниках та спеціалістів середньої ланки.

Проблемними є і питання наступності діяльності середніх спеціальних авіаційних навчальних закладів та вищих навчальних закладів авіаційної спрямованості. Для багатьох учнів середніх спеціальних навчальних закладів важливим стимулом сумлінного ставлення до навчання була (при високому середньому балі в дипломі про закінчення середнього спеціального навчального закладу) перспектива пільгових умов вступу до вищого навчального закладу авіаційної спрямованості – співбесіда, тестування замість іспитів. Але це положення, не закріплене в правовому відношенні, що було предметом домовленості між керівництвом вищої і середньої спеціальної навчальних закладів, виявилось тимчасовим і таким, що втратив свою силу. Як правило, випускники середніх спеціальних закладів, ставши студентами вузів, з другого-третього курсів навчаються успішніше тих, хто закінчує загальноосвітню школу. Це пояснюється тим, що базову спеціальну підготовку вони здобули на першому етапі професійного навчання.

Як впливає з аналізу розглянутих вище проблем, пов'язаних з підготовкою технічних спеціалістів середньої ланки і робітників професійних кадрів

для ДП "Антонов", їх вирішення має знаходитися у сфері інтересів законодавчих і виконавчих органів, тобто Кабінету Міністрів України [21].

На даний час на ДП "Антонов" розроблена програма професійної підготовки, яка включає в себе:

- визначення та аналіз робочого місця (посади);
- встановлення реальних нормативів ефективності виробництва;
- виявлення у підібраних для навчання працівників достатніх здібностей для того, щоб досягти необхідних нормативів ефективності роботи.

Спрямування відібраних працівників для проходження курсу професійної підготовки, проміжні та остаточні результати навчання, а також сама програма ретельно фіксуються.

Переваги, від комплексу заходів з професійної підготовки на підприємстві регіону, залежно від конкретних ситуацій різні, це насамперед:

- краща адаптація до нових методів організації виробництва;
- пом'якшення контролю за діями працівників з боку керівництва;
- скорочення браку;
- більш висока продуктивність праці та якості роботи;
- зниження виробничих аварій та травматизму;
- більш високий рівень задоволення від роботи, що проявляється, насамперед, в скороченні плинності кадрів.

Показники підготовки персоналу ДП "Антонов" за 2011-2012 рр. зображено в таблиці 2.3.

Як видно з поданої таблиці у 2012 році спостерігається зниження показників практично за усіма позиціями. Якщо у 2011 році новим професіям було навчено 344 працівників, то в 2012 році новий для себе фах здобули 288 осіб.

Підготовка персоналу ДП "Антонов" у 2011-2012 рр., осіб [19]

| Назва показників | 2011 | | | 2012 | | |
|--|-----------------|--------------------------------|----------------|-----------------|--------------------------------|----------------|
| | Навчено, всього | у тому числі: | | Навчено, всього | у тому числі: | |
| | | первинна професійна підготовка | перепідготовка | | первинна професійна підготовка | перепідготовка |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Навчено новим професіям, всього | 344 | 194 | 150 | 282 | 141 | 141 |
| безпосередньо на виробництві, всього | 265 | 212 | 53 | 221 | 185 | 35 |
| у тому числі за формами навчання: | 247 | 212 | 44 | 221 | 185 | 35 |
| 1) індивідуальна | | | | | | |
| 2) курсова | 9 | – | 9 | – | – | – |
| у навчальних закладах різних типів за договорами, всього | 79 | 79 | – | 62 | 62 | – |
| у тому числі: | | | | | | |
| 1) професійно-технічних | 18 | 18 | – | 9 | 9 | – |
| 2) вищих (I-IV рівнів акредитації) | 62 | 62 | – | 53 | 53 | – |
| Навчено новим професіям керівників, спеціалістів | 62 | 44 | 18 | 44 | 26 | 18 |

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, у першу чергу керівників та спеціалістів ДП "Антонов" здійснюється в Національному авіаційному університеті – авіаційний вищий навчальний заклад в місті Києві, який від 2010 р. є самоврядним (автономним) дослідницьким національним університетом.

Крім цього у 2012 році в рамках укладеного між Українським науковим центром розвитку інформаційних технологій та ДП «Антонов» Протоколу про співробітництво, були проведені роботи з розробки методики моделювання та документування бізнес-процесів в рамках запровадження процесного підходу до управління ДП «Антонов», та проведено навчання спеціалістів ДП «Антонов» основам моделювання та документування елементів архітектури підприємства.

Фінансування безперервного навчання персоналу здійснюється за рахунок коштів фонду розвитку виробництва, науки і техніки, інших фондів аналогічного призначення або цільових асигнувань на підготовку кадрів ДП "Антонов".

Аналізуючи трудовий потенціал ДП "Антонов", слід зазначити таке.

✓ за три минулі роки чисельний склад працівників збільшився, що свідчить про розширення діяльності, здійсненні активної політики найму робочих спеціальностей. Чисельність персоналу у 2012 році порівняно з 2010 роком збільшилася на 3,7% (переважно це робочі спеціальності);

✓ освітній рівень співробітників підприємства в середньому є досить високим, оскільки практично всі працівники підприємства мають або спеціальну (технічну), або вищу освіту;

✓ на підприємстві працюють переважно працівники старшого віку (45-55 років) і працівники середнього віку, проте останнім часом зростає частка співробітників у віці від 26 до 36 років, що є сприятливою тенденцією, оскільки ці дані свідчать про омолодження персоналу та догляду осіб пенсійного віку ;

✓ персонал організації переважно представлений працівниками-чоловіками (66% у 2012 році), що обумовлено специфікою діяльності підприємства.

✓ середній досвід роботи в організації з усіх спеціальностей становить 20-25 років. Високий рівень професійної підготовки (він у середньому становить від 5 і більше років).

2.4. Оцінка гнучкості політики управління персоналом на ДП «Антонов»

Розглянемо елементи політики управління персоналом ДП «Антонов» за основними напрямками:

- політика зайнятості;
- політика навчання;
- політика оплати праці;
- політика добробуту;
- політика трудових відносин.

Основні функції з розробки політики управління персоналом покладені на відділ по роботі з персоналом. Відділ очолюється начальником відділу і діє на підставі Положення про відділ.

Перелік функцій кожного з відділу по роботі з персоналом ДП «Антонов» перерахований в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Функції спеціалістів відділу по роботі з персоналом ДП «Антонов»¹

| № | Підрозділи | Функції спеціалістів підвідділу |
|---|-----------------------------------|--|
| 1 | Найму та оцінки персоналу | <ul style="list-style-type: none"> • забезпечення кадрами організації (найм, розстановка, звільнення); • ведення кадрового діловодства; • аналіз плинності кадрів і дисципліни праці; • облік руху персоналу; • підготовка наказів по прийому і звільненню персоналу; • підготовка наказів про проведення атестації; • участь у проведенні атестації та ін. |
| 2 | Розвитку, стимулювання і навчання | <ul style="list-style-type: none"> • організація навчання керівників, спеціалістів; • організація проведення навчання та атестації керівників, спеціалістів, робітників за правилами техніки безпеки та охорони праці; • організація підвищення кваліфікації, перепідготовки керівників і спеціалістів через навчання у вищих і середніх навчальних закладах; • впровадження сучасних систем оплати праці, |

¹ Складено автором на основі даних ДП «Антонов»

| | | |
|---|---------------|---|
| | | <p>орієнтованих на кінцевий результат;</p> <ul style="list-style-type: none"> • розробка і вдосконалення системи оцінки праці персоналу; • здійснення прав і гарантій соціального захисту для кожного працівника |
| 3 | Безпеки праці | <ul style="list-style-type: none"> • організація і координація роботи з охорони праці в організації; • вдосконалення роботи з попередження виробничого травматизму, • професійних захворювань і поліпшення умов праці; • консультування роботодавців і працівників з питань охорони праці; • аналіз виробничого травматизму та професійних захворювань; • узгодження розробляється на підприємстві проектної документації в частині дотримання в неї вимог з охорони праці; • аналіз та узагальнення пропозицій щодо витрат коштів фонду охорони праці; • складання звітності з охорони праці персоналу |

Тим самим, аналіз функцій спеціалістів відділу по роботі з персоналом свідчить, що кадрова робота в ДП «Антонов» полягає переважно в документальному оформленні результатів відбору, оцінки (атестації) персоналу, складанні звітності з кадрів.

На нашу думку є недоцільним об'єднувати в рамках одного відділу функції з управління персоналом і безпеки установи. Очевидно, що потрібно реорганізація відділу і виділення з його складу підвідділу безпеки.

Кадрова політика спрямована на залучення кваліфікованого персоналу та створення привабливих умов праці. Важливим напрямом політики зайнятості виступає діяльність з відбору персоналу. Мета відбору персоналу – сформувати згуртовану команду професіоналів; забезпечити організацію працівниками; відібрати із запропонованих кандидатур саме тих працівників, які найбільш повно відповідають вимогам займаної посади або робочого місця.

У ДП «Антонов» склалася певна методика роботи з планування персоналу. Якщо виникає потреба в персоналі, керівник на підставі запитів відповідних підрозділів ДП «Антонов» та аналізу чисельності персоналу, дає завдання начальнику відділу кадрового забезпечення підготувати відповідне оголошення про виниклу вакансію. Таке оголошення направляється в друковані засоби.

Якщо виникає необхідність підбору кваліфікованого фахівця, фахівець відділу кадрового забезпечення звертається з відповідним запитом у приватні кадрові агентства.

Використовуються в ДП «Антонов» і неформальні джерела набору персоналу – пошук претендентів серед знайомих, родичів тих, хто працює в нафтопереробному підприємстві. Тим самим, можна говорити про те, що в організації діє відкрита кадрова політика.

Система зовнішніх і внутрішніх джерел наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Зовнішні та внутрішні джерела залучення персоналу в ДП «Антонов»¹

| № | Зовнішні джерела | Внутрішні джерела |
|---|-----------------------------------|--|
| 1 | ЗМІ: оголошення в газетах | Рекомендації на роботі родичів, друзів, знайомих |
| 2 | Звернення до агентства зайнятості | Власна база даних |
| 3 | Вищі навчальні заклади | |

Таким чином, у ДП «Антонов» використовуються не всі джерела набору персоналу, а лише деякі з них (друковані ЗМІ, звернення в кадрові агентства, пошук серед випускників вузів, пошук серед співробітників організації).

¹ Складено автором

Аналіз документів дозволив виявити, що відбір персоналу в ДП «Антонов» проводиться на підставі організаційних документів, зазначених в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Документи, на підставі яких проводиться відбір персоналу в
ДП «Антонов»

| Назва документа | Зміст документа |
|---|--|
| 1. Посадова інструкція претендента на посаду | У посадовій інструкції визначені професійні й особистісні вимоги до посади, на яку претендує, а також протипоказання за посадою |
| 2. Анкета претендента | Містить перелік питань, які інспектор з кадрів, організуючий відбір персоналу, задає здобувачеві, на підставі яких оцінює професійні якості претендента на вакантну посаду |
| 3. Методичні рекомендації з проведення співбесіди з претендентом на вакантну посаду | Внутрішній документ, що містить опис методів і процедур проведення відбіркової співбесіди та інтерв'ю |

Як випливає з таблиці 2.6, в ДП «Антонов» відсутні такі документи з відбору персоналу, як Положення про відбір, а також накази (постанови) директора про проведення відбору та прийому нового персоналу.

Перелік повноважень з відбору персоналу розподілений в залежності від рівня управління і категорій управлінських рішень. У процесі відбору персоналу беруть участь начальник відділу по роботі з персоналом ДП «Антонов», комерційний директор, Генеральний директор організації.

У додатку Б наведені повноваження комерційного директора, начальників відділів та Генерального директора ДП «Антонов» з відбору персоналу.

У ДП «Антонов» не має чіткої процедури проведення співбесіди при прийомі на роботу. Найчастіше співбесідою нехтують, віддаючи перевагу виключно вивченню анкет. У тому випадку, якщо співбесіда і проводиться,

питання, що задаються претендента, не конкретні, не носять системного характеру. У цьому зв'язку необхідно звернути увагу на підготовку самого інтерв'юера, оволодіння їм ефективною технологією опитування.

Потрібно відзначити, що за 2011-2012 роки не було жодного випадку звільнення співробітника установи з незадовільним підсумками атестації, що говорить про високий професійний рівень співробітників.

Одним з найважливіших елементів політики управління персоналом виступає політика навчання персоналу.

Навчання персоналу відділу переслідує дві важливі мети:

- підвищення рівня професійних знань співробітників та інших працівників відділу;
- навчання новим методам роботи.

У ДП «Антонов» витрати на навчання персоналу в 2012 році збільшилися на 25% і склали 300 тис. грн., що є сприятливою тенденцією і свідчить про розуміння керівництвом підприємства важливості підвищення професіоналізму співробітників підприємства.

Підприємство проводить політику оплати праці, спрямовану на підвищення рівня оплати праці. При оплаті праці переважно використовується як відрядна, так і почасова система оплати.

Динаміка середньої заробітної плати основного персоналу в ДП «Антонов» за 2009-2011 рр. наведена нижче у таблиці 2.7.

За даними, наведеними у таблиці 2.7, можна зробити висновок про зростання середньомісячної заробітної плати на 24% в 2012 році порівняно з 2010 роком. Фонд оплати праці збільшився на 28% в 2012 році порівняно з 2010 роком, що зумовлено збільшенням витрат на оплату праці у зв'язку з зростанням чисельності персоналу в 2010-2012 рр. та зростанням мінімальної заробітної плати і зростанням споживчих цін.

Динаміка середньої заробітної плати та ФОП у ДП «Антонов»
за 2010-2012 рр. [18].

| Показник | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|
| Середньомісячна заробітна плата, грн. | 4085,6 | 4487,6 | 5058,0 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 614 899 | 687 198 | 789 778 |

Представлена тенденція є в цілому сприятливою для підприємства, що дозволяє ефективно стимулювати персонал регулярними грошовими виплатами, підвищувати продуктивність праці.

Стосовно оплати праці варто зазначити ще два моменти – обсяги додаткового фонду оплати праці й заохочувальних виплат та розподіл працівників за розмірами заробітної плати.

Структура фонду оплати праці ДП «Антонов» за 2012 рік зображена на рис. 2.4.

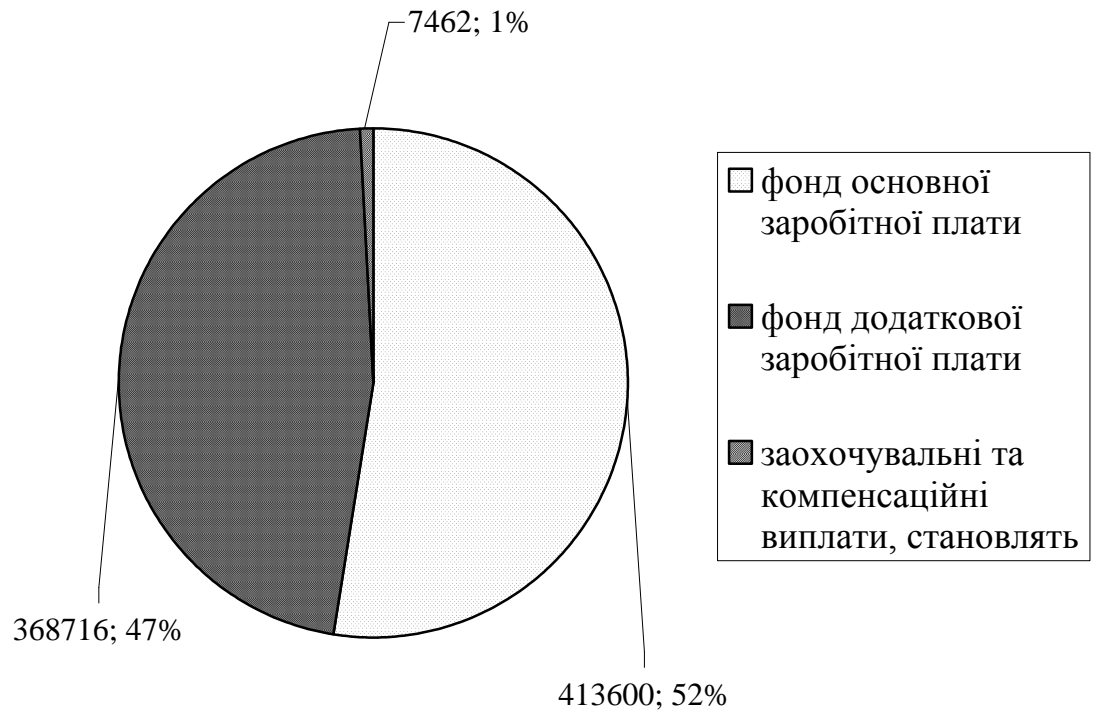


Рис. 2.4. Структура фонду оплати праці на ДП «Антонов» за 2012 рік, тис. грн./% [18]

З рис 2.4 видно, що найбільшу частку Фонду становить фонд основної заробітної плати це 57% (413,6 млн.грн.), значна частина виділяється на фонд додаткової заробітної плати, тобто на різноманітні надбавки, премії, що стимулює працівників до праці – 368,7 млн. грн. (47%).

з нього:

- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів – 52,5 млн. грн.;

- премії та винагороди, що носять систематичний характер – 172,0 млн.грн;

Найнижчу частку становлять заохочувальні та компенсаційні виплати, становлять всього – 7,4 млн. грн.(1%):

з них:

- матеріальна допомога – 12,0 тис. грн.
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер – 508,0 тис.грн.

[18].

Політика добробуту в ДП «Антонов» представлена такими напрямками діяльності.

1. З метою розвитку відданості у співробітників, утримання їх в організації, Колективним договором підприємства, крім пільг і компенсацій, передбачених Кодексом законів про працю України, передбачені додаткові види пільг і компенсацій, такі як:

- медичне страхування;
- користування спортклубами;
- часткова оплата витрат на отримання освіти;
- пільгові позики;
- матеріальна допомога в особливих ситуаціях.

2. Приділяється увага нематеріальним методам мотивації персоналу, таким як:

- винесення подяки;
- соціальна винагорода (поздоровлення з ювілеєм та днем народження).

Гнучка політика трудових відносин спрямована на створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві, пошуку взаємоприйнятних способів вирішення трудових конфліктів власними силами.

З урахуванням вищесказаного можна говорити про активну, гнучку кадровій політику ДП «Антонов», спрямованої на проведення постійного моніторингу кадрової ситуації, розробку цільових антикризових кадрових програм.

Неефективність політики управління персоналом в ДП «Антонов» обумовлена такими чинниками:

- недосконалість структури відділу по роботі з персоналом;

- відсутність чітко сформульованих вимог, що пред'являються до кандидатів на вакантну посаду;
- обмеженість методики відбору, використання однотипних форм і методів.

Висновки до першого розділу.

Роблячи висновки, можна сказати, що на підприємстві спостерігається приріст чисельності персоналу, так у 2012 році порівняно з 2010 роком приріст склав 3,7%. Найбільші темпи зростання спостерігаються за категоріями «спеціалісти» та «робочі», причому за останній категорії в абсолютному плані зростання вище, ніж по категорії «спеціалісти». Що стосується освітнього рівня співробітників, то висока питома вага працівників з вищою освітою. Важливим чинником є те, що всі допоміжні і основні робітники працюють за своєю спеціальністю.

Для керівництва підприємства пріоритетним завданням є омолодження колективу, так як підприємство воліє сама «вирощувати» спеціалістів, адаптуючи їх під свої особливості.

Число прийнятого персоналу в організації перевищує число звільнених протягом 2010-2012 рр.

На ДП «Антонов» склалася певна методика роботи з планування персоналу. Якщо виникає потреба в персоналі, керівник на підставі запитів відповідних підрозділів ДП «Антонов» та аналізу чисельності персоналу, дає завдання начальнику відділу кадрового забезпечення підготувати відповідне оголошення про виниклу вакансію. Таке оголошення направляється в друковані засоби.

Якщо виникає необхідність підбору кваліфікованого фахівця, фахівець відділу кадрового забезпечення звертається з відповідним запитом у приватні кадрові агентства.

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок, що в ДП «Антонов» переважають внутрішні джерела найму персоналу, зовнішні джерела

використовуються меншою мірою, що, швидше за все, обумовлено співвідношенням витрат за підбір персоналу через зовнішні джерела.

Проаналізувавши русі заробітної плати на підприємстві, можна сказати, що відбулося зростання середньої заробітної плати на 24% в 2012 році порівняно з 2010 роком. ФОП збільшився на 28% в 2012 році порівняно з 2010 роком, що зумовлено збільшенням витрат на оплату праці у зв'язку з зростанням чисельності персоналу в 2011-2012 рр. Представлена тенденція є в цілому сприятливою для підприємства, що дозволяє ефективно стимулювати персонал регулярними грошовими виплатами, підвищувати продуктивність праці.

РОЗДІЛ III

РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «АНТОНОВ»

1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом і застосування його в вітчизняній практиці

Розгляд даного питання насамперед доцільно почати з розгляду досвіду Японії. Реформи адміністративно-державного управління, що проводяться в Японії, спрямовані на пошук нових форм і балансу у відносинах між державними та громадськими структурами.

Характерні риси японського держапарату – широкі владні повноваження, сильна кадрова політика, висока організаційна ефективність, внутрішня стійкість, компетентність тощо Основний закон у галузі регулювання державної служби, а зокрема системи кадрового забезпечення закладів – Закон про держслужбовців, 1947 [17, с.185].

Сильна система кадрового забезпечення державних і муніципальних установ, також, є характерною особливістю японської системи управління. Керівним органом у даній сфері виступає Кадрове агентство, створене в 40-х рр.. XX століття.

Першочергова увага агентство приділяє питанням найму на службу, при цьому прийнята екзаменаційна система вступу.

Висока організаційна ефективність державної служби ґрунтується на високому рівні системи кадрового забезпечення закладів. У цілому ж, апарат управління Японії виконує одну з найважливіших завдань – збереження стабільності держави в період змін.

Японський досвід управління (не піддані попередньої адаптації на Заході) міг би бути сприйнятий в Україні, як євроазіатської країні, з більшою ефективністю, з тієї причини, що він ближчий до українського господарському менталітету, ніж західному. З нашої точки зору, нам слід було б зараз

звернути більш пильну увагу на методи управління, які застосовуються на сучасних японських підприємствах, щоб найбільш раціональні з них запозичувати прямо з Японії, а не потім, після часу, впроваджувати їх на основі досвіду діяльності західних компаній.

Природно, для найбільш ефективного управління українськими підприємствами представляється доцільним використовувати кращі досягнення як західного, так і японського менеджменту на основі їх оптимального поєднання. Це пов'язано з тим, що: Росія знаходиться на стику цивілізацій, тому вона може сприйняти найбільш раціональні риси і західної та східної культур управління.

У суспільній свідомості населення Японії та України в даний час здійснюється перехід від колективних цінностей до індивідуальних.

Японський стиль управління активно вивчається, адаптується і запозичується, знаходячи застосування в діяльності багатьох компаній за межами Японії, особливо в промислово розвинених країнах, таких як США і країни Західної Європи.

У більшості робіт, присвячених аналізу причин так званого японського «економічного дива», дослідники називають такі: значна роль держави в післявоєнному розвитку Японії; ефективне використання американської економічної допомоги; високоякісна робоча сила; придбання та ефективне використання зарубіжних технологій. Однак найбільш поширеною точкою зору на витоки японського економічного феномена вважається високоефективне японське управління. У японських компаніях виходять з того, що саме умови, а не керуючі повинні змушувати працівника ефективно трудитися. Тому японські керівники створюють на своїх підприємствах такі умови, при яких у співробітників з'являються мотивації до результативної роботи.

Незважаючи на це, дуже мало робіт присвячено вивченню можливості запозичення найбільш раціональних елементів японського стилю управління за кордонами країни, в тому числі українською економікою. Це можна пояс-

нити наступними причинами, які призводять багато дослідників японського менеджменту:

1. Походження японської системи управління пов'язане виключно з культурно-історичними особливостями розвитку Японії, і тому неможливий перенесення японських методів управління в культури інших країн.

2. Складові японської системи управління взаємопов'язані і, отже, використання окремих її елементів нераціонально.

3. В даний час японська модель управління вже неефективна і в недалекому майбутньому, у зв'язку з мінливими економічними та психологічними умовами, вона зміниться на західну.

Всі перераховані вище аргументи представляються нам спірними, і ми вважаємо за необхідне їх спростувати.

Проаналізуємо кожен з цих аргументів.

1. Культурно-історичні особливості походження японського стилю управління.

Довгі роки Японія була в повній ізоляції від решти світу і розвивала особливе суспільство і культуру, яким не було рівних за рівнем колективної взаємодії. Аналізуючи японську господарську філософію, не можна не побачити паралелей між етичними поглядами японців (наприклад, ідеями конфуціанства) і сучасними рисами японської трудової етики. Так, Конфуцій виступав за дбайливе збереження старовини і її традицій. Зло, на його думку, полягало в ухиленні від колишніх законів. І, як показує практика, японці глибоко поважають свої традиції. Конфуцій також стверджував: «Помилки, що не виправляються, ось справжні помилки». На японських підприємствах молодим фахівцям дозволяється експериментувати і робити помилки, оскільки вважається, що тільки в цьому випадку можна накопичити безцінний досвід для подальшої роботи в компанії. І, як показує практика, японці роблять усе можливе, щоб не допустити повторення своїх помилок у майбутньому. Причому вони люблять вчитися як на своєму, так і на чужому досвіді.

Однак японський професор К. Сібагакі підкреслює, що пояснювати ефективність японських методів управління персоналом лише культурними особливостями розвитку Японії явно недостатньо. Не заперечуючи важливості цих особливостей, він вказує і на чисто економічну логічність управлінських методів, що надає їм універсальний характер [57, с .23].

Через дефіцит кваліфікованих кадрів багато робітників, отримавши освіту, хотіли перейти в інші компанії, де заробітна плата була вище. Для того щоб утримати кваліфікованих робітників, навчених компанією, були прийняті система довічного найму і система оплати праці у відповідності зі стажем роботи. Також на користь введення системи довічного найму говорив той факт, що не можна очікувати накопичення унікальних виробничих розробок «ноу-хау», якщо має місце плинність робочої сили. Ці безцінні розробки будуть постійно спливати з компанії. Тому керівники японських фірм прагнули забезпечити стабільність робочої сили для накопичення досвіду в компанії.

Слід також відзначити, що традиційна японська система управління, що включає в себе такі методи управління, як довічний найм, система старшинства, групове прийняття рішень, склалася лише в 50-і роки і застосовується в основному л бач на великих підприємствах.

Беручи до уваги перераховані вище аргументи, ми схилиємося до точки зору, що японський стиль управління скоріше є наслідком прагматичного і раціонального підходу до управління, ніж культурно-історичного минулого Японії, і, отже, японська система управління може використовуватися і в інших країнах.

2.Взаємопов'язаність елементів японської системи управління та неефективність використання окремих її елементів.

Часто стверджується, що японська система управління ефективна саме завдяки синергічній дії її складових: системи довічного найму, системи кадрової ротації, системи репутацій, системи підготовки на робочому місці, системи оплати праці.

Однак, на наш погляд, зазначені японські системи нам простіше сприйняти, ніж, наприклад, американцям, у зв'язку зі схожістю культур трудових відносин в Росії та Японії.

Проаналізуємо елементи японської системи управління окремо.

В Україні не застосовується поняття «довічний найм», проте для багатьох українських працівників характерна тривала робота на одному підприємстві, іноді навіть протягом усієї трудової діяльності. Це пов'язано, насамперед, з низькою міграцією населення, обмеженим числом підприємств у багатьох українських регіонах і родинними зв'язками працівників. Разом з тим слід зазначити, що в Японії довічний найм існує не стільки з причини обмеженої міграції населення, але, головним чином, завдяки реальному забезпеченню зацікавленості працівників максимальний час працювати на одному підприємстві. На нашу думку, для того щоб українські підприємства ефективно функціонували, їх керівникам необхідно створювати умови для довгострокової зайнятості співробітників. Крім того, в умовах довгострокового найму на українських підприємствах доцільно впроваджувати систему кадрової ротації. Працівники українських підприємств змушені протягом багатьох років працювати на одному робочому місці, що знижує їх інтерес до роботи, пригнічує ініціативу і перешкоджає професійному зростанню. Введення системи ротації дозволить працівникам українських організацій не тільки уникнути одноманітної роботи протягом тривалого періоду, а й сприятиме їх професійному зростанню, а також дозволить їм отримати уявлення про різні аспекти діяльності підприємства і діяти саме в інтересах всієї компанії.

Видається за доцільне використовувати в діяльності українських компаній елементи японської системи підготовки на робочому місці. На нашу думку, на багатьох сучасних українських підприємствах приділяється зайву увагу перевірці спеціальних професійних знань кандидатів на роботу, і особливо наявності у них значного досвіду роботи в інших організаціях. При цьому на небагатьох підприємствах є власні програми навчання співробітників. У японських компаніях, навпаки, не вимагають від освітніх установ спе-

ціальної підготовки і враховують при прийомі на роботу, головним чином, загальний кругозір працівників та їх здатність вписатися в колектив. Підприємства самі навчають своїх співробітників необхідним навичкам. На наш погляд, сучасним українським підприємствам слід ширше впроваджувати власні системи внутрішньофірмового навчання, щоб не упускати перспективних потенційних співробітників, які не мають вузькоспеціалізованих знань, а також з метою забезпечення професійного зростання працівників.

На нашу думку, керівництву українських підприємств необхідно звернути особливу увагу на нову японську систему оплати праці. Створення мотиваційного середовища на японських підприємствах полягає насамперед у впровадженні стимулюючих методів оплати праці. Тоді як на більшості українських підприємств оплата праці співробітників не носить мотивуючого характеру. Вона включає в себе такі форми оплати, як оклад, премії, неефективні форми тарифного стимулювання, і не залежить від кваліфікації працівника, його фактичного трудового вкладу і результатів діяльності підприємства. Представляється, що українським підприємствам доцільно запозичувати найбільш раціональні методи японської системи оплати праці, які надають мотивуюча дія на поведінку людей в організації. До таких методів можна віднести «плаваючі» оклади, розподіл доходів працівника на основі експертної оцінки, бестарифную оплату праці, докладно розглянуту в роботі [117, с .255]. Економічна раціональність, притаманна даними методам, обумовлює бажаність їх використання в українських організаціях.

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що те середовище, в якій функціонують українські підприємства, може сприйняти японські методи управління.

3. Неефективність японської моделі управління на сучасному етапі та наявність тенденції до її зміни на західну.

Дана точка зору представляється нам необґрунтованою, так як зараз і японська, і західна традиційні системи управління в рівній мірі втратили свою актуальність. В даний час в первісному вигляді вони практично не іс-

нують і розглядаються як пройдений етап. Це пов'язано з наявністю істотних недоліків в обох моделях управління.

Вперше проблему західної «господарської етики» найбільш систематизовано виклав М. Вебер у роботі «Протестантська етика і дух капіталізму» (1905 р.). У наш час, коли на Заході почали приходити до розуміння неефективності етики індивідуальної праці, ця проблема знову набула актуальності.

Пітері і Уотермен у своїй роботі «У пошуках ефективного управління», виданої в 1982 р., одними з перших висловили думку про неефективність американських управлінських технологій і спробували привернути увагу американських менеджерів до успіхів японських компаній, що дозволив розкрити поняття організаційної культури як потужного інструменту управління, який мобілізує ентузіазм і творчість людей на досягнення цілей бізнесу.

Але і японська система управління має ряд недоліків і не в усьому відповідає сучасним економічним і психологічним умовам. Основна складова системи довічний найм стає не вигідною як фірмі, так і працівникам. Система оплати за старшинством як основа довічного наймання виправдовує себе тільки при розширенні масштабів діяльності компанії і, відповідно, збільшенні керівних постів, проте є важким тягарем для підприємства при неможливості подальшого розширення діяльності. З точки зору співробітників:

- фірма не в змозі забезпечити швидке просування по службі для більш компетентних працівників;
- співробітникам важко поміняти роботу;
- талановиті працівники оплачуються не за достоїнству.

Аналіз літератури показує, що західна і японська системи управління завжди протиставлялися. В основі їх порівняння лежить така риса, як орієнтованість на індивідуалізм або колективізм. Індивідуалізм вважається найважливішою характеристикою західної, зокрема американської, культури, і з ним зв'язуються такі особливості управління, як короткостроковий найм, оплата за результатами праці, технократичне управління, управління «зверху вниз», індивідуальна відповідальність. Основною ж особливістю східних ци-

вілізацій є колективізм, з яким пов'язані такі елементи управління, як довічний найм, оплата за старшинством, активне використання людського потенціалу, управління «знизу вгору», колективна відповідальність.

Однак останні публікації свідчать про те, що сьогодні у світовій практиці спостерігається тенденція до зустрічного руху господарських підприємницьких культур Заходу і Сходу. Захід запозичує з східної культури управління принципи колективізму і такі ціннісні орієнтації, як почуття причетності до фірми, своєї ідентичності з компанією, більш повне використання людського потенціалу, залучення співробітників у процес прийняття рішень. А на Сході робляться спроби задіяти індивідуально підприємницькі мотивації. Така риса, як довічний найм, змінюється більш м'якою його формою – довгостроковим наймом, оплата за старшинством переходить в оплату залежно від результатів і якості роботи.

Такі процеси відбуваються завдяки взаємопроникненню західної та східної підприємницьких культур, що свідчить про універсальність методів управління та їх глобалізації. Разом з тим в останніх публікаціях йдеться лише про наявність тенденцій до зближення, але поки немає серйозного аналізу самого механізму переходу від традиційних моделей управління до більш адекватних сучасності моделями. А саме цей процес, на нашу думку, становить найбільший інтерес для української практики управління, особливо перехід від традиційної японської системи управління до сучасної.

Як показує практика, японці розвивають свою систему, не відмовляючись від традиційно притаманних східним управлінням, а прагнуть адаптувати свій стиль управління до динамічно мінливих соціально економічних умов. На наш погляд, для української практики управління підприємствами найбільш цінним було б перейняти у японців вміння, не заперечуючи традиційного досвіду, поступово переходити до сучасних моделей управління.

Досвід, в області формування системи кадрового забезпечення, муніципальних органів влади західноєвропейських країн, показує, що з початку 80-х рр.. XX століття держапарат зіткнувся з серйозними проблемами. Вище-

вказані проблеми призвели до виникнення якісних і кількісних вимог до роботи державних і муніципальних службовців. У більшості таких країн у результаті децентралізації функцій регіональних і місцевих органів управління примножилися і ускладнилися.

У деяких країнах, наприклад, у Бельгії, на загальнонаціональному рівні завдання формування системи кадрового забезпечення закладів не ставиться. Місцеві органи влади самостійно вирішують проблеми політики управління персоналом та навчання кадрів. Перевага такого варіанта – невторчання центру. Недолік же в тому, що система вимог до підготовки кадрів і її якість різні в силу неоднакового фінансового потенціалу окремих місцевих органів управління.

У Швейцарії, Великобританії система кадрового забезпечення організується або безпосередньо національними спілками місцевих органів управління, або вони інтенсивно підключені до системи цієї підготовки. Цей варіант дозволяє місцевим органам залишатися в певної самостійності, і в той же час, дозволяє тим з них, які перебувають у скрутному матеріальному становищі скористатися допомогою загальнонаціонального союзу. При цьому управління системою кадрового забезпечення залишається в руках місцевих органів управління.

До 80-х ХХ століття, у Голландії, система кадрового забезпечення закладів обмежувалася рекрутуванням робочої сили та її відбором.

В даний час, в Голландії, система кадрового забезпечення підпорядковується цілям організації, стає інструментом їх досягнення [32, с. 65].

Важливим моментом є те, що в країнах Західної Європи у формуванні системи кадрового забезпечення закладів існують проблеми, для вирішення яких Комісія Європейського Союзу (ЄС) прийняла Декларацію основних принципів політики управління персоналом регіональних і місцевих органів управління [10, с. 23].

Декларація є важливим інструментом при вирішенні проблем у системі управління персоналом, її прийняття стало важливим кроком на шляху фор-

мування кадрової політики, а зокрема питань кадрового забезпечення закладів.

Реформування системи державної і муніципальної служби в Росії та інших країнах перехідного типу, вимагає пильної уваги до проблеми моралі в діяльності керівників і службовців.

Так, у США існує розвинене законодавство у сфері адміністративної етики. Основними напрямками діяльності, тут, є: введення заборон з встановленням санкцій; отримання інформації про фінансове становище держслужбовців; гарантування конфіденційності; регулювання окремих груп службовців [39, с. 25].

Важливим засобом, що дозволяє виробити загальне керівництво для етичної поведінки держслужбовців, є Кодекс етики, розроблений в 1924 р. Міжнародною асоціацією міського управління. Сьогодні 36 штатів і більшість професійних асоціацій США мають свої Кодекси етики.

Необхідно підкреслити, що питання адміністративної етики є одним з основних у формуванні системи кадрового забезпечення установ у США. Етичні проблеми гостро стоять у багатьох країнах світу, і Росія в цьому не виняток.

Можна припустити, що вищевказаним країнам притаманний різний підхід до системи кадрового забезпечення закладів. Так, якщо в країнах Західної Європи, в США основними вимогами є коректність, порядність, етика, то в Японії та Голландії – знання, ерудиція, здатність аналізувати є пріоритетними.

Необхідно відзначити, що аналіз зарубіжного досвіду в системі кадрового забезпечення державних і муніципальних установ дозволяє стверджувати, що можна використовувати ряд позитивних напрацьованих моментів у процесі кадрового забезпечення установ Росії.

Особливу увагу потрібно звернути на той факт, що звернення до зарубіжного досвіду може бути доречним, і в науковому плані коректним, лише при всебічному його розгляді, аналізі не тільки чисто «управлінської» про-

блематики, а й особливостей соціально політичного розвитку тих країн, які виступають в ролі носіїв досліджуваної досвіду.

Необхідно, також, враховувати, що Росія – багатонаціональна країна. Це значить, у системи кадрового забезпечення закладів Росії повинна бути внутрішня, тільки їй притаманна функція: задовольняти інтереси країни в становленні, формуванні нового суспільства. Дуже важливо, щоб Росія на цьому етапі зміла скористатися тим потоком інформації, який на неї обрушився у сфері політики управління персоналом і, зокрема, в її основному елементі – системі кадрового забезпечення державних і муніципальних установ, до яких відносяться і установи освіти.

Висновок. Характерною особливістю японської системи управління є сильна система кадрового забезпечення державних і муніципальних установ. Для найбільш ефективного управління українськими підприємствами представляється доцільним використовувати кращі досягнення як західного, так і японського менеджменту на основі їх оптимального поєднання. Це пов'язано з тим, що: Росія знаходиться на стику цивілізацій, тому вона може сприйняти найбільш раціональні риси і західної та східної культур управління.

Японський стиль управління активно вивчається, адаптується і запозичується, знаходячи застосування в діяльності багатьох компаній за межами Японії, особливо в промислово розвинених країнах, таких як США і країни Західної Європи. Те середовище, в якій функціонують українські підприємства, може сприйняти японські методи управління. На наш погляд, для української практики управління підприємствами найбільш цінним було б перейняти у японців вміння, не заперечуючи традиційного досвіду, поступово переходити до сучасних моделей управління.

Місцеві органи влади Бельгії самостійно вирішують проблеми політики управління персоналом та навчання кадрів. Перевага такого варіанта – невтручання центру.

У Швейцарії, Великобританії система кадрового забезпечення організується або безпосередньо національними спілками місцевих органів управління, або вони інтенсивно підключені до системи цієї підготовки.

В даний час, в Голландії, система кадрового забезпечення підпорядковується цілям організації, стає інструментом їх досягнення.

3.2. Модель гнучкого управління персоналом

Сутність і зміст категорії "система управління персоналом" виявляються в її функціях. Зміст управління персоналом розкривається у його процесі. Тому функції управління персоналом, по суті, – це функції процесу управління персоналом. При цьому під функціями системи управління персоналом розуміється перелік усього того, що вона повинна робити.

В даний час у визначенні функцій системи управління персоналом, їх диференціації та інтегруванні зберігається історично сформована суперечна. Класифікації, переліки розходяться по числу виділяються функцій, ступеня їх укрупнення та ін.

Основою формування цільової спрямованості системи управління персоналом є соціальна мета – досягнення заданого ступеня задоволення соціальних потреб працівників: нормальні умови праці (дотримання норм умов праці, правова захищеність, забезпечення соціальної інфраструктури та ін); мотивація праці (оплата праці, стимулювання творчості, реалізація кар'єри та ін.)

Система соціальних цілей визначає склад функцій управління персоналом. Первісним етапом формування функцій є виявлення їх об'єктів і носіїв.

До недавнього часу поняття "управління" трактувалося як "лінійне управління". Обумовлено це обставина тим, що більшу частину обсягу робіт з управління кадрами брали на себе лінійні керівники підрозділів. У вітчизняній літературі відсутнє виклад цілісної концепції та методології функціонального поділу праці в галузі управління персоналом.

Формулюючи загальну концепцію і підхід до структуризації функціонального поділу праці в галузі управління персоналом, зазвичай виділяють такі функціональні блоки (рис. 3.1, табл. 3.1)

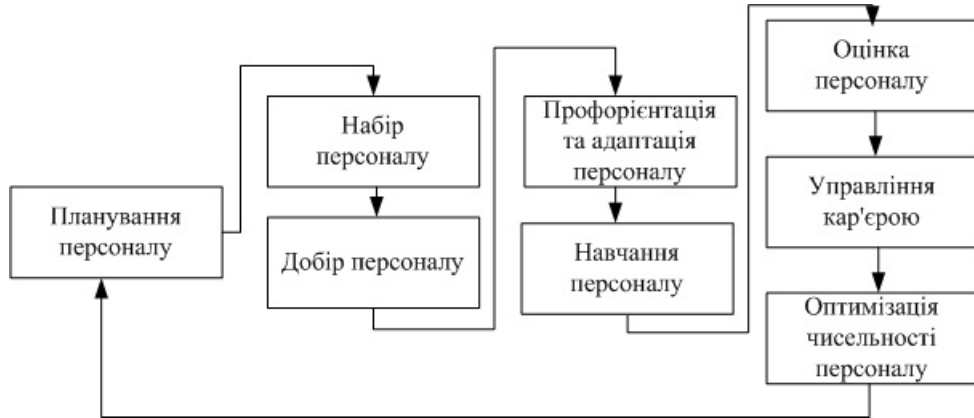


Рис. 3.1. Базова модель управління персоналом [2]

Таблиця 3.1.

Склад функціональних блоків з управління персоналом [2]

| Функціональний блок | Зміст функцій-завдань у функціональному блоці |
|----------------------------------|--|
| Планування і маркетинг персоналу | Розробка кадрової політики і стратегії персоналу, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринків праці, планування та прогнозування потреби в персоналі, організація реклами, інформаційна підтримка джерел поповнення кадрами |
| Забезпечення персоналом | Отримання і аналіз маркетингової інформації, організація найму, співбесіди, оцінки, відбору і прийому персоналу |
| Розвиток персоналу | Планування і реалізація ділової кар'єри і службових переміщень, організація та проведення навчання, організація роботи з кадровим резервом |
| Використання персоналу | Введення в посаду і адаптація нових працівників, визначення змісту і результатів праці на робочих міс- |

| | |
|--|---|
| | цях, оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка кадрів, організація раціоналізаторської і винахідницької діяльності |
| Мотивація результатів праці та поведінки персоналу | Управління * змістом і процесом мотивації трудової поведінки, нормування трудового процесу, розробка систем оплати праці і форм морального заохочення персоналу |
| Елементне забезпечення процесу управління персоналом | Правове регулювання трудових взаємин. Облік і статистика персоналу, інформаційне та технічне забезпечення системи управління персоналом |

Функціональні блоки, виділені в табл. 3.1. визначають структуру служби управління персоналом.

У кожному функціональному блоці вирішується певне коло завдань, наприклад у блоці "розвиток персоналу" вирішуються завдання планування і реалізації кар'єри, службових переміщень, організації та проведення навчання. В інших функціональних блоках вирішуються інші завдання.

Тому головне завдання служби управління персоналом ДП «Антонов» – забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям організації. При цьому під якісними характеристиками персоналу розуміються:

- здібності (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи в певній сфері тощо);
- мотивації (коло професійних і особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру і т. п.);
- особистісні якості, що впливають на виконання певної професійної ролі (ініціативність, комунікабельність, надійність і т. п.).

Загальна чисельність співробітників служби управління персоналом, заданими провідних зарубіжних фірм, становить 1,0-1,2% від загальної чисельності колективу.

В останні роки відбувається активне становлення ефективних вітчизняних систем управління персоналом і поступове їх включення в загальну світову інтеграцію (наприклад, навчання персоналу в закордонних центрах, стажування, консультації тощо).

З позицій системного підходу будь-яка фірма розглядається як сукупність різних структурних утворень. При цьому важливою особливістю соціальної структури, що формується в сучасних умовах, є необхідність її реформування.

У зв'язку з цим створення систем управління, найбільшою мірою дозволяють розкритися творчої ініціативи на всіх ієрархічних рівнях організацій, стало головною метою реорганізації фірм.

Таким чином, в першу чергу необхідно зміна психології управляючого, стилю його господарської поведінки, переоцінки менеджерами – свого місця і ролі в системі управління. Вони повинні створити умови для розвитку творчого потенціалу, почуття відповідальності як за прийняття рішень, так і за результати діяльності, відчуваючи при цьому свою значимість.

Розуміння того, що кваліфікація працівників і їх бажання добре працювати стає головною продуктивною силою і рушійним початком виробництва, спричинило за собою переорієнтацію стратегії * управління фірм на мотивацію праці, отримання великих знань, умінь, трудових навичок, ініціативи, підприємливості персоналу.

На ДП «Антонов» відбувається процес переоцінки місця та значення кадрової служби: змінюються їх функції, рівень компетентності працівників, технічна оснащеність, методи роботи. До керівника кадрової служби пред'являються такі вимоги, як контактність, здатність домагатися наміченого, компетентність, творчий початок, організаторські здібності, аналітичне мислення.

За допомогою такого розуміння людського чинника повинен здійснюватися аналіз діяльності персоналу, який можна вважати економіко-соціологічним. Тут розглядаються шляхи активізації та оптимізації діяльності людини переважно у виробничому процесі, досліджуються закономірності насамперед економічної поведінки особистості.

Ротація персоналу, його навчання повинні ґрунтуватися на освоєнні широкого кола професій, а також знань, що дають йому можливість виконувати безліч функцій, розбиратися не тільки у виробничих, а й в організаційних, економічних та інших аспектах своєї роботи.

Нове управлінське мислення передбачає необхідність постійного залучення працівників усіх рівнів, включаючи робітників і службовців, до управління, до процесу виявлення проблем і прийняття рішень. Звідси випливає, що ключовим аспектом ефективного менеджменту є управління персоналом.

У більшості організацій діяльністю з управління персоналом займаються дві групи: фахівці (менеджери) і менеджери-практики (завідувачі, керівники відділів, віце-президенти). Людські ресурси є досить специфічним видом ресурсу, і якщо вони використовуються неправильно, то ефективність їх застосування падає швидше, ніж у випадку з іншими видами ресурсів. І навпаки, вкладення в ресурси цього виду на будь-якому підприємстві (крім найбільш капіталомістких) дає більший ефект, ніж в такі ресурси, як гроші, матеріали та обладнання [2].

Управління – персоналом є індивідуально орієнтованим. Японська школа менеджменту визнана однією з найбільш ефективних у світі. Її успіх складається з багатьох доданків, але головне - з вміння працювати індивідуально з людьми.

У рамках нового управлінського мислення поділ і організація праці орієнтується на командний і бригадний підхід, тобто для виконання певної роботи підбирається команда, яка набуває статусу тимчасової структури. Замість спеціалізації працівника на ефективному виконанні конкретної операції командні структури пред'являють попит на працівників різнобічної кваліфі-

кації. Звідси, підготовка працівників та їх навчання повинні ґрунтуватися на оволодінні широким спектром професій. Вони повинні розбиратися не тільки у виробництві, а й в організаційних, управлінських, економічних чи інших аспектах своєї роботи, опановувати суміжні професії і освоювати так звані професії майбутнього [2].

У сучасних умовах передбачається гнучка система матеріального стимулювання, поєднання однакової оплати за участю працівників у прибутку (дохід), одержуваної фірмою в цілому, що дозволяє на 10-40% знизити частку витрат на заробітну плату* і вартість продукції.

Службова кар'єра працівника ДП «Антонов» має базуватись на тому, наскільки він добре виконує свої обов'язки, працюючи як член команди. При цьому рішення про просування працівника ґрунтується, як правило, на трьох оцінках: по-перше, самого працівника і його колег, по-друге, безпосереднього керівника, під керівництвом якого він працює, по-третє, більш високих рівнів керівництва, що представляють інтереси підприємства в цілому.

3.3. Вдосконалення політики управління персоналом на ДП «Антонов»

На підставі зроблених висновків у другому розділі дипломної роботи можна запропонувати наступні рекомендації.

1. Змінити характер політики управління персоналом. Для цього рекомендується зробити основний упор на відборі нових працівників і ротації кадрів. Для кандидатів на посади в ДП «Антонов» пропонується розробити більш конкретні і враховують особистісні та професійні вимоги посадові інструкції. Рекомендується використовувати метод співбесіди з кандидатами на посаду, оскільки, як показала практика, це найбільш ефективний метод відбору нових співробітників.

Економічний ефект від зміни політики управління персоналом пов'язаний з:

- оновленням кадрів ДП «Антонов», утриманням працівників передпенсійного віку;
- підвищенням ефективності роботи адміністративного апарату ДП «Антонов»;
- залученням нових працівників, що мають більш високий рівень освіти та професіоналізму;
- створенням у співробітників почуття стабільності, впевненості.

Удосконалення кадрової роботи в ДП «Антонов» пропонується проводити за такими напрямками.

2. З метою формування ефективної системи кадрового забезпечення пропонується реорганізувати систему управління персоналом. Для цього пропонується розділити відділ по роботі з персоналом на два самостійних відділи: відділ управління персоналом та відділ безпеки.

Розробка заходів по закріпленню і відбору спеціалістів у ДП «Антонов» передбачає вирішення таких завдань.

По-перше, необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на залучення робітників і інженерних кадрів у ДП «Антонов».

По-друге, необхідно розробити заходи з адаптації та навчання спеціалістів, спрямованих на оволодіння професійними знаннями і включення в трудовий колектив підприємства.

По-третє, необхідно розробити заходи по закріпленню спеціалістів на підприємстві шляхом стимулювання трудової діяльності спеціалістів.

По-четверте, необхідно розробити заходи щодо підвищення ефективності праці спеціалістів.

Отже, кадрова політика щодо закріплення спеціалістів у ДП «Антонов» передбачає реалізацію наступних цілей:

- підвищення ефективності залучення спеціалістів;
- адаптація і навчання спеціалістів на підприємстві;

- закріплення спеціалістів на підприємстві;
- підвищення ефективності праці спеціалістів.

У таблиці 3.1 визначено напрями, рекомендовані методи і посадова особа, відповідальна за проведення політики управління персоналом щодо закріплення спеціалістів на підприємстві.

Таблиця 3.1.

Напрями та методи закріплення спеціалістів у ДП «Антонов»¹

| Напрямки роботи з фахівцями | Зміст | Відповідальна посадова особа | Рекомендовані методи роботи |
|----------------------------------|--|--|---|
| Залучення молодих спеціалістів | Пошук молодих спеціалістів, робота з навчальними закладами, відбір молодих спеціалістів, створення кадрового резерву | Начальник відділу по роботі з персоналом | Планування чисельності молодих спеціалістів Анкетування Тестування Виконання службового завдання |
| Адаптація молодих спеціалістів | Пристосування спеціалістів до умов праці і трудовому колективу | Начальник структурного підрозділи | Психологічне тестування Стажування |
| Навчання та оволодіння професією | Отримання нових знань, умінь з професійної діяльності, досвіду роботи з займаної посади (по робочій професії) | Начальник структурного підрозділу, цеху | Психодіагностика Стажування, наставництво-шефство Фотографія робочого дня Спостереження |
| Просування по службі | Оцінка трудових можливостей працівника і його здатності займати вищу посаду в організації | Начальник відділу по роботі з персоналом за погодженням з керівником організації | Виконання службового завдання Анкетування |

¹ Складено автором

| | | | |
|--------------|---|--|---|
| Стимулювання | Створення умов для підвищення продуктивності праці за рахунок грошового та негрошового стимулювання праці персоналу | Начальник відділу кадрів за погодженням з керівником організації | Експертне опитування колег по роботі Спостереження |
|--------------|---|--|---|

З таблиці 3.1 видно, що робота по закріпленню спеціалістів на підприємстві планується на початковому і наступному етапі службової діяльності фахівця і дозволяє приймати такі важливі рішення як:

- рішення про прийом (найманні) фахівця в організацію;
- рішення про підвищення за посадою;
- рішення про стимулювання фахівця.

Перший підпроект політики управління персоналом закріплення спеціалістів полягає у проведенні заходів щодо залучення спеціалістів з метою зниження плинності кадрів серед робітників і спеціалістів.

Проектними заходами в даному випадку будуть:

- розробка інформаційних довідників, буклетів, каталогів про престижних робочих і інженерних професіях;
- розсилка зазначених вище інформаційних та рекламних матеріалів по середньою технічною та вищим навчальним закладам, училищам, школам;
- організація і планування безпосередньої роботи представників підприємства з випускниками ВНЗ, професійних училищ, шкіл. Дані заходи передбачають виїзди представників ДП «Антонов» в зазначені навчальні заклади, проведення відкритих зустрічей, інформування про вакантні посади, умови праці, оплати праці на підприємстві, пільги для молодих спеціалістів;
- укладання договорів на навчання з середньотехнічною та вищими навчальними закладами;
- розміщення інформації про вакантні посади і професіями в Інтернет джерелах.

- інформування випускників технікумів, училищ і вузів про потреби підприємства в робочих і інженерних професіях;
- вдосконалення системи регулювання ринку праці та освітніх послуг в умовах функціонування освітніх кластерів;
- розвиток взаємодії зацікавлених структур у формуванні державного замовлення на підготовку кадрів з початковим і середньою професійною освітою відповідно до замовленнями ДП «Антонов».

Щоб полегшити процес залучення спеціалістів, а також з метою відбору «ідеального» фахівця в ДП «Антонов» необхідно створювати (на додаток до посадових інструкцій) документи, що описують основні характеристики, якими повинен володіти співробітник для успішної роботи на даній посаді – кваліфікаційні карти і карти компетенцій (портрети або профілі ідеальних співробітників).

Кваліфікаційна карта, яка готується спільно керівником підрозділу і фахівцями відділу кадрів на основі опису посади, являє собою набір кваліфікаційних характеристик (загальна освіта, спеціальна освіта, спеціальні навички – знання іноземної мови, володіння комп'ютером, керування вантажним автомобілем і т.д.), якими повинен мати «ідеальний» співробітник, що займає цю посаду. Оскільки в ході відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик значно легше, ніж наявність здібностей виконувати певні функції, кваліфікаційна карта є інструментом, що полегшує процес відбору кандидатів. Використання кваліфікаційної карти дає також можливість структурованої оцінки кандидатів (по кожній характеристиці) і порівняння кандидатів між собою. Разом з тим цей метод зосереджується на технічних, у великій мірі формальних характеристиках кандидата (його минулому), залишаючи осторонь особистісні характеристики і потенціал професійного розвитку.

Карта компетенцій (портрет ідеального співробітника) дозволяє подолати цей недолік і полегшує роботу співробітників відділу кадрів, зайнятих прийомом на роботу. Компетенції являють собою особистісні характеристики людини, її здатності до виконання тих чи інших функцій, набір типів по-

ведінки і соціальних ролей, як, наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі, напористість, оригінальність мислення. Підготовка карти компетенцій вимагає спеціальних знань і, як правило, здійснюється за допомогою професійного консультанта або спеціально навченого співробітника відділу кадрів. Найважливішим доповненням карти є опис компетенцій, тобто детальне пояснення кожного штриха портрета ідеального співробітника. При оцінці кандидата карта компетенцій використовується так само, як кваліфікаційна карта – компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального співробітника.

Таким чином, розробка і практичне впровадження зазначених вище документів дозволить, з одного боку, формалізувати й уніфікувати процедури відбору персоналу, з іншого боку, створити модель «ідеального» співробітника ДП «Антонов».

Другий підпроект політики управління персоналом закріплення спеціалістів пов'язаний з адаптацією і навчанням спеціалістів.

З метою вирішення проблеми залучення спеціалістів і робітників на підприємстві необхідно розробити систему шефства-наставництва на підприємстві.

Шефство-наставництво – форма професійного і трудового навчання працівників у цілях отримання і якнайшвидшого оволодіння професією (спеціальністю), розвитку професійної та творчої активності, адаптації в трудовому колективі. Наставники вчать молодих робітників і спеціалістів ефективним прийомам праці, допомагають їм підвищити кваліфікаційний і професійний рівень, оволодіти професією, знайомлять з традиціями колективу. Термін подібної форми адаптація та навчання для робочої молоді становить в середньому 1-1,5 року.

У ході здійснення наставництва повинні бути вирішені наступні завдання:

-з підвищення професіоналізму – оволодіння професією, підвищення кваліфікації та вдосконалення професійної майстерності, набуття навичок і

знань за суміжними професіями; стійке і якісне виконання виробничих завдань;

- з дотримання норм життя трудового колективу – дисциплінованість і організованість, відсутність порушень виробничої та технологічної дисципліни, правил техніки безпеки, прищеплення моральних підвалин і традицій колективу.

В якості наставників виступають працівники організації – авторитетні та досвідчені робітники та інженерно-технічні працівники.

Шефство-наставництво може встановлюватися над молодими робітниками і фахівцями, як правило, з числа випускників загальноосвітніх шкіл та професійних навчальних закладів; учнів професійних навчальних закладів під час проходження ними виробничої практики; відслужили у лавах збройних сил, і т.п.

Закріплення за робітниками і фахівцями шефів-наставників передбачає використання наступних форм:

- індивідуальне наставництво – найбільш поширена форма, при якій за наставником закріплюється один – два молодих працівника;

- групове наставництво, при якому наставник керує групою або бригадою працівників;

- колективно-індивідуальне наставництво, при якому наставництво над одним молодим працівником здійснює трудовий колектив (бригада робітників або група спеціалістів);

- колективно-групове наставництво, при якому наставництво трудового колективу (бригада робітників або група спеціалістів) здійснюється над групою молодих працівників, над групою учнів у період виробничої практики або випускників професійних навчальних закладів.

- проведення урочистих ритуалів:

- 1) посвята в робочі після прийняття в організацію основної частини випускників професійних навчальних закладів і шкіл;

2) урочисте вручення першого заробітку, посвідчення про присвоєння розряду та кваліфікації;

3) вручення іменного інструменту молодим робітникам, які досягли найбільших трудових успіхів в період наставництва, переможцям конкурсів професійної майстерності та змагання за звання «Промінь ши ї молодий робітник, спеціаліст», інше.

4) проведення конкурсів професійної майстерності серед молодих робітників і спеціалістів з наданням їх переможцям певних переваг при присвоєнні кваліфікаційних розрядів, направлення на навчання, у відрядження з обміну досвідом тощо

ДП «Антонов» здійснює організаційне керівництво наставництвом. Для цього необхідно розробити Положення про молодих спеціалістів і інженерах-стажерів. Наставництво має здійснюватися на підставі договорів, угод, що укладаються між наставником і молодим фахівцем. Права та обов'язки наставників і молодих спеціалістів, а також пільги та гарантії, що надаються їм, встановлюються у вищеназваних документах, а також у колективному договорі організації.

Для організації робіт з розвитку наставництва відповідні заходи включаються в програму розвитку персоналу організації.

Відповідальність за роботу з організації наставництва покладається на начальника відділу кадрового забезпечення ДП «Антонов».

Комплексний характер завдань, що стоять перед наставниками, обумовлює необхідність керівництва ними начальником кадрової служби. Він стверджує наставників і надає їм допомогу в роботі з підшефними.

Служба управління персоналом організації повинна проводити з наставниками роботу з підвищення їх професійного рівня, здійснює контроль діяльності наставників, організовує змагання між шефами – наставниками, узагальнює досвід роботи кращих наставників і визначає заходи щодо вдосконалення роботи з працівниками.

Наставник наділяється такими повноваженнями, що дозволяють йому виконувати функції з трудового виховання молодих працівників:

- контролює забезпеченість працівника інструментом, сировиною та матеріалом, спільно з адміністрацією створює йому сприятливі умови праці та умови для підвищення професійного рівня;
- контролює надання працівникові пільг згідно із законодавством про працю та нормативним документам організації;
- вносить пропозиції адміністрації про заохочення працівника за досягнення високих показників у роботі та навчанні.

Наставник має право вносити пропозиції адміністрації за рішенням виникли на виробництві проблем і недоліків у роботі з персоналом. Наставник бере участь в організації робочих місць працівників у суворій відповідності з правилами техніки безпеки, вимог технологічних карт, надає їм практичну допомогу у виконанні норм виробітку, планових завдань, здійснює контроль якості роботи, знайомить з трудовими традиціями колективу.

Наставники, які досягли позитивних результатів у роботі з молоддю, нагороджуються: грошовими преміями, цінними подарунками, путівками на санаторно-курортне лікування; їм оголошуються подяки, присвоюється почесне звання «Кращий наставник організації».

За навчання працівників професії проводиться щомісячна доплата до заробітної плати (посадового окладу). За підвищення кваліфікації, навчання другої професії працівника наставнику проводиться одноразова виплата премії після здачі навчаються встановлених програмою випробувань і підвищення йому розряду, кваліфікації. Конкретні розміри доплат і премій визначаються колективним договором.

Третій підпроект політики управління персоналом пов'язаний із закріпленням спеціалістів і робітників на підприємстві. З цією метою планується розробити заходи щодо матеріального та нематеріального стимулювання спеціалістів і робітників для вирішення проблеми низької оплати праці персоналу.

З метою стимулювання молодих спеціалістів пропонується впровадити в ДП «Антонов» методику гнучкої системи оплати, залежної від рівня освіти, спеціальної підготовки, професійних умінь.

Для оцінки базового рівня освіти пропонується виділити п'ять градацій форми навчання: вищу освіту за заочною формою навчання (5,0 балів); вищу освіту за вечірньою або очно-заочною формою навчання (6,5 балів); вища освіта, отримана в рамках скороченої програми навчання (7,0 балів); вищу освіту за денною формою навчання (8,0 балів); дві та більше вищих освіти (10,0 балів).

Беручи до уваги різний рівень професійної підготовки випускників (при порівнянності форм навчання), представляється доцільною та обґрунтованою коригування привласнених балів на підвищувальні (1,00 <До «+» <1,15) або понижувальні (1,00 > До «-» > 0, 85) коефіцієнти, що враховують:

- відомості про успішну участь в олімпіадах, конкурсах, конференціях, опубліковані наукові праці, успішність випускника під час навчання у вузі, що оцінюється за середнім балом диплома; градації: менше 4,0 балів (До «-» = 0,85); 4,0 – 4,5 бала (До «-» = 0,95); більше 4,5 балів (До «-» = 1,00);

- рейтинг закінченого ВНЗ, суб'єктивно визначається роботодавцем; градації: «аутсайдер» (До «-» = 0,85); «середняк» (До «-» = 0,95); лідер (До «-» = 1,00);

- проходження виробничої, і, особливо, переддипломної практик, в результаті яких студент – майбутній молодий спеціаліст – знайомиться зі специфікою даного підприємства і особливостями майбутньої роботи, закріплює і поглиблює знання, отримані в процесі

- навчання; градації: практика на іншому підприємстві (До «+» = 1,0), На даному підприємстві (До «+» = 1,15).

Здійснив оцінку рівня освіти випускників навчальних закладів, роботодавець отримує уявлення про базове трудовому потенціалі кандидатів на вакантну посаду і здатний вибрати найбільш перспективного з порівнюваних

молодих спеціалістів. Дану методику доцільно доповнити психологічним тестуванням особистісних характеристик молодих спеціалістів.

Для оцінки мотивації професійного зростання (готовності до продовження навчання), проведеної протягом адаптаційного періоду, передбачено такі градації: проходження стажувань, навчання на курсах строком до 3 місяців (2,0 бала за короткострокову стажування), строком від 3 місяців до 1 року (3,0 бала за довгострокове стажування); отримання додаткової вищої освіти (9,0 балів); навчання в аспірантурі (10,0 балів).

Таким чином, оцінка випускників при прийомі на роботу і поточна (періодична) і оцінка молодих спеціалістів протягом адаптаційного періоду виробляються за різними параметрами, і тому їх результати – абсолютні величини бальної оцінки – не можна порівнювати між собою. Проте, слід простежити зміна рейтингу молодих спеціалістів у розглянутій групі. Після закінчення адаптаційного періоду оцінка конкурентоспроможності індивіда повинна проводитися на загальних підставах, тобто у відповідності з «типовий методикою» з урахуванням рівня освіти, кваліфікаційної складової, віку і стажу роботи.

Отже, представлена методика розрахунку показника конкурентоспроможності молодих спеціалістів дозволяє працедавцям не тільки вибрати найбільш перспективних випускників вузів і простежити їх професійний розвиток в трирічний період адаптації до праці, а й «закріпити» їх на підприємстві, створюючи переваги в оплаті.

Для цього пропонується в рамках універсальної ринкової системи оцінки і оплати праці (РОСТ) проводити коректування величини заробітної плати (встановленого посадового окладу) на розрахунковий рівень конкурентоспроможності.

Для стимулювання праці робітників і спеціалістів також планується запровадити наступні заходи:

- введення системи виплат місячних або щоквартальних премій, визначається у відсотках від вартості реалізованої продукції – для співробітників,

здатних впливати на обсяг продажів (менеджери вищої ланки, начальники відділів). Розмір відсотків буде встановлюватися в межах від 1 до 3% від вартості реалізованої продукції;

- одноразові виплати за участь у розвитку роботи відділу (пропозиції щодо впровадження нових систем обліку, планування тощо). Такі виплати будуть встановлюватися індивідуально залежно від індивідуального внеску працівника в розвиток роботи відділу.

З метою підвищення рівня нематеріального стимулювання робітників і спеціалістів планується:

- створення кімнат відпочинку для спеціалістів і технічного та обслуговуючого персоналу в кожному відділі (цеху). У кімнатах має бути передбачено створення оптимальних умов для відпочинку в перервах від виконання основної роботи;

- організація загальновиробничих свят, що припускає організація і проведення корпоративних свят з приводу ювілейних дат (5,10 років діяльності організації);

- організація та проведення спортивно-видовищних заходів.

Четвертий підпроект політики управління персоналом закріплення спеціалістів на підприємстві спрямований на підвищення ефективності праці спеціалістів.

Ефективність здійснення процесу трудової діяльності тісно пов'язана зі створенням найкращих умов праці, збереження здоров'я, і тривалої працездатності трудящих.

Основним напрямом цієї роботи на підприємстві є поліпшення санітарно-гігієнічних і психофізіологічних умов праці молодих спеціалістів, вдосконалення охорони праці та її безпеки, профілактика і зниження професійної та загальної захворюваності.

Санітарно-гігієнічні умови праці спеціалістів включають стан мікроклімату, рівень шуму, вібрації, освітленості, різного роду випромінювань, ступінь запиленості та забрудненості виробничої сфери. Чим краще ці умови,

тим вище ефективність праці, сприятливіші соціально-психологічна обстановка в колективі. Поліпшення санітарно-гігієнічних умов здійснюється на підприємстві в двох головних напрямках:

- усунення або зменшення шкідливих умов виробництва на основі вдосконалення технологічних процесів, комплексної автоматизації виробництва;
- підтримання чинників зовнішнього середовища в межах норм виробничої санітарії.

Психофізіологічні умови праці охоплюють розробку основ раціональної організації трудових процесів, режимів праці і відпочинку, раціональної організації робочих місць і т.д.

З метою попередження передчасного стомлення молодих спеціалістів і збереження ними працездатності протягом тривалого часу робота ведеться як виробничим персоналом (технологами, майстрами ділянок, начальниками цехів), так і фахівцями в даній області – фізіологами і психологами праці. Для попередження перевантажень повинні передбачатися:

- відповідний режим праці і відпочинку (змінність, ритмічність роботи, заходи стимуляції працездатності – виробнича гімнастика, функціональна музика тощо);
- забезпечення відповідності трудового процесу психофізіологічних властивостей працівника (професійна придатність, підготовленість, пристосованість знарядь праці);
- промислова естетика (забарвлення виробничого обладнання та приміщень, чистота і порядок на робочих місцях).

Підвищення ефективності праці у високій мірі залежить від стану соціально-психологічних відносин у колективі. Найбільш загальною його характеристикою служить психологічний клімат у колективі. Сприятливий психологічний клімат отримує своє вираження в задоволеності членів колективу своєю працею, взаємовідносинами, можливостями розвитку особистості і колективу. Це позитивно позначається на продуктивності праці, закріпленні (стабільності) кадрів. Навпаки, несприятливий психологічний клімат негати-

вно впливає на самопочуття і взаємини членів колективу, на продуктивність праці, є однією з причин підвищення плинності кадрів.

Таким чином, виходячи з поставлених цілей політики управління персоналом залучення та закріплення спеціалістів на підприємстві, були розроблені чотири підпроекти, що включають:

- ✓ заходи щодо залучення спеціалістів;
- ✓ заходи з адаптації та навчання спеціалістів;
- ✓ заходи щодо закріплення спеціалістів;
- ✓ заходи щодо підвищення ефективності праці спеціалістів.

План-графік з розробки та впровадження проекту по закріпленню молодих спеціалістів у ДП «Антонов» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

План-графік з розробки та впровадження проекту по закріпленню молодих спеціалістів у ДП «Антонов»¹

| № | Захід | Відповідальні посадові особи | Терміни проведення |
|---|--|--|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Розробка інформаційних довідників про підприємство, буклетів про робітничі професії, їх розсилка по навчальним закладам. | Начальник відділу по роботі з персоналом . | з 15.05.2013 до 25.05.2013 |
| 2 | Розробка плану роботи представників підприємства з навчальними закладами. | Начальник відділу по роботі з персоналом спільно з керівниками відділів. | 25.05.2013 30.05.2013 |
| 3 | Розробка інтернет-сайту з інформацією про престижних і вакантних професіях для молодих спеціалістів. | Начальник відділу інформаційних технологій. | 01.06.2013 05.06.2013 |
| 4 | Розробка кваліфікаційних карт і карт компетенцій для молодих спеціалістів. | Начальник відділу по роботі з персоналом спільно з керівниками структурних підрозділів, цехів, відділів. | 10.06.2013 15.06.2013 |

¹ Складено атором

| | | | |
|---|--|--|--------------------------|
| 5 | Розробка положення про молодих спеціалістів і інженерах-стажерів, його затвердження та доведення до ознайомлення. | Начальник відділу по роботі з персоналом ; Директор підприємства. | 16.06.2013 25.06.2013 |
| 6 | Збільшення оплати праці для шефів-наставників. | Головний бухгалтер. | 25.06.2013 01.07.2013 |
| 7 | Призначення та затвердження на посаді шефів-наставників для молодих спеціалістів. | Керівники структурних підрозділів, цехів, відділів. | 01.07.2013 15.07.2013 |
| 8 | Розробка та впровадження методики оцінки конкурентоспроможності молодих спеціалістів і матеріального стимулювання їх праці за допомогою впровадження гнучкої системи оплати. | Керівник підприємства Головний бухгалтер; Начальник відділу по роботі з персоналом . | 15.07.2013 15.08.2013 |
| 9 | Внесення змін до положення про преміювання праці молодих спеціалістів. | Керівник підприємства; Керівники структурних підрозділів; Головний бухгалтер. | 15.08.2013 01.09.2013 |

Зазначені вище заходи дозволять ДП «Антонов» сформувати ефективну систему кадрового забезпечення по закріпленню спеціалістів на підприємстві, будуть сприяти підвищенню престижності робітничих та інженерних професій серед молодих спеціалістів, дозволить збільшити заробітну плату молодих спеціалістів за рахунок преміальних виплат, одноразових виплат компенсаційного характеру, виплат за раціоналізаторські та інноваційні пропозиції. Введення шефів-наставників дозволить, з одного боку, підвищити рівень кваліфікації спеціалістів, з іншого боку, збільшить заробітну плату наставників за рахунок додавання нових функцій з навчання та адаптації спеціалістів.

В цілому робота доводить необхідність наукового підходу до формування політики управління персоналом по закріпленню спеціалістів. Це демонструє значущість виконаної роботи і дозволяє стверджувати, що система кадрової роботи з персоналом потребує подальшого, ще більш глибокого, розгляду і більш серйозній увазі до неї українських керівників-практиків.

Проект по закріпленню спеціалістів у ДП «Антонов» можна оцінити з економічної і соціальної сторони.

Заходи по залученню і закріпленню спеціалістів приведуть до збільшення чисельності спеціалістів, а також до підвищення продуктивності праці спеціалістів за рахунок адаптації та поліпшення умов праці.

Отже, у проведенні гнучкої, ефективної політики управління персоналом по залученню персоналу зацікавлені як керівники підприємства, так і сам персонал.

Таким чином, можна зробити такі рекомендації щодо вдосконалення політики управління персоналом в ДП «Антонов»:

1. Змінити характер політики управління персоналом.
2. З метою формування ефективної системи кадрового забезпечення пропонується реорганізувати систему управління персоналом.

Щоб полегшити процес залучення спеціалістів, а також з метою відбору «ідеального» фахівця в ДП «Антонов» необхідно створювати (на додаток до посадових інструкцій) документи, що описують основні характеристики, якими повинен володіти співробітник для успішної роботи на даній посаді – кваліфікаційні карти і карти компетенцій (портрети або профілі ідеальних співробітників). Розробка та практичне впровадження зазначених вище документів дозволить, з одного боку, формалізувати й уніфікувати процедури відбору персоналу, з іншого боку, створити модель «ідеального» співробітника ДП «Антонов».

З метою вирішення проблеми залучення спеціалістів і робітників на підприємстві необхідно розробити систему шефства-наставництва на підприємстві.

Висновки до третього розділу.

Ефективність здійснення процесу трудової діяльності тісно пов'язана так само з створенням найкращих умов праці, збереження здоров'я, і тривалої працездатності трудящих. Основним напрямом цієї роботи на підприємстві є поліпшення санітарно-гігієнічних і психофізіологічних умов праці молодих

спеціалістів, вдосконалення охорони праці та її безпеки, профілактика і зниження професійної та загальної захворюваності.

Можна очікувати, що витрати, пов'язані з розробкою політики управління персоналом закріплення і залучення робітників і спеціалістів, економічно виправдають себе, оскільки призведуть до збільшення економічних показників діяльності організації, зокрема, за рахунок збільшення обсягу виробництва. Збільшення обсягу виробництва призведе до збільшення прибутку.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами виконаної роботи можна сформулювати наступні висновки.

Політика організації – це система правил, відповідно до якої діють люди, що входять в організацію. Найважливіша складова частина стратегічно орієнтованої політики організації - її кадрова політика, яка визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом щодо людських ресурсів.

Політика управління персоналом розглядається як один з елементів з гнучкого управління персоналом. Кадрова політика має тісний зв'язок із стратегією і цілями розвитку організації і зосереджує зусилля на розробці системи ефективного управління персоналом як у короткостроковому, так і в середньостроковому і довгостроковому періодах. Вона тісно пов'язана з іншими видами політики організації (економічної, соціальної, організаційної, науково-технічної і т.д.), їх доповнює і інтегрована в загальну політику організації.

Метою кадрової політики організації є забезпечення своєчасного оновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку у відповідність до потреб організації, вимог чинного законодавства, станом ринку праці, що досягається за допомогою обґрунтованого формування кадрової політики. В основі кадрової політики лежить принцип рівності індивідуальних цілей і цілей організації.

Можна виділити такі типи політики управління персоналом: пасивна, реактивна, превентивна, активна, відкрита і закрита.

В даний час функція управління персоналом на вітчизняних підприємствах поступово починає переходити на новий якісний рівень - від виконання прямих вказівок лінійного керівництва і «гасіння пожеж» до цілісної самостійної впорядкованої системи і сприяє досягненню довгострокових цілей організації. Важливими складовими цієї системи стають такі елементи, як: кадрова політика, кадрова стратегія та кадрове планування. Вони є відображен-

ням місії, стратегії та планування підприємства в площині людських ресурсів. Виділяють три базових стратегії функціонування організацій: мінімізація витрат, стратегія підвищення якості та інноваційна стратегія; кожній з яких відповідає своя кадрова стратегія.

Будь-яка організація будує політику управління персоналом відповідно до нормативно-методичними та правовими документами, які регулюють і створюють умови для ефективного її функціонування. Нормативно-методичне забезпечення – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого та економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, які використовуються при вирішенні завдань кадрового забезпечення організації та затверджені в установленому порядку компетентним органом або керівництвом установи. Правове забезпечення полягає у використанні засобів і форм юридичного впливу на органи і об'єкти системи кадрового забезпечення з метою досягнення ефективної діяльності організації. Основні завдання правового забезпечення: правове регулювання трудових відносин, що складаються між роботодавцями та працівниками; захист прав і законних інтересів працівників, що впливають із трудових відносин.

Об'єктом дипломної роботи виступало одне з найбільших підприємств України – ДП «Антонов»

Під політикою управління персоналом ДП «Антонов» розуміється загальні установки і цілеспрямована діяльність органів управління підприємством з формування вимог до працівників, їх підбору, підготовки і раціонального використання.

Сутність кадрової політики на ДП «Антонов» полягає у залученні, закріпленні та адекватному використанні висококваліфікованих співробітників, у створенні умов для реалізації ними свого професійного потенціалу для ефективного функціонування підприємства.

Головний принцип кадрової політики ДП «Антонов» – ефективна праця, особистий внесок кожного у загальну справу повинні гідно оцінюватися.

Головною метою кадрової політики в ДП «Антонов» є формування такого кадрового потенціалу, який в професійному відношенні дозволяв би забезпечувати реалізацію цілей підприємства.

Таким чином, на підставі теоретичних знань і уявлень про систему управління персоналом і методи впливу на персонал були вивчені особливості управління персоналу в ДП «Антонов».

Було встановлено таке:

- неефективна система відбору персоналу вивченого відділу;
- недостатньо ефективна організація служби управління персоналом;
- має місце низька мотивації праці персоналу.

Для вирішення зазначених проблем у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи були розроблені рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики в ДП «Антонов».

Розробка заходів по закріпленню робітників і фахівців у ДП «Антонов» передбачає вирішення наступних завдань:

- Розробити єдину технологію залучення фахівців в ДП «Антонов»;
- Удосконалити систему адаптації та навчання фахівців на підприємстві;
- Залучити фахівців у ДП «Антонов»;
- Підвищити ефективність праці фахівців.

Японський стиль управління активно вивчається, адаптується і запозичується, знаходячи застосування в діяльності багатьох компаній за межами Японії, особливо в промислово розвинених країнах, таких як США і країни Західної Європи. Те середовище, в якій функціонують українські підприємства, може сприйняти японські методи управління. На наш погляд, для української практики управління підприємствами найбільш цінним було б перейняти у японців вміння, не заперечуючи традиційного досвіду, поступово переходити до сучасних моделей управління.

Місцеві органи влади Бельгії самостійно вирішують проблеми кадрової політики та навчання кадрів. Перевага такого варіанта - невтручання центру.

У Швейцарії, Великобританії система кадрового забезпечення організується або безпосередньо національними спілками місцевих органів управління, або вони інтенсивно підключені до системи цієї підготовки.

В даний час, в Голландії, система кадрового забезпечення підпорядковується цілям організації, стає інструментом їх досягнення

Для досягнення зазначених завдань були запропоновані такі заходи.

По-перше, необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на залучення робітників і інженерних кадрів у ДП «Антонов».

По-друге, необхідно розробити заходи з адаптації та навчання фахівців, спрямованих на оволодіння професійними знаннями і включення в трудовий колектив підприємства.

По-третє, слід удосконалити систему матеріального і нематеріального стимулювання праці фахівців з метою їх закріплення на підприємстві.

По-четверте, підвищити ефективність праці фахівців.

Таким чином, поставлена мета досягнута, а завдання вирішені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та практичні механізми.- Тернопіль: Лілея, 1997 – 292с.
3. Андрієнко В.Ю. Екологічний механізм та активізація людського чинника. – К. Наукова думка, 1990.
4. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардан.— Київ: ВД «Професіонал», 2007– 416с.
5. Байдюк Н.Ф. Управление трудовыми ресурсами в новых условиях хозяйствования. – М.: Знание, -1989.-с.63.
6. Берещанська Є., Вороніна О. Регулювання трудових ресурсів на основі галузевих угод // Економіка України. – 1998.-№4. С.69-72.
7. Бесов А. Соціально-правові аспекти формування ринку праці // Економіка України. – 1993-№7. – с.82-84.
8. Бесєдін М.О., Начаєв В.М.. Основи менеджменту (модульний варіант): Підручник.— К.: ЦНЛ, 2005- с.496.
9. Бідник М.Н. Організація управління: Навчальний посібник.— К.: А.С.П.,2003– с.176.
10. Богиня Д.П. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. – К.: Урожай, 2003. – с.37.
11. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: Навчальний посібник / М.Д. Виноградський, М.М. Виноградська, О.М. Шканова.— К.: Кондор, 2007.–с.414.
12. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навчальний посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, М.М. Виноградська, О.М. Шканова.— К.: ЦНЛ, 2006.– с.500.
- 13.Вогин А. Цели и задачи кадровой политики // Персонал – 1995. – №4. – с.4 – 11.
14. Дудар Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Т. Дудар, Р. Волошин.— Тернопіль: Економічна думка, 2005.– с146.

15. Паєвський Б.А. Основи науки управління: Навч. Посібник – 2-ге вид.-К.: МАУП, 1998.
16. Гирченко Т. Профессиональное обучение и повышение квалификации кадров в системе эффективного трудоустройства // Экономика Украины. – 1995. – №10. – с.86-88.
17. Горбушов В.М. Управление социальным развитием трудового коллектива: Конспект лекций. – К. : АУП, 1998.
18. Громова О.Н., Мишин В.М. Организация управленческого труда. – М., 1993.
19. Данюк В.М., Колот А.М. Заробітна плата в нових умовах господарювання. – К.: Знання, 1993.
20. Данюк В.М. Управление трудом в условиях рыночной экономики. – К.: Знание, 1991 – 35 с.
21. Дмитриенко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. – К., 1998.
22. Долішній М.І. Соціальний механізм ефективного використання трудового потенціалу. – К., 1991.
23. Долішній М.І., Злупко С.М. Соціально-трудоий потенціал: теорія і практика. Ч.1,2. – К.: Наукова думка, 1994.
24. Дорошенко Л.С. Управління трудовими ресурсами. – К., 1997.
25. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятиях: персональный менеджмент – СПб, 1992.
26. Коханов Е.Ф. Подбор персонала и введение в должность. – М., 1996.
27. Кодекс законів про працю України. – К.: фірма “Праця”, 1994.
28. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту, – К. 1996.
29. Кузьмін О.Е. Сучасний менеджмент. – Львів., 1995.
30. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.. Управління персоналом: Навчальний посібник.— К: Кондор, 2003.— с.296.

31. Липовецкий В. Содействуем созданию и сокращению рабочих мест // Человек и труд. – 1996. – №2 –С. 37-39.
32. Медведь Л.А., Багрий Н.Л. Стратегическое планирование и организация управления кадрами на капиталистическом предприятии. – М., 1990.
33. Матвеев Г. Г. Работе трудовых служб – новое качество: Методические рекомендации. – М., 1987.
34. Менеджмент организации: Учебное пособие./З.П. Румянцева, Н. А. Саломатин и др. – М.: НФРА, 1996.
35. Менеджмент человеческих ресурсов / Под. Ред. П.В. Щекина. – К., 1995.
36. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / Під. ред. О.А.Богущького. – К.: Урожай, 1993.
37. Основы управления персоналом / Под. Ред. Б.М. Генкина. – М., 1996.
38. Основы економічної теорії : Підручник для студ. Вузів / Ю.В. Ніколенко., А.В. Демківський – К.: Либідь, 1994.
39. Петрига М.О. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – Львів, 1996.
40. Организация оплаты труда работников в условиях либеризации и приватизации. – М., 1992.
41. Панюков В.С. Социальная структура трудовых ресурсов – К., 1988.
42. Новиков П., Васильева Т., Профессиональное обучение незанятого населения // Человек и труд. – 1996 – №1. С. 42-44.
43. Пиленцо Р. Управление человеческими ресурсами и эффективность компании // Персонал. – 1995. – №4. – С. 12-15.
44. Петрова І.Л. Формування оцінки праці в умовах переходу до ринкової економіки // Зайнятість та ринок праці: вип. 2. – К., 1994. – С. 62-69.
45. Платуха В.Я. Основы економічних знань: Конспект лекцій – К., 1995.

46. Проффессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: Обзорная информация / Сост. В.И. Яровой. – К., 1995.
47. Ремизов К.С. Управление кадрами предприятий в условиях рынка // Весник МТУ. Серия 6 «Экономика» – 1995. – №4 – С. 74-79.
48. Ревенко А.Ф. Учет и планирование трудовых ресурсов в новых экономических условиях. – К., 1990.
49. Рубан Г.С. Работа с кадрами на производстве. – К., 1990.
50. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Навчальний посібник – К.: КНЕУ, 2000 – с.351.
51. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия: Учебное пособие. – М., 1994.
52. Сосновская Л.Н. Основы теории рынка труда. – М., 1992.
53. Старобниский Э.Е. Как управлять персоналом ? – М., 1995.
54. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу. Навчальний посібник для студ. Екон. Спеціальностей. – Лілея., Тернопіль, 1996.– с.180.
55. Ситнік О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації [Текст] / Ситнік О.Д, Ковальчук О.А.// Актуальні проблеми економіки, 2007–№11. – с.84-87.
56. Рудава С.І., Ольнивский Л.Б. Основы економічної теорії: Навчальний посібник. – К., 1997.
57. Гарнавська А.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів.— Тернопіль: Карт-бланш, 1997-с.336.
58. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. Посібник / Авт. Уклад. Г.В. Щокін. – К.: МАУП., 1998.
59. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала підприємства. – М., 1998.
60. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. – К., 1998.
61. Управление персоналом организации: Учебник / Под. Ред. А.Я. Кибанова. – М., 1997.

62. Управление трудовыми ресурсами: Справочное пособие / Под. Ред. А. А. Костина. – М.: Экономика, 1987.
63. Ушацький С.А., Яковенко В.Б. Основи управління: Навчальний посібник. – К.,1994.
64. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995.
65. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. – М., 1993.
66. Чернявский А.Д. Организация управления: Учеб. пособие. – К., 1998.
67. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд.; перераб. И доп. – К.: МАУП, 1999.
68. Щекин Г. Управление человеческими ресурсами в Украине // Персонал. – 1994. – №1. – С. 4-10.
69. Яковлев Р., Федорова М. Формирование и порядок определение цены рабочей силы // Человек и труд. – 1996 – №1.-С. 83-87.
70. Звіт про фінансові результати за 2007 рік ВАТ „Чортківський сирзавод”.
71. Звіт про фінансові результати за 2008 рік ВАТ „Чортківський сирзавод”.
- 72.Звіт про фінансові результати за 2009 рік ВАТ „Чортківський сирзавод”.
73. Звіт з праці за 2006 рік з ВАТ „Чортківський сирзавод”.
74. Звіт з праці за 2007 рік з ВАТ „Чортківський сирзавод”.
75. Звіт з праці за 2008 рік з ВАТ „Чортківський сирзавод”.
76. Звіт про кількість працівників, їхній склад та професійне навчання за 2006-2008 роки по ВАТ „Чортківський сирзавод”.
77. Правила внутрішнього розпорядку на ВАТ „Чортківський сирзавод”.
78. Положення про преміювання керівників, спеціалістів ті робітників ВАТ „Чортківський сирзавод”.

79. Поточний план роботи з кадрами ВАТ „Чортківський сирзавод” на 2008 рік.

80. Формування додаткової потреби в кадрах і джерел її забезпечення на ВАТ „Чортківський сирзавод”.

81. Штатний розпис посадових окладів керівників, інженерно-технічних працівників, службовців Чортківського сирзаводу.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові результати ДП «Антонов» [20]

| Стаття | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|--------------|---------------|--------------|
| Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2282267 | 3173026 | 3262816 |
| Податок на додану вартість | 36241 | 42735 | 42189 |
| Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2246010 | 3130291 | 3220627 |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1700422 | 2392401 | 2697754 |
| Валовий: | | | |
| - прибуток | 545588 | 737890 | 522873 |
| - збиток | 0 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2242094 | 2304598 | 184550 |
| Адміністративні витрати | 7491 | 73857 | 94773 |
| Витрати на збут | 5480 | 145715 | 192894 |
| Інші операційні витрати | 2304461 | 2426334 | 212903 |
| Фінансові результати від операційної діяльності: | | | |
| - прибуток | 353499 | 396582 | 206853 |
| - збиток | 0 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 3059 | 06053 | 39179 |
| Інші доходи | 2950 | 8144 | 2920 |
| Фінансові витрати | 83170 | 65716 | 75246 |
| Інші витрати | 976 | 255 | 645 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: | | | |
| - прибуток | 275362 | 344808 | 173061 |
| - збиток | 0 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 193184 | 151839 | 133736 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності: | | | |
| - прибуток | 82178 | 192969 | 39325 |
| - збиток | 0 | 0 | 0 |
| Чистий: | | | |
| - прибуток | 82178 | 192969 | 39325 |
| - збиток | 0 | 0 | 0 |
| Забезпечення матеріального заохочення | 0 | 0 | 0 |

Додаток Б

Основні посадові обов'язки фахівця, начальника відділу кадрів і начальника з відбору персоналу в ДП «Антонов»

| Начальник відділу | Комерційний директор | Генеральний директор |
|--|---|---|
| - погоджує з начальником відділу кадрів час, місце і терміни проведення відбору персоналу; | - Затверджує методичні рекомендації щодо проведення інтерв'ю і відбіркової співбесіди; | - Планує потребу в персоналі з урахуванням діяльності компанії; |
| - Організовує і проводить відбіркову співбесіду; | - Планує і організовує роботу з відбору персоналу; | - Встановлює перелік професійних вимог до посади, за якою відкривається вакансія; |
| - Вивчає документи, які пред'являються шукачами на вакантну посаду; | - Визначає перелік документів, необхідних для пред'явлення шукачами; | - Приймає рішення про наймання нового персоналу. |
| - Проводить анкетування здобувачів; | - Дає власні рекомендації з використання технологій відбору персоналу; | |
| - Практично використовує інші технології відбору, прийняті в організації; | - Дає рекомендації директору про прийом на роботу тих чи інших претендентів на посаду | |
| - Дає рекомендації про прийом шукачів начальнику відділу кадрів | | |
| - погоджує з начальником відділу кадрів час, місце і терміни проведення відбору персоналу; | - Затверджує методичні рекомендації щодо проведення інтерв'ю і відбіркового співбесіди; | - Планує потребу в персоналі з урахуванням діяльності компанії; |

| Начальник відділу | Комерційний директор | Генеральний директор |
|---|---|--|
| - Організовує і проводить відбіркове співбесіда; | - Планує і організовує роботу з відбору персоналу; | - Встановлює перелік професійних вимог до посади, за якою відкрилася вакансія; |
| - Вивчає документи, які пред'являються шукачами на вакантну посаду; | - Визначає перелік документів, необхідних для пред'явлення шукачами; | - Приймає рішення про наймання нового персоналу. |
| - Проводить анкетування здобувачів; | - Дає власні рекомендації з використання технологій відбору персоналу; | |
| - Практично використовує інші технології відбору, прийняті в організації; | - Дає рекомендації директору про прийом на роботу тих чи інших претендентів на посаду | |
| - Дає рекомендації про прийом шукачів начальнику відділу кадрів | | |