МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Івано-Франківський інститут менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

БЕРЕЖНА Юлія Андріївна

Управління персоналом підприємства з іноземним капіталом

Спеціальність 7.03060104 – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «спеціаліст»

Студент групи МЗЕДзіс-51

Бережна Ю. А.

_____

Науковий керівник

к. е. н., доцент Фігурка М. В.

_____

Дипломну роботу допущено

до захисту

„___” _____ 2012 р.

Зав. кафедри

_____ Матвіїв М. Я.

(підпис)

Івано-Франківськ – 2012

Зміст

ВСТУП…….....3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
1.1. Зміст та стилі управління персоналом……..……....6
1.2. Формування та розвиток персоналу……..15
1.3. Особливості управління персоналом в організаціях з
іноземним капіталом……..…….....22
Висновки до розділу 1…….……..31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ
ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»
2.1. Характеристика господарської діяльності
ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»……..33
2.2. Моніторинг роботи персоналу ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»…….42
2.3. Аналіз мотивації праці персоналу…….51
Висновки до розділу 2……57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ТЗОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»
3.1. Впровадження інструментів розвитку персоналу в
організації з іноземним капіталом……..59
3.2. Розроблення програми підвищення кадрового потенціалу
Товариства……..…….66
3.3. Врахування удосконалення особистостей в кадровому управлінні……69
Висновки до розділу 3……..77
ВИСНОВОК……78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……...81

ВСТУП

Персонал підприємства – основа будь-якої організації, оскільки рентабельність та продуктивність підприємства значною мірою залежить від працівників. Вивчення досвіду економічно розвинених країн показує, що своїми успіхами вони багато в чому завдячують системі управління персоналом, виробництвом та обміном матеріальних благ.

Актуальність даної теми визначена, в першу чергу, об'єктивно важливою роллю персоналу у діяльності підприємства. Підприємство – істотна складова ринкового господарства, невід'ємний елемент конкурентного механізму. У процесі розвитку підприємство рано чи пізно зіштовхується з проблемою зниження контролю за тою чи іншою ділянкою роботи, зниженням активності працівників і, відповідно, усієї фірми в цілому, що безпосередньо впливає на внутрішній дух організації, відбивається на іміджі фірми і на економічних результатах діяльності. Особливо актуальним є дослідження особливостей управління персоналом в організаціях з іноземним капіталом, з огляду на виникнення міжкультурних суперечностей в розумінні кадрової політики, використанні її технологій і механізмів.

Перехід нашої країни до ринкових відносин спонукає вчених і практиків до ретельнішого вивчення досвіду управління фірмами та підприємствами економічно розвинених країн, до пошуку шляхів та засобів, які дали б змогу забезпечити стабільно високий рівень добробуту населення нашої країни. Таке вивчення передбачає не сліпе копіювання системи взаємовідносин у процесі виробництва і управління, а відбір вирішальних моментів, що впливають на ефект виробничої та управлінської діяльності.

У даній роботі досліджено теоретичні питання, пов'язані з використанням трудових ресурсів, проаналізовано їх використання у організації через застосування методики комплексного системного аналізу основних економічних

показників, яка використовується для оцінки трудових ресурсів і результатів діяльності організації, що здійснює господарську діяльність в умовах ринкової економіки.

Метою дипломної роботи є ознайомлення з діяльністю ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» та розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління персоналом на прикладі підприємства з іноземним капіталом.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення наступних завдань:

- визначити роль і місце управління персоналом в системі сучасного менеджменту;

- дослідити особливості концепції управління персоналом в організаціях з іноземним капіталом;

- провести оцінювання господарської діяльності ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» як суб'єкту підприємництва, вивчити основні напрями його діяльності;

- проаналізувати основні методи та технології управління персоналом на підприємстві ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»;

- дослідити основні аспекти роботи відділу кадрів ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»;

- розробити рекомендації щодо покращення роботи з персоналом на досліджуваному підприємстві.

Предметом дослідження є процес управління кадрами організації з іноземним капіталом в умовах антикризового менеджменту з метою удосконалення самого процесу управління.

Обєктом дослідження є управління персоналом в організації з іноземним капіталом – ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА».

Ціллю даної роботи є розроблення рекомендацій щодо удосконалення діяльності ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА», спрямованих на збільшення

кадрового потенціалу та посилення конкурентної позиції обраного підприємства.

Наукова новизна. В даній дипломній роботі розроблено низку заходів щодо удосконалення управління персоналом на прикладі підприємства ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА».

Методологічну основу дипломного дослідження становлять наукові роботи закордонних та вітчизняних науковців. Також використані сучасні методи дослідження: порівняльний аналіз, методи економічного аналізу, порівняння та побудови системи показників.

Основою дипломної роботи стали роботи сучасних вітчизняних і закордонних фахівців із питань управління персоналом. Також були використані законодавчі та нормативні акти, навчальні економічні посібники закордонних та вітчизняних авторів, дані статистичних збірок та фінансової звітності ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» за 2009-2011 роки.

Список джерел, які були використані при написанні дипломної роботи, подано в кінці роботи.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел..

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Зміст та стилі управління персоналом

Нині широко використовуються такі поняття, як: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота і т.д., котрі так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню її поведінкою на виробництві.

Однією із складових підприємства, як цілісної виробничо-господарської системи, поряд з управлінням діяльністю, є управління персоналом. В літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова як основна частина системи управління.

Ефективне управління персоналом, як правило, будується на основі певних принципів. Основні з них:

1. Взаємна довіра керівника і колективу, добрі стосунки між співробітниками,

2. Правильне співвідношення поставлених завдань і здібностей людини,

3. Матеріальне й моральне заохочення персоналу ("позитивне підкріплення"),

4. Самостійність підлеглих, делегування їм відповідальності за досягнення результатів,

5. Турбота за психічний та фізичний стан підлеглих, їх професійне зростання,

6. Поступове досягнення кінцевих цілей через виділення проміжних результатів,

7. Контроль за досягненням результатів.

Успішна діяльність підприємства за умов жорсткої ринкової конкуренції залежить від творчої активності робітників. Тому головним завданням менеджера є мотивація персоналу.

Мотивація – процес заохочення людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів. Мотив - внутрішнє бажання людини діяти певним чином. Мотиви виникають тоді, коли люди мають конкретні потреби, усвідомлюють свої інтереси і бачать можливість їх задовольнити.

Основна мета менеджменту персоналу-поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня [1, с.15].

Науковий менеджмент людських ресурсів формувався і під впливом теорії Д. Мак-Грегора, яка була висвітлена в його книзі «Людська сторона підприємства», де акцентувалась увага на формування менеджерів, які б могли передбачати і формувати людську поведінку, ефективно використовувати талант, здібності людей і створювати організаційний клімат, який сприяв би професійному зростанню людини. Д. Мак-Грегор вважав, що формування менеджера з персоналу вимагає знань багатьох наук, він повинен вміти прогнозувати розвиток організації та економіки і на цій основі визначати потребу в певній кількості й якості працівників [2]. Менеджмент людських ресурсів формувався на основі теоретичної й емпіричної перевірки гіпотез, теорій і концепцій. Роботи Д. Мак-Грегора та інших теоретиків управління розвивали концепції Е. Мейо й Розензбергера і тим самим сильно вплинули як на практику управління, так і на підготовку спеціалістів з питань людських ресурсів. В 60-70-ті роки XX століття американські школи бізнесу розширили програми підготовки менеджерів за рахунок включення дисциплін, пов'язаних з людськими ресурсами — індустріальну психологію, організаційну поведінку та управління персоналом. В результаті в економіку прийшли керівники, які

усвідомили необхідність і важливість управління людськими ресурсами і розуміння специфіки цього процесу в порівнянні з управлінням фінансами чи закупівлями.

Принципи управління персоналом є складовою принципів соціального управління [3, с. 365-366]. Водночас, багато підприємств розглядають їх окремо в директивах щодо здійснення кадрового управління.

Принципи управління є правилами, за якими формуються єдині управлінські позиції, способи розв'язання поставлених завдань, норми відносин співробітників. Спектр ідей з розглядуваної проблематики досить широкий – від загальних уявлень про етичні норми та характери людей до моделей поведінки у відносинах різних управлінських рівнів і правил розв'язання конфліктів.

Найважливіші цілі організації в сфері управління персоналом:

• за допомогою адекватної організації та відповідного управління стимулювати мотивацію співробітників до самостійних ініціативних дій;

• координувати роботу в організації з метою досягнення її цілей і створення умов для подальшої гуманізації сфери праці, самореалізації кожного на конкретному робочому місці.

На цій основі формують тези управління персоналом, найважливіші з яких – децентралізація, делегування повноважень, принцип одноосібної відповідальності, координація, інформація та право голосу. Чим більша за масштабами організація, тим більше в ній відділів, філіалів, представництв і тим важливіше письмове закріплення загальних принципів здійснення єдиного управління.

Як зазначалося, процес управління характеризується відносинами між керівниками та підлеглими. Внутрішня «логіка» виду цих відносин і способу набуття ними конкретних форм, спосіб прийняття рішення і делегування завдань підлеглим називається стилем управління.

Розглядаючи стиль управління, треба враховувати два аспекти. По-перше, керівник може прийняти рішення на користь того чи іншого стилю й тим самим визначити спосіб регулювання своїх відносин з підлеглими. Другий аспект включає індивідуальну складову процесу управління: стиль проявляється в конкретних ситуаціях, які виникають між керівниками та їх підлеглими. Особливість керівника впливає на стиль управління, точніше, на його ставлення до управління. Те саме можна сказати й про роль конкретної ситуації та складу колективу.

За вибором певного стилю управління стоїть конкретний характер людини. Стиль управління визначається також суспільством і залежить від поглядів на те, як необхідно регулювати відносини субординації. До незрілої людини, яка принципово не вміє та не хоче працювати, доцільно застосовувати авторитарний стиль управління. Розвинутий тип людини формується в системі управлінських відносин демократичного суспільства.

Основною віссю управління є авторитет. З огляду на це постає питання про джерело його формування. Вчені та керівники визначають важливу роль авторитету, компетентності й чітких критеріїв прийняття рішень для діяльності організації. Змінюється лише основа, на якій ґрунтується авторитет. Авторитет не визначається тільки обійманою посадою в ієрархічній структурі, званням, контролюючими повноваженнями та інформаційними монополізмом, а переважно є наслідком впливу кооперативного стилю управління, прагненням до праці, активності, управлінської культури й сили переконання, зумовленої знанням.

Існує стільки стилів управління, скільки є організацій і керівників. В першу чергу, визначимо типологію стилів управління.

З усіх можливих стилів управління на перший план висувається авторитарний та демократичний. Розрізняють такі форми авторитарного стилю: харизматичний, автократичний та бюрократичний.

Однією з відомих моделей стилів управління є ***біхевіоральна решітка***, побудована у двох вимірах – з орієнтацією на людей та орієнтацію на завдання [4, 5].

У цій моделі ступінь прояву зазначених параметрів оцінюється від 1 до 9 балів, тому виокремлюється 81 стиль управління, з яких п’ять є основними (рис. 1.1).

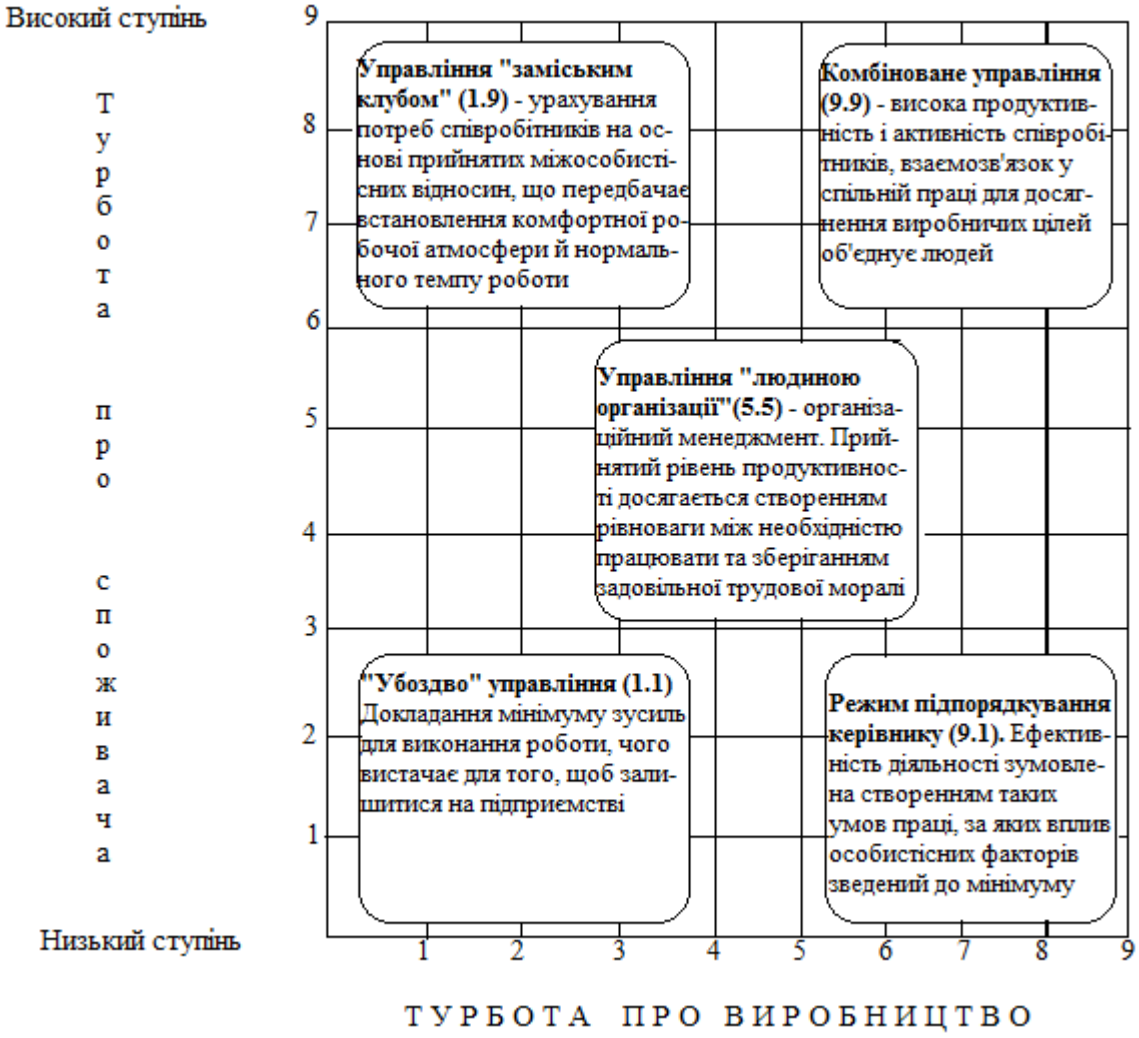

Рис. 1.1. Біхевіоральна решітка Блейка-Моутон

У науці управління розрізняють також два протилежні стилі управління – авторитарний та кооперативний.

Відмінності між авторитарним та кооперативним стилями управління залежать від ступеня активності керівника та залучення підлеглих до процесу

прийняття рішень і реалізації намірів (процесу управління). Ці стилі не можна розглядати окремо один від одного, тому що вони є граничними величинами одного континууму. Нині їх дуже рідко застосовують у чистому вигляді (можливо тільки в дуже малих фірмах), скоріше йдеться про змішані форми й різні градації, які перебувають у межах цих величин. Графічно це показано на рис. 1.2.

За авторитарного стилю управління активною стороною є керівник, підлеглі поводяться пасивно. До типових ознак авторитарного стилю належать такі:

- прийняття рішення, виконання та контроль – входять до компетенції кількох людей;
- керівник приймає рішення в одноосібному порядку і дає вказівки;
- підлеглий беззастережно сприймає вказівки і виконує їх;
- керівник контролює виконання своїх вказівок;
- підлеглий не має права контролювати начальника.

Рис. 1.2. Констинуум стилів управління.

Для авторитарного стилю характерні назначені контакти між керівником і підлеглим, що призводить до сильної поляризації сторін. Відчуття у підлеглих причетності до виконання загального завдання майже відсутнє. Для авторитарного стилю характерні насамперед слухняність, дисципліна, здатність і готовність засвоювати та виконувати свої обов'язки.

За кооперативного стилю управління активність розподіляється між керівником і підлеглим.

Кооперативний стиль управління перетворює підлеглого на співробітника. Керівник і співробітники працюють над спільним завданням та потрібні один одному. Відносини підлеглості стають менш вираженими, у процесі роботи керівництво довіряє співробітникам, вони самостійні, мають можливості для особистого розвитку та самореалізації, розвивається відчуття групової згуртованості та ідентифікації себе з підприємством і його завданнями.

Градацію ступенів участі співробітників у межах авторитарного та кооперативного стилів управління подано у табл.1.1.

Таблиця 1.1.

Градація ступенів участі співробітників у межах авторитарного та кооперативного стилів управління

Авторитарний стиль			**Кооперативний стиль**		
Використання начальником повноважень приймати рішення і давати розпорядження			Ступінь свободи співробітників		
Вирішує та наказує керівник	Керівник вирішує та наказує, однак обгрунтовує рішення	Перед прийняттям рішення керівник допускає запитання	Перед прийняттям рішення керівник пропонує обговорити проблему	Керівник пропонує обговороти проблему та визначає межі прийняття рішень співробітниками	Керівник приймає проект рішення, розробленого разом зі співробітниками

Зі стилем управління пов’язані певні організаційні особливості. За авторитарного стилю процес пошуку рішення суворо централізований, а розпорядження спрямовані згори вниз. Кооперативний стиль передбачає більшу децентралізацію, рішення приймаються на відповідному рівні, обминаючи багато інстанцій.

Ефективність того чи іншого стилю управління є предметом наукових та емпіричних досліджень, однак переконливих результатів на користь якогось

одного стилю поки що не досягнуто. Критерієм ефективності стилю управління є його вплив на працелюбність і продуктивність, конфліктність і робочу атмосферу.

Стиль управління визначається багатьма факторами. Безпосередньо на його формування впливають особистість керівника, його позиція та цінності. Зрозуміло, що тим, хто схильний до авантюризму, рекомендувати кооперативний стиль можна лише умовно.

Враховувати також необхідно склад колективу та особистості співробітників. Ті, хто звик до авторитарного управління, не можуть одразу "перебудуватися" на кооперативний стиль, який передбачає відчуття відповідальності з їхнього боку. Те саме стосується й авторитарного стилю, у якому з самого початку запрограмовані конфлікти. Крім того, конкретна ситуація чи постановка незвичного завдання може потребувати нетрадиційної поведінки, відмінної від офіційно прийнятого стилю управління (передусім тоді, коли потрібно швидко прийняти рішення або коли настають надзвичайні обставини). За такої ситуації прихильники кооперативного стилю повинні вміти, використовуючи свої повноваження, діяти авторитарно. Проте навіть діючи авторитарно, "кооперативний" керівник повинен висловлюватись у прийнятному тоні.

З огляду на викладені причини деякі автори вважають, що можна говорити тільки про ситуативно правильні стилі управління. Це збігається з раніше вже висловленою думкою, що стилів управління стільки, скільки керівників і ситуацій.

"Оптимальний" стиль управління можливий лише за умови гармонійного поєднання та взаємодії принципів, прийнятих в організації, стилю управління та адекватної конкретній ситуації організаційної поведінки керівників.

Ефективне управління персоналом визначається не лише стилем управління. Вагомою складовою тут є формування складу та оцінка персоналу.

Оцінка потреби організації в персоналі носить якісний та кількісний характер. Необхідну кількість працівників, їх професійний та кваліфікаційний рівень дозволяє визначити виробнича програма, норми виробітку, запланований ріст підвищення продуктивності праці та структура робіт. Розрахунок чисельності персоналу може бути поточним та довгостроковим.

Загальна потреба підприємства в персоналі визначається за наступною формулою:

$$\mathbf{А = Ч + ДП} \qquad (1.1)$$

де Ч – базова потреба в персоналі, яка визначається обсягом виробництва; ДП – додаткова потреба в кадрах.

Базова потреба підприємства в персоналі (Ч) визначається згідно формули:

$$\mathbf{Ч = ОВ : В} \qquad (1.2)$$

де ОВ – обсяг виробництва; В – виробіток на одного працівника.

Додаткова потреба в кадрах (ДП) – різниця між загальною потребою та наявністю персоналу на початок розрахункового періоду.

$$\mathbf{ДП = Апл – Аб} \qquad (1.3)$$

де Апл та Аб – загальна потреба в працівниках у запланований та розрахунковий період.

Для розрахунку довгострокової потреби в персоналі використовують наступну формулу:

$$\mathbf{А = Чр \cdot кн} \qquad (1.4)$$

де Чр – середньооблікова чисельність працівників; Кн – нормативний коефіцієнт насиченості працівниками [6, 7. с. 86].

Якісна оцінка в потребі персоналу – спроба відповісти на запитання «кого?». Найбільш складний вид прогнозу, оскільки результати аналізу повинні враховувати ціннісні орієнтації, рівень культури та освіти, професійні навички та вміння того персоналу, котрий необхідний організації. Отже, необхідно

враховувати, як мінімум, можливості персоналу визначати раціональні оперативні та стратегічні цілі функціонування підприємства.

1.2 Формування та розвиток персоналу

Розвиток персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства. Завданням планування розвитку персоналу є визначення майбутніх вимог, що ставляться до робочих місць, а також планування заходів, необхідних для професійного розвитку працівників.

У плануванні розвитку персоналу важливим завданням є планування заходів, спрямованих на досягнення рівня освіти, необхідного для призначення на певну посаду. На підприємствах треба розробляти плани щодо подальшої освіти співробітників, направлених для набуття спеціальної професійної кваліфікації і виробничого досвіду.

Успішний розвиток персоналу обумовлений трьома факторами: знаннями, можливостями та поведінкою працівників.

Знання є основою розвитку здібностей персоналу, сприяє формуванню особистого потенціалу. Можливості виражають умови використання отриманих знань, визначають їх корисність, реалізацію. Розвиток персоналу пов’язаний з приведенням у відповідність знань працівників та їх можливостей. Виходячи зі своїх можливостей і на основі своєї діяльності співробітники набувають необхідного досвіду. Поведінка персоналу більшу роль відіграє за групового управління, солідарного стилю лідерства. Розвиток персоналу неможливо забезпечити тільки на основі підвищення знань і можливостей. Необхідно враховувати особливості поведінки, взаємовідносин, міжособистісних та неформальних комунікацій.

На сучасному етапі основною метою процесу управління персоналом є формування, розвиток та реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства [7. с. 12]. Це покращує роботу кожного працівника з

тим, щоб він мав можливість більш оптимальним шляхом використовував свій власний трудовий та творчий потенціал та завдяки цьому сприяв досягненню підприємством власних цілей. Дерево цілей кадрового менеджменту включає в себе основні рівні (рис. 1.3)

Рис. 1.3. Ієрархія цілей управління персоналом

Отже, для досягнення основної мети процесу управління персоналом підприємства необхідно досягти виконання трьох основних цілей:

- стабілізації кадрового потенціалу;
- навчання персоналу;
- розвитку кадрового потенціалу.

Підприємство повинно розробляти і постійно поновлювати свої програми систематичної підготовки і перепідготовки працівників. Програми мають бути складені з урахуванням конкретних особливостей структури персоналу і актуальних завдань розвитку підприємства.

Діяльність будь-якого підприємства розпочинається з формування персоналу, котрий в процесі роботи буде змінюватися, поповнюватися та оновлюватися відповідно до виробничо-господарських потреб організації.

Висвітленню формування персоналу приділено багато уваги у працях вчених, таких як В.О.Лук'янихін, М.Х.Мескон, М.І.Мурашко, Л.С. Федорняк, В.М.Данюк, Н.І.Кара, О.І.Кузьмак, Ф.І.Хміль та інші.

Існує два основних джерела формування персоналу. Перше джерело – через краще використання її власних кадрових можливостей. Друге джерело – посередництвом залучення працівників потрібної кваліфікації із зовнішнього середовища. Поява нових працівників за рахунок надходження нових кадрів зі сторони суттєво підвищує ступінь пристосованості організації до можливих нововведень або перетворень.

При відкритому наборі пропонується об'явити про вакансії усім працюючим шляхом розповсюдження бюлетнів, вивішуванням об'яв, оприлюднити усі можливі посади, відкриті для підвищення або переводу. За певний термін до початку набору зі сторони опублікувати основні підходи, умови та критерії, за якими буде проводитись відбір. Оприлюднити вимоги до працівників, які в майбутньому займуть вакантні посади в результаті відбору. Потрібно підготувати достатньо бланків заяв та анкет, проінформувати усіх претендентів про процедуру відбору та подальшої дії у випадку прийняття претендента на вакантну посаду. Деякі вакансії, що утворились в організації, можуть бути закриті шляхом суміщення посад. Внутрішнє суміщення можливе як тимчасовий захід або як постійний перерозподіл обов'язків, підкріплений системою додаткових винагород [8, с. 276-282].

Процес впровадження закордонного досвіду формування та управління персоналом в Україні залежить від таких об'єктивних обставин.

Насамперед, нині змінились умови, в яких розвивається кадрова служба. Головними резервами стають краще використання кадрів, оптимальний їх розподіл по робочих місцях, зростання навантаження на кожного члена

колективу. Зменшення кількості працівників повинно компенсуватися більшою інтенсивністю праці, а, отже, і вищою кваліфікацією працівника. З огляду на це, зростає відповідальність кадрових служб у виборі напрямів кваліфікаційного зростання працівників та підвищенні ефективності форм навчання та стимулювання їх праці.

Другою обставиною є перебудова кадрової політики, що спричиняє розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб. Нині кадрові служби не відповідають новим вимогам кадрової політики. Їхня діяльність обмежується переважно вирішенням питань найму та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. Відсутня також на підприємствах єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обгрунтованого вивчення здібностей і навичок, професійного і посадового просування працівників відповідно до їхніх ділових та особистісних якостей. В Україні практично не готують спеціалістів для роботи у кадрових службах [9, с. 20].

Процес формування персоналу підприємства включає такі етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація (рис. 1.4)

Планування — одна з головних функцій управління та важлива складова формування персоналу підприємства. Планування — процес складання планів. План — система взаємопов'язаних, об'єднаних спільною метою завдань, що визначають сторони, порядок, послідовність виконання господарських програм, окремих робіт, операцій тощо [10, с. 160].

Планування персоналу підприємства (кадрове планування) — це встановлення оптимального, поточного та перспективного складу його працівників; елемент кадрової політики, що реалізується через стратегію, тактику, цілі та завдання організації.

Основою кадрового планування є кількісно-якісний аналіз наявного персоналу, який полягає у визначенні чисельності, структури, якісних характеристик персоналу; порівнянні отриманих результатів з нормативними й

плановими показниками; розрахунку відхилень та їх причини; аналіз робіт та посадивих інструкцій.

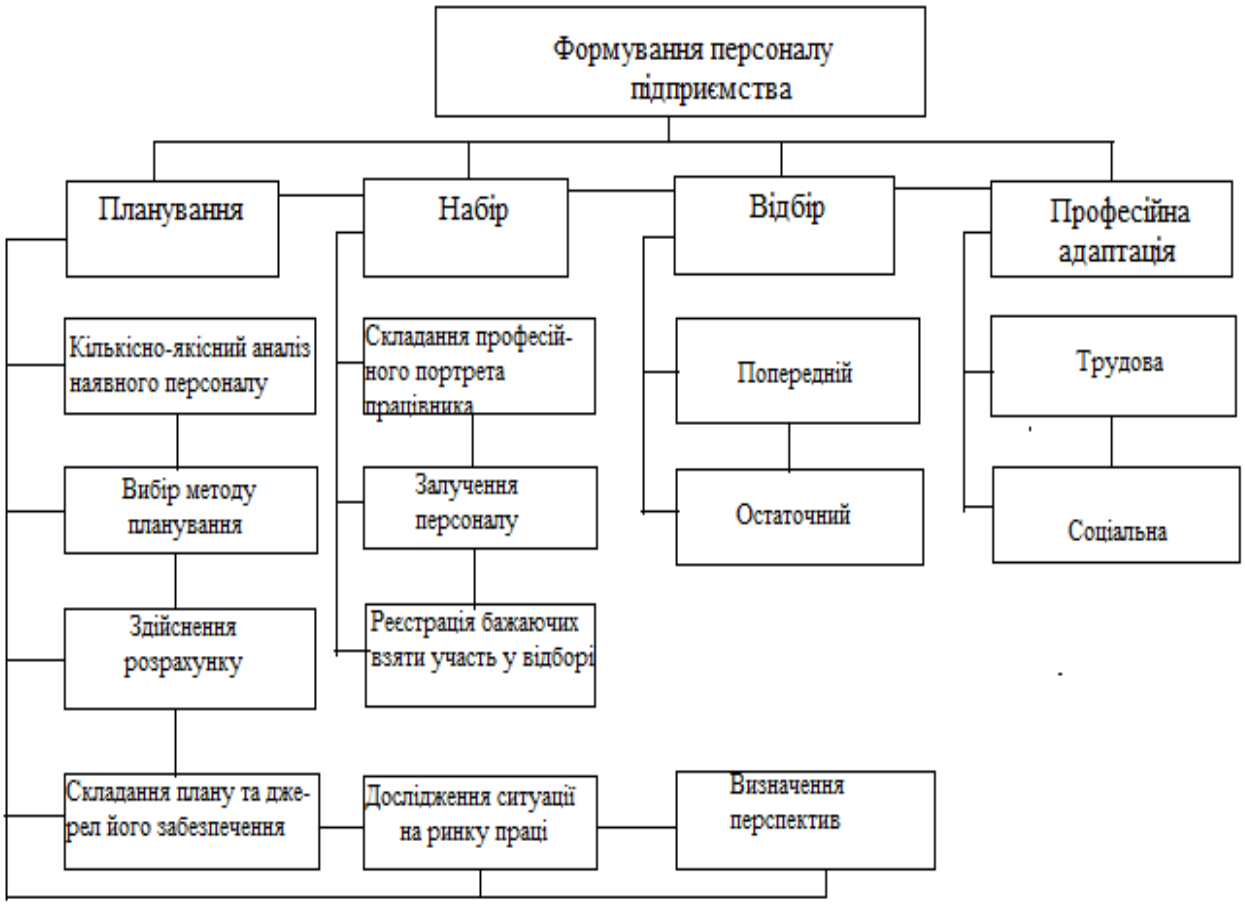

Рис. 1.4. Етапи формування персоналу підприємства

В економічній літературі наведено велику кількість різноманітних методів кадрового планування. Так, С.В.Шекшня [11. с.93] для розрахунку планової чисельності персоналу пропонує методи екстраполяції оцінок, комп'ютерного моделювання. Цю класифікацію доповнює М.І.Мурашко, який окрім наведених, використовує методи скоригованої експоляції, нормативний та метод доходності.

Наступним етапом формування персоналу підприємства є набір працівників. За визначенням А.Файоля, набір персоналу – це турбота про забезпечення складу організації необхідними службовцями [12. с.70-71]. Ф.І.Хміль [13. с.203] вважає, що добір кадрів – це процес пошуку потенційних

працівників і формування бази даних про них для залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. М.Х.Мескон [14 с. 569-571] також дотримується думки, що набір персоналу – це створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація (керівництво) відбирає найбільш придатних для неї працівників.

Набір персоналу є процесом залучення ймовірних працівників в організацію з метою подальшого відбору для заповнення наявних вакантних місць та створення зовнішнього резерву кадрів. Набір персоналу включає складання професійного портрету працівника, залучення персоналу, реєстрацію бажаючих взяти участь у відборі. Існують зовнішні та внутрішні джерела набору (залучення) працівників, кожен з яких має свої переваги й недоліки (табл. 1.2).

Процес відбору передбачає використання певних методів оцінювання знань, умінь, навичок потенційних кандидатів, виявлення у них тих рис, які найбільше відповідають створеному професійному портрету працівника. Можна виокремити попередній (коли шанс випробувати свої сили дають усім бажаючим) та остаточний (здійснюється серед декількох претендентів) відбір.

На кожній стадії відбору відбувається “відсіювання” претендентів, або вони самі відмовляються від подальшої участі у випробуваннях. Відбір повинен проходити відкрито, чесно, гласно, без будь-яких упереджень щодо кандидатів. Методами, які найчастіше використовуються у процесі відбору, є аналіз анкетних даних, тестування, співбесіда, конкурс. На нашу думку, найбільш універсальним та об’єктивним способом оцінювання претендентів є тестування. За його допомогою можна оцінити як професійні, так і особистісні якості кандидатів, рівень розумових здібностей, швидкість мислення, зосередженість, уважність. Проте, цей спосіб передбачає затрати часу на його підготовку та проведення, а також може вимагати залучення фахівців різних сфер знань для розроблення тестів.

Після проходження всіх етапів відбору зарахування на роботу (з випробувальним терміном або без нього), подання необхідних документів, людина стає працівником організації, і починається її трудова та соціальна адаптація.

Таблиця 1.2.

Преваги та недоліки джерел набору (залучення) персоналу

Назва джерела		Переваги	недоліки
Внутрішні	Резерв Працівники організації	перспектива кар'єрного росту для сумлінних та старанних працівників; низькі витрати; швидка адаптація; знання організації та змісту роботи	обмеженість вибору; ймовір-ність конкуренції в колективі; можливі додаткові витрати на підвищення кваліфікації; кількісна потреба в працівниках не вирішується
Зовнішні	Державний центр зайнятості	низькі витрати; великий вибір потенційних кандидатів	Не завжди належним чином здійснюється оцінка відповідності кандидата запитам працедавця
	Приватні кадрові служби (агентства)	великий вибір кандидатів; швидкий, оперативний, якісний пошук відповідно до потреб клієнта	значні витрати
	Презентації у навчальних закладах	незначні витрати; доступність (керівництво на-вчальних закладів йде назустріч потенційним роботодавцям); існує ймовірність знайти молодих перспективних працівників	залучення працівників без практичного досвіду роботи
	Засоби масової інформації	можливість донесення інфор мації до широкого кола осіб	витратність, затрати часу на підготовку (правильне складан-ня) оголошень
	Інтернет	великий вибір пропозицій як від роботодавців потенцій-ним працівникам, так і навпаки	обмеженість доступу, невміння користуватися Інтернетом
	Ярмарки вакансій (професій,робоч их місць)	простота, доступність	донесення інформації до широкого кола осіб по-требує додаткових витрат (реклама, оголошення
	Пошук через працівників фірми	незначні витрати швидкість, зручність	погіршення мікроклімату в колективі
	Резерв – особи, які самостійно шукають роботу	не потребує затрат часу та фінансових витра	можуть в будь-який момент працевлаштуватися і втратити статус таких, що шукають роботу

Адаптація нового працівника – це сукупність процедур, метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх трудових відносин у трудовому колективі [13 с. 220].

Процес професійної адаптації достатньо складний як для нового працівника, так і для решти співробітників. Кожна людина – особистість зі своїми поглядами, переконаннями, цінностями, тому потрібно дотримуватись взаємної толерантності. Повинен пройти певний час, перш ніж колектив звикне до нового працівника і він стане повноцінним його членом. Якщо організація зацікавлена в ефективній діяльності прийнятої особи, необхідно створити сприятливі умови для якомога швидшої адаптації. З цією метою можна призначити координатора – людину, яка буде допомагати й консультувати новачка у необхідних ситуаціях.

Важливе місце займають людські ресурси серед безлічі ресурсів та факторів що забезпечують функціонування підприємства. Успішна діяльність підприємств значною мірою залежить від сформованості та ефективного використання його персоналу відповідно до його виробничо-господарських потреб.

1.3. Особливості управління персоналом в організаціях з іноземним капіталом

У процесі розвитку підприємство рано чи пізно зіштовхнеться з проблемою зниження контролю за тою чи іншою ділянкою роботи, зниженням активності працівників і, відповідно, усієї фірми в цілому, що безпосередньо впливає на внутрішній дух організації, відбивається на іміджі фірми і на економічних результатах її діяльності.

Існують відпрацьовані механізми керування персоналом, але у вітчизняних керівників не вистачає досвіду, часу, а іноді просто бажання для того, щоб проводити кадрову політику, яка враховує інтереси всього персоналу

фірми, що призводить до виникнення проблем і розбіжностей між керівником і підлеглими. Особлива увага приділялася торговому персоналу як важливому складовому успіху фірми на ринку.

В українських фірмах керівники приділяють недостатньо велику увагу управлінню персоналом. Найбільшою проблемою є відсутність мотивації праці. Це пов’язано з некомпетентністю керівників та небажанням удосконалюватися в сфері управління трудовими колективами. Як вважають керівники організацій, головною мотивацією праці є заробітна плата, яка змушує працівників бути зацікавленими у ефективній діяльності підприємства. Виходячи з таких переконань, ми спостерігаємо велику плинність кадрів на підприємствах, незадоволення потреб працівників, які змушені шукати вільні робочі місця за кордоном в іноземних фірмах. Все це призводить до нестачі працівників на вітчизняному ринку праці.

Кадрова політика у фірмах з американським іноземним капіталом зазвичай будується на зовсім інакших принципах.

Загальними критеріями з підбору кадрів є освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі. Керівні кадри в фірмі призначаються. Особлива увага приділяється забезпеченню фірми кваліфікованими робітничими кадрами таких професій, як наладчики, інструментальники, ремонтний персонал. Існує брак кваліфікованого персоналу в нижній ланці: старших майстрів. Це пов'язано з високими вимогами і відповідальністю, недостатнім моральним і матеріальним стимулюванням, небажанням кваліфікованих робітників обіймати посади майстра, підвищенням вимог до цієї роботи у сфері техніки і людського чинника.

Впровадження автоматизації у виробництво внесло істотні зміни в умови праці персоналу:

• заміна жорстких переліків професій і посадових інструкцій більш широкими, прийнятними і зручними для працівників;

• зменшення обсягу роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;

• перехід на гнучкі форми оплати праці;

• об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні (від конструювання до виготовлення виробів) колективи - проектно-цільові групи.

Велике значення в розробці кадрової політики мають принципи і вимоги, які пред'являються до працівників, прийнятих на роботу.

Фірми з американським іноземним капіталом, що використовують традиційні принципи відбору кадрів при прийомі на роботу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам.

Фірми орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів і вчених. Американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань, і тому просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі, що означає, наприклад, що фінансист робитиме кар'єру тільки в цій сфері. Це обмежує можливості просування за рівнями управління, обумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми в іншу.

При прийомі на роботу всі кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна фірма розробляє свої критерії відбору та порядок найму працівників. Після прийому на роботу проводиться процедура введення в посаду, коли працівника знайомлять його з обов'язками за інструкціями, відповідним його вузької спеціалізації, діяльністю фірми в цілому і її організаційною структурою.

В таких фірмах звільнення персоналу, включаючи менеджерів, завжди супроводжується серією оціночних і виховних прийомів, за винятком екстремальних ситуацій (крадіжка, шахрайство, очевидне порушення порядку). Оцінка кожного працівника проводиться один або два рази на рік. Результати проведеної оцінки обговорюються працівником і його начальником і підписуються ними. Вони містять перелік недоліків у роботі і шляхів їх ліквідації, а також, у разі необхідності, попередження про звільнення або про

те, що подальше перебування на посаді залежить від покращення результатів роботи.

Остаточне рішення про звільнення працівника приймає керівник на два-три рівні вище безпосереднього керівника. Якщо працівник, який звільняється, є членом профспілки, то причини звільнення обговорюються з представниками профспілки відповідно до трудової угоди. Працівник у будь-якому випадку може оскаржити рішення про звільнення на більш високому рівні керівництва або через суд. У деяких фірмах є комісії з трудових спорів, які працюють зі скаргами працівників у зв'язку зі звільненням. До складу таких комісій входять як представники адміністрації, так і робітники.

У більшості фірм в сучасних умовах переважає тенденція до скорочення числа працівників функціональних служб в процесі реорганізації фірми в цілому.

Американська модель мотивації праці трудового потенціалу побудована на системі всебічного заохочення підприємництва і збагачення найактивнішої частини населення. В основі системи мотивації праці трудового потенціалу в компаніях з американським іноземним капіталом лежить оплата праці у вигляді модифікованої погодинної системи оплати праці, що доповнюється нормуванням і всілякими формами преміювання [15, с.71]. При цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає у формі винагороди за підвищення якості продукції, зріст виробництва праці, економію сировини складає третину від основної заробітної плати.

Поряд з американською системою зупинимося на японській практиці.

Концептуальна схема японської системи управління персоналом визначає напрямки кадрової політики й організації кадрової роботи в компаніях з японським капіталом для того, щоб досягати якісно нових результатів, більшої віддачі від кожного керівника [16, с.29].

Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що дана модель менеджменту персоналу створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності та горизонтальних зв'язків.

У фірмах, які мають японський іноземний капітал, існує своя специфіка в управлінні персоналом, яка грунтується на наступних особливостях: найм працівників довічний або на тривалий термін; підвищення зарплати з вислугою років; участь працівників у профспілках, які створюються на фірмі.

Можна виділити наступні основні принципи японського типу управління:

• переплетення інтересів і сфер життєдіяльності фірм і працівників, висока залежність працівника від своєї фірми, надання йому значних соціальних гарантій і благ в обмін на відданість фірмі і готовність захищати її інтереси;

• пріоритет колективної результативності перед індивідуальною, заохочення кооперації людей всередині фірми, в межах різного роду невеликих груп, атмосфера рівності між працівниками незалежно від займаних посад;

• підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують функціонування фірми: керівників, фахівців і інвесторів (акціонерів);

• формування партнерських зв'язків між фірмами - діловими партнерами, в тому числі між постачальниками і покупцями продукції.

Таким чином, система управління персоналом у таких фірмах передбачає гарантії зайнятості, підготовку нових працівників, оплату праці в залежності від стажу роботи, гнучку систему зарплати.

Гарантована зайнятість забезпечується у певною мірою системою довічного найму, яка поширюється на працівників до досягнення ними 55-60 років. Однак, у випадку різкого погіршення фінансового становища фірми все одно проводять звільнення; з приводу гарантій зайнятості документів немає. Водночас вважається, що гарантована зайнятість, надана фірмами своїм працівникам, покладена в основу тих успіхів, яких їм вдалося домогтися в сфері

підвищення продуктивності праці і якості продукції, у забезпеченні лояльності працівників по відношенню до своєї фірми.

У даних фірмах дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці фірми. Тому при підвищенні кваліфікації керівник відділу або підрозділу обирається для освоєння нової сфери діяльності, в якій він раніше не працював.

Підприємства за критеріями застосовують суміщення професій, здатність працювати в колективі, розуміння значення своєї праці для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми, пов'язувати рішення різних завдань, писати грамотні записки і формувати графіки.

Зазвичай кандидати проходять попередню перевірку здатності працювати в напівавтономних колективах.

У більшості фірм прийом на роботу передбачає знайомство працівника з описом передбачуваних робочих функцій, прав і відповідальності. Якщо конкретна робота, під яку приймається працівник, не включена в річний план, то необхідно її обгрунтувати, відповідно до якого пропонована посада повинна бути кваліфікована відділом кадрів для її включення в існуючу систему оплати праці.

Підбір кадрів починається після того, як пропозиції щодо нової посади затверджені вищим керівництвом. Відділ кадрів допомагає керівнику підрозділу, де оголошено вакансія, підібрати кандидатури працівників. Зазвичай він готує короткий список кандидатів, які підходять за кваліфікацією до даної посади. У деяких фірмах обов'язковим вважається включення до списку кандидатів працівників інших підрозділів своєї фірми. Набір кандидатів зі сторони здійснюється через рекламу, особисті зв'язки, професійні фірми за наймом, що мають електронні бази даних. Кандидати, включені до списку, звичайно проходять через серію інтерв'ю з майбутніми керівниками (на два-три рівня вгору), колегами і, при необхідності, з підлеглими. Результати інтерв'ю

узагальнюються і доповнюються рекомендаціями. Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

На сучасному етапі розвитку економіки важливого значення набуває практичне використання закордонного досвіду в управлінні персоналом, особливо в організаціях з іноземним капіталом. Стратегія розвитку людських ресурсів стає невід'ємною складовою частиною загальної стратегії організації. Управління людськими ресурсами виходить на вищий рівень управління компаній і стає прерогативою першого керівника або його безпосереднього заступника.

Основними ключовими особливостями розвитку персоналу в компаніях з іноземним капіталом є вивчення особливостей культури учасників. Оскільки публічна критика є табу у деяких культур Далекого Сходу; важливо зберегти «обличчя» фірми, компанії і не допустити незручностей стосовно інших людей; складним може бути й отримання адекватної оцінки викладання; правильне розуміння ставлення до роботи у національній культурі стажерів.

Також слід зазначити основні функції міжнародної професійної підготовки:

- формування у всіх менеджерів єдиного глобального підходу до розв'язання проблем;
- навчання менеджерів розв'язанню конкретних проблем, що виникають у діяльності експатріанта у країні перебування.

Необхідно звернути увагу на зростання ролі компаній з іноземним капіталом у розвитку персоналу, що потребує відповідного фінансування. Понад 1,4 % з фонду заробітної плати витрачають іноземні компанії на навчання персоналу, але деякі компанії приділяють цьому більшу увагу, ніж інші.

Міжнародний характер діяльності корпорацій породжує низку специфічних особливостей в системі управління персоналом, які не спостерігаються у фірмах, які діють в національних межах. Ці особливості, на думку багатьох авторів, породжені дією наступних факторів.

1. Соціально-культурні відмінності. Корпорації з іноземним капіталом працюють на територіях багатьох країн, і працівники фірми у кожній із них мають різні соціально-культурні цінності, установки та етичні норми. Це породжує різне сприйняття місцевим персоналом дій і рішень менеджерів міжнародних корпорацій. І самі менеджери також можуть по-різному сприйматися. Наприклад, японці не сприймають занадто молодого менеджера, оскільки вважають, що керівник високого рівня повинен мати відповідний життєвий досвід. У багатьох мусульманських країнах не сприймають жінку-менеджера, а в арабських подібне може трапитися з менеджером-євреєм.

2. Економічні відмінності. Відмінності в рівнях економічного розвитку країн, в яких діє корпорація, породжує різні умови використання робочої сили щодо рівня оплати праці, соціальних зобов'язань, умов праці.

3. Законодавчі відмінності. У країнах, в яких компанії з іноземним капіталом проводять свою діяльність, діють різні нормативно-правові акти, що стосуються використання робочої сили. Таким чином, менеджери таких організацій повинні бути достатньо ознайомлені з національним трудовим законодавством кожної країни і враховувати його вимоги у своїй практичній діяльності.

4. Відмінності у стилі й практиці управління. В різних країнах існує різна практика і стилі управління, що пояснюється історичними та національними особливостями. Наприклад, командно – демократичний стиль управління, до якого тяжіють менеджери північноамериканських та західноєвропейських фірм, може не сприйматися в деяких азіатських країнах. Або японські підходи до управління персоналом, які ґрунтуються на культурі буддизму, можуть не спрацювати у компаніях де іноземний капітал з Східної і Центральної Європи, якщо менеджери головної фірми захочуть застосувати їх у своїх закордонних відділеннях. З іншого боку, знайомство з національними особливостями управління персоналом допоможе менеджерам таких корпорацій побудувати ефективну систему управління.

5. Відмінності у структурі ринку праці та факторах трудових витрат. В різних країнах існують свої особливості щодо статево – вікової, професійної, кваліфікаційної структури робочої сили і витрат на неї. Це може стати джерелом як додаткових проблем, так і вигід для корпорації з іноземним капіталом.

6. Національна орієнтація. Як свідчить практичний досвід функціонування корпорацій з іноземним капіталом, в багатьох випадках персонал закордонних відділень може орієнтуватися не на досягнення глобальних цілей корпорації, а на забезпечення вузьконаціональних інтересів. Це може породити розбіжності в цілях головної компанії.

7. Особливості контролю. Закордонні відділення корпорації повинні мати достатньо високий рівень автономії через їх територіальну та інформаційну віддаленість від штаб-квартири. Це ускладнює здійснення контролю за діяльністю працівників закордонних відділень звичайними методами. В цьому випадку мають діяти жорсткіші політичні, процедурні установки та правила, в межах яких повинен діяти персонал.

В організаціях з іноземним капіталом у системі управління людськими ресурсами помітну роль відіграє корпоративна культура. Саме для таких корпорацій характерними є відмінності між культурою штаб-квартири та культурою закордонних філій. За теорією Г. Хофштерде по відношенню до управління персоналом особливості національної культури впливають наступним чином:

1) Маскулінізм-фемінізм - характеристика, яка визначає рівень домінування так званої "чоловічої" культури, орієнтованої на досягнення матеріального чи кар'єрного успіху, або "жіночої" культури, яка орієнтується більше на гуманістичні і соціальні цінності.

2) Довжина ієрархічного ланцюга - характеристика, яка визначає ступінь заохочення керівників до використання ними своєї влади. Управлінська культура одних країн заохочує демонстрацію влади, і вона сприймається

підлеглими як належне. Керівник, який не демонструє владу, може сприйматися як слабкий і безвольний. В інших країнах це вважається етично не прийнятним. Відносини між працівниками тут формуються на основі підкресленої соціальної рівності та партнерства, а влада використовується керівником у виняткових випадках.

3) Індивідуалізм-колективізм - характеристика, яка вказує на тяжіння працівників до індивідуальних чи колективних дій. [17.]

З огляду на вищезазначене, завдання менеджерів полягає в тому, щоб зрозуміти ці відмінності і враховувати їх у своїй практичній діяльності.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати концептуальних досліджень управління персоналом в організаціях з іноземним капіталом, можна сформулювати наступні висновки.

1. Управління персоналом – система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів зі створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

2. Основними принципами побудови системи управління персоналом в сучасних умовах є: ефективність відбору і розміщення працівників, справедливість оплати праці і мотивації, швидке й ефективне розв’язання особистих проблем, професійний ріст працівників відповідно до результатів праці,

3. Серед факторів виробництва, що забезпечують функціонування підприємства, важливе й особливе місце займають людські ресурси. Формування персоналу є складовою управління підприємством і передбачає планування, набір, відбір, професійну адаптацію робітників.

4. В порівнянні із сучасними методами мотивації праці на іноземних підприємствах з іноземним капіталом, можна зробити висновок, що керівникам

в українських організаціях необхідно удосконалювати свої знання в управлінні персоналом та розвивати навички й компетенцію.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»

2.1. Характеристика господарської діяльності ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» було засноване у 2003 році у Великій Британії. На Україні розпочало свою діяльність в 2006 році. Засновниками товариства є три громадянина Великобританії. Офіс даного підприємства розташований в м. Івано-Франківську. ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» створено згідно з установчим договором 22 серпня 2006 року. Керівником даної організації є Гіленєнє Ернеста. Товариство у своїй діяльності керується діючим законом України, установчим договором, Статутом.

Юридична адреса: 76018, Україна, Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул. Військових Ветеранів, буд. 12 офіс 94, ідентифікаційний код 35276297.

У 2008 році підприємство було визнано банкрутом, але вже за 6 місяців воно знову розпочало свою діяльність.

Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур, в тому числі цукрового буряку, та їх реалізації. У своєму підпорядкуванні має понад 900 працівників, також обладнану техніку та понад 15 гектарів землі…….

Підприємство є юридичною особою з дня його реєстрації. Воно має поточні та інші рахунки в установах банку, печатку зі своїм найменуванням, яка знаходиться у керівника підприємства, а також знак для товарів. Товариство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням державною (українською) мовою, необхідні штампи, діє на принципах господарського рахунку.

ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність і користуватися повним обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства.

В даний час підприємство продовжує удосконалювати знаряддя праці, також намагається покращити умови роботи персоналу (механізувати процеси вирощування зерна та ін.), поліпшити службу безпеки підприємства.

Метою діяльності організації є задоволення потреб в його продуктах та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників товариства.

Предметом діяльності є:

- реалізація в Україні цукрового буряку та інших зернових;
- забезпечення компаньйонів сировиною;
- експорт сировини;
- оптова торгівля.

Господарська діяльність ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» має велике значення для населення Івано-Франківської області. Воно забезпечує робочими місцями понад 5000 тис. чоловік і регулярно виплачує зарплату. Підприємство постачає на ринок сировину для подальшої її реалізації, технічні можливості дозволяють вирощувати зернові культури.

Підприємство працює стабільно, дані фінансово-господарської діяльності свідчать, що темп росту продуктивності праці практично співпадає з темпами росту середньої заробітної плати в Україні, середньомісячна заробітна плата в усіх категоріях працівників зростає постійно, що пов'язано зі зменшенням кількості працівників та збільшенням реалізації сировини. В діяльності підприємства позитивним є те, що воно визнане як інноваційно активне і на ньому постійно проводиться робота з удосконаленням вирощування зернових культур та навчанням нових технологій працівників.

До основних зернових культур, що вирощує дане підприємство відносять:

- цукровий буряк;

- пшениця;
- гречка;
- ріпак.

Вищим органом товариства є збори учасників. Вони складаються з учасників товариства або з призначених ними представників. Збори учасників обирають голову товариства.

До компетенції зборів учасників товариства належать:

- визначення основних напрямів діяльності організації та затвердження його планів, звітів про його виконання;
- затвердження річних звітів про діяльність товариства;
- внесення змін та доповнень до документів товариства.

Для оцінки ефективності діяльності товариства використовують різні показники, а саме рентабельність, витрати виробництва, прибуток та інші.

Особливо акцентується увага на дослідженні впливу факторів, які виявляються при плануванні прибутку на його розмір: визначається відсоток прибутку в базовому році й збільшення прибутку внаслідок збільшення обсягу вирощування зернових культур; збільшення прибутку за рахунок зміни цін і низки інших факторів.

Інноваційною основою аналізу господарської діяльності підприємства є дані бухгалтерської й статистичної звітності, бухгалтерські баланси, плани і звіти про вирощування культур та інше.

Документація підприємства оформляється діловодами та в залежності від призначення завіряється керівником або головним бухгалтером. Організація роботи з документами – створення оптимальних умов для усіх видів робіт із документами. До ним відносять прийом та реєстрація, розгляд документів керівником, контроль виконання, порядок проходження документів в організації й у виконанні, підготовка і передача справ у архів.

У документаційному забезпеченні підприємства виділяють три групи документів:

- внутрішні;
- документи що надходять (вхідні);
- документи, що відправляють (вихідні).

Діяльність підприємства супроводжується складанням різних типів документів:

1) організаційні документи – структура й штатна чисельність, штатний розклад, посадові інструкції тощо;

2) розпорядницькі документи – рішення, розпорядження, накази по основній діяльності;

3) документи по особовому складу – колективний договір, накази по особовому складу, трудові книжки, особові рахунки;

4) фінансово-бухгалтерські документи – річний звіт, головна книга, рахунки прибутку й збитків, акти, ревізії;

5) інформаційно-довідкові документи – листи, доповідні записки, довідки;

6) технічні документації - акти браку, відомості та звіти по продукції;

7) комерційні документи – контракти та договори.

Основними правовими документами є комерційні контракти між підприємствами, які представляють собою угоду сторін про встановлення й регулювання яких-небудь відносин.

Так, підприємство ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» в 2010 році отримало дохід від реалізації продукції у розмірі 18 959 000 грн., що на 9 227 000грн. більше ніж у 2009 році (9 732 000 грн.). У 2011 році дохід від реалізації продукції склав 19 847 000 грн., що на 888 000 грн. більше ніж у 2010 році (18 959 000 грн.). таким чином, намітилася тенденція зростання обсягу доходу від реалізації продукції (рис.2.1). Водночас, незважаючи на збільшення обсягів доходу, організація продовжує працювати безприбутково, навіть з відповідним збитком. І в цьому проявляється неадекватність дій зі сторони керівництва, яке

не може врегулювати ситуацію, що складається на підприємстві протягом багатьох років.

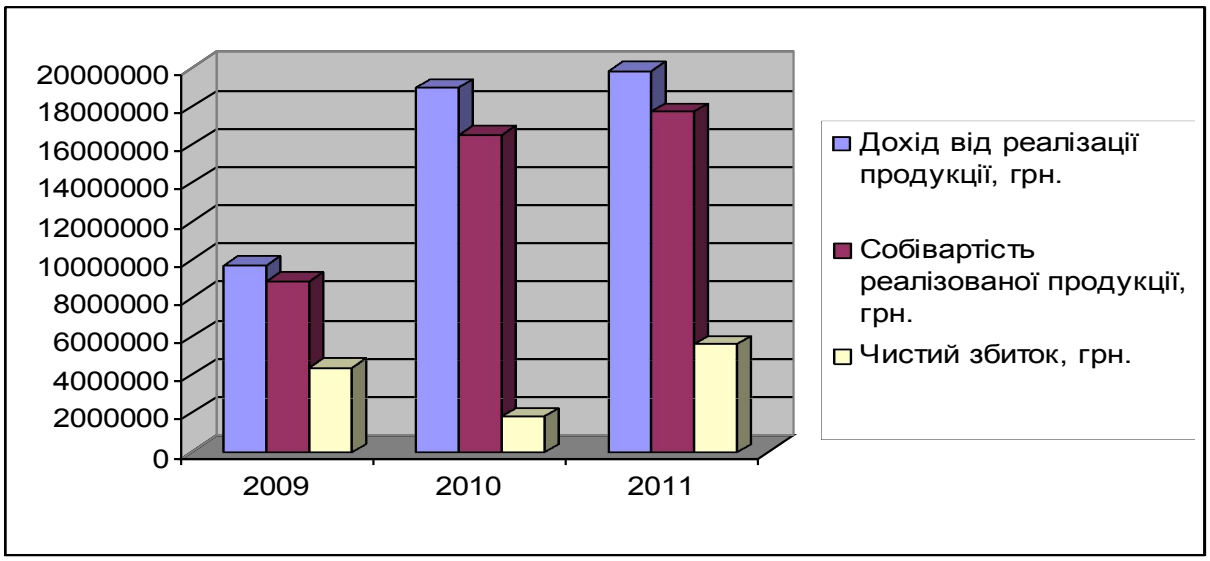

Рис. 2.1. Динаміка господарської діяльності товариства ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» за 2009-2011р.р.

Аналіз діяльності товариства ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» на протязі 2009 – 2011р.р. представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Аналіз господарської діяльності товариства ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» за 2009-2011р.р.

№ п/п	Показники	Роки		
		2009	20010	2011
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції	9 732 00	18 959 00	19 847 000
2.	Податок на додану вартість (ПДВ)	1 184 000	2 378 000	2 317 000
3.	ПДВ у % до виручки	12,17	12,54	11,67
4.	Інші вирахування з доходу	809 000	737 000	786 000
5.	Чистий дохід від реалізації продукції	7 739 000	15 844 000	16 744 000
6.	Собівартість реалізованої продукції	8 935 000	16 532 000	17 706 000
7.	Собівартість у % до виручки	91,81	87,2	89,21

8.	Збиток від реалізації продукції	1 196 000	688 000	962 000
9.	Чистий збиток	4 441 000	1 873 000	5 634 000

Отже, незважаючи на зростання обсягу доходу від реалізації продукції за 2011 рік в порівнянні з попередніми роками, все ж таки спостерігається погіршення фінансового становища підприємства у 2011 році, в порівнянні з 2009-2010р.р., оскільки збиток від реалізації збільшився на 3 761 000 грн. в порівнянні з 2010 р. (1 873 000 грн.); та на 1 193 000 грн. в порівнянні з 2009р. (4 441 000 грн.).

В структурі операційних витрат основну частину займають матеріальні витрати, що в 2010р. в порівнянні з 2009р. зросли на 3 465 000 грн. в 2011р. спостерігається тенденція скорочення матеріальних витрат на 67 000 в порівнянні з 2004р.

Що стосується витрат підприємства на оплату праці працівників, то в 2010 році витрати збільшилися на 1 415 000 грн. відповідно відрахування на соціальні заходи – на 593 000 грн., ніж у 2009р. В 2011р. знайшла своє відображення наступна тенденція: виплати на оплату праці працівників збільшилися на 1 708 000 грн., ніж у 2010р. та на 3 123 000 грн. в порівнянні з 2009 р.; відповідно відрахування на соціальні заходи у 2011р. зросли на 1 245 000 грн. в порівнянні з 2010р. та на 1 847 000 грн. в порівнянні з 2009 р.

Амортизаційні відрахування у 2011р. склали 1 248 000 грн., що на 366 000 грн. більше ніж у 2010 р. та на 417 000 грн. більше ніж у 2009р.

Структура собівартості продукції за елементами операційних витрат за 2009-2011 р.р. представлена в таблиці 2.2.

Основним фактором, який впливає на діяльність підприємства є фінансово-економічний фактор, вплив якого є досить значним і проявляється в недостачі оборотних коштів.

Отже, діяльність фірми можна охарактеризувати як незадовільну, оскільки підприємство працює безприбутково та з доволі великим збитком для себе, але

у перспективі є можливість покращення фінансового стану та удосконалення знань працівників за рахунок нових знань у роботі. Для того щоб підприємство вийшло з тяжкого фінансового стану автор даної роботи розробив наступні рекомендації:

1) продовжувати вивчати ринки збуту за кордоном;
2) намагатися утримувати сегменти аграрного ринку України за рахунок оптимальної цінової політики та політики якості продукції;
3) сприяти вирішенню питання зменшення податків та дозволити підприємству використовувати кошти, отримані від зменшення обсягу податків на модернізацію виробничого процесу;
4) провести навчання персоналу по новим технологіям вирощування зернових культур.

Таблиця 2.2.

Структура собівартості продукції за елементами операційних витрат за 2009-2011р.р., грн.

Найменування показника	Роки		
	2009	2010	2011
Матеріальні затрати	6 174 000	9 639 000	9 572 000
Витрати на оплату праці	2 736 000	4 151 000	5 859 000
Відрахування на соціальні заходи	1 048 000	1 641 000	2 895 000
Амортизація	831 000	882 000	1 248 000
Інші операційні витрати	914 000	995 000	1 705 000
Разом	11 703 000	17 308 000	21 279 000

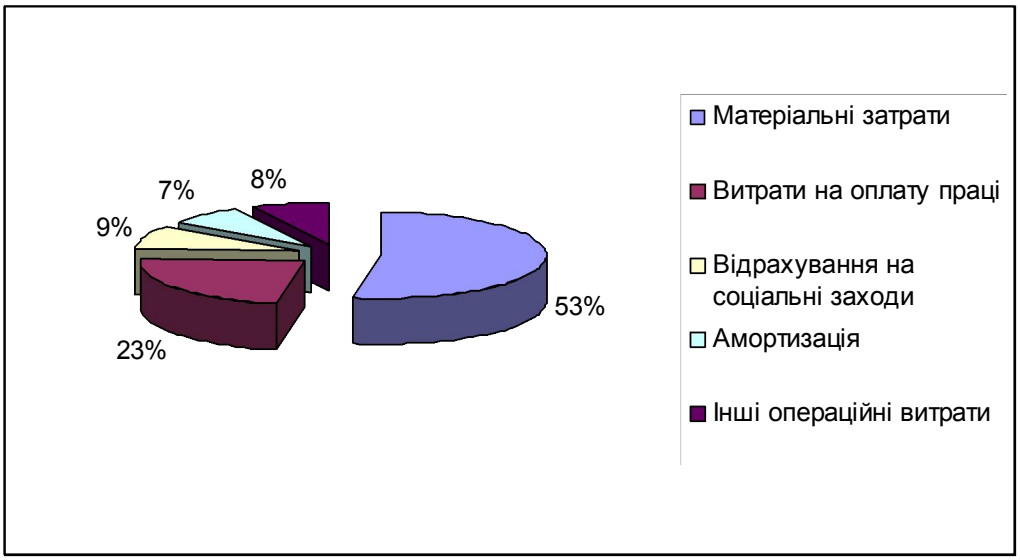

Рис. 2.2. Структура собівартості продукції за елементами операційних витрат ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» у 2011 р.

Виробниче підприємство на зовнішньому ринку – це порівняно нове явище для української економіки. Прагнення отримати більший прибуток, ніж в середині країни, спонукає підприємства виходити на міжнародний ринок.

Зовнішньоекономічна діяльність ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» передбачає активний пошук партнерів закордоном, які в майбутньому стануть потенційними споживачами продукції підприємства, або постачальниками необхідного обладнання.

Аналізуючи зовнішньоекономічну діяльність, яку здійснює дане підприємство, варто зазначити, що основними країнами, до яких підприємство експортує свій товар (зернову культуру) є Фінляндія, Словакія, Німеччина, Росія, Італія, Молдова, Узбекистан. Споживачами продукції є іноземні підприємства, діяльність яких зосереджена на виготовленні харчових продуктів.

Таким чином можна зробити висновок, що загальний обсяг експорту у 2009 році склав 218.901 тон, у 2011 році обсяг експорту дорівнював 323.806 тон, у 2010 році – 102.039тон. Відповідно грошові надходження за реалізовану на експорт продукцію у національній грошовій одиниці становить: за 2009 рік 532830.26 грн., 2011 рік - 1156149.99 грн., 2010 рік – 375001.47 грн.

Таблиця 2.3.

Загальний обсяг експорту продукції ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»

№	Замовники	Обсяг експорту продукції ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»					
		2009		2010		2011	
		т	грн.	т	грн.	т	грн.
1	Росія	24,124	61397,75	55,312	203276,02	21,254	66379,43
2	Німеччина	15,268	38858,43	32,245	118502,95	18,256	57016,22
3	Молдова	5,265	13399,89	3,245	11925,63	1,456	4547,30
4	Узбекистан	54,213	137976,96	-	-	69,548	217208,83
5	Словаків	35,14	89434,46	-	-	138,640	577848,82
6	Італія	9,545	24292,88	11,237	41296,87	10,080	31481,35
7	Фінляндія	75,346	191762,35	-	-	64,572	201668,04

Отже, з даних таблиці 2.3. можна зробити висновок, що для даної організації найпродуктивнішим став 2011 рік щодо співпраці з іноземними партнерами. Найбільше продукції було реалізовано до Словакії у розмірі 138,640 тон, а найменше до Молдови – 1,456 тон.

Головною причиною зменшення реалізації продукції у 2010 році, скоріше за все, полягає у факторі часу та тимчасової відсутності працівників підприємства на робочому місці, що пов’язано з економією витрат на заробітну плату. В результаті, обмежена кількість працівників не в змозі ефективно організувати систему збуту продукції, оскільки не вистачає часу на обслуговування всіх клієнтів, які бажають замовити продукцію. Якщо підприємство і надалі буде продовжувати так працювати, то існує реальна загроза не тільки втратити існуючих постійних іноземних клієнтів, які забезпечують товариство доходами, а й втратити іноземний ринок збуту взагалі.

Ринки збуту продукції ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» розподілені наступним чином: Україна – 65%-70%, країни СНД – 10%-15%, країни Західної Європи – 15%-20%. Ми бачимо, що основний обсяг продукції все ж таки

залишається на українському ринку і задовольняє потреби українських підприємств. Динаміку збуту продукції ТзОВ »БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» (експортна продукція та збут на українському ринку) за період 2009-2011р.р. представлено в таблиці 2.4.

Обсяг реалізації продукції товариства на українському ринку складає: у 2009р. – 6 750 611,29 грн., у 2010р. – 15 181 496,09 грн., у 2011р. – 13 730 534,66 грн. Отже, основний дохід від реалізації продукції підприємство отримує на українському ринку, тому перед працівниками та керівництвом організації стоїть завдання налагоджувати відносини із закордонними представниками.

Таблиця 2.4.

Динаміка збуту продукції ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»

Рік	Обсяг реалізації продукції, грн..
2009	9 732 000
2010	18 959 000
2011	19 847 000

Узагальнюючи результати аналізу госопдарської діяльності ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА», можна зробити висновок, що товариство знаходиться на стадії розвитку, тому для нього ефективне управління персоналом нині особливо актуальне.

2.2. Моніторинг роботи персоналу ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»

Персонал підприємства – це найбільш складний об’єкт управління на підприємстві, тому, що люди мають свою думку і можуть самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, мати суб’єктивні інтереси, самостійно діяти, а також бути чутливими до управлінського впливу, реакція на який невизначена.

На підприємстві ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» вся робота з управління персоналом зосереджена у руках відділу кадрів та під керівництвом його начальника. При виконанні своєї безпосередньої роботи начальник відділу кадрів повністю підзвітній генеральному директору та його першому заступнику. Начальник відділу кадрів, певною мірою, несе дуже велику відповідальність, так як він підбирає персонал, який повинен вести компанію до успіху та головної мети. Таких людей називають менеджерами з управління персоналом. Вони крім своїх знань повинні бути бездоганними психологами, а також знати бездоганно ринок, своїх конкурентів, володіти інформацією щодо продукції підприємства. Таких менеджерів переважно і наймають іноземні компанії.

Як представник вищого керівництва організації, начальник відділу кадрів ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» розподіляє разом з керівником та його заступниками відповідальність за управління всією організацією, приймає участь в обговоренні найважливіших питань для розвитку підприємства, визначення планів діяльності товариства на перспективу.

У своєму підпорядкуванні начальник відділу кадрів має одного працівника. Всі функції, які забезпечують здійснення ефективної системи управління персоналом розподіляються між ними, що є досить вагомим недоліком для підприємства. Зрозуміло, що це призупиняє діяльність товариства та відділу кадрів. Керівництво, яке намагається зменшувати витрати підприємства, не приділяє цьому великого значення і таким чином створює труднощі у роботі організації.

На чолі усього підприємства стоять три засновники товариства, які знаходяться у Великобританії. Так як вище зазначали, керівником організації є Генєнє Ернеста, яка відповідає за продуктивність та успішну діяльність ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА». Керівник вирішує самостійно всі питання з управління підприємством, представляє його інтереси на українському та закордонних ринках, видає накази та розпорядження, обов’язкові до виконання

всіма працівниками підприємства, а також видає доручення, відкриває рахунки у банках, користується правом розпорядження обіговими засобами.

У підпорядкуванні керівника знаходяться начальник відділу кадрів, секретар-референт, головний бухгалтер, юрисконсульт, начальник відділу постачання та збуту, начальник технічної лабораторії, головний інженер та головний економіст.

В обов'язки юрисконсульта входить якісне забезпечення підприємства правовою базою.

Далі в підпорядкуванні керівника є відділ постачання та збуту. Вони складаються з агентів, в обов'язки яких входить:

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

Вони відповідають за :

- виконання плану на вчасний продаж товару;
- якісне складання замовлення на товар;
- якісне складання планів по збуту.

Права даних агентів досить обмежені, тому необхідно внести пропозиції щодо їхнього збільшення, для покращення роботи.

Організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.3.

Головний інженер виконує систематичний контроль виконання трудового розпорядку, забезпечення належного утримання службових та виробничих приміщень, вчасно доводить до працівників накази та розпорядження, вказівки директора, повідомляє керівника підприємства та інженера з охорони праці про кожний нещасний випадок, забезпечує робочі місця плакатами, попередженнями, знаками безпеки. Також несе відповідальність за додержання головних вимог техніки безпеки та охорони праці, якості та вчасності виконання робіт. Він має право вносити пропозиції з питань, що відносяться до компетенції відділу, здійснювати добір та розміщення кадрів, надання пропозиції щодо заохочення працівників та накладення на них стягнень у

відповідності з діючим законодавством, організовувати роботу відділу на виконання поставлених задач та дотримання високої якості роботи, створювати сприятливі умови для забезпечення високопродуктивної праці, забезпечувати працівників інструментом та робочим одягом.

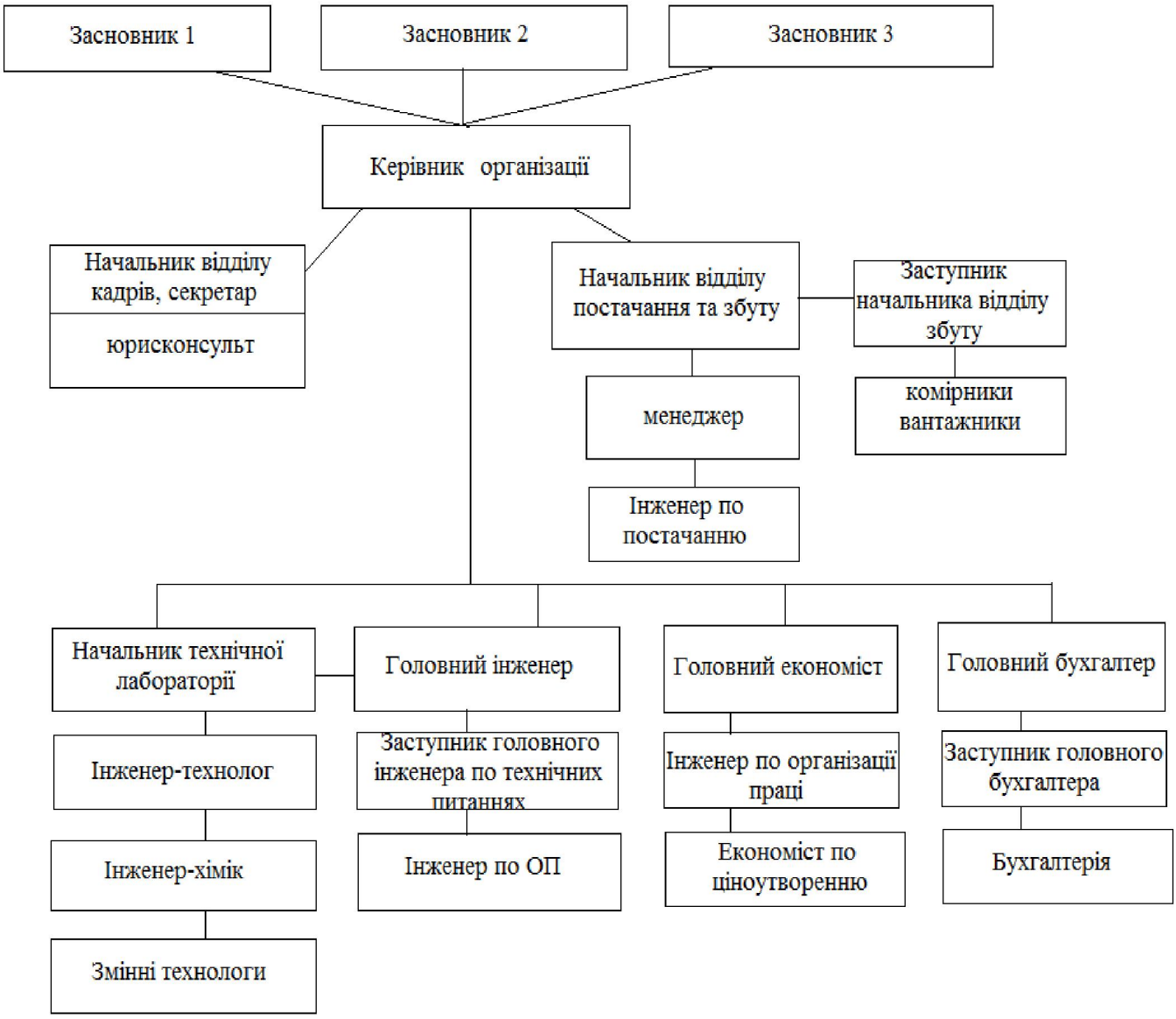

Рис. 2.3. Організаційна структура ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»

Організацію й удосконалення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності й рентабельності виробництва, якості продукції, що вирощується, зниження її

собівартості, забезпечення правильних співвідношень темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, досягнення найбільших результатів при найменших матеріальних витратах, трудових і фінансових ресурсів – це все здійснює економіст. Він також проводить роботу по удосконаленню планування економічних показників діяльності підприємства, досягненню високого рівня їхньої обґрунтованості, по створенню та поліпшенню нормативної бази планування.

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

Підлеглі головного бухгалтера виконують роботу з різними ділянками бухгалтерського обліку: основних засобів; витрат на виробництво послуг і ремонтів обладнання; розрахунків з постачальниками й замовниками. Вони здійснюють контроль та прийом первинної документації по відповідним ділянкам обліку і підготовляють її до рахункової обробки, відображають в бухгалтерському обліку операції, пов’язані з рухом коштів.

Начальник відділу кадрів виконує роботу із забезпеченням організацію кадрами, робітниками та службовцями необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій відповідно до рівня і профілю отриманої ними підготовки і ділових якостей; контролює розміщення й правильність використання працівників у підрозділах підприємства; забезпечує прийом, розміщення молодих фахівців та молодих робітників відповідно до отриманої у навчальних закладах професії і спеціальності.

Основними завданнями відділу кадрів є:

1) складання балансу забезпеченості підприємства необхідними кадрами;

2) здійснення загальної організації виконання комплексної кадрової політики та координація діяльності всіх структурних підрозділів;

3) дотримання вимог трудового законодавства, у тому числі контроль за дотриманням трудового законодавства у всіх підрозділах підприємства;

4) підготовка пропозицій з оптимізації організаційної структури підприємства.

У відділі кадрів працюють спеціалісти, які мають не менше 2-х річний стаж роботи, вищу освіту в сфері управління персоналом й організаціями. Спеціалісти із незакінченою вищою освітою приймаються на роботу до відділу кадрів у виняткових випадках при стажі роботи не менше 5 років. Структуру відділу кадрів затверджує керівник відповідно до нормативів чисельності спеціалістів з урахуванням обсягів роботи та особливостей виробництва. Вони ознайомлюються із положенням про відділ кадрів при прийомі на роботу і керуються ним з урахуванням вимог посадової інструкції. Зміни до положення про відділ кадрів можуть вноситися при зміні організаційної структури підприємства і за необхідності поліпшити роботу служби.

Основними функціями відділу кадрів ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» є:

- оперативно-методичне керівництво щодо забезпечення функціонування системи добору персоналу;
- розробка ефективної цілісної системи управління трудовими ресурсами, сприяння у вдосконаленні діяльності в цьому напрямку кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи;
- складання разом з іншими структурними підрозділами плану комплексних заходів із забезпечення стабільного функціонування системи добору персоналу;
- організація рекламної компанії із залученням персоналу необхідної кваліфікації;
- підготовка проектів наказів і розпоряджень з питань трудового законодавства та їх обліку;

- надання методичної допомоги керівникам структурних підрозділів підприємства у розробці посадових інструкцій;
- участь у підготовці та затвердженні колективного договору підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку;
- підготовка статистичних звітів про звільнення працівників, про наявність вільних робочих вакантних посад, про потребу в працівниках та інших звітів з праці;
- координація співпраці з центрами зайнятості, рекрутинговими компаніями та кадровими агентствами, державними та недержавними пенсійними фондами, страховими компаніями;
- облік та аналіз структури забезпеченості підприємства кваліфікованим персоналом;
- організація роботи методичного кабінету з проведення професійної орієнтації, організації ефективної системи ротації кадрів усередині служб.

Отже, ефективне управління персоналом неможливе без адекватної інформації. Тому відділ кадрів регулярно намагається збирати дані, що характеризують різні аспекти стану персоналу підприємства, та проводити їх детальний аналіз.

Працівники відділу кадрів несуть персональну відповідальність за невідповідність прийнятих ними вимог чинного трудового законодавства; невиконання своїх функціональних обов'язків, передбачених посадовими інструкціями.

Основний вікових прошарок на підприємстві – працівники від 20 до 50 років. Останнім часом спостерігається омолодження персоналу, це пов'язано із принципом, що у молодих спеціалістів безліч нових ідей та бажання працювати і досягати найвищого результату у діяльності.

Більшість працівників отримали середню спеціальну освіту. За умов ринкової економіки підприємство повинно збільшувати кількість працівників з вищою освітою, але за умови недостатньої мотивації підприємству важко

набути таких кадрів. На підприємстві працює досвідчена команда менеджерів, більшість який має достатній досвід роботи та відповідну кваліфікацію.

Структура робочої сили за категоріями зайнятих підприємства ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» за 2009 – 2011р.р. подано у табл. 2.5.

Таким чином, можна зробити висновок, що в 2011р. в порівнянні з 2009р. та 2010р. чисельність працюючих на підприємстві зросла на 125 чол. та 66 відповідно. Чисельність промислово-виробничого персоналу збільшилась на 71 чол. (в порівнянні з 2009р.) та на 43 чол. (в порівнянні з 2010р.) за рахунок збільшення кількості працівників основного виробництва на 60 чол. (2009р.) та на 51 чол.(2010р.). Водночас спостерігається тенденція щодо скорочення чисельності працівників допоміжного виробництва підприємства у 2011р. на 8 чол. в порівнянні з 2010р.

Таблиця 2.5.

Структура робочої сили по категоріях зайнятих підприємства ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» за 2009-2011р.р.

Категорії зайнятих	Роки		
	2009	2010	2011
1)Промислово-виробничий персонал, в тому числі:	500	528	571
робітники, в тому числі:	500	528	571
основні	132	141	192
допоміжні	368	387	379
2)Непромислова група	76	87	84
3)Адміністративний персонал:	196	216	242
керівники	115	129	150
спеціалісти	76	81	87
службовці	5	6	5
Всього персоналу	772	831	897

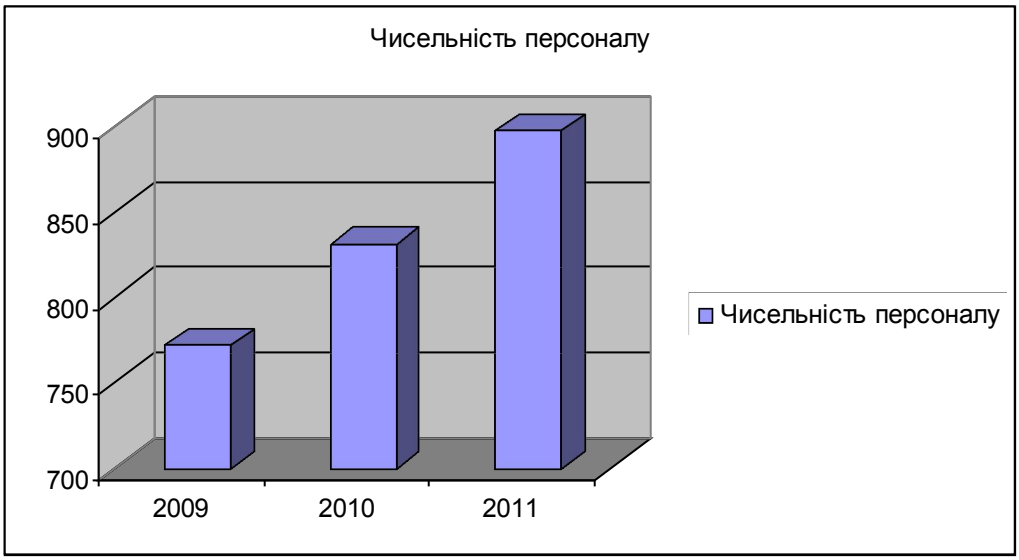

Рис.2.4. Динаміка чисельності персоналу ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» за 2009 – 2011р.р.

Також спостерігається скорочення працівників непромислової групи, що пов'язано з високими витратами на їх утримання. Проте чисельність адміністративного персоналу продовжує збільшуватися.

Таким чином, можна зробити висновок що відділ кадрів недостатньо ефективно виконує свою роботу на підприємстві ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА». В першу чергу, це проявляється в недостатньому рівні організаційно-правової та соціально-психологічної культури працівників відділу кадрів. По-друге, на сьогодні відділ кадрів не є ні інформаційним, ні методичним (хоча намагається збирати та аналізувати інформацію, але досить часто ця інформація є обмеженою), ні координуючим центром кадрової роботи. Тому, виходячи з наведених недоліків в роботі відділу кадрів підприємства ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» є над чим працювати, і з метою реалізації стратегічної цілі товариства вищому керівництву необхідно вжити заходів щодо вирішення ситуації, що склалася в роботі кадрової служби підприємства.

2.3. Аналіз мотивації праці персоналу

Сукупність об’єктивних та суб’єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільно або належно називається мотивацією. Мотивація працівників — одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона потребує вміння, наполегливості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до вищого рівня напруження їхніх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії для задоволення своїх потреб.

Керівництво ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» завжди розуміло, що необхідно стимулювати персонал працювати на підприємство, але завжди дотримувалося елементарної помилки, що достатньо буде лише матеріальної винагороди. Водночас і цей вид мотивації персоналу не завжди виконувався, так як товариство не мало змоги підтримувати працівників матеріально.

Для оцінки стану мотивації праці було проведено опитування працівників підприємства. Об'єктом вивчення були працівники підприємства ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА». Основним інструментом збору соціологічної інформації була анкета (Дод. А), яка передбачала з'ясування наступних блоків питань :

- наявність інтересу до праці;
- домінуючі мотиви трудової діяльності;
- причини незадоволення працею;
- оцінка респондентами умов праці, його складності, напруженості;
- співвідношення трудового внеску і матеріальної винагороди;
- справедливість матеріальної винагороди в порівнянні з іншими працівниками і по відношенню до рівня життя в Україні;
- оцінку свого кваліфікаційного рівня і перешкод до його підвищення;

- оцінку можливостей свого прибутку на підприємстві для задоволення своїх потреб.

Було опитано 65 респондентів. На їх основі було проведено аналіз мотиваційної системи підприємства (Додаток А, табл. А.1).

Аналіз отриманих результатів свідчить про те, що інтерес до своєї праці виявляють 61,5% опитаних працівників; інтерес до роботи відсутній 9,23%. Слід також відмітити, що 12,3% опитаних не визначились з інтересом.

Цікавими даними є дані про те, які фактори найбільше втримують працівників на даному підприємстві: відсутність іншого вибору – 27,69%, невисока, проте гарантована оплата праці – 32,07%, додаткові соціальні пільги та заходи – 69,23%, висока оплата праці – 41,54%.

Ці фактори певним чином формуються на основі кваліфікації персоналу, так на четверте питання анкети тільки 10,77% опитуваних дали відповідь, що кваліфікація персоналу є дуже високою і при цьому 20% вважають, що свою кваліфікацію підвищувати не потрібно. 23,08% опитаних вважає, що підвищувати свою кваліфікацію недоцільно через те, що немає перспектив росту в службовій ієрархії, а 52,31% не навчаються через відсутність коштів, 15,38% впевнені, що саме підприємство не зацікавлене в цьому. Викладене дозволяє констатувати, що для підприємства актуальне підвищення мотивації, істотним є забезпечення ефективної мотивації до результативної праці, розвитку професіоналізму, максимальної реалізації трудового потенціалу.

Можна зробити висновок, що керівництву підприємства потрібно переглянути своє ставлення до підвищення кваліфікації робітників. Важливо також частіше і ширше використовувати такий елемент мотиваційної структури, як навчання персоналу, підвищення кваліфікації. Доцільно створити фонд, який виділяв б більше коштів на навчання і перепідготовку кадрів.

До чинників незадоволення своєю працею респонденти відносять насамперед низьку заробітну плату (23,08% опитаних).

Згідно з статистикою, середня заробітна плата працівників перевищує

середні показники по регіону, але відповіді респондентів ще раз підтверджують загальну тенденцію на ринку праці України – дуже низьку ціну робочої сили в порівнянні з рівнем життя. На питання «Чи вважвєте Ви свою зарплату справедливою по відношенню до вартості життя?» 84,6% опитаних відповіли негативно. Для більшості опитаних працівників отриманого заробітку не вистачає для повноцінного живлення, своєчасного покриття заборгованості по оплаті житла, комунальних послуг, для лікування, відпочинку. Думки респондентів про мінімально достатній щомісячний прибуток розподілилися таким чином: 750 грн. - 3% опитаних; 1000 грн. - 15%; 1250 грн. - 23%; 1500 грн. -26%; 2000 грн. - 26%; більше за 2000 грн. - 6%.

Аналіз стану мотивації праці показав, що існуючі форми стимулювання праці перебувають на достатньо високому рівні хоча й потребують невеликого доповнення.

Сильні сторони мотиваційної системи підприємства:

- достатньо прогресивна і перспективна модель мотиваційної системи, яку можна вважати аналогом європейських;
- середня заробітня плата робітників є однією з найбільших по регіону;
- забезпечення потужної системи соціального захисту на відміну від більшості підприємств міста і регіону;
- величезна кількість кращих в своїй галузі спеціалістів, які бажають працювати на підприємстві;
- повне визнання та адектватна оцінка виконаної роботи;
- стабільність зайнятості;
- цікава робота;
- просування по службі;
- сприятливі умови праці;
- дисципліна праці;
- особисті контакти з менеджерами.

Слабкі сторони мотиваційної системи:

- не існує системи регулярного проведення мотиваційного моніторингу;
- номінально заробітня плата підвищується, проте реально, з незалежних від підприємтсва причин, – ні. (Для прикладу у 2009р вона складала 748 грн. (це складало приблизно 230$), а у 2011р – 895грн.(приблизно 170$)[1]. При номінальному підвищенні заробітньої плати працівників їх реальний дохід зменшився);
- на підприємстві не існує стратегічних (довгострокових) планів розвитку (як самого підприємства так і планів, пов'язаних з використанням персоналу).

Загрози:

- через зменшення обсягів транспортування газу в Європу можливе зменшення прибутку підприємства, а, отже, і зменшення сум, що виділяються на стимулювання персоналу. Ця ситуація можлива через зменшення транзиту російського газу в країни західної Європи в зв'язку з тим, що Росія приступила до будівництва нового газопроводу в обхід України, який пройде через Білорусію та Польщу;
- якщо не буде проводитись моніторинг мотивації персоналу фірма може дійти до того моменту, що існуюча система стимулювання персоналу не буде здійснювати достатнього мотивуючого впливу, бо в працівників з'являться нові, більш важливі потреби і бажання. Так, наприклад, зараз в більшості працівників основним фактором, що втримує їх на підприємстві є невисока, але гарантована зарплата. Це говорить про те, що хоч і заробітня плата постійно зростає, вона не задовільняє працівників в її кількості;
- окрім констатації реальних досягнень працівників (виконання планів тощо), на підприємстві не розроблена система визначення трудової

активності (адже мотивувати потрібно не тільки працівника, який виконав план, при цьому не використавши й половини свого потенціалу, але й працівника, який віддається роботі на всі 100%, але в нього дещо не виходить, для прикладу з причини його недосвідченості);

- на деяких підрозділах підприємства низькі умови праці (як відомо підвищення умов праці не веде до збільшення мотивації, але їх відсутність створює виликий демотивуючий вплив).

Можливості:

- на протязі 1-1,5року побудова спортивних залів і майданчиків в житлових комплексах;
- збільшення частки нетрадиційних винагород;
- збільшення відповідальності працівників;
- підвищення ініціативності й змагальності працівників.

Заробітна плата найбільш важливий фактор, який керує працівником.

Найбільш традиційними формами оплати праці на ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» є погодинна та відрядна форма заробітної плати. За умов погодинної оплати праці працівник отримує грошове винагородження за виконання своїх трудових обов'язків на протязі визначеного проміжку часу, і розмір оплати зростає прямо пропорційно цьому часу. За умов відрядної форми оплати праці працівник одержує визначену грошову суму за кожну виконану ним операцію.

Додаткова заробітна плата – винагорода за роботу понад установленої норми, за трудові успіхи та винахідництво, а також за особливі умови праці. До неї належать доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Встановленням, корегуванням та контролем обсягу заробітної плати на ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» займаються працівники відділу організації праці та заробітної плати. Питання стосовно заробітної плати працівників є досить актуальним, оскільки породжує безліч проблем, які в подальшому

стають причинами негараздів у роботі підприємства. В умовах тяжкого фінансового становища, підприємство немає змоги створити ефективну систему оплати праці, яка б у повній мірі задовольняла існуючі потреби персоналу та не змушувала працівників вдаватися до пошуку нових робочих місць з більш оптимальними умовами оплати праці.

На підприємстві ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» поширена практика, коли працівник окрім своєї роботи виконує й роботу співробітника, який згідно наказу керівника вимушений відлучатися від роботи на час простою чи додаткових вихідних. Цей фактор досить часто поширений серед представників адміністративного персоналу, а саме спеціалістів. При цьому робота спеціаліста за виконання додаткових трудових обов'язків оплаті праці не підлягає. Це є порушення закону «Про працю», згідно якого працівникам, які виконують на тому ж самому підприємстві, в установі, організації поряд з своєю основною роботою, зумовленою трудовим договором, додаткову роботу за іншою професією або обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи, здійснюється доплата за поєднання професій або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Розмір доплати за поєднання обов'язків тимчасово відсутнього працівника визначається у колективному договорі.

Важливим елементом мотиваційної системи є захист трудових прав працівників, що зовсім не відчувається на підприємстві. Підприємство абсолютно не проявляє свого піклування про працівників, хоча і старається, що проявляється у їх слабкому соціальному захисті, неможливості уникнути дорікань зі сторони керівника. Також працівникам доводиться харчуватися у їдальні підприємства за власні кошти й зовсім не за пільговими цінами.

На підприємстві ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» панує авторитарний метод управління, що проявляється в наявності досить жорсткого контролю та прийнятті самостійних рішень керівником. Досить часто керівник, не прислухаючись до думки працівників, приймає неадекватні рішення,

результатом чого є неефективна діяльність підприємства. Відносини між керівництвом та підлеглими є досить напруженими, працівники характеризують керівництво не з найкращої сторони, розповсюджена практика, коли на одного працівника доводиться три безпосередніх керівника.

Отже, всі ці фактори негативно впливають на діяльність організації, стимулюють працівників до роботи в гіршу сторону та зниження їх зацікавленості в результатах роботи підприємства.

Висновки до розділу 2

1. ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» - підприємство аграрного сектору економіки, основною метою діяльності якого є задоволення потреб компаньйонів на українському та закордонному ринках з метою одержання прибутку.

2. Зовнішньоекономічна діяльність ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» зосереджена на підтримці тісних зв'язків з іноземними контрагентами – споживачами продукції підприємства з таких країн як Словакія, Німеччина, Фінляндія, Італія, Росія, Молдова.

3. Обсяг реалізованої продукції зріс у 2011р. в порівнянні з 2009-2010 р.р.

4. Неефективна робота відділу кадрів підприємства ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» зумовлює виникнення ряду проблем в системі управління персоналом в організації.

5. При наборі персоналу керівник звертається до різних джерел, серед яких є пошук потенційних кандидатів для заміщення вакантних місць серед співробітників товариства, розміщення оголошень у ЗМІ, використання послуг місцевої служби зайнятості, залучення кандидатів за допомогою працівників організації.

6. Керівник ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» не достатньо приділяє увагу стимулюванню праці персоналу, що негативно впливає на ефективність господарської діяльності.

7. За результатами проведеного опитування можна зробити висновок, що працівники на даному підприємстві зацікавлені у роботі і вона для них є цікавою, але не достатньо задоволені оплатою праці.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТЗОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»

3.1. Впровадження інструментів розвитку персоналу в організації з іноземним капіталом

Підприємству з неефективною системою управління персоналом складног досягти успіхів у роботі, оскільки, людський фактор, в більшій мірі, визначає успішність діяльності конкретного підприємства на ринку. Тому, основне завдання, яке стоїть перед таким підприємством з іноземним капіталом, полягає саме в удосконаленні напрямків кадрової роботи. Це не лише задача кадрової служби організації, також це завдання повинно вирішуватися і на вищих рівнях управління підприємством. Оскільки ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» має окремі недоліки в системі управління персоналом, які потребують негайного вирішення, то всі сили кадрової служби підприємства та його вищого керівництва повинні бути направлені на розробку можливих рекомендацій щодо усунення цих недоліків.

Ефективне управління персоналом неможливе без активної та постійної участі вищого керівництва підприємства у визначенні завдань управління персоналом, що виходять з цілей товариства, створенні та запровадженні систем управління персоналом, оцінці їх ефективності. Оскільки люди є найбільш важливим організаційним ресурсом, то керівництво підприємства повинно приділяти більше часу саме управлінню персоналом. Водночас, керівництво ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» недостатньо приділяє уваги даному питанню. Це, в свою чергу, помітно знижує ефективність управління персоналом товариства в цілому, оскільки керівництво є важливим інструментом запровадження в життя методів управління персоналом,

недостатня увага з його сторони до цього питання трансформується в низьку якість управління персоналом.

Так, економія витрат та скорочення фонду заробітної плати змушує керівництво погоджуватися з тим, щоб до складу працівників відділу кадрів входить лише два співробітника. Проте, це є суттєвим недоліком в роботі товариства, оскільки два працівника не в змозі забезпечити ефективне виконання покладених на них функцій. Оскільки ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» є середнім за розміром підприємством, то бажано, щоб хоча б до складу відділу кадрів входило щонайменше п'ять працівників, що дозволить рівномірно розподілити обов'язки та забезпечити ефективне і якісне їх виконання.

Керівництву ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» необхідно здійснити набір молодих енергійних працівників, котрі володіють гнучкою прогресивною логікою, широким поглядом на речі для роботи у відділі кадрів акціонерного товариства. Адже лише молоді спеціалісти з досвідом роботи в сфері управління персоналом мають можливість удосконалити вирішення традиційних кадрових питань, сформувати ефективну систему винагород, оптимізувати структуру доходів працівників, запровадити оптимальне управління професійним просуванням співробітників, здійснити вивчення ринку трудових ресурсів тощо.

Оскільки лише співробітники відділу кадрів підприємства забезпечують функціонування та удосконалення систем управління персоналом товариства, то вони повинні володіти характеристиками, що надають їм можливість оптимально виконувати, покладені на них, функції. Основними характеристиками, якими повинні володіти спеціалісти відділу кадрів в сучасних умовах, є наступні:

1. Знання бізнесу (сфери діяльності організації). Працівники відділу по роботі з персоналом повинні мати чітку уяву про потреби клієнтів підприємства, головних конкурентів галузі, розуміти специфіку виробничої

діяльності, фінансові аспекти товариства, передбачати стратегічні перспективи розвитку ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА». Ці знання дозволять їм глибоко розуміти цілі, що стоять перед підприємством, розробляти системи управління персоналом та оцінювати їх ефективність.

2. Професійні знання та навики в сфері управління персоналом. Це та головна характеристика, яка забезпечує ефективність діяльності не лише відділу кадрів, а й усього підприємства в цілому. Основні елементи професійних знань в сфері управління персоналом відповідають складовим системи менеджменту персоналу-набір, професійне навчання та розвиток працівників, оцінка, мотивація співробітників.

3. Лідерство. Відділ кадрів відіграє ключову роль в управлінні сучасним підприємством, тому його працівники повинні володіти критичними для цього процесу характеристиками – визначити напрямки розвитку підприємства, сформулювати цілі, розробити методи досягнення цих цілей та запровадити їх на підприємстві. Для цього спеціалістам в сфері управління персоналом потрібні професійні навики в сфері планування, прийняття рішень, ефективної комунікації, вирішення конфліктів.

4. Здатність до навчання та розвитку. Здатність до постійного удосконалення професійних знань та навиків є критичною характеристикою для спеціалістів в галузі людських ресурсів, адже управляти процесом постійного удосконалення знань персоналу всієї організації можуть тільки люди, що володіють цим мистецтвом.

В рамках кадрового планування вирішуються питання стосовно забезпечення підприємства робочою силою необхідної якості та в необхідній кількості, ефективного використання персоналу, удосконалення соціальних відносин. Ці питання є невід'ємною прерогативою відділу кадрів, проте, на підприємстві ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» планування персоналу виступає однією з функцій відділу організації праці та заробітної плати, тим самим, обмежуючи можливості працівників даного відділу щодо виконання своїх

безпосередніх обов'язків. В результаті того, що планування кадрового потенціалу товариства здійснюється працівниками, які не в повній мірі володіють азами планування, то формування можливого кадрового потенціалу товариства є приблизним. Частіше трапляються обставини, коли для забезпечення ефективного виробничого процесу не вистачає робітників, тому начальникам цехів (ділянок) доводиться розподіляти невиконану роботу між робітниками.

В процесі планування чисельності персоналу підприємства ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» можна порекомендувати вдатися до застосування методу експертних оцінок. Зміст даного методу полягає у використанні поглядів спеціалістів (в основному, керівників відділів) організації для визначення потреб у людських ресурсах. Проте виникає додаткове завдання для працівників відділу організації праці та заробітної плати, яке полягає у витрачанні часу на збір та обробку отриманих результатів. Це обмежує працівників даного відділу стосовно виконання ними їх безпосередніх обов'язків, а тому виникає непересічне завдання, в першу чергу, для керівництва підприємства делегувати повноваження щодо планування персоналу працівникам відділу кадрів. Співробітники товариства, зайняті в процесі планування чисельності працівників, можуть вибрати та запропонувати один із можливих методів експертних оцінок-письмовий огляд (коли кожному спеціалісту пропонується відповісти на заздалегідь підготовлений список запитань) чи метод Дельфі (письмовий діалог між працівниками, зануреними в процес планування персоналу та групою експертів. Працівники розробляють перелік запитань стосовно потреб в персоналі на направляє його експертам, потім опрацьовують їх відповіді та повертають узагальнені результати експертам разом з переліком запитань. Ця процедура продовжується до тих пір, доки експерти не прийдуть до загальної думки щодо потреб в робочій силі ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»).

Таким чином, за допомогою методу експертних оцінок можна визначити більш точно потребу в персоналі, так як кожен керівник окремого відділу чи начальник цеху краще володіє інформацією стосовно забезпечення відділу чи цеху людськими ресурсами, проте надана експертами інформація може бути суб'єктивною, тобто кількість необхідного персоналу може бути завищена чи занижена. Проте, в порівнянні з тим способом планування чисельності кадрів, який знайшов своє застосування на практиці працівниками відділу організації праці та заробітної плати метод експертних оцінок є більш точним та надає більш правдиву інформацію.

Також в процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на підприємстві працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту. Кваліфікаційна карта представляє собою набір кваліфікаційних характеристик (освіта, спеціальні навики-знання іноземної мови, уміння користуватися комп'ютером і т.д.), якими повинен володіти ,,ідеальний" співробітник для заняття вакантної посади. Оскільки в процесі відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик набагато легше, ніж визначити наявність можливостей виконувати відповідні функції, то кваліфікаційна карта є тим інструментом, що полегшує процес відбору кандидатів. Проте кваліфікаційна карта, в основному, зосереджена на технічних характеристиках кандидата, при цьому особисті якості потенційного працівника залишаються осторонь.

Для розв'язання цього недоліку працівникам відділу кадрів підприємства ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» також можна порекомендувати використовувати у своїй професійній діяльності й карту компетенцій. Карта компетенцій представляє собою опис особистих характеристик кандидата, його здатність до виконання тих чи інших функцій, наприклад, це уміння працювати в колективі, оригінальність мислення тощо.

Особливо гострою для підприємства ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» є проблема, пов'язана з набором персоналу по принципу „знайомства", адже підбір персоналу за допомогою співробітників товариства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого, в основному, звертається керівництво. На підприємстві ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» вже доволі міцно сформувався та закріпився ланцюжок прийому на роботу по „знайомству", який бере свій початок від вищого керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій. Зрозуміло, що даний спосіб набору персоналу набув широкого розповсюдження серед українських роботодавців і викорінити який стає все важче, а то і зовсім неможливо. Проте кожне підприємство поодинці зможе в певній мірі вирішити дане питання, якщо прикладе для цього максимум своїх зусиль. ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» також не є винятком. Якщо підприємство зможе вирішити це питання хоча б на вищому рівні управління, то йому випаде можливість покращити своє фінансове становище, адже за кермом стоятимуть висококваліфіковані керівники, які мають певний досвід роботи та необхідні знання.

Окрім існуючих джерел робочої сили, до послуг яких звертається підприємство, поза увагою товариства залишаються й інші, не менш важливі, джерела людських ресурсів. Майже зовсім працівники відділу кадрів заводу не співпрацюють з вищими навчальними закладами для залучення „свіжої крові" – молодих спеціалістів. Підприємство задовольняється лише брошурами, які воно отримало від навчальних закладів. Тому, задля підвищення свого рейтингу й можливостей залучення молодих спеціалістів, підприємству ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» потрібно запровадити такий метод роботи, як виїзд до вищих навчальних закладів. В результаті виїздів до навчальних закладів підприємство має змогу провести презентацію свого товариства, організувати виступ керівництва, демонстрацію виробів (за допомогою роздавального матеріалу), відповісти на запитання студентів, провести співбесіди з майбутніми випускниками, які зацікавлені в їх організації. Даний метод є

ефективним, оскільки не потребує значних фінансових витрат, а надає можливість не лише провести рекламу свого підприємства, а й залучити нових працівників.

Задля поліпшення організації процесу набору працівників підприємству ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» також необхідно приймати активну участь у заході „Ярмарка вакансій". Для цього працівникам відділу кадрів потрібно сумлінно підготувати увесь роздатковий матеріал, щоб дати змогу всім бажаючим ознайомитися зі специфікою роботи підприємства. Нині підготовка до заходу „Ярмарка вакансій" відбувається за день до його проведення. Зрозуміло, що при таких обставинах досягти оптимального результату досить важко, а то і зовсім неможливо.

Ще однією можливістю підвищення ефективності в системі професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць є рекомендація щодо використання спеціальних тестів, перевагою яких є більш точне визначення нинішнього стану кандидата з точки зору його відповідності вимогам, які пред'являються до вакантної посади, чого не можна досягти за допомогою анкетних даних. Водночас, й метод характеризується недоліком, який є суттєвим в сучасних умовах для ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА», а саме - високі витрати.

Отже, до можливих заходів підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» належать:

1) запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу;

2) розширення можливостей залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході „Ярмарка вакансій";

3) запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;

4) удосконалення процесу оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць за рахунок використання спеціальних тестів.

3.2. Розроблення програми підвищення кадрового потенціалу товариства

За результатми проведеного дослідження в розділі 2 можна зробити висновок, що мотиваційна система ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» є неефективною і потребує удосконалення. Зрозуміло, що знаходячись в складному фінансовому становищі, відкрите товариство немає змоги дозволити собі збільшити розмір заробітної плати працівників, а також налагодити оптимальну систему преміювання персоналу. Проте керівництво підприємства може звернутися до затосування й інших, не менш важливих, методів стимулювання працівників заводу, які сприятимуть вирішенню існуючих конфліктів, підвищать зацікавленість персоналу у роботі товариства, призведуть до підвищення продуктивності праці.

Для ефективної роботи персоналу підприємства ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» пропонується впровадити ряд заходів, які неодмінно покращать становище організації та роботу працівників (табл.3.1).

Було б корисним для ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» використати у стимулюванні своїх працівників метод вручення їм цінних подарунків за окремі досягнення в роботі. Звісно, в силу тяжкого становища, підприємство не може дозволити собі витрачати кошти на подарунки. Проте вручення подарунків за найвищі досягнення в роботі окремим передовим працівникам буде стимулювати інших працювати більш ефективніше.

Навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Таблиця 3.1.

Перелік заходів, запропонованих для впровадження на підприємстві ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА»

Перелік заходів	Обсяг фінансових витрат, за 6 міс., тис. грн.	Термін виконання	Виконавець
Вручення цінних подарунків за перевиконання плану	5	I – II кв.	Менеджер по роботі з персоналом
Проведення навчання персоналу один раз у квартал	6.5	протягом року	Менеджер по роботі з персоналом
Виплата бонусів працівникам	10	Протягом року	Керівник
Надання пільг в сфері соціально-культурного та житлово-побутового обслуговування	-	протягом року	керівник

Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

Професійне навчання персоналу підприємства забезпечує:

1. Первинну професійну підготовку працівників (здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві).

2. Перепідготовку (професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або спеціалістами з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах). Так, в процесі науково-технічного і соціального прогресу отримана спеціалістом базова освіта у певних випадках потребує зміни. Відповідні навчальні заклади здійснюють

перепідготовку керівників і спеціалістів з метою оволодіння ними новою спеціальністю.

3. Підвищення кваліфікації (навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадових переміщень). Воно, як правило, проводиться з відривом від роботи до трьох тижнів або з частковим відривом від роботи тривалістю до шести місяців. Рекомендована чисельність тих, що навчаються у групах, – до 30 чоловік. Навчальні плани і програми для короткострокового навчання розробляються підприємствами або навчальними закладами, що організують даний вид навчання керівників і спеціалістів. Навчання в групах завершується складанням іспитів або захистом курсових робіт.

Бонуси можуть бути сильним мотиваційним засобом, навіть для працівників найменшого бізнесу. Але вони також можуть стати необґрунтованою витратою грошей. Різниця полягає в тому, як вони плануються і як розподіляються. Вірно розподілені бонуси можуть підсилити ефект заохочення, що приведе компанію до успіху, шляхом нагородження людей, що вносять відчутний внесок у процвітання підприємства. Бонуси, що призначаються невиправдано, призведуть до того, що працівники, що дійсно заслуговують на них, будуть незадоволені тим, що вони отримають.

Робітникам, які уклали трудовий договір про роботу терміном на п'ять років в рамках постійної системи виробничо-економічного навчання кадрів, з метою матеріальної підтримки виплачується матеріальна допомога: кваліфікованим робітникам зі стажем більше 3-х років - 100 %, решті - 50 % від середньої зарплати одного працівника персоналу на момент укладення договору. [18].

Працівникам, які успішно та добросовісно виконують свої трудові обов'язки, в першу чергу, необхідно надавати переваги та пільги в сфері

соціально-культурного та житлово-побутового обслуговування, при просуванні, тобто переведення на більш кваліфіковані роботи чи на вищу посаду.

Керівництво обов'язково повинно особисто брати участь в стимулюванні працівників, регулярно відвідувати відділи, вести переговори з передовиками. Тільки в цьому випадку система стимулювання буде діючою.

Важливим морально-психологічним методом стимулювання праці персоналу, якому недостатньо приділяється увага на підприємстві, є кар'єрний ріст, що надає можливість отримувати й більш високу заробітну плату (економічний мотив), цікаву й змістовну роботу (організаційний мотив), а також підвищує авторитет особистості за рахунок підвищення в посаді (моральний мотив).

3.3. Врахування удосконалення особистостей в кадровому управлінні

Успішні підприємства підтверджують, що систематичне використання мотивації співробітників виправдовує себе як соціально, так і економічно. На цих підприємствах, як правило, буває менше простоїв та нижча плинність кадрів, ніж у середньому в їхній галузі, і вищий рівень готовності дотримання результату та інновацій. Термін «управління» не має одного трактування. Вважаємо, що доцільно застосовувати в цьому разі як найпростішу і як найширшу дефініцію, оскільки управління – це будь-яка спрямована відповідальна діяльність у межах завдань підприємства.

Найбільшою заслугою багатьох дослідників управління стало вивчення людини, її особистісних якостей. Багато управлінців використовували у свій діяльності відкриття і досягнення психології у вивченні особистості.

Новий підхід до управління дедалі більш базується на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, перед прибутком, інтересами підприємства, фірми, установи. Саме така постановка питання нині складає культуру управління. Ось чому без психологічних знань про особистість не

обійтися. Відомий американський менеджер Лі Якокка вважав, що ті знання з психології особистості, які він одержав, відвідуючи паралельно і медичний факультет університету, чимало допомогли йому в його всесвітньовідомій кар'єрі. Тепер вже однієї інтуїції, особистісної зацікавленості недостатньо, тому що менеджеру необхідні наукові знання про особистість робітника, професійний підхід до роботи з персоналом. Ось чому у ряді великих фірм вважається необхідним мати не відділ кадрів, а службу управління людськими ресурсами, цілу систему управління персоналом.

Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління базуються на використанні соціально-психологічних механізмів, які діють в організації (йдеться про організацію як групу людей, колектив): взаємин у формальних і неформальних групах, статусно-рольової реалізації особистості, соціальних потреб тощо. Ця група методів, до якої належать методи впливу, метод соціометрії, метод групового оцінювання особистості, вирізняється своєю мотиваційною характеристикою, яка визначає особливості впливу.

Методи впливу. Оскільки управлінська діяльність не існує поза спілкуванням і взаємодією, то головною детермінантою взаємовпливу людей є її змістова характеристика. Методи впливу спрямовані саме на те, щоб виявити зміну поведінки і діяльності партнера по спілкуванню. З іншого боку, навіювання, наслідування, переконання тощо — специфічні механізми впливу, за допомогою яких здійснюється регуляція поведінки індивідів. Серед методів впливу вирізняють:

— переконання (вплив на свідомість особистості через звернення до її критичного судження);

— навіювання (процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний із зниженням свідомості та критичності сприймання інформації);

— наслідування (вплив на психічну сферу людини з метою свідомого чи неусвідомленого повторення нею чиїхось вчинків, жестів, манер, стилю життя тощо);

— зараження (вплив на емоційну сферу людини; процес передавання емоційного стану від одного індивіда до іншого на психофізіологічному рівні контакту, крім власне смислового впливу).

Основними джерелами інформації про соціально-психологічні явища в організації є: характеристики реальної поведінки, діяльності особистості й групи (вербальна і невербальна поведінка, вчинки і дії та ін.); особливості індивідуальної та групової свідомості (соціальні установки, ціннісні орієнтації, соціальні уявлення, очікування, переконання тощо); ситуації соціальної взаємодії; характеристики продуктів матеріальної і духовної діяльності особистості, групи та ін.

Метод соціометрії. Розроблений Дж. Морено метод застосовують під час дослідження емоційно-психологічних взаємин у групі (організації). Соціометрична методика має на меті вивчення групової диференціації. Кожному пропонують дати відповіді, приміром, на такі запитання: Кого б Ви хотіли обрати керівником? З ким би Ви хотіли розв'язувати групове завдання? тощо. Підставою для оцінювання та вибору є почуття симпатії або антипатії до інших. Як правило, називають три кандидатури. При цьому зазначають, кого б обрали першим, другим, третім. “Вибори” можуть бути взаємно позитивними, взаємно негативними або позитивними чи негативними для того, хто вибирає, негативними чи позитивними для того, кого обирають. Кількість позитивних і негативних “виборів” фіксують на матриці, після чого підраховують відсотки в кожному з них. Метод дає змогу виявити реальне місце особистості у групі за її діловими якостями, популярністю, міжособистісними стосунками.

Метод групового оцінювання особистості. Цей метод базується на феномені групових уявлень про кожного як результат взаємно пізнання в процесі спільної діяльності, спілкування і дає змогу отримати характеристики

особистості через взаємно оцінювання. За його допомогою оцінюють якості людини (за поданим переліком) з використанням прийомів: прямого оцінювання; ранжирування якостей; попарного порівняння та ін. Зміст якостей, що оцінюються, визначається цілями дослідження, а їхня кількість є різною — від 20 до 150.

Застосування соціально-психологічних методів у психології управління переслідує мету забезпечення зростаючих соціальних потреб учасників управлінського процесу, їх розвитку, підвищення управлінської активності особистості та ефективної діяльності організації.

Методи, спрямовані на розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень.

Розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень — це завжди вибір альтернативи, Що вимагає від учасників управлінського процесу компетентності, творчості, активності, рішучості і передбачає застосування відповідних методів.

Метод «гарної ідеї». Це найдавніший метод розв'язання завдань у психології управління, який передбачає вияв інтуїції. Оскільки проблема формулюється не завжди чітко, на основі інтуїції часто приходить блискавичне її формулювання та розв'язання.

Метод «мозкового штурму». Сутність його полягає в генерації ідей учасниками творчої групи, очолюваної фахівцем. Рішення приймають інші фахівці (5—6 осіб). Вони знайомляться з висунутими під час "мозкового штурму" ідеями і вибирають ті, що варто реалізувати (як правило, приблизно 10% висунутих ідей). Вибір ідеї пов'язаний з обговоренням її авторитетними спеціалістами.

Метод синектики. Метод, розроблений У. Гордоном, буквально означає "метод з'єднання різноманітного". Він має багато спільного з методом "мозкового штурму", а відрізняється від нього організацією роботи творчої групи, підібраної для розв'язання конкретної проблеми. Процедура його

застосування охоплює чотири фази: 1) обмірковування всіма учасниками творчої групи проблеми і намагання знайти шляхи її розв'язання з фіксацією міркувань на бланках (у робочих зошитах); 2) спільне обрання лідера групи, який детально викладає свою думку щодо вирішення завдання; 3) висловлення учасниками свого розуміння з приводу можливого способу розв'язання проблеми; дискутування, узгодження різних поглядів і розроблення моделі розв'язання завдання (якщо дискусія не приводить до оформлення загального підходу у розв'язанні управлінського завдання, використовують різноманітні методи узгодження); 4) аналіз запрошеними спеціалістами-експертами висунутих творчою групою оцінок проблеми і запропонованої нею моделі її вирішення.

Метод щоденників. Якщо управлінське завдання є дуже складним і для свого розв'язання вимагає значної напруги творчих зусиль протягом тривалого часу, створюють спеціальну групу експертів, учасникам якої дозволяють працювати колективно, а також порізно. Кожен із них щоденно протягом одного-двох тижнів записує у блокнот спостереження і формулює висновки з приводу можливого розв'язання завдання. Результати роботи обговорюють на спільній дискусії. Для узагальнення спостережень, міркувань, пропозицій формулювання тематики дискусії керівник може особисто ознайомитися із нотатками у кожному щоденнику.

Метод Дельфи. Застосовують його, коли вирішення завдання передбачає висунення та обґрунтування альтернатив. Він має кілька основних етапів:

— оцінювання кожним учасником висунутої альтернативи за ступенем суб'єктивної переваги за 10-бальною системою (вищим балом вважають одиницю, а не десять). З цією метою альтернативам приписують бали в ієрархічній послідовності; аналізують бали всіх осіб групи за всіма альтернативами і для кожної підраховують середню величину;

— порівняння учасниками своїх оцінок із середніми величинами (за 10-бальною системою вказують, якою мірою оцінки збігаються), підрахунок другої середньої величини;

— перемноження двох середніх величин з кожної альтернативи і визначення найкращої (альтернативи з найменшою величиною). Для підрахунків використовують матрицю значень.

Метод «635». Це один із варіантів методу “мозкового штурму”, який передбачає поступове вироблення нових рішень і зосередження тільки на основних ідеях. Метод «635» реалізується в такий спосіб: основні ідеї надходять по черзі до осіб групи; вони додають свої думки з приводу можливого розв'язання проблеми. Кожному з шести учасників творчої групи пропонують спеціальні бланки, в яких відображено 18 ідей (6 осіб х 3 ідеї). Після заповнення (це займає приблизно півгодини) бланки містять уже 108 ідей.

Метод «635» вимагає дотримання таких умов: забезпечення неоднорідності складу групи; формулювання проблем до початку роботи групи; повідомлення проблем за 2—3 дні до початку роботи; заборона усного обміну інформацією між учасниками групи.

Метод голосування «за — проти». Сутність його полягає в тому, що з кількох варіантів вибирають окремі” оцінювані в балах експертною групою (журі). Голосування відбувається поетапно:

— щодо кожного обговорюваного варіанта визначають по два представники концепції «за» (захисників варіанта рішення) і «проти» (що відкидають цей варіант); усі висувають свої аргументи, котрі експерти фіксують на спеціальному табло (цей етап триває 10— 15 хв.);

— представники концепції «за» і «проти» міняються місцями і наводять додаткові докази «за» і «проти» стосовно розглянутих варіантів, що також фіксують на табло;

— експерти обговорюють усі докази і, якщо необхідно, доповнюють їх; розподіляються по 4—6 осіб для вдосконалювання запропонованих варіантів.

Голосування використовують для обговорення за участю експертів концепцій чи елементів розв'язання управлінського завдання, отриманих за допомогою методу щоденників чи методу «635».

Метод утопічних ігор. Цей метод передбачає активну участь творчої групи в розв'язанні сформульованої проблеми. Кожен учасник висловлює нереалістичні (утопічні) твердження у вигляді ідей. При застосуванні цього методу доцільно дотримуватися таких умов:

— не орієнтуватися на дію конкретної організації, особливості її функціонування тощо;

— не брати до уваги порядку планування в організації;

— прийняті раніше рішення (цільові настанови, директиви тощо) не повинні впливати на роботу творчої групи;

— орієнтуватися на перспективу.

Подані ідеї поділяють за допомогою балів на дві великі категорії: на модель “утопій” і модель «не утопій». У першу модель потрапляють прогнози бажаного майбутнього, у другу — прогнози небажаного майбутнього. Модель “утопій” доповнюють чинниками, що перешкоджають реалізації утопічних ідей, а до моделі “не утопій” пропонують чинники, що викликають небажані тенденції. Висловлені ідеї оцінюють за допомогою матриці переваг. Цей спосіб оцінювання полягає в підсумовуванні індивідуальних оцінок.

Метод Дельбека. Він застосовується для вирішення завдань, що вимагають знань у різних галузях, і передбачає активний творчий підхід до розв'язання проблем групи кожною особою. Метод охоплює кілька етапів:

— визначення проблеми;

— виявлення чинників, що сприяють і перешкоджають виконанню мети, і встановлення зв'язку між ними;

— пошук варіантів розв'язання проблеми і вибір найоптимальнішого варіанта.

Метод Дельбека передбачає такий порядок роботи:

1. Короткий опис (протягом 15 хв.) кожним членом групи незалежно один від одного конкретної управлінської ситуації.

2. Зачитування і фіксування найхарактерніших пропозицій.

3. Виправлення помилок і неточностей у формулюваннях осіб групи за допомогою питань і відповідей.

4. Фіксування кількості однакових пропозицій.

5. Зведення кількості пропозицій, що відрізняються, до мінімуму чи до нуля.

6. Синтез пропозицій, що виражають думку групи і виокремлення фактичної ситуації, що склалася.

7. Стислий опис бажаного кожною особою групи.

8. Дискусія щодо пропозиції, яка оцінює наявну ситуацію, проводиться протягом 20 хв.

9. Винесення після дискусії кожним із групи трьох пропозицій за ступенем важливості.

10. Формулювання мети у вигляді пропозиції, з якою погоджується більшість учасників.

11. Складання переліку чинників, що перешкоджають досягненню мети.

12. Визначення чинників, що сприяють досягненню мети.

13. Складання плану реалізації організаційної зміни.

Значно рідше застосовують такі методи розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень, як метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод рольової гри тощо.

При застосуванні кожного методу виникає проблема якості інформації. Одержана у ході проведення дослідження інформація повинна відповідати вимогам точності (залежить від чутливості використаних методик До

вимірювання досліджуваних якостей), обґрунтованості (визначається придатністю методу досліджувати саме ті якості об'єкта, які вивчаються) та надійності (означає стабільність результатів при повторних експериментах різних дослідників). Інтерпретація одержаних даних — це творчий і копіткий процес, який потребує врахування і використання багатьох інших результатів теоретичних та емпіричних досліджень.

Висновки до розділу 3

1. Для вирішення проблеми планування персоналу ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» рекомендовано використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу.

2. Підприємство має змогу розширити можливості залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході „Ярмарка вакансій".

3. Можливими засобами професійного навчання працівників товариства є навчання за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів.

4. Для удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства необхідно додатково запровадити метод оцінювання працівників заводу, який полягає у тестуванні співробітників згідно їх виконуваної роботи.

5. Для налагодження мотиваційного елементу системи управління персоналом товариства керівництву заводу необхідно вдатися до нематеріальних засобів стимулювання праці, а саме до морально-психологічних засобів.

ВИСНОВОК

Управління персоналом – це система взаємозалежних, організаційно – економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Основна мета менеджменту персоналу – це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом є ефективність відбору і розміщення працівників; справедливість оплати праці і мотивації; професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації; швидке й ефективне розв'язання особистих проблем тощо.

Основними складовими системи управління персоналом є:

- аналіз та планування персоналу: до цієї підсистеми належать аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами;

- відбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей;

- оцінювання персоналу: персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистої відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів;

- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, тощо;

- мотивація персоналу.

Товариство з обмеженою відповідальністю «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» - підприємство аграрного сектору економіки яке спеціалізується на вирощуванні зернових культур, в тому числі цукрового буряку, та їх реалізації.

Зовнішньоекономічна діяльність ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» зосереджена на підтримці тісних зв'язків з іноземними контрагентами-споживачами продукції підприємства з таких країн як Росія, Молдова, Узбекистан, Словакія, Німеччина, Фінляндія, Італія. Підприємство в нинішній час перебуває в досить тяжкому фінансовому становищі, свідченням чого є збиткова діяльність ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА».

Неефективна робота відділу кадрів відкритого акціонерного товариства зумовлює виникнення ряду проблем в системі управління персоналом ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА».

При наборі персоналу керівництво підприємства звертається до різних джерел, найбільш розповсюдженими серед яких є пошук потенційних кандидатів для заміщення вакантних місць серед співробітників товариства, залучення кандидатів за допомогою працівників заводу, розміщення оголошень в ЗМІ, використання послуг місцевої служби зайнятості.

Процесу професійного навчання співробітників підприємства керівництво намагається приділяти вагому увагу, проте, в силу, тяжкого фінансового становища заводу, доля працівників, які занурені в даний процес, в загальній чисельності персоналу є незначною.

Головним методом оцінювання працівників, який знайшов своє розповсюдження на підприємстві, є атестація. Атестація допомагає відсіяти некомпетентних співробітників чи надає можливості виявити працівників, які потребують професійного навчання. Недоліком оцінювання персоналу ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» є те, що оцінці підлягають не всі працівники, тобто від атестації звільняються так звані «обрані» працівники.

Керівництво ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» зовсім не приділяє уваги стимулюванню праці персоналу, що негативно відіграє на діяльності товариства в цілому. Для вирішення проблеми планування персоналу ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА» має змогу вдатися до запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу. Підприємство має змогу розширити можливості залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході „Ярмарка вакансій". Можливими, більш дешевими, засобами професійного навчання працівників товариства є навчання за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів.

Для удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства необхідно додатково запровадити метод оцінювання працівників підприємства, який полягає у тестуванні співробітників згідно їх виконуваної роботи. Для налагодження мотиваційного елементу системи управління персоналом товариства керівництву заводу необхідно вдатися до нематеріальних засобів стимулювання праці, а саме до морально-психологічних засобів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. Шереметова П.В. – М.:ИНФРА – М, МГАЭУиУ, Новосибирск, 1998. – 594с.

2. Історія виникнення методології управління знаннями. [Електронний ресурс]. – Режим доступу.

http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC%D0%B8

3. Щекин Г.В. Социальная теория й кадровая политика. – 2000.

4. Блейк Р.Р., Мутон Дж.С. Научные методы управление. Пер. с англ. – 1992.

5. Біхевіоральна решітка Блейка – Мутона. [Електронний ресурс]. – Режим доступу. http://chitalka.info/mo_14/mo_140037.htm

6. Щекин Ю.А. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд. перераб. и доп. – К.:МАУП, 1999. – 458с.

7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой роботе, - М.: Юрист 1998. – 732с.

8. Кара Н.І., Костюк О.С., Янковська Л.А., Пісний В.М. Формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2009. с. 276-282

9. Кузьмак О.І. Раціональне використання трудового потенціалу: Автореф. Дис. Канд. Екон. Наук. – Львів, 2006. – 20с.

10. Лук’янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Суми, Університецька книга, 2004. – 592с.

11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Управленско-практическое пособие. – М.: Интел – Синтез, 1998. – 352с.

12. А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Форд. Управление – это наука и искуство. – М.: Республика, 1992. – 351с.

13. Хміль Ф.І. Управління персоналом.: Підруч. – К.: Академвидав, 2006. – 488с.

14. Мескон М.Х. та ін.. Основи менеджменту. – М.: Деко, 1998. – 704с.

15. Леушев А.В. Жиделева В.В. Организация оплаты труа за рубежом. – Сыктывкар, 2002. – 285с.

16. Пронникова В.А. Управление персоналом в Японии. – М.: Финпресс, 1999. – 290с.

17. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент. Управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу.http://pidruchniki.ws/15660212/menedzhment/upravlinnya_lyudskimi_resursami_mizhnarodnomu_biznesi

18. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акціонерного общества: проблемы и решения. К.: Наук. думка, 1999. 496 с.

19. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник-3-тє вид., перероб. і доп.-К.: Знання-Прес, 2002.-742с.

20. Крамаренко В.І. , Холода Б.І. Управління персоналом фірми, - Київ: ЦУЛ, 2003.-256с.

21. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.- М.: Дело, 1995.- 341с.

22. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - К.: Украинская Консалтинговая Сеть, 2001.-395с.

23. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. - М.: ТЕСИС, 1999.- 290с.

24. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно - практическое пособие.- 2-е изд.- М.: Дело, 2000.-349с.

25. Ципки Ю.А. Управление персоналом: Пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2001.-320с.

26. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - 2-е изд., изм. и доп.- М.: Норма, 2000.-764с.

27. Глухов В.В. Менеджмент.- К.:СПб., 1999.-568с.

28. Тихонравов Ю.В. Теория управления: Учебный курс.- М.: Вестник, 2003.- 482с.

29. Жан Марк ле Галь. Управление человеческими ресурсами.- М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2002.-568с.

30. Дубовик Т. Управління персоналом.:Навчальне видання.- К.: Украинская Консалтинговая Сеть, 2000.-479с.

31. Спивак В.А. Управление персоналом: Практикум: Учебное издание.- К.:СПб., 2000.-740с.

32. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник: Навчальне видання.- К.: КНЕУ, 2002.-450с.

33. Гавкалова Н. М. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу// Україна: аспекти праці (укр.).-2005.-№3.-С.23-24.

34. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально- методичний посібник.- К.: МАУП, 2001.-642с.

35. Журавлев П.В., Карташов С. А., Маусов Н.К. Технология управления персоналом: Настольная книга менеджера.- М.: Экзамен, 1999.-456с.

36. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник: Навчальне видання.- К.: Знання, 2002.-256с.

37. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник.- К.: КНЕУ, 2002.-562с.

38. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации.- М.: ИНФРА-М, 1997.- 840с.

39. Пономаренко Ю.М. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства// Україна: аспекти праці .-2005.-№6.-С.41-43.

40. Зиновьев И.Ф., Панова Н.Н. Управление персоналом: Учебное пособие.- Симферополь: Таврия, 2003.-423с.

41. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.- М.: Издатцентр, 1999.- 390с.

42. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США.- М: ИНФРА-М, 2003.- 290с.

43. Кайдалов Д.П., Суименко Е.Н. Как работают с людьми за рубежом.- К.:КНЕУ, 2001.-320с.

44. Статут ТзОВ «БІО-ІНВЕСТ-УКРАЇНА».

45. Звіт про фінансові результати за січень-грудень 2009р.

46. Звіт про фінансові результати за січень-грудень 2010р.

47. Звіт про фінансові результати за січень-грудень 2011р.

48. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навчальний посібник: Пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим.-К.:Либідь, 1997.-468с.

49. Тарасов В.К. Персонал-технологии.- М.: Акалис, 1998.-422с.

50. Примак Т.О. Економіка підприємств: Навчальний посібник.- К.: КНЕУ, 1999.- 365с.

51. Генкин Б.М. Основы управления персоналом.- М.: Издательство «Приор», 2004 .-542с.

52. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів.- Тернопіль: Карт-бланш, 1997.-542с.

53. Магура М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления// Управление персоналом.- 2005.-№6.-С.22-24.

54. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : дис. … кандидата екон. наук : 08.06.01 / Бауліна Тетяна Володимирівна. – К., 2004. – 203 с.

55. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – вид. 2-ге, виправл. і доп. – К. : Центр навч. літ., 2005. – 504 с.

56. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Гардарика, 1996. – 416 с.

57. Герчикова И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

58. Глухов В. В. Основы менеджмента : учеб.-справоч. пособ. / В. В. Глу-хов. – СПб. : Спец. лит., 1995. – 308 с.

59. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. – М. : Сувенир, 1993. – 488 с.

60. Гріфін Р., Основи менеджменту : підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура / [наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич]. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.

61. Бирман Л.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Дело, 2004. – 208 с.

62. Виноградський М.Д. Менеджмент організацій К.: КНТЕУ. 1998

63. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: "ЕксОб", 2002. – 384 с.

64. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.

65. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – с.157-163

66. Сухарський В.С. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Астон, 2001. – с.190-195

67. Журнали "Управление персоналом", "Персонал".

68. Ситник Н.І. Управління персоналом: Навчальний посібник

69. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Товариство „Знання”, КОО, 1999. – 556 с.

70. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. – Львів: Центр Європи, 1995.

71. Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда,. - 3-е изд., испр. и доп.. - К.: Знання , 2006. - 645 с.

72. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.

73. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2002 . Кн. 1: Таланти і лідери. - 2002. - 299 с.

74. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.

75. Менеджмент персонала: функции и методы: Учеб. пособие/ Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. - М.: Изд-во МАИ, 1999. - 253 с.

76. Колпаков В. Управление развитием персонала: учбовий посібник/ Виктор Колпаков,; Межрегиональная академия управления персоналом. - К: МАУП, 2006. - 709 с.

77. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2006. - 511 с.

78. Данюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці // Україна: аспекти праці. – 2003. - №6. – С. 8-12.

79. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. - Т 2. Управління персоналом в організаціях. - К.: КНЕУ, 2005. - с. 42-50

80. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. - Т 2. Управління персоналом в організаціях. - К.: КНЕУ, 2005. - С. 214-223.

81. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М., 1993.

82. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. — М., 1999.

83. Обер-Крис Дж. Управление предприятием: Пер. с фр. — М., 1997.

84. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. — М., 1997.

85. Татарников А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992.

86. Шершньова З. Є., Соборська С. В. Стратегія управління. — К., 1999.

87. Японский менеджмент: Конспект лекций по теории управления. — М., 1991.

88. Довгань Л. Праця керівника або практичний менеджмент : навч. посіб. / Л. Довгань. – К. : Екс об, 2002. – 384 с.

89. Економічна енциклопедія : [у 3 т.] / голов. ред. С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2000–2002.

90. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. – Харків : Консул, 2004. – 208 с.

91. Зозульов О. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств / О. Зозульов, А. Длігач, Н. Писаренко // Економіка України. – 2002. – № 6. – С. 42–49.

92. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / – К. : Знання, 2006. – 366 с.

93. Ковальчук В. В. Основи наукових досліджень : навч. посіб. / В. В. Ковальчук, Л. М. Моїсеєв. – 3-е вид., перер. і доп.]– К. : Професіонал, 2005. – 240 с.

94. Корпоративне управління в Україні: теоретико-методологічні аспекти / [О. М. Сохацька, Н. П. Тарнавська, А. М. Тибінь та ін.]. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 359 с.

95. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.

96. Масленчиков Ю. С. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы : учебн. пособ. / Ю. С. Масленчиков. – М. : Дашков и К, 2005. – 884 с.

97. Мельник А. Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі / Алла Мельник, Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2004. – № 4. – С. 196–198.

98. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Конкор, 2005. – 860 с.

99. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська – К.:Кондор, 2003. – 196 с.

100. Петренко В. П. Тактика особистої роботи менеджера (персональний менеджмент) / В. П. Петренко, М. О. Данилюк, А. В. Попадюк. – Івано-Франківськ : ІФОД, 1996. – 188 с.

101. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика / О. А. Подсолонко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 370 с.

102. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учеб. пособ.. / Д. Я. Райгородский. – Самара : БАХРАХ-М, 2002. – 672 с.

ДОДАТОК А

Анкета, запропонована працівникам для визначення стану мотивації праці на підприємстві

1. Як Ви можете оцінити свою зацікавленість працею?
   a) Робота безперечно є цікавою
   b) Зацікавленість до праці відсутня
   c) Більше “є”, ніж “немає”
   d) Більше “немає”, ніж “є”
   e) Не можу відповісти, бо зацікавленість не визначена
2. На скільки Ви використовуєте свій потенціал на своїй роботі?
   a) Працюю з максимальною напруженістю
   b) Використовую свої можливості десь наполовину
   c) Загруженість працею складає менше третини моїх можливостей
3. Які з перелічених факторів є на Вашу думку найважливішими у Вашій роботі?
   a) Інтерес до роботи і її зміст
   b) Відсутність іншого вибору (краще працювати на даному підприємстві, як знаходитись на біржі праці)
   c) Гарно підібраний колектив і хороші взаємини з колегами по роботі
   d) Невисока, проте гарантована оплата праці
   e) Перспектива ділової кар’єри
   f) Можливість прояву ініціативи, самостійність у вирішенні питань
   g) Висока оплата праці
   h) Додаткові соціальні пільги та заходи
   i) Інші фактори
4. Який рівень, на Вашу думку, кваліфікації кадрів на Вашому підприємстві?
   a) Дуже високий
   b) Високий

c) Середній

d) Низький

5. Чи потрібно Вам підвищувати свою кваліфікацію?

6. Що, на Вашу думку, перешкоджає Вашому навчанню та перенавчанню?

a) Нема преспективи службового росту

b) Відсутність достатніх коштів

c) Незацікавленість підприємства в цьому

d) Відсутність місця для навчання

e) Формальне відношення до навчання

7. Як Ви вважаєте, Ваша заробітня плата є справедивою в залежності від Ваших трудових зусиль?

a) Заробітня плата є занижена

b) Заробітня плата є зависока

c) Справедливість оплати праці не визначена

d) Зарплата відповідає моїм трудовим затратам

8. Чи є зарплата справедливою відносно трудових зусиль інших працівників?

a) Заробітня плата є занижена

b) Заробітня плата є зависока

c) Зарплата відповідає трудовим затратам

9. Як Ви можете оцінити систему мотивації праці на Вашому підприємстві?

a) Трудова активність стимулюється на високому рівні

b) Трудова активність не стимулюється ні морально, ні матеріально

c) Матеріальна винагорода не враховує реальний вклад працівника в прибуток підприємства

d) Система мотивації не враховує стресовий характер праці

e) Не враховує необхідність навчання і підвищення кваліфікації

10. Чи вважвєте Ви свою зарплату справедливою по відношенню до вартості життя?

11. Якою, на Вашу думку, повинна бути мінімально достатня заробітня плата?

a) 750грн

b) 1000грн

c) 1250грн

d) 1500грн

e) 2000грн

f) понад 2000грн

Таблиця А.1

Результати анкетного опитування працівників

№	Відповіді	К-сть	%
1			
	Робота цікава	40	61,54
	Зацікавленість відсутня	6	9,23
	Більше “є”, ніж “немає”	6	9,23
	Більше “немає”, ніж “є”	5	7,69
	Не можу відповісти, бо зацікавленість не визначена	8	12,31
2			
	Працюю з максимальною напруженістю	33	50,77
	Використовую свої можливості десь наполовину	20	30,77
	Загруженість працею складає менше третини моїх можливостей	12	18,46
3			
	Інтерес до роботи і її зміст	27	41,54
	Відсутність іншого вибору (краще працювати на даному підприємстві, як знаходитись на біржі праці)	18	27,69
	Гарно підібраний колектив і хороші взаємини з колегами по роботі	23	35,38
	Невисока, проте гарантована оплата праці	21	32,07
	Перспектива ділової кар’єри	26	40,00
	Можливість прояву ініціативи, самостійність у вирішенні питань	11	16,92
	Висока оплата праці	27	41,54
	Додаткові соціальні пільги та заходи	45	69,23
	Інші фактори	20	30,77
4			
	Дуже високий	7	10,77
	Високий	37	56,92
	Середній	12	18,63
	Низький	9	13,85

5			
	“так”	30	46,15
	“ні”	13	20,00
	“не можу сказати”	22	33,85
6			
	Нема преспективи службового росту	15	23,08
	Відсутність достатніх коштів	34	52,31
	Незацікавленість підприємства в цьому	10	15,38
	Відсутність місцядля навчання	7	10,77
	Формальне відношення до навчання	9	13,85
7			
	Оплата занижена	15	23,08
	Зарплата зависока	0	0
	Справедливість не визначена	10	15,38
	Зарплата справедлива	40	41,54
8			
	Зарплата занижена	10	15,38
	Зарплата зависока	12	18,63
	Зарплата відповідає трудовим зусиллям інших	43	66,1
9			
	Трудова активність стимулюється на високому рівні	30	46,15
	Трудова активність не стимулюється ні морально, ні матеріально	7	10,77
	Матеріальна винагорода не враховує реальний вклад працівника в прибуток підприємства	15	23,08
	Система мотивації не враховує стресовий характер праці	13	20,00
	Не враховує необхідність навчання і підвищення кваліфікації	26	40,00
10			
	«так»	7	10,77
	«ні»	55	84,61
	«не можу відповісти»	3	4,61
11			
	750грн	2	3,08
	1000грн	10	15,38
	1250грн	15	23,08
	1500грн	17	26,15
	2000грн	17	26,15
	Понад 2000грн	4	6,15