

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної роботи

МАГІСТР

(ступінь вищої освіти)

на тему: «Управління персоналом у зовнішньоекономічній діяльності
підприємства»

Виконав: студент 2 року навчання,
групи 8.06.073.100.18.1,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
ОПП «Міжнародний менеджмент»
Пасічніченко Д.І.
Керівник: к.е.н., доцент Козуб В.О.
Рецензент: к.е.н., професор Круглова О.А.

Харків – 2019 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, закономірності та основні концепції управління персоналом підприємства	9
1.2. Формування системи управління персоналом у зовнішньоекономічній діяльності підприємства	26
1.3. Методичне забезпечення оцінювання персоналу підприємства при здійсненні ЗЕД	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД (на прикладі ПрАТ «Варіант Агро Буд»)	52
2.1. Аналіз функціонування підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності	52
2.2 Аналіз ефективності використання персоналу підприємства у ЗЕД	62
2.3 Показники оцінки результатів діяльності працівників та обґрунтування підходів до організації матеріального стимулювання їх праці	73
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНА- ЛОМ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ПрАТ «Варіант Агро Буд»)	85
3.1 Моделювання впливу факторів на рівень заробітної плати на торговельному підприємстві	85
3.2 Рекомендації щодо удосконалення оцінки персоналу підприємства	91
3.3 Розробка організаційно-економічних заходів з підвищення мотивації праці на торговельному підприємстві	102
ВИСНОВКИ	114
RESUME	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	119
ДОДАТКИ	126

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена підвищенням значущості системи управління персоналом на підприємстві, в тому числі і зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що може дозволити підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

Враховуючи турбулентні умови сучасного середовища, відбуваються зміни у змісті та характері праці, збільшується її інтелектуалізація, зростає мобільність працівників та інші тенденції обумовлюють постійне зростання людського фактору як ключового аспекту ефективності та конкурентоспроможності організації. Загально відомим фактом є те, що персонал – це стратегічно важливий ресурс кожної компанії на сучасному ринку, а його розвиток – головною передумовою її конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день, планування та організація процесу управління персоналом є провідним завданням для досягнення поточних і довгострокових цілей компанії з метою формування висококваліфікованого, конкурентоспроможного та освіченого працівника. Відповідно до класичних підходів розуміння соціальної відповідальності, підприємство зобов'язане бути соціально відповідальним не тільки перед суспільством, але й перед власними працівниками. Таким чином, необхідно впроваджувати інноваційні методи управління персоналом, серед яких передові позиції займає корпоративна соціальна відповідальність. Відтак, соціальна відповідальність крок за кроком набуває статусу нової філософії управління, ґрунтуючись на яку компанії своєю головною метою виділяють не тільки збільшення прибутків, але й створення відповідних умов роботи для працівника й суспільного блага.

Проблеми системи управління персоналом на підприємстві досліджували В. Данюк, Л. Довгань, А. Литвинюк, К. Ілляшенко, Ю. Кучук та ін. Основна увага науковців зосереджена на дослідженні нових методів підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Питання ефективного управління персоналом на підприємствах, у тому числі і у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є недостатньо розкритою на сьогоднішній день, тому існує необхідність для подальшого вивчення цієї теми.

Отже, актуальність обраної теми полягає в тому, що правильно організована та обґрунтована система управління персоналом допоможе підприємству не тільки вижити на внутрішньому ринку за несприятливих умов зовнішнього середовища, але й вийти на нові зарубіжні ринки.

Теоретико-методологічною основою дослідження є праці відомих вчених в області управління персоналом.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «Варіант Агро Буд».

Для реалізації поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання(по пунктам розділів):

визначити сутність управління персоналом;

виявити особливості управління персоналом;

обґрунтувати методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом;

проаналізувати стан міжнародної діяльності ПрАТ «Варіант Агро Буд»;

сформувати методи підвищення управлінням персоналом;

оцінити ефективність запропонованих заходів;

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в системі зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Варіант Агро Буд».

Предметом дослідження виступають теоретичні положення та методичне забезпечення процесів формування стратегії теоретичні, науково-методичні та прикладні аспекти ефективного управління персоналом в системі зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Варіант Агро Буд».

В основі дослідження лежить системний аналіз процесів формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства, який доповнений методами

порівняльного аналізу та спостереженнями. При дослідженні об'єкта застосовувалися аналіз і синтез, системний підхід, який спирається на поєднання кількісних і якісних методів.

В дипломній роботі застосовувалися методи аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, економіко-статистичні та графічні методи, а також системний та факторний аналіз.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, що регламентують зовнішньоекономічну діяльність підприємств в Україні, звіти та статистичні матеріали ПрАТ «Варіант Агро Буд», наукова література, теоретичні дослідження вітчизняних та зарубіжних економістів, періодичні видання, публікації в засобах масової інформації; мережі Інтернет.

Елементи наукової новизни полягають у систематизації теоретико-методичних положень побудови ефективного управління персоналом в системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства та обґрунтування на цій основі комплексу напрямів адаптації персоналу ПрАТ «Варіант Агро Буд» до нестабільних умов зовнішнього середовища на ринку сільськогосподарського обладнання.

Практична значущість роботи полягає у застосуванні запропонованих рекомендацій для оптимізації управління персоналом ПрАТ «Варіант Агро Буд» за рахунок налагодження основних кадрових процесів.

За результатами роботи було опубліковано тези доповіді «Механізм підвищення конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства на міжнародному ринку» на Міжнародну науково-практичну Інтернет-конференцію «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики», 14 листопада 2019 року, м. Харків.

Дипломну роботу викладено на 124 сторінках. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 60 найменувань та 6 додатків. Матеріал дипломної роботи проілюстровано 30 таблицями та 20 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, закономірності та основні концепції управління персоналом

Зміни, що відбулися в українському суспільстві та в системі функціонування українських підприємств створюють необхідність формування нових наукових та управлінських знань. Значну роль у цьому відіграв всеохоплюючий тренд клієнтоорієнтованості, що безкомпромісно встановлює принцип «швидше, якісніше, простіше». При цьому важливо наголосити, що уже понад 100 років рушійним механізмом цього процесу є оптимізація та вдосконалення менеджменту. Річ у тім, що саме цей напрям діяльності підприємства дозволяє ефективно розподіляти ресурси та врешті-решт визначає правильне місце і час готового продукту в ланцюзі споживання [1]. Недарма Генрі Форд влучно зауважив, що програє той, хто заощаджує на оптимізації постачання товарів [2].

Нині кожна підприємницька структура, що так чи інакше пов'язана з виробництвом, намагається в більшому чи меншому ступені вдосконалити процес менеджменту, що дозволяє ефективніше досягти поставлених цілей та впевнено тримати позиції на ринку. При цьому, одним із ключових критеріїв успіху впровадження такої системи є якісна та досконала підготовка кадрів. Саме тому постійно зростає зацікавленість керівництва підприємств у розвитку системи управління персоналом. Як зазначав професор Данюк В. М.: «Будь-яка проблема організації – це в першу чергу проблема управління персоналом» [3, с. 61]. Отже, управління персоналом – це явище, яке на практиці проявляється у формі однієї з ключових функцій управління підприємством.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки постійно зростає значення інтелекту, знань, компетентності працівників. У конкурентних

змаганнях комерційних підприємств перемагають лише ті, хто спромоглися швидше надавати своїм працівникам найсучасніші знання, що разом з передовим досвідом гарантує конкурентні переваги. Цим можна пояснити виникнення таких нових понять, як «організація, що навчається», «економіка знань», «інформаційне суспільство». Невипадково відомий японський підприємець і менеджер Коноске Мацусіта так пояснював роль персоналу: «Ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського чинника» [3, с. 61].

Вивчаючи зазначені явища, перш за все необхідно надати визначення поняттям «персонал», «управління персоналом» та «розвиток персоналу», які є близькими за значеннями, оскільки основою впливу виступає саме працівники, правильне використання яких дасть змогу досягти поставленої мети (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення терміну «персонал» в дослідженнях вчених

Автор, посилання	Визначення
Єгоришин А.П. [4, с. 15].	Об'єднує усі складові частини трудового колективу підприємства та включає усіх працівників (трудоий колектив), що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів в праці і з використанням засобів праці.
Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. [5, с. 19]	В якості персоналу розглядають співробітників організації: керівників, спеціалістів, робітників, молодший обслуговуючий персонал
Покропивний С.Ф., Ковальчук І.В. [6]	Сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності.
Басюркіна Н.Й. [7]	Важливою складовою ресурсного забезпечення діяльності підприємства, основною рушійною силою виробництва.
Якубів Р.Д. [8]	Не просто сукупність працівників, які задіяні у виробничому процесі, а сукупність системопов'язаних працівників з їх особистісними характеристиками, знаннями, вміннями, навиками роботи у колективі, які вони використовують у трудовій діяльності.
Гетьман О.О. [9].	Сукупність працівників, які входять до його облікового складу
Беяцький Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. [10, с. 14].	Розглядають сукупність людей, які залучені у трудовий процес; як один з головних факторів ефективного функціонування будь-якої організації

Виходячи з проведеного аналізу теоретичних підходів щодо визначення сутності персоналу можна виокремити три основних:

відповідно до управлінського підходу персонал організації можна розглядати як сукупність трудових ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства, мають певну кваліфікацію та необхідні для виконання конкретних функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку. В даному підході ключовими є якісні характеристики співробітників організації, а також процес управління;

економічний підхід визначає категорію «персонал» як сукупність всіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також включених до штатного розкладу, але тимчасово не працюючих за різними причинами (відпустки, хвороба тощо). Економічний підхід виявляє в категорії «персонал» кількісні характеристики;

у кадровій справі прийнято вживати поняття «кадри», тобто основний (штатний, постійний), кваліфікаційний склад працівників. Також в кадрове поле організацій, не являючись персоналом в даній організації, можуть входити консалтингові, аудиторські організації, які уклали договір на певний час або на виконання певних робіт.

Ми вважаємо, що під персоналом доцільно розуміти працівників підприємства, які володіють певними навичками, кваліфікацією, здібностями які можна використовувати з метою досягнення власних цілей та виконання завдань підприємства. Це надає підстави розглядати персонал як важливий стратегічний ресурс підприємства.

Класифікація персоналу підприємства оснований на характері та ступеню участі працівників у виробничому процесі, який є основою діяльності будь-якого підприємства. Персонал організації поділяється на управлінський та виробничий.

Структура персоналу підприємства за категоріями наведена на рис. 1.1.

Управлінський персонал – частина персоналу підприємства, яка виконує загальну функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Виробничий персонал зайнятий на виробництві та бере участь у здійсненні технологічного процесу.

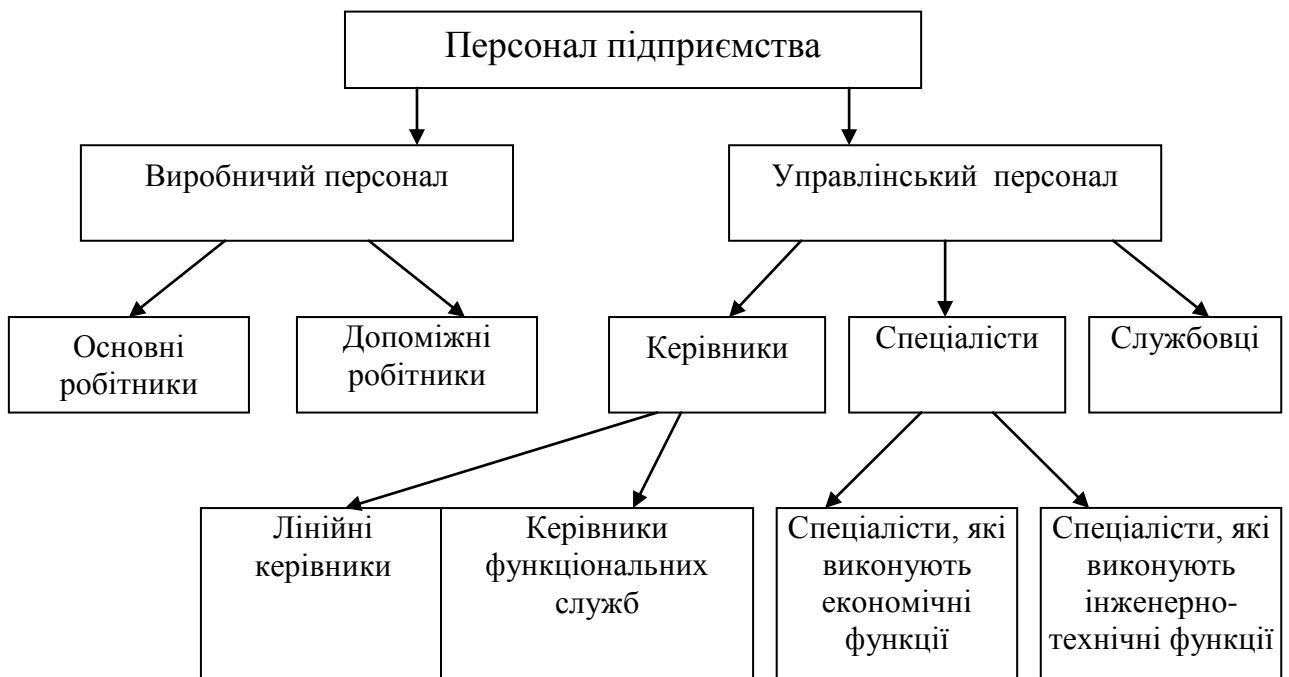


Рис. 1.1. Структура персоналу підприємства за категоріями

Залежно від рівня управління керівники бувають:

лінійні (очолюють підприємство в цілому або його підрозділи);

функціональні (керівники, які очолюють відділи, служби тощо).

Лінійний керівник здійснює безпосереднє керівництво людьми та виробничою діяльністю. Він є зв'язуючою ланкою між керівництвом організації, яке розробляє стратегічні завдання управління, та безпосередніми виконавцями, які реалізують ці завдання.

За характером трудових функцій, персонал поділяється на:

керівників

робітників (підбираються за професіями; спеціальностями; кваліфікацією);

спеціалістів (особи, які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції, мають вищу або середню спеціальну освіту);

службовців (здійснюють підготовку та оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування. Кваліфікаційні вимоги до службовців: середня професійна освіта або середня повна освіта, з підготовкою за спеціальною програмою протягом одного або декількох місяців).

Для всіх суб'єктів господарювання управління персоналом – найважливіша складова, оскільки без належним чином підібраних, розставлених і професійно підготовлених людських ресурсів жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити.

Під управлінням персоналом різні науковці розуміють певну систему видів управлінської діяльності: як окремих менеджерів, так і всього апарата управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення терміну «управління персоналом» в дослідженнях науковців

Автор, посилання	Визначення
М.О. Меншикова [11]	Сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.
Г.В. Щекин [12, с. 271-272]	Забезпечення співробітництва між усіма членами колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, що виконується усіма керівниками, а також спеціалізованими підрозділами організації, яка сприяє найбільш ефективному використанню людей для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них.
Економічна енциклопедія [13, с. 295]	Комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника та розробку перспективної кадрової політики.
В.М. Данюк [14]	Важливе соціально-економічне явище, яке на практиці виявляється у формі провідної функції управління організацією. Це системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації.

Під управлінням персоналом підприємства пропонуємо розуміти дії, спрямовані на оптимальний підбір і розстановку персоналу, навчання, оновлення знань, морально-психологічний стан, уникнення конфліктних

ситуацій в колективі з метою забезпечення злагодженої та ефективної роботи підприємства. Це, в свою чергу, дозволяє покращувати бізнес-процеси і робить підприємство більш конкурентоспроможним на міжнародному ринку [15].

Закономірності процесів з управління персоналом в системі підприємства відображають реальні, систематично повторювані взаємозв'язки між різними складовими під час загального управління підприємством. До найважливіших закономірностей управління персоналом відносяться закономірності синергії, інформованості і впорядкованості, розвитку, композиції. Розглянемо детальніше ці закономірності [16].

Закономірність синергії виражається в прирості енергії організації, що перевищує силу індивідуальних зусиль працівників підприємства. Цей феномен і визначив перехід людства до організаційних форм трудової та громадської діяльності. Синергія виділяє підприємство з ряду інших систем матеріального світу, так як для всіх природних систем характерний закон збереження і перетворення енергії, згідно з яким у будь-якій замкненій системі при всіх її змінах кількість енергії залишається постійним. Однак, згідно з закономірністю синергії в соціальних системах управління можлива зміна внутрішньої енергії як у бік збільшення, так і у бік зменшення. Найбільш важливою особливістю дії закону синергії в рамках соціальної системи управління визнається можливість управління приростом енергії.

Закономірність інформованості і впорядкованості полягає в тому, що будь-яка соціальна система управління може існувати тільки за умови інформаційного забезпечення. При цьому інформація всередині системи повинна бути структурована та впорядкована у вигляді прямих і зворотних зв'язків, бо, як вже зазначалося, управління можливо тільки при наявності комунікацій. У сучасному суспільстві рівень розвитку держави визначається не тільки наявністю економічних і природних ресурсів, але і станом інформаційного забезпечення (або інформаційного середовища). Інформаційне середовище містить сукупність всіх знань, якими володіють громадяни даної країни. Частина цих знань втілена у матеріальних цінностях і засобах

виробництва.

Закономірність розвитку полягає в тому, що соціальна система управління здатна до розвитку, тобто підприємство змінюється в часі. Воно народжується, розвивається і вмирає. Іншими словами, організація має своє минуле, сьогодення і майбутнє. При цьому розвиток організації має здійснюватися цілеспрямовано. Мета – це ідеальний уявний результат діяльності.

Закономірність композиції, що відображає прагнення підприємства до об'єднання. Особливо актуальна для сучасних підприємств в умовах економічної нестабільності і різких коливань ринкової кон'юнктури, економічного тиску з боку конкурентів. У таких умовах об'єднання споріднених підприємств забезпечує їх більш ефективне просування до спільної мети.

Крім закономірностей управління персоналом підприємства також повинне здійснюватися на таких основних принципах [17]: планованості; системності; єдиноначальності; економічної ефективності; демократизму; економічної зацікавленості; соціальної доцільності.

З розвитком теорій управління персоналом, змінювались і розширювались концепції управління персоналом на підприємстві. У науковій літературі виділяються наступні групи концепцій управління персоналом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні концепції управління персоналом на підприємстві

(згруповано за [18, с. 21])

№ з/п	Концепції управління персоналом	Сутність концепції
1	2	3
1	Класична концепція	Раціоналізація й стандартизація трудових операцій; максимальна ефективність використання робочої сили; персональна оцінка й оплата за результатами праці.
2	Бюрократична організація	Функціональний розподіл праці й ієрархія владних відносин; деталізація й письмове оформлення обов'язків персоналу; стратегія довічного наймання; мінімізація особистісних властивостей й суб'єктивізму; кар'єрний рост.

Продовження табл. 1.3

№ з/п	Концепції управління персоналом	Сутність концепції
1	2	3
3	Адміністративне управління	Управління розглядається як особливий вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію й контроль; універсальні принципи управління, що приводять до успіху; етика, взаємодопомога, лідерство; механізм прийняття рішень і підпорядкування наказам.
4	Концепція «людських відносин»	Позитивне відношення керівників до підлеглих, здоровий морально-психологічний клімат і задоволення потреб – головні фактори підвищення продуктивності праці.
5	Концепція людських ресурсів і школа поведінкових наук (концепції X і Y управління; концепція Z – синтез американського і японського методів управління)	Ієрархія потреб людини; закономірності поведінки суб'єкта.
6	Концепції ситуаційного підходу	Залежність ефективності управління від умов конкретної ситуації, у якій функціонує підприємство; здатність аналізувати ринкову кон'юнктуру й приймати рішення; SWOT-аналіз; вибір адекватного стилю управління; лідерство й керівництво; «управлінська решітка».
7	Концепції інституціонального підходу	Ринок – сукупність формальних і неформальних «правил гри», факторів (процедур) примусу й організацій («гравців»), що переслідують власні цілі.
8	Концепції системного підходу (управління за цілями, концепція «7S»; сучасне підприємство як відкрита й закрита система)	Управління за цілями («management by objectives») передбачає визначення цілей функціонування кожного структурного елемента організації (адміністрації, підрозділів і працівників) і реалізованих проектів, для наступного спостереження й контролю результатів спільної діяльності. Модель «7S», розроблена американською консультативною фірмою «МакКінсі» одержала свою назву від семи найважливіших проблем організації й управління: strategy (стратегія) – skill (навички, майстерність) – shared values (загальноновизнані цінності) – structure (структура) – systems (система й процеси прийняття рішень) – staff (персонал, кадри) – style (стиль). Сучасне підприємство розглядається як відкрита та закрита система.
9	Сучасні концепції: теорія людського капіталу	Вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу компанії.
10	Теорія стратегічного управління персоналом	Управління людськими ресурсами й управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії.
11	Компетентісно-орієнтований підхід	Синтез стратегічного управління й соціальних, особистісних та психологічних установок і здібностей персоналу.

Управління персоналом на підприємстві повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку підприємства, досягненні основних його цілей, що вимагає врахування таких аспектів [19, с. 252]: довгостроковий розвиток підприємства; забезпечення ринкової незалежності; одержання відповідних дивідендів; самофінансування розвитку підприємства; збереження фінансової рівноваги; закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, основним завданням управління персоналом на підприємстві є удосконалення [20]: кадрової політики; використання і розвиток персоналу; вибору і реалізації стилю управління персоналом; організації горизонтальної координації і кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати та стимулювання праці.

Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довгостроковій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30–50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами [21, с. 87]. У цьому контексті управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких позиціях [21, с. 87–88]:

людина – джерело доходу;

вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;

успішна робота можлива тільки при забезпеченні підприємства високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

До найважливіших складових процесу управління персоналом також відносять [3, с. 48–49]:

планування і прогнозування;

аналіз робіт і визначення вимог до компетенцій працівників;

професійний добір працівників на вакантні робочі місця;
укладання трудових договорів та адаптація новоприйнятих працівників;
управління рухом працівників та кадрове діловодство;
навчання працівників і управління трудовою кар'єрою (розвиток персоналу);
організація та обслуговування робочих місць;
нормування праці та управління трудомісткістю виробничої програми;
оперативне управління підрозділами і працівниками;
оцінювання діяльності підрозділів і працівників;
розроблення і застосування ефективної системи мотивування працівників до активної трудової поведінки;
управління охороною праці та гуманізація праці;
управління соціальним розвитком і соціальний захист працівників та ветеранів праці;
юридичне обслуговування організації та працівників;
моніторинг ефективності управління персоналом.

При побудові чи вдосконаленні системи управління персоналом на підприємстві слід враховувати безліч факторів, тому головним у роботі з кадрами є [22]:

використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;

інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми.

В умовах сучасності докорінно змінилася роль людини у виробництві. Якщо раніше вона розглядалася лише як один з факторів робочого процесу, нічим по суті не відрізняючись від машин і устаткування, то сьогодні перетворилась в головний стратегічний ресурс та надбання компанії в конкурентній боротьбі. Це пов'язано зі здатністю до творчості, яка зараз стає вирішальною умовою успіху будь-якої діяльності. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як ресурсні витрати, а як

інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку. Вони спрямовані на організацію робочого процесу, відпочинку, занять спортом, створення умов для розвитку творчості, медобслуговування і т. д. [23, с. 91].

Тому основною метою процесу управління персоналом є розвиток та ефективне використання людського капіталу підприємства. Це означає, що ефективне використання робочого часу працівником, досягнення його професійних цілей та розвиток його потенціалу сприяють досягненню основних цілей організації. Для досягнення глобальної мети підприємства реалізується група локальних цілей, яку можна представити у вигляді схеми (рис. 1.2).

Стабільність кадрового потенціалу	Навчання персоналу	Розвиток кадрового потенціалу
Задоволення в кадрах, розміщення, просування	Забезпечення безперервного поповнення знань	Підвищення якості оцінки кадрів, лізинг персоналу
Координування поведінки кадрів, плинність, дисципліна, відповідальність	Підвищення кваліфікації: курси, семінари	Формування кадрового резерву
Адаптація нових кадрів, забезпечення зайнятості та збереження робочих місць	Формування раціонального стилю управління	Удосконалення умов праці, самонавчання персоналу

Рис. 1.2. Цілі управління персоналом на підприємстві [24]

Таким чином, для досягнення головної цілі управління персоналом, варто зосередити увагу на трьох локальних цілях: стабілізація кадрового потенціалу; навчання персоналу; розвиток кадрового потенціалу. Очевидним є той факт, що неможливо досягти всіх цих цілей без ефективно налагоджених процесів в управлінні персоналом.

Система роботи з персоналом являє собою сукупність принципів і методів управління кадрами й складається з п'яти взаємозалежних елементів, що відображено на рис. 1.3.

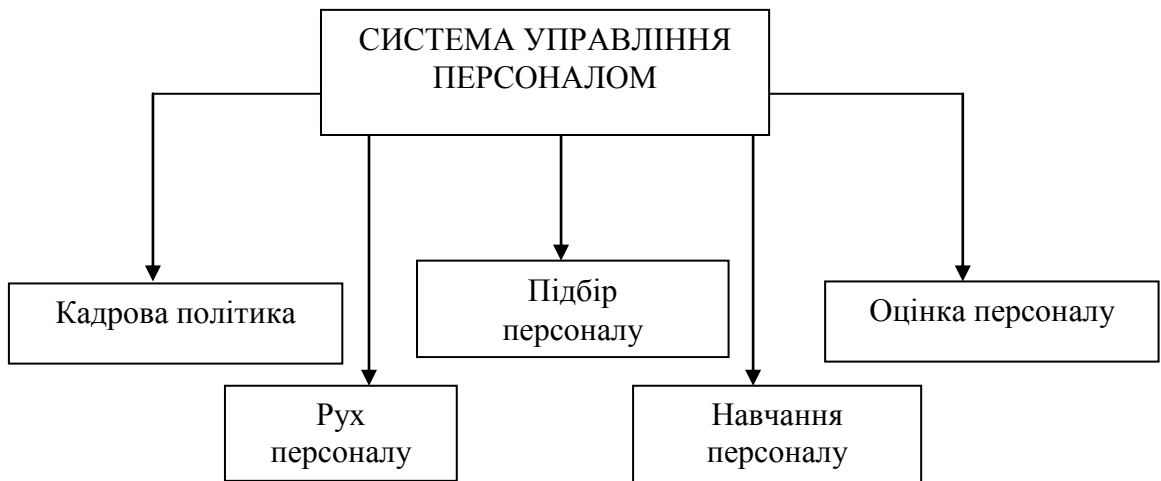


Рис. 1.3. Система управління персоналом підприємства

Необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийманням на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату стосовно будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері.

Отже, система управління персоналом підприємства є ключовою в рамках структури підприємства. При цьому не існує єдиного вірного варіанту декомпозиції поняття «управління персоналом», на кожному підприємстві це робиться самостійно відповідно до умов та ринку, в якому знаходиться організація. Залежно від масштабів виробництва підприємства, чисельності штатних працівників чи фінансових можливостей функції системи управління персоналом на підприємстві можуть бути більш розширеними та диференційованими.

Сучасний організаційний розвиток підприємств орієнтований на обмежений зріст і вирощування кадрів усередині фірми у відмінності від раніше практикованого зовнішнього злиття і придбання. Говорячи про глибинні зміни в системі управління й обліку персоналу в бізнесі, можна виділити чотири групи факторів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація факторів, що впливають на персонал підприємства

Фактори	Зміни в системі управління персоналом
1. Техніко-технологічні фактори	
1.1. Нові високі технології. 1.2. Індивідуалізоване виробництво, гнучкі технології та організації. 1.3. Інтеграція науки з виробництвом. 1.4. Автоматизація управлінської праці, інформаційні технології.	1. Зміни структури та диференціації персоналу. 2. Групова праця та інтегрування трудових функцій 3. Безперервне підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу 4. Комплексна система керівництва
2. Зміни в особистісному факторі	
2.1. Підвищення ролі освіти. 2.2. Підвищення вартості робочої сили та персоналу. 2.3. Ускладнення трудової мотивації та переорієнтація системи цінностей. 2.4. Підвищення ролі інтелектуального ресурсу	1. Створення системи безперервної освіти. 2. Внутрішньо фірмове навчання та підвищення кваліфікації персоналу. 3. Диференційований підхід до інвестицій в персонал 4. Орієнтація стимулювання на підприємництво, новаторство.
3. Зміна економічних та соціальних умов	
3.1. Розширення різноманіття форм власності та підприємництва. 3.2. Пристосування стратегії та структур до нововведень та якості продукції. 3.3. Вибіркове втручання держави в сферу праці. 3.4. Послаблення організованого робочого руху	1. Перерозподіл функцій та повноважень в системі управління персоналом 2. Акумуляція передового досвіду управління кадрами. 3. Створення нових форм співпраці робітників та адміністрації компанії. 4. Політизація управління кадрами
4. Зміни в розвитку теоретичної думки	
4.1. Визнання підвищення ролі фактору кадрів у виробництві. 4.2. Перехід від аналітичного до системного підходу	1. Формування цілісного бачення управління персоналом менеджерами та персоналом. 2. Підвищення обґрунтованості рішень по використанню праці

На сучасному етапі розвитку світової економіки все більше зростає значення людського інтелекту та компетентності працівників у сферах їх професійної діяльності. До найважливіших закономірностей управління персоналом відносяться закономірності синергії, інформованості і впорядкованості, розвитку, композиції. Через це специфіка людських ресурсів є дуже особливою. Це виражається в тому, що люди наділені інтелектом та емоціями, передбачити їх реакцію на робочі процеси складно. При цьому трудові відносини найманого працівника і роботодавця орієнтуються на

довгостроковий термін, так як працівники свідомо обирають сферу діяльності, в якій хочуть працювати та розвиватися.

При формуванні системи управління персоналом підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 1.4).

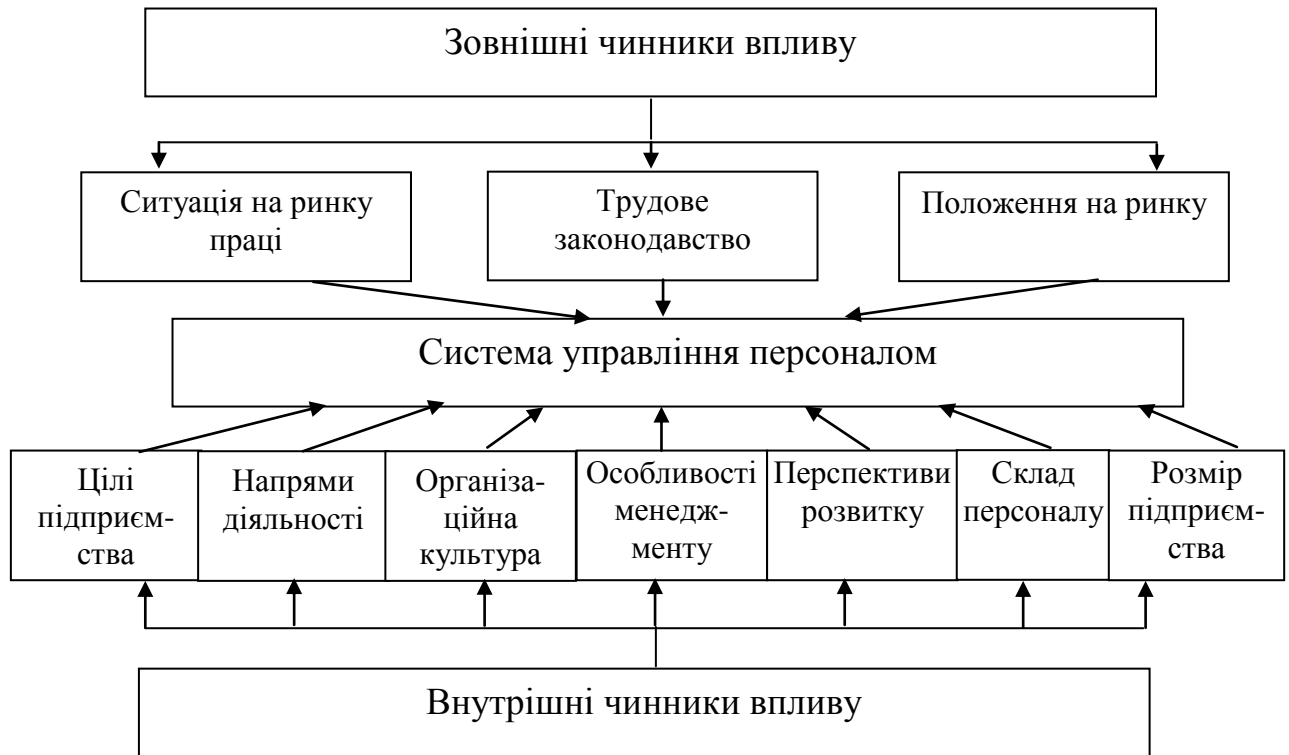


Рис. 1.4. Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства

До зовнішніх чинників відносять три основних:

ситуацію на національному та світовому ринках праці, аналіз якої дає можливість керівництву підприємством оцінити кон'юнктуру ринку праці, визначити сучасні технології прийняття, звільнення, ротації кадрів, матеріального та нематеріального стимулювання, ефективного використання робочого часу тощо;

положення підприємства на ринку дає можливість оцінити рівень підготовки, кваліфікації та мотивації кадрів;

адаптоване до міжнародних вимог трудове законодавство чітко регламентує трудові відносини на підприємствах, у тому числі і іноземних компаніях, які працюють на національному ринку.

Зовнішні чинники включають:

цілі підприємства, чітке формулювання та довго строковість яких дозволяє визначитись з чисельністю персоналу;

напрями діяльності, визначення яких дозволяє чітко сформулювати вимоги до кваліфікаційного рівня персоналу;

організаційна культура – це система особистих і колективних цінностей, які приймають усі члени організації. Кожна організація має свою власну культуру, що складається протягом усього її розвитку і визначає функціонування організації. Культура організації виявляється у відносинах між виробниками, постачальниками і споживачами. Вона містить у собі наступні елементи: призначення організації (місія, мета, задача); засоби, що включають не тільки технологію, а й стиль діяльності членів організації, систему стимулювання, контроль, інформаційне забезпечення; критерії досягнення й оцінки результатів; засоби внутрішньої інтеграції, до яких відносяться: мова, прийоми включення нових членів в організацію, спосіб розподілу влади, стиль взаємин, система заохочень і покарань, церемонії, ритуали тощо;

особливості менеджменту визначають специфіку управлінських зв'язків на підприємстві та центри відповідальності;

перспективи розвитку визначають додаткову потребу у персоналі або ж необхідність скорочення його чисельності;

склад персоналу дозволяє оцінити рівень відповідності його компетентності з рівнем виконуваних управлінських завдань;

розмір підприємства обмежує чисельність набору персоналу для більш ефективного використання його потенціалу.

Від персоналу залежить кількість, якість, асортимент продукції, що випускається. А від роботи людей в допоміжних підрозділах і адміністративно-управлінського персоналу залежить рентабельність та успішність просування

товарів на ринках збуту. Саме тому сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства.

Таким чином, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів та методів управління.

Стратегія управління персоналом – визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника. Інакше кажучи, це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності підприємства за допомогою своїх працівників. Управління кадрами є основою управління підприємством [25]. Вибір оптимальної стратегії управління персоналом підприємства визначається особливостями його роботи. Відповідно до умов роботи на підприємстві можна обрати одну з таких стратегій:

- економія витрат на розвиток, утримання та задоволення основних робочих потреб персоналу;

- узгодження цілей управління персоналом із загальною стратегією компанії;

- наймання висококваліфікованих спеціалістів різних галузей;

- додаткові витрати на розвиток персоналу разом зі створенням якісних умов праці (ця стратегія є найбільш поширеною серед компаній з високим рівнем розвитку корпоративної культури за рахунок якого і висуваються високі вимоги до якості персоналу).

На рівні підприємств людський фактор реалізується в соціально-економічній категорії «кадри». Тому, на нашу думку, доцільно розглянути поняття – кадровий потенціал. В системі управління персоналом кадровий потенціал є основним джерелом забезпечення підприємств кадрами. Останній може бути представлений чисельністю працівників, якістю професійної

підготовки та, що важливо, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства має властивість цілісності, що принципово відрізняє його від властивостей, притаманних кожному працівникові окремо.

Особливості поняття кадрового потенціалу пов'язані з конкретними особистостями. Вони включають наявність, рівень прояву, значимість ділових якостей керівників та інших категорій персоналу, тобто мова йде про потенціал окремих співробітників. Поняття кадрового потенціалу, чи потенціалу персоналу, пов'язано із підрозділами та організацією в цілому.

Категорія «кадровий потенціал» не ідентична категорії «кадри», оскільки під кадрами розуміється сукупність працівників різних професій та спеціальностей, рівень їх підготовки та освіти, а в поняття кадрового потенціалу включаються не тільки кадри, а і визначений рівень спільних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей. Тобто кадровий потенціал підприємства, звісно, залежить від потенціалу кадрів цієї організації, але не являється їх сумою. Кадровий потенціал синтезує те, що в літературі радянського періоду називали людським фактором, а на заході – персоналом організації, її структурою управління, а також характерні для даної організації форми управлінських відносин, чи стилю управління.

Таким чином, категорія «кадровий потенціал» передбачає розгляд кадрів як активних елементів організації, тобто кадровий потенціал підприємства – це можливість персоналу та адміністрації, які можуть бути використані для досягнення цілей організації.

Однією з особливостей кадрового потенціалу є поєднання основних його компонентів – професійно-кваліфікаційного, креативного, інноваційного, мотиваційного [17, с. 67]. Зазначене забезпечує необхідну якість персоналу підприємства, а отже і його конкурентоспроможність при здійсненні ЗЕД.

Таким чином, управління персоналом підприємства є комплексом взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, які забезпечують ефективність ведення трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку. Ступінь і

спрямованість впливу на потенціал працівників у значній мірі визначає вектор економічного розвитку підприємства, а реалізація концепції економічного розвитку можлива лише за умови адекватного нарощування матеріально-технічного та кадрового потенціалу підприємства.

Одна з основних проблем управління персоналом полягає в тому, що при всьому різноманітті існуючих підходів, найбільш загальними в його розвитку є наступні: формування у персоналу економічного мислення; одержання системних знань і навчання навичкам управління міжнародними бізнес-процесами; об'єктивізація чинників кадрової роботи; вивчення і використання мотиваційних чинників управління; розвиток професійного світогляду персоналу тощо.

1.2. Формування системи управління персоналом у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

В сучасних умовах не втрачають актуальності нові підходи та способи формування потенціалу персоналу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Все більше керівників підприємств визнають, що кращі конкурентні переваги забезпечують здібності, навички та вміння персоналу даного підприємства у порівнянні з іншими. Нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на існуючому ринку, тому особливості роботи персоналу, їх знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна організація роботи і стимулювання найманих працівників можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів. Особливо цінними є спеціалісти, які здатні виділитись оригінальністю, неординарністю своїх робіт, ідеями, бажанням експериментів і прийняттям ризикованих, незвичних рішень.

Система управління персоналом у зовнішньоекономічній діяльності – це

сукупність взаємопов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які впорядковують та направляють діяльність персоналу на досягнення поставлених цілей.

Існує багато точок зору, щодо основних складових елементів системи управління персоналом у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Така різноманітність пов'язана з наявністю різних підходів до розуміння системи управління персоналом у зовнішньоекономічній діяльності підприємства й ефективного поєднання її складових елементів, тобто підсистем.

Система управління персоналом при здійсненні ЗЕД включає такі основні елементи (рис. 1.5):

суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан;

об'єкт управління – функціонує під керівним впливом; те, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;

керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;

зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті.

Суб'єктом управління персоналом на підприємстві є керівник – вища ланка адміністративного управління. Умови, що склалися на ринку на даний час, вимагають від керівника сучасних підходів до управління, оскільки його місце та роль на підприємстві є дещо іншими ніж 10 років тому. В наш час керівник повинен бути координатором команди фахівців, приймати управлінські рішення, щоденно направляти працівників на досягнення спільних цілей. Раніше вважалося, що для того, щоб стати успішним керівником, необхідно певний час попрацювати фахівцем. Це часто приводило до внутрішнього набору керівників, які розуміли особливості виробничої діяльності, однак не мали управлінських навиків.

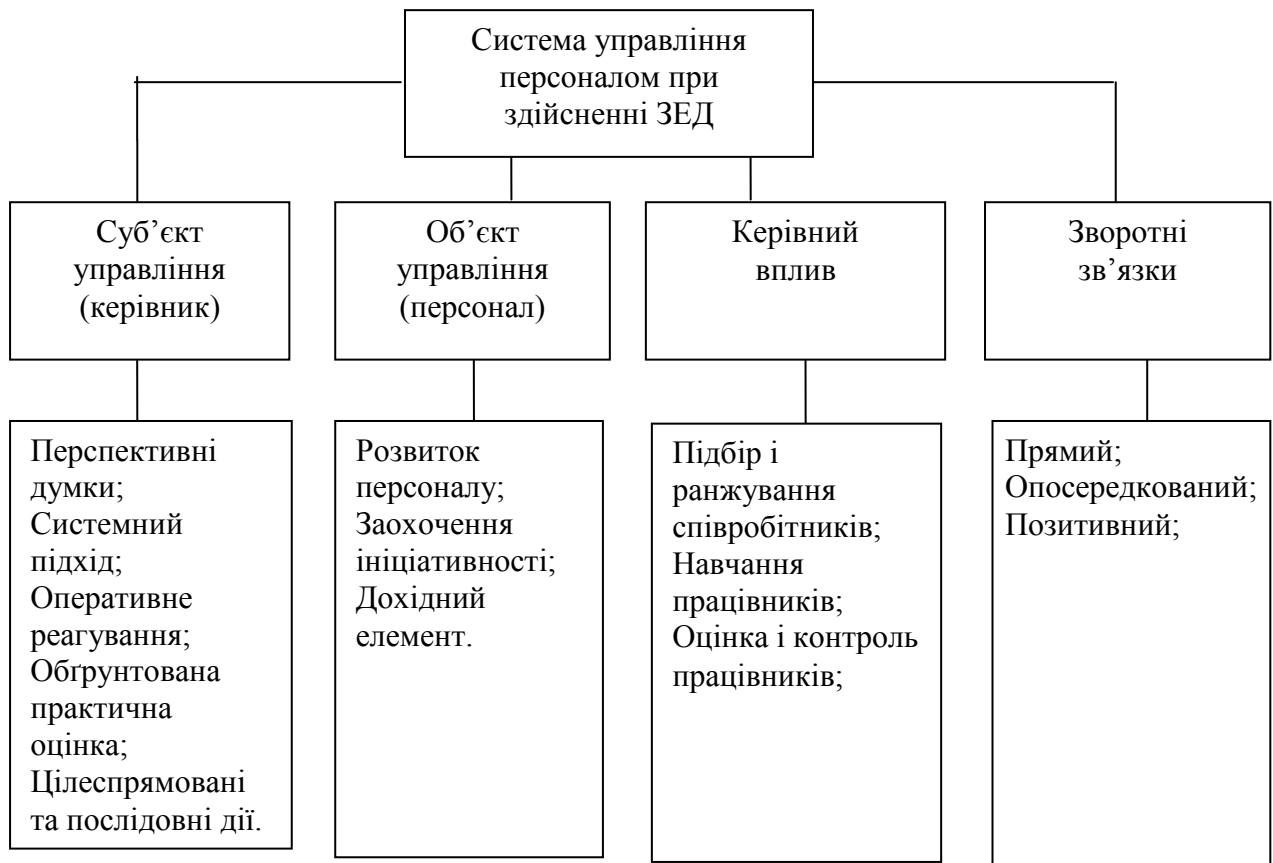


Рис 1.5. Елементи системи управління персоналом підприємства

Головним завданням керівника є постановка цілей і вироблення стратегії їх успішного досягнення. Немає необхідності для менеджера вищої ланки мати бездоганні знання у вузькій сфері, проте він повинен максимально ефективно використовувати знання своїх підлеглих.

Цілі та мета діяльності підприємства є в пріоритеті для керівника, і йому немає потреби відволікатись на справи, які можуть бути вирішені співробітниками самостійно. Такий професіонал здатний аналізувати конкретне явище і дуже швидко реагувати на нього. Ефективний керівник не тільки сам розвивається, але і допомагає підлеглим розкрити свій потенціал, схвалює та нагороджує ініціативність.

Важливою психологічною якістю сучасного керівника є спосіб його мислення. Під час прийняття практичних рішень керівник повинен швидко оцінити ситуацію та підходити до прийняття управлінських рішень,

основуючись на наступних принципах:

перспективно і проблемно, що допомагає заздалегідь передбачити можливі труднощі і виробити стратегію їх подолання;

системно, оскільки керівник зобов'язаний розглядати будь-яку справу з різних позицій і передбачати всі впливові фактори;

обґрунтовано і практично оцінювати ситуацію, відрізнити реальний стан речей від удаваного;

консервативно і одночасно непересічно, що вимагає від керівника вміння гармонійно поєднувати свій накопичений досвід і новаторство свіжих підходів;

оперативно реагувати на будь-які зміни і тенденції у сучасних швидкозмінних умовах ведення бізнесу; важливо діяти максимально швидко та раціонально;

цілеспрямовано і послідовно приймати рішення, правильно виставляти пріоритети, фільтруючи поставленні перед ним завдання;

самокритично дивитися на свої дії «зі сторони» і приймати до уваги позитивний досвід інших фахівців. Керівник повинен постійно розвиватися і покращувати свої професійні навички.

Сучасний керівник має навчитись поєднувати в собі якості талановитого управлінця і лояльного колеги. У суспільстві існує стереотип, ніби головною роллю керівника є контроль підлеглих. На практиці, така поведінка з боку керівництва, як постійна недовіра, веде до того, що працездатність співробітників суттєво знижується.

Довірчі відносини породжують в колективі взаємну відповідальність і сумлінність. При цьому, працівники починають прагнути до самовдосконалення, їх ефективність підвищується, а наслідок – позитивний результат. На сучасних підприємствах персонал, як об'єкт управління, давно не вважається витратним елементом, який потрібно скорочувати. Сьогодні це – ресурс, яким важливо правильно керувати, створювати умови для його розвитку та вкладати в нього кошти. Першочерговим завданням кадрової політики підприємств є ефективне використання персоналу в системі

управління та його розвиток.

Під використанням персоналу слід розуміти комплекс заходів, що спрямований на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Отже, ефективне функціонування будь-якого підприємства, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність підприємства постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Для керівника важливо бачити в своєму підлеглому ініціативну особистість, яка здатна приймати самостійні рішення, брати на себе відповідальність і розвиватися. Тому, сьогодні більшість підприємств використовує такий підхід до управління персоналом, за яким здійснюють капіталовкладення безпосередньо у самих працівників, у їх формування і розвиток. Вкладення у людські ресурси стають дедалі вигіднішими і сприяють виживанню фірми на ринку. При цьому, керівники пояснюють витрати, пов'язані з персоналом, не як даремні, а як інвестиції у людський капітал – основне джерело прибутку.

Під «розвитком персоналу» розуміють системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу (табл. 1.5) [26].

Розвиток персоналу, професійне навчання можна проводити на робочому місці, поза робочим місцем, чи навіть поєднувати зазначене (рис. 1.6). Підготовка кадрів безпосередньо на робочому місці має оперативний характер, завжди конкретна, оскільки орієнтована на засвоєння визначеного трудового процесу, виконання конкретної роботи, не вимагає великих витрат, скорочує період адаптації.

Таблиця 1.5

Визначення терміну «розвиток персоналу» в дослідженнях вчених

Автор, посилання	Визначення
Грішнова О.А. [27, с. 16]	Сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в ширшому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших.
Український мобільний банк [28]	Система навчання, організаційного розвитку й професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на рішення й поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної й організаційної ефективності.

Навчання поза робочим місцем пов'язано з більшими фінансовими витратами та відволіканням працівника від його службових обов'язків. В той же час – є досить ефективним, адже дає можливість оцінити роботу з іншого погляду, освоїти нову інформацію.

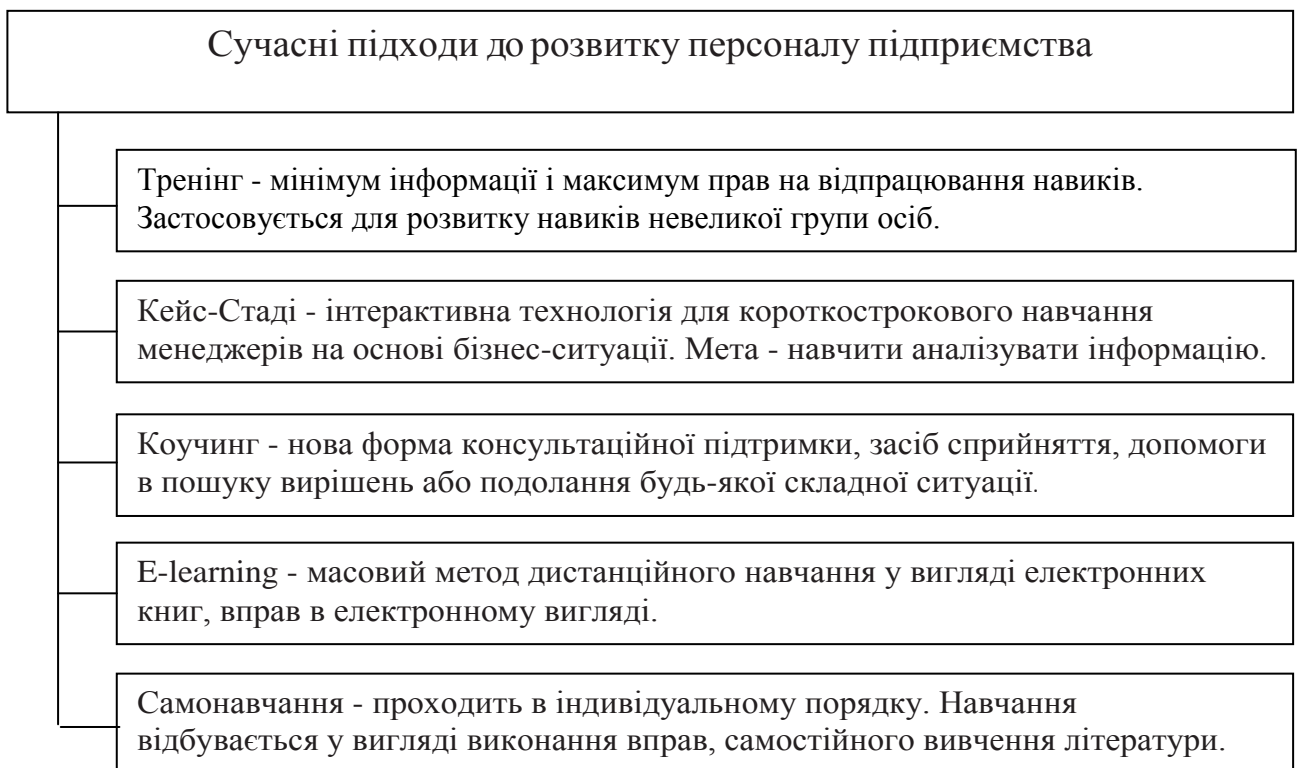


Рис 1.6. Сучасні підходи до розвитку персоналу підприємства

Ще однією важливою складовою системи управління персоналом у ЗЕД є керівний вплив як комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, які впливають на об'єкт і забезпечують досягнення реальних зміни в його стані.

Для отримання позитивних результатів роботи персоналу керівний вплив має базуватись на таких методологічних засадах, як: по-перше, на кожному підприємстві мають залучатися потрібні для досягнення цілей людські ресурси, тобто має здійснюватися підбір і ранжування співробітників; по-друге, на всіх без винятку підприємствах необхідно проводити навчання працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями; по-третє, треба здійснювати оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей; по-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі має винагороджувати своїх співробітників, тобто компенсувати витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Останнім часом тут простежуються нові тенденції, а саме:

дедалі ширшого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);

збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70% компаній використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66% – надають їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70% – створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

працівникам надаються «гнучкі» пільги. Замість традиційного обов'язкового набору пільг – медичного страхування, страхування життя тощо

– сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету) [29];

поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам «спочивати на лаврах» і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20-30 річним стажем.

Одним з найбільш вагомих елементів в системі управління персоналом, можна вважати – зворотній зв'язок, за допомогою якого працівник управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на колегу чи іншу особу. Зворотний зв'язок – це процес обміну змістовною та оціночною реакцією працівників на інформацію і поведінку один одного. Зворотній зв'язок – необхідний психологічний фактор, що стимулює ефективну діяльність. Менеджер повинен вміло оперувати цим фактором, добре знати зміст психологічного впливу і способи подачі формою повідомлення. Опосередкований зворотний зв'язок – це дещо завуальована інформація, щоб певним чином вплинути на працівника, для коригування його поведінки. Такий зворотний зв'язок негативно позначається на процесі управління. Зворотній зв'язок повинен бути на підприємстві, не залежно від того чи буде він позитивним, чи ні. Звичайно, що підлеглі побоюються почути критику в свою сторону, можливі неприємні наслідки, але він розумітиме, що його роботу помічають і рахують її важливою. Щодо керівників, то негативну зворотну інформацію щодо підлеглих вони часто розглядають як ефективну форму управлінського спілкування. Разом з тим негативний зворотний зв'язок в управлінському спілкуванні має об'єктивну основу, оскільки не всі працівники однаково ставляться до своїх функціональних обов'язків.

Керівник повинен розуміти, яка форма зворотного зв'язку є найбільш впливовою, використовувати цей елемент так, щоб працівник почувався причетним до справ компанії та відчував себе значимим.

Найактуальнішим принципом формування системи управління персоналом підприємств сьогодні є пошук і втримання ефективних працівників. За даними глобального дослідження, що провело Tower Watson спільно з World at Work, більшість компаній, які розширюють штат, стикаються із значними складнощами у залученні ключових і талановитих працівників. Близько 65 % опитаних компаній у всьому світі і 52 % американських компаній опинились перед проблемою залучення фахівців з необхідними навичками. Ще 61 % і 45 % відповідно акцентують на складнощах залучення ефективних і талановитих працівників. Разом із тим, увагу втриманню персоналу і подоланню пов'язаних із цим проблем приділяють тільки 21 % компаній-респондентів у всьому світі й 11 % – у США.

Ця думка підтверджена дослідженням дослідницької компанії “Енст енд Янг”, проведеним у середовищі великих міжнародних організацій. Так, учасники дослідження відзначили перспективу нестачі технічних фахівців та керівників середньої ланки. На основі цього керівництво 64 % опитаних організацій планує створювати внутрішній кадровий резерв, для вирішення у майбутньому проблеми нестачі фахівців. 33 % мають намір вивчити стан та забезпечити координацію глобальних кадрових ресурсів для заповнення ключових посад. Ще 31 % мають намір запропонувати працівникам більше гнучкості у роботі (йдеться про гнучкий графік роботи, можливість працювати вдома, програми поступового виходу на пенсію тощо). Так, 63 % респондентів відповіли, що така інтеграція відзначається на підприємствах [30, с. 7].

На такий принцип формування системи управління персоналом, як зниження загального рівня стресів та конфліктів у трудовому колективі, управлінці дедалі більше звертають уваги, зважаючи на високий рівень негативного впливу стресів у житті українців. Дослідження, що провів Київський інститут соціології, свідчать про те, що упродовж 2018 р. 68 % українців пережили якусь стресову ситуацію (важку хворобу, втрату роботи тощо).

Згідно з дослідженнями онлайн-рекрутингової агенції CareerCast.com, надзвичайно високий рівень стресу спричиняє обернений вплив на продуктивність, фізичне здоров'я та моральний стан [31, с. 7]. Однак відзначимо, що хвилювання – це нормальний людський стан: скільки б люди не прочитали книг з психології чи не освоїли методик релаксації, вони завжди проявлятимуть на роботі хоча б середній рівень хвилювання. І навіть більше, повністю розслаблені працівники не викладаються на 100 %, а тому стають об'єктами скорочення штату. Бажано, щоб комунікація виходила від перших осіб підприємства. Повідомлення можна транслювати будь-яким зручним способом: через розсилання працівникам листів електронною поштою, проведення чат-конференцій, створення корпоративних сайтів для внутрішнього користування тощо [32, с. 26].

У компанії JTI у процесі відбору персоналу і формування команд застосовується матричний підхід. Для того, щоб люди ефективно працювали в межах організації незалежно від відділу чи виконуваних функцій, їх повинні об'єднувати корпоративні цінності. Відкриваючи нові вакансії в межах підприємства, підрозділи якого розміщені у різних частинах світу, фахівець з підбору персоналу детально обговорює з відповідним лінійним керівником як вимоги до професійного рівня кандидата, так і очікування щодо його персональних характеристик. Компанії намагаються наймати людей, зважаючи на їх ставлення до роботи, а потім навчати необхідним професійним навичкам [33, с. 48].

Механізм формування системи управління персоналом включає послідовність етапів (рис. 1.7), виконання яких дозволяє підвищити його конкурентоспроможності при здійсненні ЗЕД, а саме:

формування системи управління персоналом на основі процесів забезпечення (планування, відбір, наймання, прийом, адаптацію, звільнення), розвитку і реалізації (навчання, забезпечення соціальної стабільності, планування службової кар'єри, формування корпоративної культури та іміджу підприємства) персоналу;

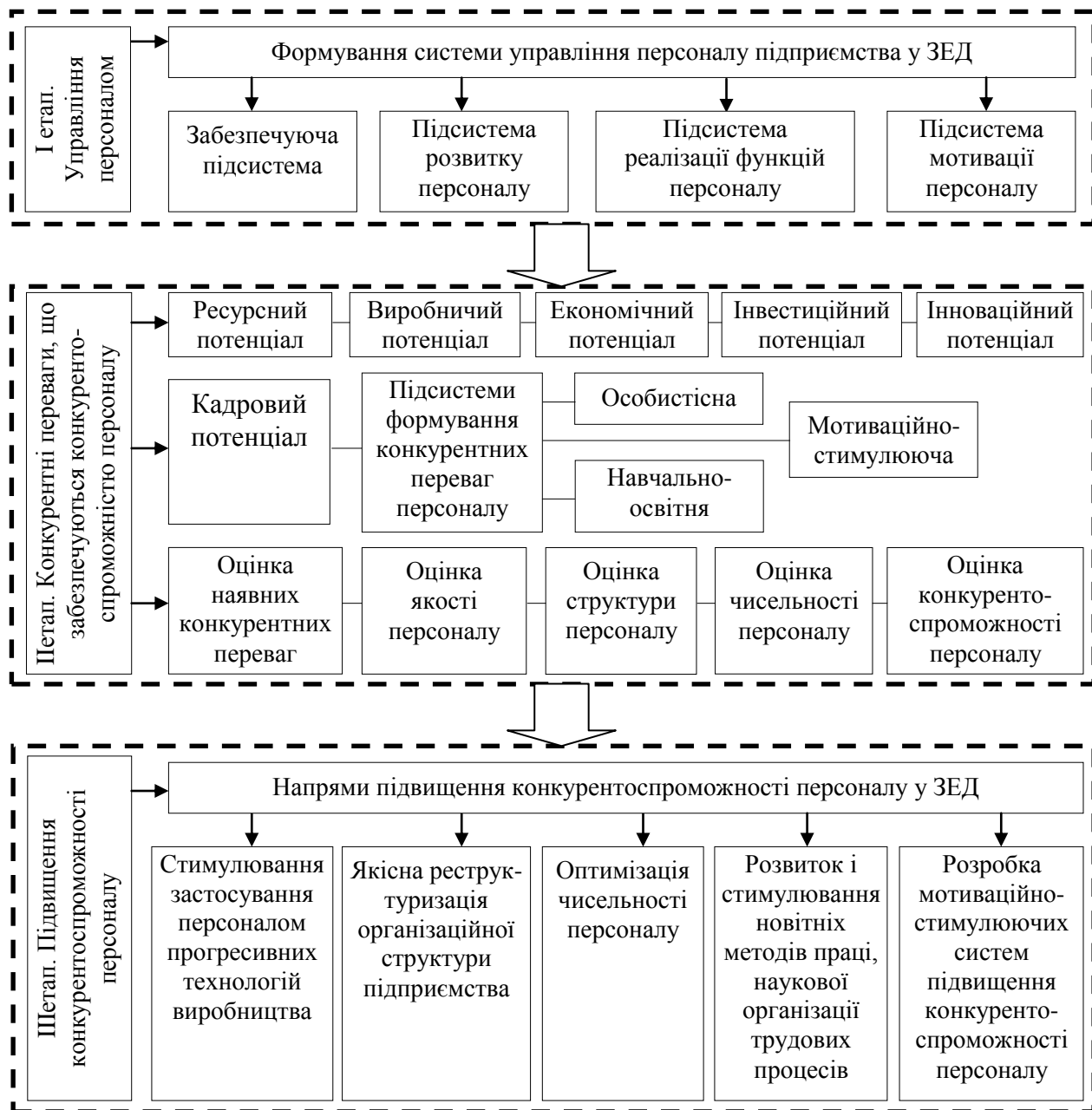


Рис. 1.7. Механізм підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства при здійсненні ЗЕД (складено за [16, 34]).

визначення конкурентних переваг підприємства, що забезпечуються конкурентоспроможністю його персоналу, на основі наявного ресурсного, виробничого, економічного, інноваційного, інвестиційного потенціалу та кадрового потенціалу (оцінка чисельності, структури та якості персоналу, організація праці, координація трудової діяльності, контроль, оцінка результатів праці);

розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу при виконанні операцій на зовнішньому ринку.

За допомогою зазначеного механізму, заснованого на принципі поєднання активного використання і безперервного навчання персоналу, можна досягти ефективності організаційно-управлінських заходів з підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання при здійсненні ЗЕД.

Науково обґрунтований підбір персоналу може бути здійснений на основі моделі робочих місць робітників та службовців, які забезпечують підбір, оцінку й розміщення кадрів на єдиній методологічній основі. Модель включає 15 елементів, що представляють собою якісні й кількісні характеристики робочого місця: кадрові данні; досвід робітника; професійні знання з конкретними учбовими дисциплінами; професійні навички; особисті якості; психологія особистості; здоров'я та працездатність; рівень кваліфікації; службова кар'єра; хобі; шкідливі звички та недоліки; організація праці; оплата праці; соціальні блага; соціальні гарантії.

Не менш важливим підходом у контексті формування системи управління персоналом при здійсненні ЗЕД на засадах інноваційності є розвиток ініціативності, раціоналізаторської думки та творчого мислення. Національні реалії такі, що характеризуються низькою ініціативністю працівників, пасивністю і часто безпорадністю під час прийняття рішень. Якщо перші характеризуються безпорадністю у всьому – як у роботі, так і у будь-яких життєвих питаннях, то другі – добре вирішують проблеми особистого чи сімейного плану, але у робочий час навіть не роблять спроб не тільки пропонувати конструктивні рішення проблем, але навіть повідомляти про їх виникнення. Усунути проблеми байдужості працівників до виробничого процесу та роботи у колективі можуть допомогти постійні заходи конкурсного характеру з привабливою винагородою та прозорим механізмом оцінки ідей.

1.3. Методичне забезпечення оцінювання персоналу підприємства при здійсненні ЗЕД

Практика управління персоналом свідчить про те, що оцінювання працівників здійснюється успішно в тих випадках, коли методи і критерії вибираються залежно від завдань, ситуації, побажань керівників і узгоджуються зі співробітниками.

Оцінювання персоналу може повноцінно виконувати притаманні функції за умов побудови на принципах: невідворотності (обов'язковості); загальності (оцінюють кожного); систематичності (оцінка здійснюється постійно); всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини); об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки; використання вірогідної інформаційної бази для розрахунку показників; охоплення достатньо тривалого періоду роботи і врахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду); гласності; демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих); результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки).

У таблиці 1.6 наведені існуючі в економічній літературі визначення поняття «оцінка персоналу».

Отже, оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу. Оцінювання персоналу повинне проводитися систематично на основі однакових цілей, правил, за однаковими критеріями і процедурами, через однакові інтервали часу, а також порівнянням результатів оцінювання по можливості для однакових рівнів управління.

У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить чотири блоки:

зміст оцінки – це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці;

система критеріїв оцінки та їх вимірювання;
 система способів, методів та інструментів оцінювання;
 процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Таблиця 1.6

Теоретичні підходи до визначення поняття «оцінювання персоналу»

Автор, посилання	Визначення
Базаров Т.Ю. [35]	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця.
Арсеньєв Ю.Н. [36]	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.
Иванова-Швец Л.Н. [37]	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу.
Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. [14]	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає.
Колот А.М. [29]	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань.
Осовська Г.В. [38]	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.
Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. [5]	Ділова оцінка персоналу – це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому.
Травін В.В. [39]	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.
Шекшня С.В. [40]	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості.

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів. Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і

зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Методи оцінки персоналу є найголовнішою складовою оцінки персоналу та, на жаль, єдиної класифікації методів оцінки не існує.

Осовська Г.В. методи оцінки персоналу поділяє на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Їх недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів тощо; орієнтується на минуле (досягненні результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника. Нетрадиційні методи розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоденних функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань [38].

В цільових, планових і оперативних оцінках існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані. До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Комбіновані методи – це методи експертної оцінки, тестування [19].

Колот А.М. вважає, що в теорії, і на практиці розрізняють два види оцінки персоналу: самооцінку й зовнішню оцінку. Стосовно самооцінки зазначимо, що в підсвідомості кожної людини існує ціла низка уявлень, еталонів, образів: ідеальний (найбільш узагальнений, важко досяжний) образ «Я»; нормативний образ «Я», тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали; і, нарешті, реальний образ «Я», тобто відносно об'єктивна оцінка самого себе. Водночас кожна людина має нагальну потребу в позитивній оцінці своєї діяльності з боку колективу, керівників,

безпосередніх споживачів продуктів праці. Причому зовнішня оцінка тільки в тому разі виконує свої завдання, коли вона виходить від усіх трьох названих суб'єктів. Брак одного з видів оцінки може сприяти розвитку навіть негативних явищ [29].

Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., за формою вираження кінцевого результату виділяють описові, кількісні та комбіновані методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації. За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації (в навчальному процесі – кейс-метод) [14].

Травін В.В. вважає, що методи оцінки персоналу необхідно поділяти на методи індивідуальної та методи групової оцінки [39].

Основними цілями оцінювання персоналу є:

адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);

інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінювання персоналу у ЗЕД виділяють основну – покращити управління діяльністю підприємства. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів як відправна для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Оцінка працівників найбільш повною мірою охоплює дві сфери його діяльності – поточну і перспективну.

Оцінювання персоналу (самооцінка і зовнішня оцінка) виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність (чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в) певному напрямку.

Отже, зміст, функції і методи оцінювання можуть суттєво відрізнятися залежно від того, які конкретні завдання вирішуються з його допомогою (рис. 1.8).

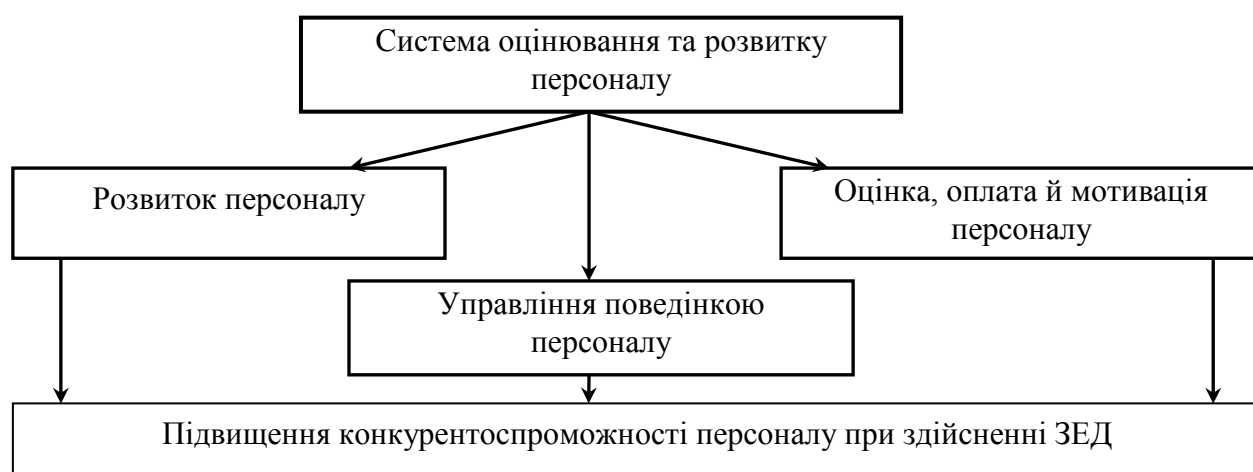


Рис. 1.8. Складові системи оцінювання персоналу

В практиці діяльності підприємств у сфері ЗЕД найчастіше використовують три основні традиційні методи оцінювання персоналу:

оцінювання за діловими якостями на основі варіантів якостей, які найбільшою мірою відповідають особистості оцінюваного (бальна або небальна);

оцінювання за результатами діяльності, зокрема за ступенем виконання установлених завдань у сфері ЗЕД з урахуванням їх значущості;

система тестових методів оцінювання.

Оцінювання ділових якостей працівника здійснюється переважно у формі атестації. Організаційно її проведення оформлюється відповідним наказом по підприємству. Цим атестації надається офіційний статус, її результати використовуються для прийняття організаційних рішень відносно конкретного працівника. Отже, атестація – це документально оформлений результат оцінювання працівника.

Оцінювання персоналу – це також визначення професійних й особистісних якостей співробітників виходячи з їхніх функціональних обов'язків і цілей компанії, по заздалегідь установлених критеріях і рекомендації з більше ефективного управління персоналом і розкриттю його особистісного потенціалу. При такому підході оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент. Крім того, на відміну від атестації вона спрямована на вироблення рекомендацій з управління як персоналом у цілому, так й окремими співробітниками.

Процедура оцінки, забезпечуючи зворотний зв'язок з персоналом підприємства, виконує мотивуючу функцію й сприяє підвищенню віддачі в роботі. Під час визначення критеріїв оцінки можна керуватися двома цілями.

Перша – визначити, наскільки добре й завдяки чому фахівець виконує свої функції. Така ціль ставиться тоді, коли діяльність компанії стабільна й у ній існує стабільний розподіл функцій. Друга – визначити можливості співробітників в інших областях діяльності відповідно до мети компанії й перспектив її розвитку. Вона ставиться тоді, коли діяльність компанії динамічна й піддана змінам, а функціональні обов'язки співробітників жорстко не визначені. І критерії, і технологія оцінки залежать від її цілей.

Обов'язковий етап реалізації всіх видів оцінки – формулювання чітких критеріїв оцінки до її проведення, які залежать від цілей компанії й підлягають обов'язковому обговоренню із замовником до проведення процедури оцінювання. Оцінка професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи й відповідності компетентності фахівця функціональним обов'язкам і посадовим вимогам. Вона припускає визначення відповідно до заздалегідь

обговорених критеріїв знань, умінь і навичок співробітників. Вона здійснюється психологами-консультантами з обов'язковим залученням фахівців, компетентних у відповідній області (табл. 1.7). Зіставлення інформації, отриманої з різних джерел, є однією з умов її надійності.

Таблиця 1.7

Технологія оцінки професійних якостей [90, с.74]

Джерело інформації	Методи	Результати
Лінійні керівники Колеги Клієнти	Метод аналізу результатів діяльності Метод експертних оцінок з статистичною перевіркою їх надійності Бесіда	Звіт з обґрунтуванням надійності оцінок, аналізом джерел можливих помилок в результатах оцінювання

Психологічні особливості особистості співробітника оцінюють кваліфіковані психологи, що спеціалізуються в області психодіагностики інтелекту й особистості (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Технологія оцінки особистісних властивостей [90, с.75]

Джерело інформації	Методи	Результати
Спеціаліст Керівники Колеги	Метод експертних оцінок Інтерв'ю Аналіз документів Тестування	Психологічна характеристика з обґрунтуванням висновків про кожного фахівця.

Отже, оцінювання персоналу повинне базуватися не на визначенні окремих якостей фахівця, а на аналізі індивідуальних особливостей його особистості й інтелекту як цілого.

Таким чином, оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується на підприємствах в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей

працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці.

При аналізі поточної діяльності акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротації, переміщенні і навчанні персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенціальні можливості працівника. При організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень.

Так, зараз використовують два підходи оцінювання персоналу в межах процесу його відбору, наймання й розвитку для здійснення ЗЕД:

оцінка кандидатів на вакантну посаду;

періодична оцінка працівників підприємства.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінки кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме: аналіз анкетних даних; одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи; проведення співбесіди; випробуваний термін.

Працівник повинен відповідати вимогам, які ставляться до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам організації й культури підприємства. Оцінюють не тільки потенційні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення нормативних показників підприємства. Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна. Природно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства, за встановленими критеріями.

Поняття найму персоналу в сучасній літературі включає в себе не тільки безпосереднє укладання контракту зі співробітником, а й комплексні заходи, спрямовані на визначення довгострокової потреби в персоналі, тобто стратегічне планування персоналу, а також створення політики у сфері залучення персоналу, яка включає в себе пошук потенційних працівників, відбір, оцінку кандидатів і процес прийняття рішення стосовно того чи іншого кандидата [41]. Для кожної конкретної країни характеристики, за якими приймається рішення про наймання того чи іншого кандидата, будуть різними. Кожна країна внаслідок культурних особливостей буде по-різному оцінювати важливість показників. У табл. 1.9 продемонстровано особливості наймання персоналу в різних країнах світу (США, Японія, Європа) у порівнянні з нашою державою. Наприклад, на американських підприємствах робиться орієнтація на вузьку спеціалізацію як менеджерів, так і інженерів та вчених. Американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань, і тому просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі, а це означає, що фінансист буде робити кар'єру тільки в цій області. Це обмежує можливості просування по рівнях управління, що обумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід із однієї фірми в іншу.

Таблиця 1.9

Порівняльний аспект особливостей наймання персоналу у різних країнах світу та в Україні

Держави Особливості	США	Японія	Європа	Україна
Критерії відбору	Освіта; досвід роботи; Психологічна сумісність; вміння працювати у колективі.	Досвід; Знання; Освіта.	Вік; освіта та репутація навчального закладу; потенціал зростання; суміс- ність в колективі; знання іноземної мови; національ- ність та культура; досвід роботи	Вік; Досвід роботи на аналогічних посадах; Освіта

Продовження табл. 1.9

Держави Особливості	США	Японія	Європа	Україна
Методи відбору	Визначення професійної підготовки; Психологічний аналіз за фото; Застосування фізіогноміки, графології; аналіз резюме, рекомендацій; Медичне обстеження	Іспити; співбесіди; вивчення сімейного стану	Оцінка рекомендацій, документів про освіту, автобіографії; психологічні тести та на перевірку здатності до конкретного виду робіт; оцінка потенціалу; співбесіда; досвід роботи	Інтерв'ю; Психологічні тести та на перевірку конкретних навичок; Оцінка резюме; Тестове завдання; Центри оцінки
Джерела пошуку	Executive search (пошук висококваліфікованих спеціалістів); head-hunting (переманювання працівників); Інтернет-сайти з пошуку роботи; Рекрутингові агентства; Реклама	Тісна співпраця з вищими навчальними закладами; Система заяв і рекомендацій	Внутрішній пошук; Рекрутингові агентства; Листи-заяви від претендентів; Інтернет-сайти; Співпраця з навчальними закладами	Внутрішній пошук; Соціальні мережі; Пошук за допомогою наявних співробітників; Оголошення в ЗМІ; Пошук через агентства і біржі праці; Цільовий пошук; Відбір у навчальних закладах
Принципи наймання	Вузька спеціалізація; Наймання носить короткостроковий характер	Довгострокове наймання; «Повторне наймання» (на вищій рівень управління в приватні компанії приходять державні службовці, які вийшли на пенсію); Більша цінність «початкових» працівників, ніж з інших компаній	Меритократія; Уникнення ризику; Зайнятість та можливість кар'єрного зростання; Рівні шанси; Двобічність; залучення	Найбільше застосовується пошук за рекомендаціями знайомих, друзів, колег

Отже, оцінювання персоналу для визначення відповідності працівників їхньому робочому місцю чи посаді проводиться на основі трьох підходів:

оцінювання потенціалу працівника, тобто оцінка знань, досвіду, ділових та моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури;

оцінка індивідуального вкладу, яка дає змогу визначити якість, складність і результати праці конкретного працівника;

атестація кадрів – це комплексна оцінка, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат.

Регулярне і систематичне оцінювання персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації тощо.

З оцінюванням персоналу тісно пов'язані такі поняття розвитку персоналу: кадрове планування, комплектування персоналом, оптимізація чисельності персоналу, професійний розвиток і навчання персоналу, адаптація персоналу.

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей підприємства і кожного працівника, воно спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів і потреб персоналу. Для підприємства важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливість оплати. Кадрове планування є складовою частиною планування на підприємстві, оскільки кожний вид діяльності повинен бути забезпечений персоналом і буде ефективним за умови інтеграції в загальний процес планування.

Управління персоналом – постійний процес вирішення проблем комплектування підприємства персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію організації. Набір – система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення

своїх цілей. Набір – це одна із складових управління персоналом, яка виражається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства. Набір починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому потрібно враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору про найм; розширення сфери діяльності підприємства. Персонал підприємства не є постійною величиною. Навпаки, його кількісний та якісний склад постійно змінюється під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах підприємства – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення.

Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації.

Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднуючу роль в досягненні цілей. Невипадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

Виділяють дві форми професійного навчання персоналу на підприємстві: на робочому місці та поза ним. Форми професійної освіти персоналу наведено у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Форми професійної освіти персоналу підприємства

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Інструктаж	Лекція
Учнівство (копіювання)	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Ротація	Ділові ігри
Наставництво	Моделювання
Метод ускладнених завдань	Тренінг сенситивності
	Рольові ігри
	Самостійне навчання
	Пілотні семінари
	Дистанційне навчання
	Відкрите навчання

Всі форми професійної освіти діляться на форми навчання на робочому місці, до яких відносять учнівство, інструктаж, ротацію, та форми навчання поза робочим місцем, до яких відносять лекції, тренінги, ділові ігри, моделювання виробничих та управлінських ситуацій, рольові ігри, відкрите та дистанційне навчання, пілотні семінари. Особливе значення мають саме тренінги, які дозволяють виявити певні психологічні риси працівників, їх здібності та розкрити здобуті вміння та навички.

Коли людина починає працювати на підприємстві, вона включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки,

які і визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління. Кожна з названих позицій вимагає відповідної поведінки людини. Наймаючись на певне підприємство, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки відповідно до яких вона ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації.

Адаптація – процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. Адаптація – це взаємне пристосування працівника і умов підприємства, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

Реалізації інтересів роботодавця і працівників має сприяти діюча на підприємстві система оплати. В інтересах першого система оплати праці має сприяти досягненню запланованих показників – випуск необхідної кількості продукції у визначені терміни, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції на основі її якості та зниженні витрат у розрахунку на одиницю продукції. В інтересах працівника система оплати праці має сприяти підвищенню матеріального достатку, залежно від трудового внеску, реалізації наявних здібностей, досягнення самореалізації як особистості. Умовами ефективного використання стимулювання і мотивації праці є: високий рівень оплати; використання високопрофесійної праці; відсутність зрівнялівки в оплаті; високий престиж праці в державі, висока купівельна спроможність людини та її зацікавленість у підвищенні кваліфікації.

Таким чином, управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінювання персоналу, адже кожне підприємство прагне зберегти кращий персонал, створити, їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВАРІАНТ АГРО БУД»)

2.1. Аналіз функціонування підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Загальновідомо, що у виробництві зерна елеватори відіграють надзвичайно суттєву роль, оскільки українські аграрії з року в рік збільшують обсяги вирощеного зерна. Так, якщо у 2017 р. його було отримано майже 60 млн. т., то 2018 р. став рекордним: зернових зібрано на 10 млн т більше, тобто 70 млн. т. [42]. Тому в останні два роки в Україні спостерігається бум будівництва зерносховищ. При цьому елеваторні потужності нарощують і великі холдинги, і середні компанії, і навіть фермери, адже зерновий ринок, незважаючи на його проблемність, залишається одним із головних прибуткових напрямків агросектору нашої країни.

Потужні агрокомпанії нарощують свої земельні активи, відповідно збільшують врожайність агрокультур, а отже й активно зводять свої елеватори. Деякі фермери, рахуючи кожен важко зароблену гривню, також прагнуть продавати вирощене збіжжя у період найвищих цін, а щоб це робити системно, намагаються зменшити свої витрати на послуги сторонніх зерносховищ і будують власні силоси. Цьому, сприяє державна програма часткової компенсації з бюджету до 40% вартості обладнання вітчизняного виробництва.

Так, згідно з рішенням уряду 30.01.2019 р. українським аграріям компенсують 30% від вартості будівництва об'єктів для зберігання та переробки зернових, для чого Кабмін цього року виділив 850 млн грн держпідтримки на часткове відшкодування вартості новозбудованих об'єктів для зберігання та переробки зернових [43]. Кошти на це передбачені у держбюджеті-2019 у Порядку використання коштів, передбачених на підтримку

галузі тваринництва у доповненні про новий напрямок фінансування – часткове відшкодування сільгоспвиробникам вартості будівництва та реконструкції споруд, призначених для зберігання та переробки зернової продукції. На думку експертів, оскільки існуючі потужності для зберігання зернової продукції не здатні забезпечити одночасне зберігання зібраного врожаю, відповідне рішення дозволить розширити їх приблизно на 2 млн т, або на 5% [44].

Розширенню елеваторних потужностей «посприяла» у 2018 р. і «Укрзалізниця», створивши зерновикам купу проблем із перевезеннями зерна, що потребувало будівництва додаткових потужностей для зберігання зерна. У підсумку, в 2018 р. було зведено десятки лінійних і 3 нових портових елеватори, а кількість нових лінійних (на стику транспортних вузлів), які в змозі занурити 40-50 вагонів за 2-3 дні або завантажити маршрутні поїзди на 45-55 вагонів, зростає на переконання фахівців [42]. Отже, зростають врожаї, є стимул для будівництва та модернізації зерносховищ.

Зараз фахівці розмірковують над рядом надважливих питань: логістика, аналіз ринку зерна, стан елеваторної інфраструктури, інноваційні рішення, вибір обладнання та способи автоматизації процесів.

Наприклад, зараз особливим викликом для елеваторної галузі є розвиток інфраструктури комплексів, адже системні перебої з поставкою залізничних вагонів, обмежені можливості використання альтернативних видів транспорту (автомобільного та річкового) не дозволяють перерозподілити вантажні потоки. Особливої гостроти ця проблема набуває для портових елеваторів у пікові періоди експорту, а державою не використовуються потужності ріки Дніпро.

Елеваторних потужностей в Україні багато. Та головне не кількість, а питання ефективності. Адже є старі комплекси, які працюють неефективно, в них все складніше якісно зберігати зерно. Втрати можуть сягати 15%, у той час як нові сховища тримають цей показник у межах 1% [44].

Лише великим сільгоспвиробникам, тобто агрохолдингам і трейдерам, економічно вигідно будувати елеватор, адже тільки поєднання елеватора і трейдингу або елеватора і землі дає бажаний економічний ефект. Немає

жодного елеватора, який просто надає послуги зберігання. Сучасні елеваторні комплекси та компанії займаються трейдингом, доопрацюванням зерна і його зберіганням.

Ще одним трендом в еру переходу людства до цифрових технологій є тотальна автоматизація зерносховищ, тобто ера елеваторів без персоналу настає вже сьогодні. Повсюдна автоматизація дозволить уникнути махінацій і впливу людського фактора, максимально контролювати якість продукції й попередити несправність дороговартісного елеваторного обладнання. Проте впроваджувати її треба розумно, застерігають спеціалісти. Зокрема, створювати проект і враховувати його ще на стадії планування будівництва новітніх комплексів. Інакше подальші витрати на автоматизацію впровадження можуть збільшитися удвічі. У елеваторному бізнесі є розуміння важливості адаптації бізнесу до настання ери глобальної діджиталізації й необхідності інвестувати в неї. Коли клієнт замислюється про автоматизацію елеватора, то в першу чергу мова йде про автоматизацію елеваторного обладнання. І в результаті отримує окремі автоматизовані ділянки, що, звісно, полегшує їх роботу, але не вирішує управлінських задач – керування прибутком свого підприємства, користуючись у тому числі достовірними даними з усіх ланок. Власник, який турбується передусім про бізнес-задачі, автоматизує технологічний ланцюг: від приймання й лабораторного аналізу – до обробки, зберігання й відвантаження продукції. А до технологічного додасть автоматизацію двох наступних рівнів – бізнес-процесів та ERP (фінансів, аналітичної звітності тощо). Все це має бути поєднано в єдину систему і, звісно, ж забезпечено точним і надійним обладнанням.

Серед основних проблем сучасного розвитку сільськогосподарського обладнання в Україні слід відзначити:

застарілість основних засобів на підприємствах, що негативно впливає на конкурентоспроможність, якість та собівартість машинобудівної продукції;

недостатній рівень платоспроможності товаровиробників, що негативно впливає на фінансово-економічний стан підприємств машинобудування;

обмежений внутрішній попит на вітчизняну продукцію;
низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств;
значну залежність вітчизняних підприємств від постачань вузлів, деталей та комплектуючих виробів з інших країн;

неефективну політику держави щодо діяльності монополістів і посередників, що приводить до підвищення вартості матеріалів, енергоресурсів.

Всього в державі налічується 1200 робочих сертифікованих зерноскладищ.

Вітчизняні елеватори надають послуги з приймання, сушки, зберігання і відвантаження зернових та олійних культур. Найбільше зерноскладищ спеціалізуються для приймання пшениці і ячменю – 95% і 93% відповідно. Кукурудзу приймають 82% наявних елеваторів, ріпак – 72%. Найменше зерноскладищ використовуються для зберігання соняшника (64%) і сої (48%) [45].

Проблеми зі швидкою доставкою зерна в порти, що виникли в зв'язку з нестачею залізничних локомотивів і вагонів, а також поганим станом автомобільних доріг, спонукають зернотрейдерів будувати нові лінійні елеватори. Так, в 2018 р. введено в експлуатацію 90 зерноскладищ загальною потужністю 1,5 млн тон одночасного зберігання. Також спостерігається підвищений інтерес до модернізації та підвищення енергоефективності вже існуючих зерноскладищ.

Таким чином, аналіз ринку елеваторів в Україні показав, що попит на послуги зерноскладищ в нашій країні значно перевищує пропозицію. Особливо потребують їх малі та середні фермери, які не мають фінансової можливості побудувати власні якісні елеватори. Інтереси великих агрохолдингів і підприємств-зернотрейдерів спрямовані на забезпечення експортних поставок, тому їх зусилля зосереджені на будівництві лінійних елеваторів в центральних і південних областях та розширенні портових зернових терміналів. Значне відставання розвитку ринку елеваторів від виробництва зернових культур стане каталізатором для інвестицій в галузь зберігання і переробки зерна на середньострокову перспективу.

Головними українськими виробниками елеваторного обладнання є: ПрАТ «Зернові комплекси і системи» (м. Київ), ПрАТ «Варіант Агро Буд» (м. Харків), «Lubnymash» (м. Лубни) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз галузі сільськогосподарського обладнання України

Економічні фактори	Соціальні фактори
1.Нерозвиненість ринкової інфраструктури; 2.Відсутність сталих продаж та тривалих підрядних коопераційних зв'язків; 3.Високий рівень інфляції; 4.Відсутність фахових менеджерів; 5.Недостатній обсяг основних та обігових активів у підприємств; 6.Падіння споживчого попиту; 7.Високий рівень цін на продукцію; 8.Висока вартість кредитних ресурсів; 9.Високий рівень витрат; 10.Недостатній обсяг інвестицій; 11.Низька рентабельність виробництва.	1.Незадовільна мотивація персоналу машинобудівних підприємств; 2.Скорочення працездатного населення; 3.Зниження привабливості праці у машинобудуванні; 4.Відтік кваліфікованих працівників.
Політичні фактори	Технологічні фактори
1.Нестабільність політико-економічного становища України; 2.Відсутність дієвої системи правового регулювання; 3.Необхідність дотримуватись норм СОТ у зовнішньоекономічній діяльності підприємств; 4.Військовий конфлікт на сході країни.	1.Недостатній вплив держави на девелопмент високотехнологічних галузей промисловості та відсутність стратегії сталого розвитку; 2.Низький рівень фундаментальних та науково-практичних досліджень; 3.Значне зношування активної частини основних фондів; 4.Незадовільна якість продукції; 5.Відсутність інноваційних розробок, надмірна енерго- та матеріаломісткість виробництва продукції.

ПрАТ «Варіант Агро Буд» – українське металообробне підприємство, основним напрямком діяльності якого є виробництво обладнання для АПК. Завод входить у виробничу корпорацію з одинадцяти підприємств, які займаються обробкою металу і виготовленням обладнання для його обробки.

За період здійснення своєї діяльності ПрАТ «Варіант Агро Буд» заслужило довіру сотень замовників, серед яких багато великих будівельно-монтажних організацій, промислових підприємств, торговельних компаній і

фермерських господарств України та інших країн. На рахунку підприємства більше 200 реалізованих об'єктів на території України, на яких встановлено обладнання «Варіант Агро Буд».

Основні напрями діяльності ПрАТ «Варіант Агро Буд» наступні:

консалтинг;

проектні роботи;

шефмонтаж технологічного і транспортного устаткування, силосів для зберігання зернових культур;

пуско-налагоджувальні роботи;

сервіс;

гарантійне і пост гарантійне обслуговування.

З 2018 року устаткування виробництва ПрАТ «Варіант Агро Буд» було включено до Переліку української техніки та обладнання для агропромислового комплексу, вартість яких частково компенсується за рахунок коштів державного бюджету.

ПрАТ «Варіант Агро Буд» в 2018 р. пройшло сертифікацію по ISO 3834 «Система якості в зварювальному виробництві» і EN 1090 «СЕ маркування продукції», а в 2017 р. отримало сертифікат: ISO 9001 «Система менеджменту якості». Отриманням цих сертифікатів підтвердило факт, що продукція підприємства може маркуватися знаком «СЕ» (Conformité Européenne – «європейська відповідність»).

Підприємство обробляє 12000 тон металу на рік і цей показник постійно збільшується. Власні виробничі потужності дозволяють виробляти обладнання для 500 тис. тон зберігання зерна на рік. Підприємство спеціалізується на виробництві обладнання для АПК: елеваторного обладнання, універсальних дощувальних машини і причіпної техніка тощо (табл. 2.2).

Головна технічна особливість силосів – це використання панелей з 67-ї хвилею і ребрами жорсткості з W-образним профілем. Монтаж листів даху передбачає 100% перекриття (накладення) листа листом на коньковому з'єднанні висотою не менше 72 мм.

Таблиця 2.2

Продукція, що виробляється ПрАТ «Варіант Агро Буд»

Обладнання для АПК	Асортимент
Елеватори	силос для зберігання зерна: - силоси на конусному підставі (діаметром від 3,7 м до 11,0 м.); - силоси на плоскій підставі (діаметром від 7,3 м до 32,0 м)
Транспортне устаткування	- зачисні шнеки; - надсилосні галереї; - завальні ями; - самопливне обладнання; - допоміжне обладнання
Зрошувальні системи	- фронтального типу; - кругового типу; - універсального типу
Причіпна техніка	- універсальні причепа-розкидачі органічних добрив; - причепа для транспортування томатів.

Модельний ряд силосів СВІІ має до чотирьох рядів болтів, що з'єднують стінові панелі, забезпечуючи надійне кріплення і виключаючи можливість «розриву» листів в місцях з'єднань.

У виробництві використовуються металовироби провідних виробників, класом міцності 8,8, за бажанням замовника – металовироби класом міцності 10,9. Використовується також посилені W-подібна система ребер жорсткості, що надає їм більшу жорсткість, підвищує міцність конструкції силосу. А три ребра жорсткості на одну панель забезпечують рівномірний розподіл навантаження і підвищену жорсткість всієї конструкції силосу.

Так, ПрАТ «Варіант Агро Буд» – перший український виробник, який провів випробування, що імітують снігові опади 240 кг на м² на конструкції даху і успішно запустив в експлуатацію силос діаметром 32 м, висотою 41,5 м (36 ярусів) для зберігання 22 тис. т.

На заводі встановлено новітнє високотехнологічне обладнання, обладнаний власний склад готової продукції. На сьогоднішній день на підприємстві найсучасніша обробка металу – лазерна різка. Встановлена і запущена сучасна діропробивна установка, яка не має аналогів в Україні. Також встановлено гнучкі верстати, трубогиби з ЧПУ. Крім того, на підприємстві

працюють дві прокатні лінії: одна дозволяє катати листи до 2 мм; інша – унікальна в Україні – катає цілісні листи товщиною до 4 мм включно.

Отримання сертифікатів, участь в Програмі державної компенсації, власне конструкторське бюро, запуск нових напрямків дозволили нам збільшити виробничі потужності в кілька разів і зайняти 40% елеваторного ринку (за повідомленням аналітиків Latifundust. Media).

Проаналізуємо основні напрями зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Варіант Агро Буд» із іноземними партнерами. Так, основними країнами, з якими співпрацює підприємство, є Польща, Італія, Австрія, Чехія, Німеччина. Детально обсяги реалізації продукції у 2018 р. підприємствам – партнерам наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Обсяги експорту продукції ПрАТ «Варіант Агро Буд» підприємствам – партнерам у 2018 р.

№	Назва підприємства	Країна	Обсяг експорту, 2018 р.		Вид угоди	
			Абс., тис. грн..	Відн, %	Умова Інкотермс	Вид транспорту
1	ПрАТ Katolik	Польща	1110	7,1	СРТ	Автомобільний - Залізничний
2	S.L. Union Group	Польща	562,4	3,6	СІР	Автомобільний - Залізничний
3	ЗАТ Ducema	Чехія	1021,2	6,53	ЕХW	-
4	VITA TRADE CORPORATION, CORP.	Італія	1243,2	7,95	ЕХW	-
5	Globusmax, ПП	Польща	547,6	3,5	СІР	Автомобільний
6	Laude Smart Intermodal, S.A.	Греція	1332	8,51	СІР	Автомобільний - Залізничний
7	Business Solutions (B.S.), CORP.	Німеччина	725,2	4,64	ЕХW	-
8	Ital -logistica, S.R.L.	Чехія	710,4	4,54	СРТ	Автомобільний - Залізничний
9	ALDIM, ПрАТ	Німеччина	1509,6	9,65	ЕХW	-
10	EXCALIBUR, ПрАТ	Австрія	740	4,73	ЕХW	-
11	CHINEL, ПП	Польща	592	3,78	СІР	Автомобільний - Залізничний
12	Агро Суплай Груп, ПрАТ	Польща	740	4,73	СІР	Автомобільний - Залізничний

Продовження табл. 2.3

№	Назва підприємства	Країна	Обсяг експорту, 2018 р.		Вид угоди	
			Абс., тис. грн..	Відн, %	Умова Інкотермс	Вид транспорту
13	Basow Handelsvermittlungen und Consulting Service, III	Німеччина	444	2,84	EXW	-
14	ATOMIC, LTD	Італія	740	4,73	EXW	-
15	Aurora Health ProductsInt'l, LTD	Болгарія	281,2	1,8	CIP	Автомобільний - залізничний
16	Trinity Livestock Company, LLC	Чехія	1420,8	9,08	CPT	Автомобільний - залізничний
17	Agromarket CoLtd, GMBH	Польща	1924	12,3	CPT	Автомобільний - залізничний
Всього			15643,6	100	-	-

Загальний обсяг реалізованої продукції в 2018 р. у країни ЄС склав 15,644 млн. грн. Найбільший обсяг закупівлі у 2018 р. належить підприємству – партнеру Agromarket Co Ltd, GMBH з Польщі та складає 1,924 млн. грн. або 12,3 % від загального обсягу експорту. Наступним найбільшим партнером є Чехія, куди підприємство експортує 20 % всього експорту. У 2018 р. найбільша поставка була на підприємство Trinity Livestock Company, LLC.

Для більш детального розуміння географічного розподілення реалізації продукції ПрАТ «Варіант Агро Буд», розглянемо графічне представлення процентного відношення експорту (рис. 2.1).

Очевидно, що більше всього підприємство ПрАТ «Варіант Агро Буд» експортує в Польщу (35% від загального експорту) та чистий дохід від експорту в Польщу становить 5476 тис. грн., в Чехію підприємство експортує 20% продукції та отримує чистий дохід у обсязі 3152,4 грн. В Німеччину підприємство експортує 17% продукції, що становить в абсолютному виразі 2678,8 тис. грн. В Австрію підприємство експортує 5% продукції та чистий дохід від експорту становить 740 тис. грн. В Італію ПрАТ «Варіант Агро Буд» експортує 13% продукції, що складає 1983,2 грн.

В 2018 р. підприємство забезпечувало робочими місцями 230 осіб.

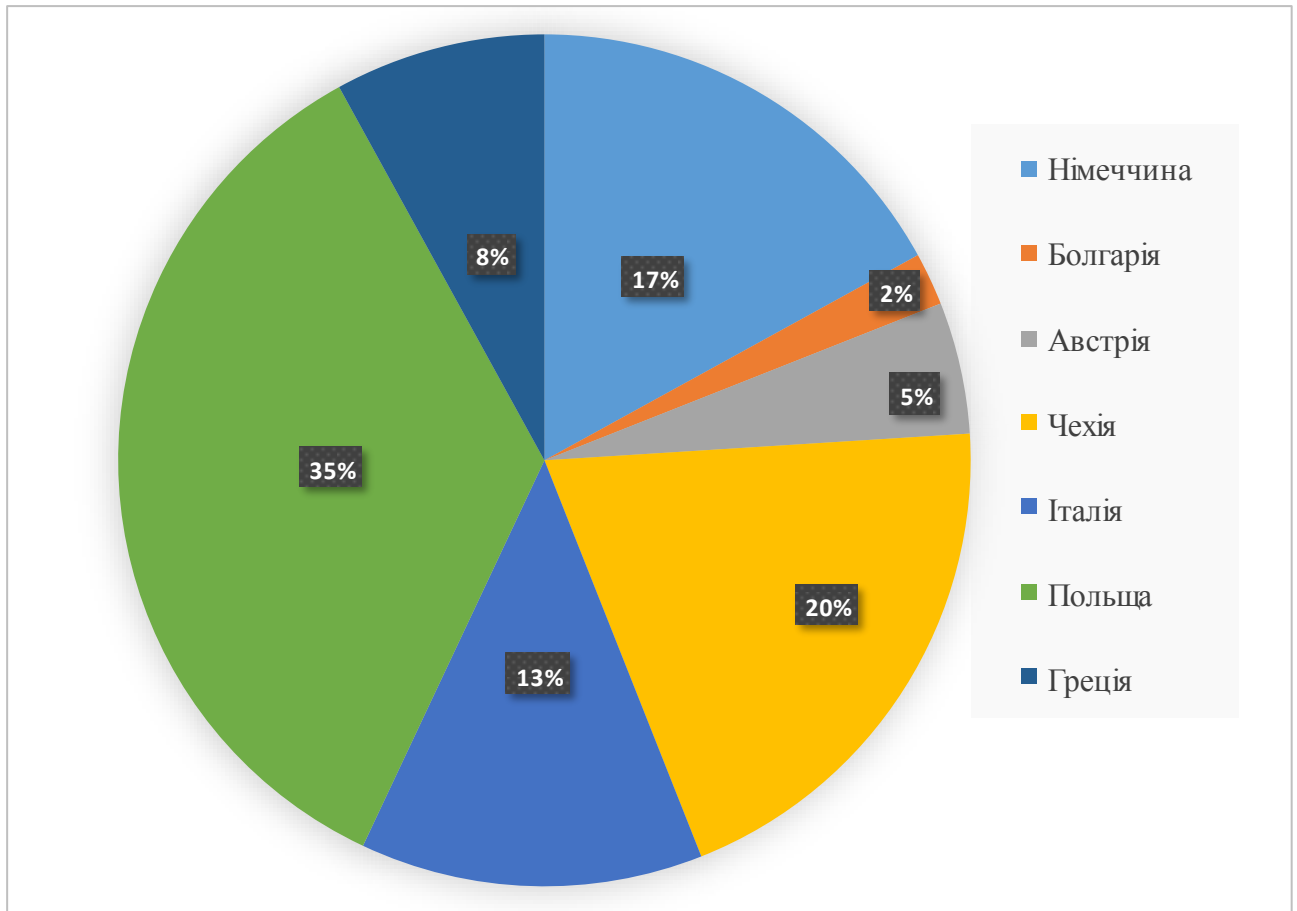


Рис. 2.1. Експорт продукції ПрАТ «Варіант Агро Буд» за 2018 р.

Таким чином, на сьогоднішній день ПрАТ «Варіант Агро Буд» виготовляє більше 15000 виробів власного виробництва. Завод забезпечує своєю продукцією фермерські господарства, підприємства та є аутсорсинговим партнером для багатьох виробників. Значна частина продукції експортується в десятки країн світу, зокрема європейські країни.

ПрАТ «Варіант Агро Буд» має достатню для нормального функціонування забезпеченість основними виробничими фондами, але низьку їх завантаженість, що пояснюється сезонністю функціонування підприємства, але й одночасно створює певний резерв по окремих видах продукції для удосконалення виробничої діяльності. Підприємство має тенденцію до постійного оновлення та модернізації власних потужностей.

2.2 Аналіз ефективності використання персоналу підприємства ПрАТ «Варіант Агро Буд»

Для проведення оцінки стану та ефективності використання персоналу на підприємстві, а також виявлення резервів росту обсягу виробництва й підвищення рентабельності роботи необхідно проаналізувати такі показники, які пов'язані з рухом й якістю робочої сили, її продуктивністю, а також вартістю, це:

чисельність персоналу підприємства з погляду динаміки, категорійної структури, професійної підготовленості, плинності працюючих;

використання робітниками та службовцями робочого часу, стан дисципліни;

продуктивність праці;

фонд оплати праці, динаміка середньої заробітної плати й трудомісткості продукції.

Інформаційною основою аналізу є матеріали статистичної звітності – штатний розклад підприємства, інформація про фактичну укомплектованість кадрів, колективний договір підприємства, Положення про оплату праці та преміювання, інші внутрішні нормативні документи з питань організації та оплати праці, типові форми договорів підряду та контракту, матеріали обліку використання праці та нарахування заробітної плати, рішення про додаткове стимулювання, його форми та розміри тощо.

Аналіз чисельності, складу та руху персоналу передбачає проведення наступних етапів аналітичної роботи:

Аналіз чисельності персоналу та динаміки її зміни проводиться з метою попередньої оцінки загальної кількості працівників торговельного підприємства в цілому та за окремими категоріями персоналу, а також – зміни чисельності персоналу порівняно з попередніми періодами.

Загальна зміна чисельності персоналу має відповідати темпам розвитку господарської діяльності підприємства. З цією метою темпи зміни чисельності

персоналу доцільно на думку багатьох авторів [46] порівнювати з темпами зміни товарообороту в фактичних та співставних цінах, торговельної площі, тривалості роботи підприємства та з іншими показниками діяльності (Додаток А).

Результати аналізу показали, що зростання виручки від реалізації товарів як у фактичних, так і у порівняних цінах забезпечено за умов зростання чисельності персоналу, що негативно характеризує використання персоналу, але може розглядатися як формування трудового потенціалу даного підприємства на довгострокову перспективу, тому що необхідний час для придбання необхідного рівня кваліфікації, знань, навичок для роботи у даному сегментів ринку, що підтверджується зростанням кількості та питомої ваги інженерно-технічного персоналу. Також необхідно підкреслити, що значна частка чоловіків у загальній чисельності персоналу і тенденція до її зростання відображає специфіку профілю діяльності даного підприємства, а збільшення кількості та питомої ваги торговельного персоналу свідчить про створення нових відділень. Тобто частина торгово-оперативного персоналу в загальній кількості персоналу зростає щорічно і на кінець 2018 р. склала 13,9%, що можна визнати позитивною тенденцією, яка спрямована на зростання персоналу, який безпосередньо займається обслуговуванням покупців і забезпечує приріст виручки та швидко і постійно надає інформацію про попит і стан ринку інформаційних засобів та технологій.

Аналіз складу персоналу передбачає визначення питомої ваги окремих категорій персоналу і його загальній кількості та тенденції її зміни порівняно з попередніми періодами. В межах даного дослідження нас цікавить у першу чергу тенденція зміни інженерно-технічного персоналу (Додаток Б).

Для оцінки складу персоналу можуть використовуватися такі коефіцієнти співвідношення чисельності окремих категорій персоналу:

1) коефіцієнт співвідношення інженерно-технічного (оперативно-торговельного) та управлінського і обслуговуючого персоналу, який розраховується за формулою:

$$\text{КОТП} = \frac{\text{ЧТОП}}{\text{ЧУО}}, \quad (2.2)$$

де: ЧТОП – чисельність (середньооблікова) інженерно-технічного (оперативно-торговельного) персоналу;

ЧУО – чисельність управлінського і обслуговуючого персоналу.

2) коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом:

$$\text{ККП} = \frac{\text{ЧПП}}{\text{ЗЧП}}, \quad (2.3)$$

де: ЧПП – кількість працівників, для яких робота на підприємстві є основним постійним місцем роботи;

ЗЧП – загальна чисельність (середньооблікова) персоналу.

3) коефіцієнт участі в капіталі (власності) підприємства:

$$\text{КУК} = \frac{\text{ЧПС}}{\text{ЗЧП}}, \quad (2.4)$$

де: ЧПС – кількість працівників, які є співвласниками підприємства.

Кількість власників у персоналі є стабільною, але їх частина в загальній чисельності персоналу зменшується, тобто власники не потребують залучення додаткових коштів і не бажають перерозподілу капіталу, але ця частина дуже мала, тобто в підприємстві не використовують такий мотиваційний механізм, як залучення персоналу до участі в капіталі;

Динаміка коефіцієнту КОТП свідчить про переважні тем нарощування інженерно-технічного і торгово-оперативного персоналу над зміною кількості адміністративного і обслуговуючого персоналу, що позитивно характеризує кадрову політику підприємства, як таку що спрямована на підвищення кадрового потенціалу;

Аналіз руху персоналу передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників підприємства. З цією метою

вивчається загальний обсяг руху персоналу, причини звільнення персоналу (з диференціацією за категоріями персоналу), якість та джерела покриття додаткової потреби в персоналі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз руху персоналу ПрАТ «Варіант Агро Буд» в 2016-2018 рр.

Показник	Період			Відхилення суми			Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Середньо-облікова чисельність персоналу, люд.	176	185	223	9	38	47	5,1	20,5	26,7
Кількість звільнених працівників за всіма причинами	14	16	19	2	3	5	14,3	18,8	35,7
Кількість прийнятих на роботу	23	54	56	31	2	33	134,8	3,7	143,5
КОН	0,131	0,292	0,251	0,161	-0,041	0,12	122,9	-14,0	91,6
КПШ	0,080	0,086	0,085	0,006	-0,001	0,005	7,5	-1,2	6,3
КСПЗ	1,64	3,38	2,95	1,74	-0,43	1,31	106,1	-12,7	79,9

Для проведення аналізу руху персоналу доцільно використовувати такі аналітичні показники, як:

коефіцієнт оновлення персоналу

$$\text{КОН} = \frac{\text{КПР}}{\text{ЗЧП}}, \quad (2.5)$$

де: КПР – кількість прийнятих на роботу працівників.

коефіцієнту плинності персонал

$$\text{КПШ} = \frac{\text{КЗП}}{\text{ЗЧП}}, \quad (2.6)$$

де: КЗП – кількість звільнених працівників за усіх причин.

коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників

$$\text{КСПЗ} = \frac{\text{КПР}}{\text{КЗП}}, \quad (2.7)$$

Коефіцієнт оновлення персоналу зростає, що свідчить про активізацію і дуже агресивну політику руху персоналу, її спрямування на самостійне створення "ядра" колективу із людей, які проходять на даному підприємстві всі стадії кваліфікаційного та професійного росту;

Коефіцієнт плинності має тенденцію до росту, але його значення не дуже великі, що підтверджує попередній висновок, тобто звільняються люди, які не здатні виконувати високі вимоги до професійних якостей і необхідність постійної самостійної роботи над удосконаленням власного потенціалу;

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників також дає тенденцію до зростання, хоч у 2018 р. він не набагато зменшився, але загалом тенденція може бути визнана негативною за рахунок перевищення кількості прийнятих над звільненими, але якщо кадрова політика підприємства спрямована на зростання чисельності персоналу, тоді це виправдано.

Для аналізу причин звільнення персоналу необхідно проводити кадровою службою класифікацію причин, щоб усвідомити можливість та доцільність управління цим процесом для пошуку резервів стабілізації трудового колективу.

Аналіз ефективності використання робочого часу проводиться з метою оцінки напруженості праці, виявлення непродуктивних втрат робочого часу та визначення на базі цього можливих резервів скорочення персоналу торговельного підприємства.

З цією метою аналізується номінальний та реальний фонд робочого часу, його середня тривалість, обсяги невиходу на роботу, структура неявок на роботу.

Рациональне використання робочого часу, скорочення його втрат не тільки підвищує ефективність використання кадрів, але і є важливим резервом росту продуктивності праці. Аналіз використання календарного фонду часу

працівників робиться за даними табельного обліку. При цьому вивчаються неявки на роботу з окремих видів:

- щорічні відпустки;
- відпустки по навчанню;
- відпустки в зв'язку з вагітністю та пологами;
- хвороби;
- інші неявки, які дозволені законом;
- неявки з дозволу адміністрації;
- прогули.

Аналіз використання робочого часу показав наступне (Додаток В):

нормативний фонд робочого часу має тенденцію до зростання, що зрозуміло в умовах збільшення чисельності персоналу;

фактичний фонд робочого часу також зріс, але зменшення його частини у номінальному фонді свідчить про зростання неявок, що підтверджується зниженням кількості відпрацьованих днів одним працівником;

частина неявок по причині щорічних відпусток, хвороб, за дозволом законодавства у періоді, що аналізується, зменшилась;

зростання неявок в основному здійснюється за рахунок збільшення часу на відпустки з дозволу адміністрації, вони займають велике місце (майже 50%) і тут також вплив кадрової політики підприємства, яка спрямована на досягнення гармонії між цілями підприємства та працівників.

Всі виявлені проблеми, пов'язані із втратами робочого часу вимагають розробки спеціальної програми зниження неявок. Тому аналіз використання робочого часу не можливий без розрахунку недоотриманого виторгу у зв'язку з неявками й втратами робочого часу. При цьому визначається недовикористана чисельність працівників через неявки через хворобу й втрати робочого часу, а також упущена можливість одержання додаткового виторгу й прибутку (рис. 2.8).

Недовикористана чисельність через хвороби та дозволи адміністрації	=	Хвороби та інші витрати робочого часу за рік / Кількість відробленого часу 1 працівника за рік
Обсяг недоотриманої виручки від реалізації	=	Середній виробіток одного працівника в періоді, що аналізується * Недовикористана чисельність через хвороби та дозволи адміністрації
Обсяг недоотриманого прибутку	=	(Обсяг недоотриманої виручки від реалізації * Рівень рентабельності) / 100
Середня виробітка одного працівника	=	Виручка за період, що аналізується / Середньооблікова чисельність за цей же період

Рис. 2.8. Методика розрахунку недоотриманої виручки від реалізації й прибутку

У даному розрахунку виділені втрати робочого часу, на які може впливати адміністрація, тобто в першу чергу втрати від відпусток за дозволом адміністрації та за хворобами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розрахунок недоотриманої виручки від реалізації й прибутку ПрАТ
«Варіант Агро Буд» через втрати робочого часу

№ з/п	Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018/2017р.	Темп приросту 2018/2017 в %
1	Недовикористана чисельність через хвороби та дозволи адміністрації, люд.	36	48	12	33,3
2	Обсяг недоотриманої виручки від реалізації, тис.грн.	4518	5405	887	19,7
	Питома вага до загальної суми виручки, %	19,5	21,5	2,0	10,3
3	Обсяг недоотриманого прибутку, тис.грн.	289,1	286,5	-2,6	-0,9
	Питома вага до загальної суми прибутку, %	19,5	20,7	1,2	6,2

Аналіз показав, що через втрати робочого часу через хвороби відпустки за дозволу адміністрації в підприємства збільшилися в аналізованому періоді втрати виручки від реалізації товарів, послуг на суму 887 тис.грн. але майже на 20%, але втрати прибутку зменшилися на 2,6 тис.грн або на 0,9%. Однак причина зменшення втрат прибутку пов'язана не з підвищенням ефективності діяльності підприємства, а навпаки із зменшенням загальної рентабельності.

В процесі аналізу продуктивності праці персоналу підприємства необхідно провести таку аналітичну роботу, а саме:

Аналіз рівня та динаміки виробітку працівників передбачає розрахунок та аналіз значення продуктивності праці на одного працівника підприємства та оберненого показника – трудомісткості в фактичних та співставних цінах. Проводиться цей аналіз з метою дослідження загальної зміни рівня виробітку та трудомісткості в цілому по підприємству та по основним категоріям персоналу (Додаток Г).

Розрахунки, представлені у Додатку Г показали, що:

продуктивність одного працівника праці у фактичних цінах зросла в 2017р. і знизилась в 2018р., при чому її показник став нижчим рівня 2016р., що сталося спочатку за рахунок перевищення темпів зростання виручки у порівнянні з темпами зростання кількості персоналу, потім через відставання;

однак у порівняних цінах має місце стабільне зниження продуктивності праці, яке за період, що аналізується, склало 12%. Основною причиною є зростання чисельності персоналу. Відповідно зросла на 14,3% зросла трудомісткість діяльності підприємства;

продуктивність праці інженерно-технічного персоналу повторює тенденцію загальної продуктивності праці, що відображає зростання загальної чисельності персоналу в основному за рахунок збільшення чисельності даної категорія, яка визначає виробничий, інтелектуальний, науковий потенціал даного підприємства, але для цього необхідний час.

Аналіз рівня і динаміки інших показників продуктивності праці. На цьому етапі аналізу проводиться розрахунок та визначення змін порівняно з

попереднім періодом інших показників продуктивності – виручки від реалізації товарів, послуг на один відпрацьований людино-день, виручки від реалізації товарів, послуг на одиницю витрат підприємства на оплату праці працівників тощо (Додаток Д). Цей аналіз показав, що:

виручка від реалізації товарів, послуг на люд.-дн зросла за три роки знизилась на 6,2% або 0,04 тис.грн/люд.-дн., що є негативним фактором;

виручка від реалізації товарів, послуг на грн. фонду заробітної платні також знизилась за рахунок надмірного зростання фонду заробітної плати (49% у порівнянні з 20% росту виручки), що є також негативним фактором;

однак всі ці негативні моменти не виключають можливість ефективно працювати підприємству, а саме самий основний показник кінцевих результатів – прибуток в підприємстві має місце, але обсяг прибутку за три роки знизився на 44 тис.грн. або 3,2%.

Таким чином, за основними показниками в підприємстві знизилась продуктивність праці, зросла зарплатомістність і усе це на фоні зниження прибутку, тобто необхідне удосконалення процесу використання трудових ресурсів. Також мають місце великі недоліки в управлінні персоналом, про що свідчать великі масштаби неявок, а зниження продуктивності праці інженерно-технічного персоналу підтверджує важливість даного дослідження і необхідність у подальшому поглиблено вивчити фактори, що впливають на зниження продуктивності праці основної за кількістю категорії персоналу.

Метою проведення аналізу формування та використання фонду оплати праці підприємства є оцінка доцільності та ефективності запровадженої системи матеріального стимулювання та визначення слабких місць, що потребують удосконалення або ліквідації.

В процесі аналізу формування та використання фонду оплати праці необхідно провести таку аналітичну роботу:

Аналіз загального обсягу та динаміки оплати праці. На цьому етапі аналізу оцінюється загальний обсяг фонду оплати праці та аналізується абсолютна та відносна зміна його розміру порівняно з попередніми періодами.

Це дає змогу визначити загальну тенденцію зміни обсягу витрат підприємства та оплати праці персоналу.

Крім абсолютного розміру фонду оплати праці, його розмір може бути охарактеризовано відносними показниками, а саме (Додаток Ж):

питомою вагою фонду оплати праці в поточних витратах підприємства;
рівнем витрат на оплату праці, відсотків до виручки від реалізації товарів, послуг.

Аналіз значення та зміни перелічених показників порівняно з попередніми періодами дозволяє встановити важливість (пріоритетність) управління матеріальним стимулюванням персоналу стосовно інших завдань управління господарською діяльністю підприємства.

Результати аналізу показали наступне:

обсяг фонду оплати за три роки виріс на 49,4% або 783,6 тис. грн.,

темп росту фонду оплати труда інженерно-технічного персоналу виріс на 1052,4 тис.грн. або 126,6%, що значно перевищує темп росту загального фонду оплати праці;

питома вага фонду оплати труда в виручці від реалізації товарів зросла на 23,7%, послуг незначно, а у поточних витратах – на 11,6%;

середньомісячна зарплата одного працюючого зросла за три роки на 135 грн. або 18% і досягла розміру 885 грн., а інженерно-технічного персоналу на 152 грн. або 18,7% і досягла 963 грн.

високий рівень зарплати інженерно-технічного персоналу роз'яснюється як зростанням мінімальної зарплати в Україні, так і зростанням попиту на фахівців даної спеціальності та кваліфікації на ринку праці України і зацікавленістю підприємства в закріпленні кадрів.

Таким чином, політика оплати праці в підприємстві, що досліджується, орієнтована на підвищення якості праці та закріплення персоналу, але не ув'язується з прибутковістю у поточному періоді. Відсутність або не достатня обґрунтованість комплексної системи управління персоналом і особливо управління інженерно-технічним персоналом призводить до відокремлення

самої чисельної категорії персоналу від результатів свого труда, знижує мотивацію та зацікавленість в підвищенні результативності праці.

Взаємозв'язок всіх основних показників ефективності використання трудових ресурсів наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок ефективності використання трудових ресурсів
та витрат на оплату праці

№ з/п	Показник	2017р.	2018р.	Відхилення 2017/2018	Темп приросту 2017/2018, %
1	Виручка від реалізації товарів, послуг тис. грн.	23217	25111	1893,95	92,5
2	Фонд заробітної плати в тис.грн.	1800,4	2368,3	567,9	76,0
3	Чистий прибуток, тис.грн	1486	1341	-145	110,8
4	Середньооблікова чисельність (люд.)	185	223	38	83,0
5	Виробіток на 1 працівника, тис.грн/люд.	125,5	112,61	-12,89	111,4
6	Витрати на оплату праці у розрахунку на 1 працівника, тис.грн./люд	9,73	10,62	0,89	91,6
7	Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та витрат на оплату праці 1 працівника	-	-	-	-1,1
8	Співвідношення виручки та фонду зарплати	-	-	-	0,3
9	Співвідношення чистого прибутку до фонду зарплати	-	-	-	-0,31

Розрахунки показали наступне:

Приріст виручки й фонду оплати праці забезпечений за рахунок екстенсивного фактору (зростання чисельності персоналу й рівня оплати праці), тому що продуктивності праці знижується під час зростання темпу росту виручки й фонду оплати праці;

Така ж тенденція існує й у прибутку підприємства, тобто прибуток зменшується, а фонд оплати праці;

Динаміка показників співвідношення виручки до фонду оплати праці показує, що в аналізованому періоді величина виручки з одиниці фонду оплати праці збільшилась.

Динаміка показників співвідношення прибутку до фонду оплати праці показує, що прибуток на одиницю фонду оплати праці зменшується. Це підтверджує висновок про нераціональне використання засобів на оплату праці у поточному періоді.

Таким чином, в аналізованому підприємстві виявлений один реальний недолік у використанні трудових ресурсів – великі втрати робочого часу через відпустки за дозволом адміністрації, що може сприяти зниженню величини виручки від реалізації товарів, послуг й прибутку, а також зменшилась продуктивність праці за рахунок зростання кількості інженерно-технічного й торгового персоналу більшими темпами, ніж зростає виручка. Тому необхідно проводити глибшу оцінку персоналу з метою визначення чи дійсно кадрова політика даного підприємства спрямована на зростання довгострокового потенціалу персоналу й підвищення конкурентоздатності підприємства за рахунок збільшення конкурентоспроможності персоналу.

2.3 Показники оцінки результатів діяльності працівників та обґрунтування підходів до організації матеріального стимулювання їх праці

Структурні та соціально-економічні перетворення, які нині відбуваються в Україні, викликані цілою низкою причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Це, перш за все, самі ринкові відносини, які існують між підприємствами, поява жорстокої конкуренції, зміна форм власності та господарювання, зникнення одних підприємств та народження нових, значне розширення їх економічної та фінансової самостійності, зміна системи планування, обліку, оцінки результатів виробничої та фінансово-економічної діяльності суб'єктів економіки України.

Усі ці перетворення, певною мірою, впливають на розвиток системи організації оплати праці працівників підприємств і організацій та потребують її удосконалення, але, перш за все, це стосується показників матеріального стимулювання.

В сучасних умовах формування ринкових відносин головним показником оцінки результатів роботи підприємства є реалізація продукції та забезпечення доходів (прибутку). За часів планової централізованої економіки основним показником матеріального стимулювання більшості працівників було виконання та перевиконання плану виробництва товарної продукції, реалізація якої гарантувалась державою через систему централізованого розподілу її між споживачами. За відсутності будь-якої конкуренції це надійно забезпечувало підприємство стабільними та гарантованими прибутками. Але в ринкових умовах, за наявності жорсткої конкуренції між підприємствами, держава вже не може надавати ніяких гарантій щодо виробництва продукції, її реалізації та забезпечення доходів (прибутку). Тобто тепер підприємства повинні самі турбуватись про свій добробут, шукати споживача на ринку збуту продукції і тим самим забезпечувати себе доходами (прибутками). Саме це, за таких умов, і є основними показниками матеріального стимулювання праці працівників.

Крім цього, неабиякого значення набувають і такі показники, як якість продукції та рівень витрат на її виробництво, тобто собівартість. Це означає, що в матеріальному стимулюванні «центр ваги» переміщується з показників обсягу виробництва на якісні показники, які визначають його конкурентоспроможність. До таких показників належать: рівень доходів (прибутки), обсяги реалізації продукції, зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції (собівартість), продуктивність виробництва та праці, якість продукції.

Організація матеріального стимулювання полягає в розробці та впровадженні дієвих систем показників, які мають включати взаємопов'язані механізми як основної, так і додаткової оплати праці працівників усіх категорій. При цьому, ні в якому разі не слід відкидати ті показники або

системи показників, які пройшли випробування часом і залишились дієздатними в нових умовах господарювання. Ці показники (системи показників) матеріального стимулювання повинні бути спрямовані на вирішення стратегічних завдань підприємства, відображати результати праці як окремого працівника, так і виробництва в цілому.

Результати нашого дослідження свідчать про те, що в ПрАТ «Варіант Агро Буд» ринкові засади організації матеріального стимулювання в основному застосовуються у формуванні та регулюванні основної частини заробітної плати, а додаткове матеріальне стимулювання, система його основних та додаткових показників і розмірів винагороди поки що лишаються незмінними, будуються на застарілих засадах. Основною причиною такого стану додаткового матеріального стимулювання праці є низька освіченість керівників в проблемах економіки труда, мотивації, стимулювання.

Однак є у практичній діяльності вітчизняних підприємств і позитивні приклади хоча це тільки окремі підприємства, які зуміли подолати фінансово-економічну кризу, досвід яких дуже важливо для ПрАТ «Варіант Агро Буд», тому що вони вийшли на шлях ефективної роботи. Основний наголос в індивідуальному матеріальному стимулюванні на цих підприємствах робиться на якісні показники оцінки результатів трудової діяльності визначеного працівника. Загальна ефективність роботи підприємств оцінюється показниками обсягів реалізації продукції, забезпечення доходів та прибутків.

Так, наприклад, в ПрАТ «Варіант Агро Буд» в матеріальному стимулюванні працівників основних підрозділів необхідно суттєво змінити та розширити систему показників. Показники виробництва продукції (збільшення їх обсягів або досягнення базового рівня) пов'язуються з виконанням замовлень споживачів або з графіками внутрішньовиробничої кооперації. Обов'язковими є показники якості робіт та продукції, зниження собівартості продукції за рахунок економного витрачання робочого часу, матеріалів та енергоносіїв. Тобто, в матеріальному стимулюванні праці головний наголос робиться на якісні показники та показники ефективності виробництва.

Суттєвих змін зазнала і система встановлення надбавок, доплат до тарифних ставок та посадових окладів за високі досягнення в праці, професійну майстерність. Нині вони встановлюються за системою «оцінки заслуг», яка містить певну кількість показників, зокрема, таких, як:

бездефектна робота, висока якість робіт та послуг;

високопродуктивна праця протягом півроку з перевищенням середніх у сфері професійної діяльності показників, висока інтенсивність праці;

участь у розробці, впровадженні та освоєнні нової техніки, виконанні організаційно-технічних заходів, застосуванні передових заходів та методів праці;

економне та раціональне використання матеріальних та енергетичних ресурсів;

суворе дотримання виробничої та трудової дисципліни тощо.

За цією системою оцінки доплати та надбавки встановлюються на термін до шести місяців. Після закінчення зазначеного строку вони переглядаються і термін дії продовжується, або доплати та надбавки скасовуються.

Доплати і надбавки можуть бути скасованими достроково у випадках: переходу на іншу роботу, неякісного виконання робіт, невиконання норм та нормованих завдань, ліквідації згаданого виду робіт, впровадження механізації робіт, зміни технології, перевитрати фонду оплати праці тощо.

На ПрАТ «Варіант Агро Буд» з метою підвищення мотивації до праці необхідно ввести систему «пульсуючої» заробітної плати з постійною частиною оплати праці за виконання завдань чи посадових обов'язків та змінною її частиною, яка встановлюється за індивідуальними розмірами кожному працівникові на підставі показників оцінки якості та ефективності його праці. Ця система здійснюється за «твердими», що мають об'єктивний вимір та «м'якими», що не мають об'єктивного виміру, критеріями оцінки діяльності кожного працівника.

Аналіз даного підприємства виявило ще одне явище – в матеріальному стимулюванні недостатня увага приділяється використанню такого важливого

показника як продуктивність. При чому, якщо і застосовується цей показник, то він визначається за застарілою методикою, яка існувала ще за часів витратної економіки. На відміну від України, де показник продуктивності виробництва не застосовується, в країнах з ринковою економікою він має широке застосування на усіх рівнях оцінки ефективності (від структурного підрозділу підприємства до економіки країни в цілому).

Виходячи з цього, підприємствам потрібна певна система показників, які б створювали механізм матеріального стимулювання, застосовували нетрадиційні підходи. Це підходи та методи не звичного стимулювання за виконання та перевиконання виробничих показників, а, так би мовити, соціально-економічне заохочення працівників до високопродуктивної праці через негарантовані державою та законодавством доплати, надбавки, компенсаційні та інші виплати із доходів підприємства. Це такі системи, як: участь працівників у прибутках (доходах) та акціонерному капіталі підприємства через нарахування та виплату дивідендів; щорічні виплати за підсумками роботи підприємства; сплата підприємством індивідуальних внесків працівників до фондів пенсійного, медичного та соціального страхування на випадок тимчасової втрати працездатності; застосування системи бонусів, а також введення так званої роздільної системи заробітної плати, коли оплата праці поділяється на дві частини – основну (постійну) та додаткову (змінну), яка враховує особисті якості, ставлення працівника до праці, його внесок до загальних результатів роботи бригади, дільниці, цеху, структурного підрозділу або підприємства в цілому.

Матеріальне стимулювання керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців здійснюється за основні результати виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому, або його структурного підрозділу, до якого належить працівник. При цьому винагорода (премія) нараховується в розмірах і відповідно до затвердженої системи показників оцінки їхньої діяльності кожному підрозділу окремо і визначається за схемою: основні умови оціночні показники – додаткові умови. Не

виплачується винагорода у разі невиконання основної умови, а у разі невиконання показників додаткової умови розмір винагороди може бути зменшено до 50%.

Таблиця 2.7

Основні показники оцінки діяльності підприємства та його структурних підрозділів за основними напрямками діяльності

Основні напрями діяльності підприємства (структурних підрозділів)	Основні показники оцінки діяльності підприємства (структурних підрозділів)
1	2
Забезпечення розробки та обґрунтування планів і прогнозів з основних економічних показників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Своєчасна розробка та обґрунтування завдань для усіх структурних підрозділів підприємства. 2. Своєчасне доведення завдань (планів) до усіх структурних підрозділів підприємства. 3. Своєчасне складання та надання структурними підрозділами підприємства відповідних звітів про виконання основних показників їх діяльності. 4. Своєчасне складання звітності за основними показниками діяльності підприємства та надання її відповідним органам.
Організація та забезпечення виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обсяги товарної (чистої, нормативно-чистої) продукції (виконаних робіт, наданих послуг) в абсолютному обчисленні (тис. грн.). 2. Виробництво товарної (чистої, нормативно-чистої) продукції (виконання робіт, надання послуг) у встановленій завданням (планом) номенклатурі (одиниць). 3. Темпи зростання (зниження) або приросту (падіння) обсягів товарної (чистої) продукції (виконаних робіт, наданих послуг) у звітному періоді до попереднього періоду (%). 4. Рівень ритмічності виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) у звітному періоді. 5. Своєчасність забезпечення виробництва сировинними, матеріальними, енергетичними ресурсами та робочою силою. 6. Забезпечення безперебійної роботи виробничого устаткування.
Забезпечення реалізації продукції (робіт, послуг)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальні обсяги реалізації продукції (робіт, послуг) в абсолютному обчисленні (тис. грн.). 2. Рівень виконання завдань (планів) з постачання продукції (виконання робіт, надання послуг) в обсягах та номенклатурі, передбачених договорами та замовленнями. 3. Темпи зростання (зниження) або приросту (падіння) обсягів реалізованої продукції (виконаних робіт, наданих послуг) у звітному періоді до попереднього періоду (%).

Продовження табл. 2.7

1	2
<p>Забезпечення організаційно-технічного рівня виробництва та якості продукції (робіт, послуг)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виконання (своєчасність та повнота обсягу) структурними підрозділами відповідних позицій завдань (планів) з розробки, освоєння та впровадження нових: видів продукції (робіт, послуг); прогресивних технологій; видів устаткування. 2. Виконання (своєчасність, повнота обсягу та якість) структурними підрозділами відповідних позицій завдань (планів) організаційно-технічних заходів щодо: створення нових виробництв; реконструкції та технічного переозброєння діючого виробництва; механізації та автоматизації виробничих процесів та робіт; вдосконалення основних параметрів та підвищення якості продукції, що виробляється. 3. Рівень механізації виробничих процесів і робіт. 4. Рівень автоматизації виробничих процесів і робіт. 5. Рівень якості продукції (робіт, послуг). 6. Рівень конкурентоспроможності продукції за відповідністю її світовим аналогам. 7. Рівень сертифікації продукції.
<p>Використання сировинних, матеріальних та енергетичних ресурсів</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Своєчасне забезпечення підприємства якісними сировинними, матеріальними та енергетичними ресурсами. 2. Забезпечення контролю за якістю сировини, матеріалів, купівельних напівфабрикатів та виробів, що надходять до виробництва. 3. Виконання відповідними структурними підрозділами завдань із забезпечення економного використання сировини, матеріалів та енергоресурсів, які передбачені планом організаційно-технічних заходів підприємства або відповідного структурного підрозділу.
<p>Використання робочого часу та кадрового потенціалу, підвищення його кваліфікації та мотивації до праці</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами працівників відповідних професій та посад. 2. Виконання завдань (планів) з підготовки та підвищення кваліфікації працівників на виробництві. 3. Дотримання штатної чисельності працівників управління і розрахункової чисельності робітників та інших категорій працівників. 4. Рівень використання робочого часу та зайнятості працівників за їх категоріями та структурними підрозділами. 5. Рівень прогресивності нормування праці. 6. Рівень застосування прогресивних форм організації праці. 7. Застосування ефективних форм матеріального стимулювання праці. 8. Забезпечення раціонального використання коштів на оплату праці. 9. Продуктивність праці в абсолютному обчисленні (тис. грн.). 10. Темпи зростання (зниження) або приросту (падіння) продуктивності праці за звітний період до попереднього періоду (%). 11. Виконання заходів плану щодо перегляду, заміни застарілих, розробки прогресивних норм праці та зниження трудомісткості виробництва продукції.

Продовження табл. 2.7

1	2
<p>Формування та регулювання собівартості і цін на продукцію (роботи, послуги) та підвищення продуктивності виробництва</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Своєчасне доведення нормативної (планової) собівартості та цін на продукцію (роботи, послуги) за їх видами. 2. Дотримання нормативної собівартості (цін) на продукцію (роботи, послуги). 3. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції (робіт, послуг). 4. Виконання завдань відповідно до плану організаційно-технічних заходів щодо зниження собівартості (цін) на продукцію (роботи). 5. Зростання (зниження) продуктивності виробництва у звітному періоді до попереднього періоду (грн. на одиницю продукції). 6. Темпи зниження (зростання) витрат на 1 грн. реалізованої (товарної, чистої) продукції (робіт, послуг) у звітному періоді до попереднього періоду (%). 7. Темпи зростання (зниження) продуктивності виробництва у звітному періоді до попереднього періоду (%).
<p>Забезпечення доходів (прибутку) та раціональне використання прибутку і кредитів. Забезпечення рентабельності виробництва</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Абсолютне збільшення доходу (прибутку) за результатами виробничої та господарської діяльності у звітному періоді порівняно із попереднім періодом (грн.). 2. Доход (прибуток) на 1 грн. реалізованої продукції (робіт, послуг). 3. Темпи зростання (зниження) або приросту (падіння) обсягів доходів (прибутку) у звітному періоді до попереднього періоду (%). 4. Цільове (за планом) використання доходів (прибутку), а також кредитів. 5. Своєчасні та в повному обсязі розрахунки з працівниками із заробітної плати та інших виплат, передбачених колективним договором (контрактами). 6. Дотримання розрахункових (нормативних) розмірів власних та запозичених обігових коштів. 7. Приріст (зниження) рівня рентабельності виробництва у звітному періоді порівняно з попереднім періодом (%). 8. Недопущення або зниження наявної та простроченої дебіторської та кредиторської заборгованості.
<p>Забезпечення функціонування інфраструктури підприємства</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення власних доходів від діяльності соціальних об'єктів інфраструктури підприємства. 2. Своєчасне додаткове фінансування витрат на функціонування соціальних об'єктів інфраструктури підприємства. 3. Забезпечення капітального і поточного ремонту та обслуговування основних соціальних об'єктів інфраструктури підприємства. 4. Своєчасне надання транспортних послуг соціальним об'єктам інфраструктури підприємства. 5. Своєчасне та в повному обсязі забезпечення соціальних об'єктів інфраструктури підприємства кадрами відповідної кваліфікації. 6. Забезпечення контролю за дотриманням штатної чисельності працівників соціальних об'єктів інфраструктури підприємства. 7. Забезпечення контролю за ефективним використанням робочого часу працівниками соціальних об'єктів інфраструктури. 8. Своєчасне забезпечення соціальних об'єктів інфраструктури підприємства матеріальними та паливно-енергетичними ресурсами.

Щодо системи та основних показників матеріального стимулювання праці робітників, то слід відзначити, що на відміну від керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, для яких розробляється єдине положення щодо матеріального стимулювання за основні результати виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності, для робітників розробляються окремі (за видами відділів і робіт, що виконуються, та окремих професійних груп) положення щодо матеріального стимулювання їх праці. Положення ці значно простіші і містять: показники матеріального стимулювання, розміри винагороди за досягнення (виконання та перевиконання завдань), умови виплати винагороди, її повного позбавлення або зниження розміру, терміни виплати.

Системи матеріального стимулювання робітників за своєю структурою передбачають принаймні дві схеми.

Перша схема побудови системи матеріального стимулювання застосовується, коли матеріальне стимулювання здійснюється за один показник і має структуру.

Під час використання двох (і більше) взаємопов'язаних показників матеріального стимулювання застосовується інша схема, яка має таку структуру (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Система матеріального стимулювання праці робітників
з використанням двох показників**

Показник	Винагорода	Зміст
Перший показник матеріального стимулювання	Розмір винагороди за першим показником	Другий показник, який може бути диференційованим за розмірами
Показник може бути диференційованим за розмірами його виконання (перевиконання)	Розміри диференціюються за першим показником	Коефіцієнти підвищення розміру винагороди за першим показником залежно від розміру виконання (перевиконання) другого показника

У разі перевиконання показника матеріального стимулювання (необмеженого або обмеженого) підприємства можуть встановлювати додаткове підвищення основного розміру винагороди. Це підвищення слід проводити за двома варіантами диференціації розмірів матеріального стимулювання.

Перший варіант передбачає значне (до 25%) перевиконання показника і відповідно прогресивну шкалу підвищення розміру винагороди за схемою (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Система підвищення розміру винагороди при необмеженому перевиконанні показника матеріального стимулювання праці робітників

Показник	Значення			
Шкала розмірів перевиконання показника матеріального стимулювання зі значним зростанням (%)	до 5,0	від 5,1 до 10,0	від 10,1 до 15,0	від 15,1 до 20,0
Шкала підвищення розміру основної винагороди у відсотках за кожний відсоток перевиконання показника матеріального стимулювання (прогресивна)	1,0	1,5	2,0	2,5

Другий варіант передбачає обмежене перевиконання показника і відповідно регресивну шкалу підвищення винагороди за схемою.

Показники матеріального стимулювання праці робітників повинні відображати конкретні результати їх праці. Так, результатом праці робітників основного виробництва є кількість виробленої продукції за певний нормований проміжок часу (година, зміна, місяць). Виходячи з цього, показниками матеріального стимулювання їх праці можуть бути (табл. 2.10):

виконання змінного завдання, яке встановлюється в абсолютних одиницях виміру (штук, кілограмів, метрів тощо);

виконання норм виробітку або нормованих завдань, яке визначається через нормований час змінного завдання та фактичний час виконання цього завдання у відсотках.

Таблиця 2.10

Система підвищення розміру винагороди при обмеженому перевиконанні показника матеріального стимулювання праці робітників

Показник	Значення			
Шкала розмірів перевиконання показника матеріального стимулювання з помірним зростанням (%)	до 3,0	від 3,1 до 5,0	від 5,1 до 7,0	від 7,1 до 10,0
Шкала підвищення розміру основної винагороди у відсотках за кожний відсоток перевиконання показника матеріального стимулювання (регресивна)	1,25	1,0	0,75	0,5

Перший показник встановлюється, коли протягом певного проміжку часу (зміна, місяць) робітником виробляється однорідна за видами та нормами виробітку продукція.

Другий показник встановлюється, коли протягом того самого проміжку часу робітник виробляє різну за видами, асортиментом та нормами продукцію або виконує різні роботи.

Розмір винагороди визначається за виконання основного показника і може диференціюватися залежно від рівня його перевиконання, виходячи з мети матеріального стимулювання. Крім основного, може встановлюватися і додатковий показник матеріального стимулювання, у разі виконання (перевиконання) якого розмір винагороди за основний показник підвищується через систему відповідних коефіцієнтів. Такими додатковими показниками можуть бути: економія сировини, матеріалів, інструменту, підвищення коефіцієнта завантаження устаткування, освоєння нової техніки та прогресивної технології і так далі. Розмір винагороди при матеріальному стимулюванні праці робітників може підвищуватись за такі загальні показники роботи цеху, як продуктивність виробництва або продуктивність праці за місячними результатами роботи. Виплата винагороди при цьому здійснюється незалежно від рівня виконання плану виробництва цехом або підприємством.

Основною умовою нарахування та виплати винагороди за всіма видами матеріального стимулювання має бути показник якості продукції. Цей показник

може визначатися через нормативно встановлений рівень: сортності (марочності) продукції; здавання продукції з першого подання; випадків повернення неякісної продукції після перевірки її працівниками відділу технічного контролю; кількості претензій (рекламацій) від інших підрозділів підприємства або споживачів; підвищення показників якості продукції у звітному періоді порівняно з попереднім періодом.

На підприємствах різних галузей мають застосовуватись специфічні для них показники матеріального стимулювання робітників, які б забезпечували як підвищення продуктивності їх праці, так і продуктивності виробництва.

У матеріальному стимулюванні робітників можуть застосовуватись системи додаткового коригування розміру винагороди за основний показник індивідуального матеріального стимулювання через показники, якими оцінюється робота цеху або дільниці (зростання продуктивності виробництва або праці, зниження собівартості, підвищення коефіцієнта використання устаткування тощо).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВАРІАНТ АГРО БУД»

3.1. Моделювання впливу факторів на рівень заробітної плати на торговельному підприємстві

В постіндустріальній економіці трудові ресурси є головною конкурентною перевагою кожного підприємства, від якості та ефективності використання якої залежать результати діяльності підприємства у цілому та рівень його конкурентоспроможності.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Варіант Агро Буд» свідчить про наявність певних проблем, пов'язаних як з неефективною торговельною діяльністю підприємства, так із низьким ступенем мотивації його персоналу.

На рис. 3.1 наведені напрями удосконалення управління персоналом у торговельній діяльності ПрАТ «Варіант Агро Буд».

Відповідно до вказаних проблем в якості основних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом у торговельній діяльності підприємства пропонується виокремити рекомендації щодо проведення об'єктивної оцінки та формування мотиваційного механізму діяльності персоналу.

Для виявлення основних проблем в системі мотивації персоналу торговельного підприємства в роботі пропонується розробити економіко-математичну модель з використанням кореляційно-регресійного аналізу та статистичного пакету аналізу Statgraphics Centurion.

Для розробки даної моделі в якості залежної Y вибрано приблизний темп зростання заробітної плати на підприємстві за чотири квартали 2014-2018 рр., а факторами: X_1 – коефіцієнт плинності кадрів; X_2 – рентабельність діяльності;

X3 – коефіцієнт абсолютної ліквідності; X4 – коефіцієнт автономії; X5 – рівень безробіття населення в Україні.

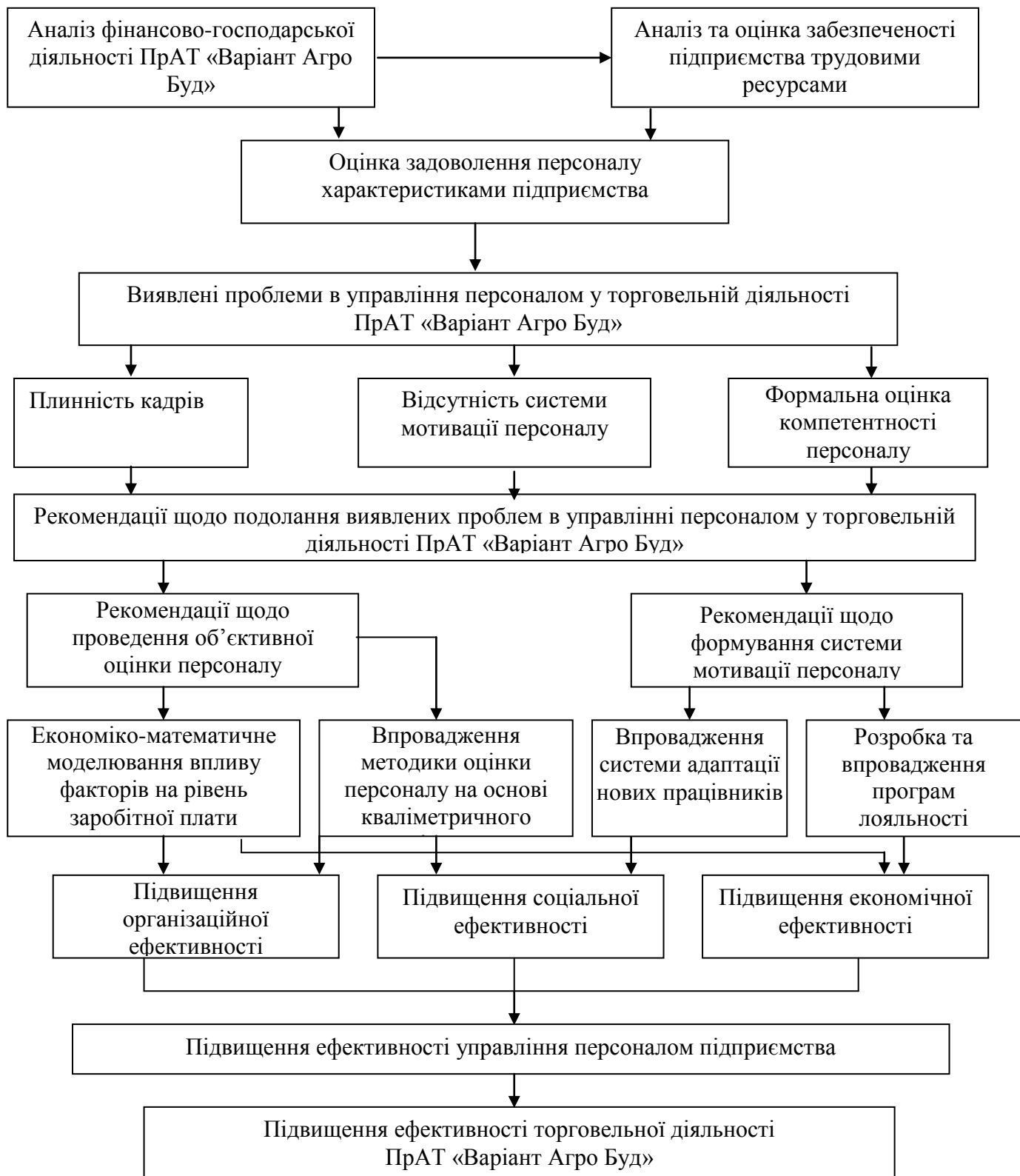


Рис. 3.1. Напрями удосконалення управління персоналом у торговельній діяльності ПрАТ «Варіант Агро Буд»

Вибір в якості функції темпу зростання заробітної плати є обумовлений важливістю цього показника для визначення рівня мотивації персоналу торговельного підприємства; рентабельність діяльності є показником результативності роботи підприємства; коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт автономії є показниками фінансового стану підприємства та відображають його можливості щодо формування додаткових джерел стимулювання діяльності персоналу (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Вихідні дані для побудови економетричної моделі

Період	Темп зростання заробітної плати на підприємстві, %	Коефіцієнт плинності кадрів, %	Рентабельність діяльності, %	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	Коефіцієнт автономії	Рівень безробіття населення, %
	Y	X1	X2	X3	X4	X5
1	2	3	4	5	6	7
I кв. 2014	100,3	0,22	2,3	0,119	0,48	9,80
II кв. 2014	100,8	0,23	2,3	0,121	0,49	9,20
III кв. 2014	100,7	0,25	2,2	0,122	0,52	8,70
IV кв. 2014	99,6	0,24	2,1	0,124	0,53	8,80
I кв. 2015	99,7	0,26	2,7	0,125	0,49	9,50
II кв. 2015	98,9	0,28	2,4	0,132	0,5	8,90
III кв. 2015	101,3	0,27	2,3	0,136	0,52	8,50
IV кв. 2015	102,7	0,26	2,5	0,139	0,52	8,60
I кв. 2016	109,3	0,23	2,4	0,148	0,53	9,10
II кв. 2016	112,1	0,25	2,7	0,158	0,54	8,40
III кв. 2016	114,2	0,24	2,6	0,161	0,55	8,00
IV кв. 2016	115,4	0,27	2,8	0,173	0,55	8,10
I кв. 2017	116,9	0,25	3,0	0,184	0,56	8,60
II кв. 2017	116,8	0,37	4,2	0,195	0,58	8,00
III кв. 2017	117,2	0,38	5,2	0,220	0,64	7,60
IV кв. 2017	117,3	0,35	5,4	0,225	0,62	7,70
I кв. 2018	118,2	0,45	6,8	0,38	0,62	9,40
II кв. 2018	118,0	0,58	7,0	0,45	0,68	9,00
III кв. 2018	118,3	0,56	7,1	0,42	0,64	9,30
IV кв. 2018	118,4	0,55	7,2	0,43	0,66	9,8

В якості факторів впливу зовнішнього середовища було обрано рівень безробіття в країні, який визначає загальний стан зайнятості населення в країні

та загальний обсяг пропозиції робочої сили в країні. Окрім цього, даний показник визначає рівень ефективності державної політики зайнятості.

В табл. 3.2 наведені результати розрахунків для побудови рівняння регресії.

Таблиця 3.2
Результати кореляційно-регресійного аналізу

Параметр	Оцінка	Стандартне відхилення	T-Статистика	Рівень значущості
Постійна величина	135,896	47,0645	2,88743	0,0113
X1	-1,93922	2,87679	-3,26481	0,0052
X2	2,07599	1,9054	1,08953	0,2931
X3	1,04436	3,96801	2,63196	0,0189
X4	3,70205	6,25571	0,591787	0,5628
	-5,24099	2,40068	-2,18312	0,0453

За даними розрахунків, проведених за допомоги StatGrafics Centurion 16.1.11, було побудовано наступну модель:

$$Y = 135,896 - 1,93922 \times X1 + 2,07599 \times X2 + 1,04436 \times X3 + 3,70205 \times X4 - 5,24099 \times X5.$$

В табл. 3.3 наведені аналіз змін фактору Y відповідно до впливу виокремлених в результаті дослідження факторів.

Таблиця 3.3
Аналіз змін темпів зростання заробітної плати працівників залежно від впливу виокремлених факторів

Вихідні	Сума квадратів	Дисперсія, D	Середньоквадратичне відхилення, δ	Критерій Фішера, F	Рівень значущості, P-value
Модель	1161,13	5	232,227	21,57	0,0000
Різниця	161,491	15	10,7661		
Сума	1322,63	20			

Відповідно до проведених розрахунків статистично значущими є коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт абсолютної ліквідності та рівень безробіття в країні, оскільки їх P-Value не перевищують значення 0,05.

Показник автономії та рентабельності діяльності повинні бути виключені з моделі за критерієм Ст'юдента, так як їх P-Value складає 0,2931 та 0,5628 відповідно.

Критерій Фішера $F = 21,57$ підтверджує статистичну значущість розробленої моделі. Значення t-статистики говорять про статистичну значущість усіх факторів, що залишились в моделі.

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,877901$ свідчить, що на 87,7901 % темп зростання заробітної плати персоналу ПрАТ «Варіант Агро Буд» залежить від плинності кадрів, рівня абсолютної ліквідності та рівня безробіття в Україні. Стандартне математичне відхилення складає 3,28117.

На рис. 3.2 наведена динаміка темпу зростання заробітної плати працюючих на ПрАТ «Варіант Агро Буд».

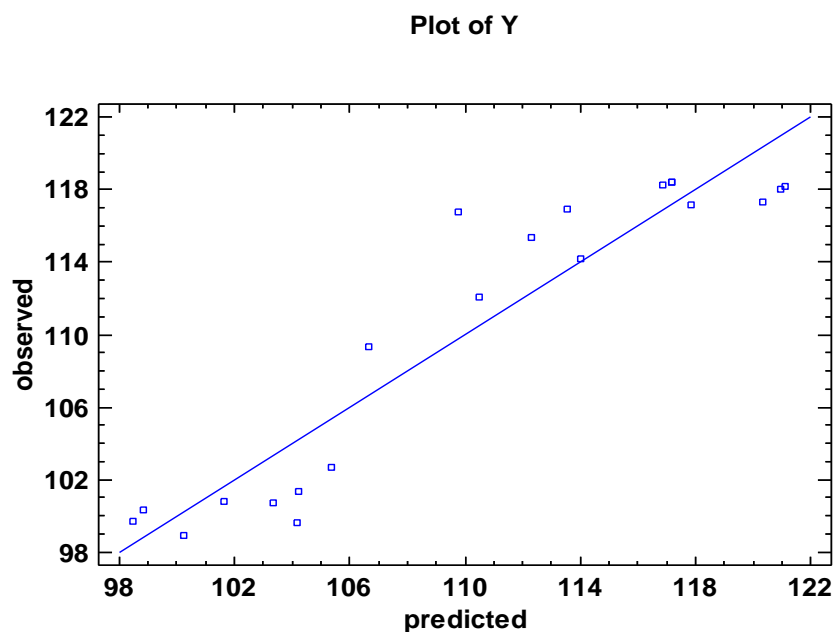


Рис. 3.2. Динаміка темпу зростання заробітної плати працюючих на ПрАТ «Варіант Агро Буд».

За допомогою коефіцієнту регресії $B_1 = - 1,93922$ можемо зробити висновок, що при коефіцієнту плинності кадрів на 1% заробітна плата знизиться на 0,93%. При зростанні рентабельності діяльності на 1% темпи

зростання заробітної плати працюючих збільшаться на 2,07599% ($B_2 = +2,07599$). При зростанні коефіцієнту ліквідності на 1% темпи зростання заробітної плати працюючих збільшаться на 1,04436 % ($B_3 = +1,04436$). При зростанні коефіцієнту автономії ($B_4 = +3,70205$) на 1% темпи зростання заробітної плати працюючих збільшаться на 3,70205%. При зростанні рівня безробіття в країні на 1% ($B_5 = 5,24099$) темпи зростання заробітної плати на підприємстві зменшаться на 5,24099%.

На рис. 3.3 наведений вплив факторів на темпи зростання заробітної плати працюючих на торговельному підприємстві.

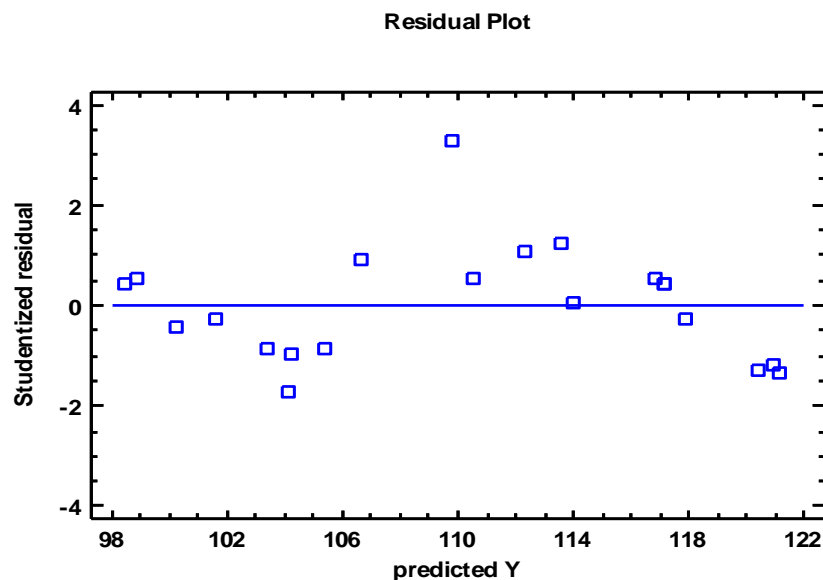


Рис. 3.3. Вплив факторів на темпи зростання заробітної плати працюючих на торговельному підприємстві.

Статистика Дарбіна - Уотсона (DW) дорівнює 1,18467, що свідчить про відсутність автокореляції при граничному значенні 2. Це означає, що модель придатна для прогнозування і прогнозовані темпи зростання заробітної плати на ПрАТ «Варіант Агро Буд» складатимуть за результатами проведеного

кореляційно-регресійного аналізу 109,773%. У грошовому виразі прогнозований фонд заробітної плати складатиме 4611,56373 тис. грн.

Таким чином, провівши кореляційно-регресійний аналіз можна зробити висновок, що темпи зростання заробітної плати працюючих на ПрАТ «Варіант Агро Буд» переважно залежить від плинності кадрів, абсолютної ліквідності та рівня безробіття в країні, що обумовлює необхідність врахування як можливих внутрішніх змін, так і змін зовнішнього середовища його функціонування. Тому важливим напрямом удосконалення системи мотивації персоналу фірми є проведення його оцінки з метою виявлення необхідних змін у його чисельності та структурі.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення оцінки персоналу підприємства

Сучасні перспективи розширення торговельної діяльності ПрАТ «Варіант Агро Буд» потребують удосконалення системи оцінки персоналу з урахуванням наявності певних здібностей фахівців до управління.

На теперішній час кваліфіковані фахівці в усіх сферах, у тому числі у торгівлі, які сильно затребувані, під час пошуку роботи керуються не тільки величиною заробітної плати, наявністю матеріальних заохочень, багатьом замало і повного соціального пакету. Вони часто вважають за краще влаштуватися на роботу на ті підприємства, в яких можна реалізувати свої так звані емоційні потреби, а саме отримати повагу, певний статус, визнання.

Тому варто виділити основні мотиви до трудової діяльності у торгівлі:

добрий колектив. Для багатьох людей соціальне середовище на роботі, сприятливі робочі відносини на основі принципу взаємопідтримки є одним з головних критеріїв вибору місця роботи;

можливість зробити кар'єру. Керівництво більшості торговельних підприємств справедливо вважає, що краще зростити власний персонал, ніж брати з вулиці і переучувати;

самоствердження – бажання довести собі та іншим, що ти на щось здатен,

притаманне більшості людей;

самостійність і відповідальність. Робота продавця вимагає серйозного підходу до неї та вміння самостійно приймати рішення в різних ситуаціях;

бажання працювати у певному оточенні.

Управління кар'єрою менеджера, кар'єрним процесом у цілому є складною, комплексною, багатоаспектною діяльністю. У цьому зв'язку в дипломній роботі пропонується наступна схема взаємодії організації і працівника в процесі управління його кар'єрою, яка наведена на рис. 3.4.

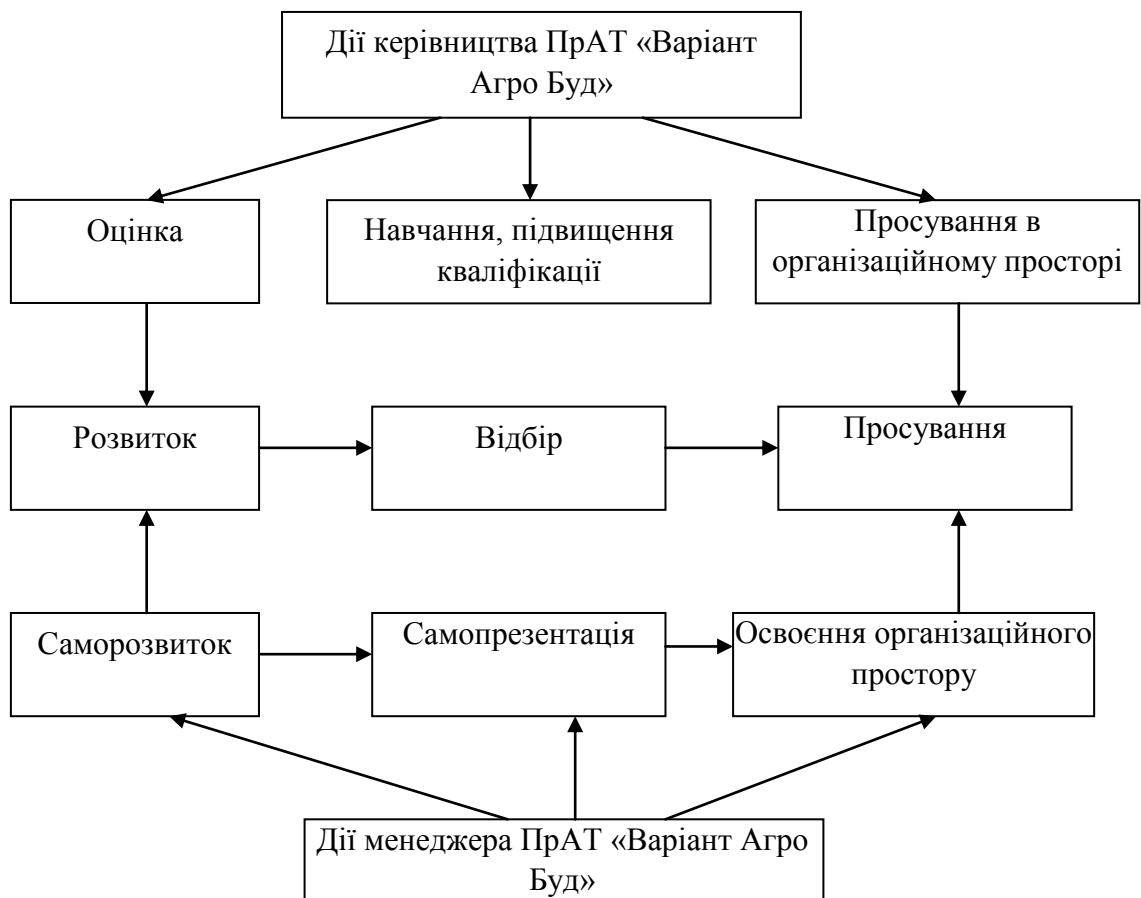


Рис. 3.4. Схема взаємодії організації та працівника в процесі управління його кар'єрою

Тому атестація фахівців і керівників повинна відігравати провідну роль у процесі оцінки здібностей фахівців до діяльності у торговельній сфері. Завдяки оцінці цих здібностей на науковій основі можна формувати найближчий і перспективний резерв висококваліфікованих менеджерів з продажу.

З метою формування ефективного механізму управління трудовими ресурсами в дипломній роботі пропонується на ПрАТ «Варіант Агро Буд» впровадити процес оцінки здібностей фахівців до діяльності у торговельній сфері на основі кваліметричної теорії [47].

Кваліметрія в самому широкому розумінні – це теорія виміру властивостей речей, що визначаються через якості. Термін «кваліметрія» запозичений соціальними науками з товарознавства. Кваліметрія, як науковий напрямок, розглядає методи виміру якості не тільки товару, але і будь-якого природного або гуманітарного явища або суб'єкта. Вимір соціальних об'єктів, у першу чергу особистості, має об'єктивний і суб'єктивний характер, що пов'язано з тим, що операціям виміру піддається людина (експерт), наділена свідомістю й індивідуальним суб'єктивним світосприйманням. Значення визначених суб'єктивних характеристик виявляється у формі відповідей на питання або фіксації респондентом значення визначеної характеристики за заданою шкалою на підставі своєї думки. Відповіді респондентів, як правило, істотно відрізняються через неможливість надійної стандартизації суб'єктивних показників. Використання саме кваліметричного підходу при оцінці здібностей фахівців до керівної діяльності дозволить вимірювати такі показники, як номінал якості, кількість і ступінь якості.

Згідно вищевказаної методики, виділяється сім видів здібностей до торговельної діяльності і відповідно будується кваліметрична оцінка здібностей до керівної діяльності. Ця методика розглядає певні здібності людини. Як відомо, здібності – це природні задатки, що піддаються розвитку лише тоді, коли вони мають у конкретній людині. Очевидно, що неможливо розвивати те, чого немає в наявності. Частина задатків людини видна з дитинства, інша виявляється, як правило, з роками. Тому пропонується розглядати базові здібності фахівців відділу ЗЕД та збуту ПрАТ «Варіант Агро Буд», які необхідно тільки спрямувати в необхідне русло.

В дипломній роботі для оцінки фахівців відділу ЗЕД та збуту ПрАТ «Варіант Агро Буд» та їх здатності до роботи у торговельній сфері

пропонується виявити перелік здібностей, якими повинен володіти керівник нового типу. Використовуючи зарубіжний досвід у сфері управління персоналом [48,49], керівники нового типу характеризуються креативністю, що проявляється у вигляді вирішення стандартних завдань нестандартними методами, гнучкістю мислення, ініціативністю, ризикованістю та творчим підходом у вирішенні будь-яких питань.

Для оцінки здібностей фахівців відділу ЗЕД та збуту фірми, виділимо наступні здібності:

комунікаційні навички, які полягають у наявності здібностей до взаємодії з покупцями, вмінні переконувати, аргументувати свою точку зору;

організаторські якості – виражаються в умінні ставити конкретні цілі, визначати задачі та розробляти способи їх вирішення;

цілеспрямованість і активність – полягають у вмінні працювати з інформацією, навіть при її недостатності;

зрозумілість і кмітливість, що виявляються в здатності швидко оволодіти певними знаннями, навичками без тривалих роз'яснень та знаходити швидкі рішення;

самовдосконалення як прагнення систематично підвищувати свій професійний рівень у двох – трьох з п'яти сфер розвитку особистості – освітньої, творчої, емоційної, моральної, фізичної;

знання технології виробництва та якісних характеристик продукції;

можливість швидкої адаптації у новому колективі.

Набір усіх семи здібностей описує повний портрет менеджера нового типу в кваліметричному вимірі.

Усі вище перелічені здібності пропонується оцінити за допомогою експертів, які володіють високою кваліфікацією і професіоналізмом. Експерти повинні оцінити ці п'ять видів здібностей у рамках їхньої цілісності, що дозволить визначити значущість критеріїв і в цілому розробити макет кваліметричної оцінки здібностей співпрацівників до управлінської діяльності. Факторами в цій моделі будуть виступати сім видів здібностей, а критеріями –

частота і міра прояву цих видів здібностей у практичній діяльності. Ступінь виразності критерію відслідковується і визначається не тільки експертами, а й колегами, підлеглими працівника, що оцінюється, і обов'язково самим випробуваним. Процедура самооцінки працівником дуже важлива, тому що людина нерідко відчуває в собі ті здібності, що не може виявити в роботі через відсутність відповідної ситуації. Результати самооцінки дають матеріал для обговорення майбутньої кар'єри із працівником, що оцінюється, надання йому можливості виявити себе в якій-небудь конкретній ситуації. Також можливо дати змогу працівнику порівнювати власні оцінки з оцінками експертної групи, щоб поліпшити свої навички самооцінки.

Оціночний лист для виявлення здібностей фахівців відділу ЗЕД та збуту ПрАТ «Варіант Агро Буд» до діяльності сфері ЗЕД наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оціночний лист для виявлення здібностей фахівця відділу ЗЕД та збуту
ПрАТ «Варіант Агро Буд»

Фактори, що характеризують здібності	Вагомість факторів, у частках одиниці	Критерії факторів	Значущість критеріїв
1	2	3	4
Комунікаційні навички	0,25	Виявляються постійно Виявляються часто Виявляються інколи Виявляються рідко Не виявляються взагалі	1,0 0,8 0,6 0,3 0
Організаторські якості	0,15	Виявляються постійно Виявляються часто Виявляються інколи Виявляються рідко Не виявляються	1,0 0,8 0,6 0,3 0
Цілеспрямованість і активність	0,15	Виявляються постійно Виявляються часто Виявляються інколи Виявляються рідко Не виявляються	1,0 0,8 0,6 0,3 0

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Зрозумілість і кмітливість	0,10	Виявляються	1,0
		Виявляються	0,8
		Виявляються інколи	0,6
		Виявляються рідко	0,3
		Не виявляються	0
Самовдосконалення	0,10	Виявляються постійно	1,0
		Виявляються часто	0,8
		Виявляються інколи	0,6
		Виявляються рідко	0,3
		Не виявляються	0
Знання технології виробництва та якісних характеристик продукції	0,15	Виявляються постійно	1,0
		Виявляються часто	0,8
		Виявляються інколи	0,6
		Виявляються рідко	0,3
		Не виявляються	0
Можливість швидкої адаптації у новому колективі	0,10	Виявляються постійно	1,0
		Виявляються часто	0,8
		Виявляються інколи	0,6
		Виявляються рідко	0,3
		Не виявляються	0
Усього	1,00		

Наведений оціночний лист отримують всі члени експертної комісії, а також і працівник, який оцінюється. Кожна оцінка здібностей має п'ять рівнів виявлення:

фактор виявляється постійно у всіх ситуаціях;

фактор виявляється часто в різних ситуаціях;

фактор виявляється інколи, тобто нечасто;

фактор виявляється рідко;

фактор не виявляється.

Критеріями оцінки є наступні:

від 0,2 до 0,4 – працівник не має достатніх здібностей для роботи у торговельній сфері;

від 0,41 до 0,59 – працівник з урахуванням деяких корективів стосовно свого професійного рівня зможе в майбутньому працювати у торговельній сфері;

від 0,6 до 0,8 – працівник цілком відповідає вимогам до менеджерів торговельної сфери;

понад 0,8 – працівник у цілому може працювати у торговельній сфері та має можливість зайняти керівну посаду.

Пропонується наступна інтерпретація результатів оцінки здібностей фахівців: інтегральна оцінка здібностей працівника до управлінської діяльності розраховується як сума добутків вагомості фактору і значущості критеріїв за всіма факторами:

$$I = \sum_{i=1}^n a_i \times x_i \quad (3.1)$$

де: a_i – вагомість i – того фактору;

x_i – фактор, що характеризує i - ті здібності працівника до управлінської діяльності;

n – кількість оцінюваних в процесі дослідження факторів прояву здібностей.

В таблиці 3.5 наведені результати оцінки персоналу відділу ЗЕД та збуту ПрАТ «Варіант Агро Буд» чисельністю чотири особи. Експертами оцінки виступили заступник директора з продажів, заступник директора з економіки, начальник відділу ЗЕД та збуту, головний бухгалтер.

Таблиця 3.5

Оцінка персоналу відділу ЗЕД та збуту ПрАТ «Варіант Агро Буд»

Фактори, що характеризують здібності	Вагомість факторів, у частках одиниці	1	2	3	4
Комунікаційні навички	0,25	0,3	0,6	0,6	0
Організаторські якості	0,15	0,3	0,6	0,6	0,3
Цілеспрямованість і активність	0,15	0,3	0,8	0,8	0,3
Зрозумілість і кмітливість	0,10	0,6	0,6	0,8	0,6
Самовдосконалення	0,10	0,6	0,8	0,8	0,3
Знання технології виробництва та якісних характеристик продукції	0,15	0	0,3	0,6	0

Продовження табл. 3.5

Фактори, що характеризують здібності	Вагомість факторів, у частках одиниці	1	2	3	4
Можливість швидкої адаптації у новому колективі	0,10	0,3	0,3	0,6	0,3
Інтегральна оцінка здібностей	1,0	0,315	0,575	0,67	0,099

Таким чином, згідно результатів оцінки персоналу відділу ЗЕД та збуту ПрАТ «Варіант Агро Буд» можна зробити висновок, що серед чотирьох працівників відділу один з працівників не повинен працювати у торговельній сфері через відсутність комунікаційних навичок та необхідних знань технології виробництва та якісних характеристик продукції; один з працівників також не володіє необхідними знаннями технології виробництва та якісних характеристик продукції, тому може бути направлений на роботу у інші відділи; один працівник має здібності до роботи у торговельній сфері при умові підвищення їх кваліфікації; і також один працівник цілком відповідає вимогам до менеджерів торговельної сфери і тому керівництво повинно надати можливість підвищувати його професійний рівень та стимулювати його подальшу діяльність.

Слід зазначити, що дослідження проводилось за участю начальника відділу, але без його оцінювання. Це пояснюється складністю методики оцінювання керівників. Для оцінки складності виконуваних функцій керівників відбираються ознаки, що дають змогу якнайповніше охопити всі аспекти змісту робіт і водночас урахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності:

характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу);

різноманітність, комплексність робіт (ця й усі наступні ознаки зумовлюються організацією праці);

самостійність виконання робіт;

масштаб і складність керівництва;

додаткова відповідальність.

Ознака «масштаб і складність керівництва» характеризує відповідальність за планування, організацію та координацію роботи підпорядкованих підрозділів і підлеглих. Складність функцій за цим чинником залежить від кількості підлеглих виконавців (ними можуть бути як робітники, котрими керує майстер, так і службовці, що працюють під керівництвом більш кваліфікованих спеціалістів), кількості та масштабу керованих підрозділів, виконуваних ними функцій, професійного складу працівників.

Додаткова відповідальність характеризує складність притаманних певним посадам службовців робіт, що зумовлюються особливостями змісту праці. Якщо брати до уваги три види відповідальності – матеріальну (за можливі майнові збитки), моральну (за безпечне ведення робіт, життя людей) й адміністративно-організаційну (за раціональність організації та ефективність колективної праці, своєчасне виконання завдань), то до оцінки за критерієм «додаткова відповідальність» слід включати лише перші два види відповідальності, оскільки третій уже врахований за критерієм «зміст праці».

Оцінка результатів праці цих категорій персоналу, як і робітників, провадиться за сукупністю кількісних і якісних показників. При цьому враховується не тільки обсяг виконаної роботи відповідно до чинних норм часу, якість роботи, а й творча активність. Для визначення якісних характеристик результатів праці спеціалістів беруться до уваги прогресивність розроблених технологічних процесів, економічна обґрунтованість норм часу; безпомилковість, акуратність у роботі; відповідність виконуваних завдань, робіт посадовим вимогам; своєчасне запровадження нововведень у виробничу та торговельну діяльність тощо.

У процесі оцінювання результатів праці керівників ураховується специфіка роботи лінійних керівників основного й допоміжного виробництва, керівників функціональних підрозділів. Для кожної із зазначених груп працівників розробляється набір показників, що характеризують результати праці.

Оцінка результатів праці лінійних керівників основного й допоміжного виробництва включає показники, що характеризують кількість і якість виконаних робіт, а також ритмічність роботи в закріплених підрозділах.

Результати праці керівників функціональних підрозділів оцінюються на основі конкретних показників, які всебічно відображають специфіку діяльності кожного підрозділу.

Проведення експертної оцінки завершується обробкою та аналізом результатів опитування. Для методів індивідуальної експертної оцінки розглянутий етап полягає в якісному аналізі результатів опитування, порівняння їх з існуючими поглядами на досліджувану проблему та результатами інших прогнозних оцінок і розробок. Обробка матеріалів колективної експертної оцінки полягає у визначенні показника узагальненої думки і ступеня погодженості думок експертів по кожному питанню. Одним із кількісних показників ступеня погодженості думок експертів про відносну важливість сукупності всіх запропонованих для оцінки напрямків досліджень є коефіцієнт конкордації (W).

Розрахунок коефіцієнту конкордації здійснюється за наступними етапами.

На першому етапі розраховується середнє арифметичне $M[S_j]$ сум оцінок, отриманих по усім напрямкам досліджень за наступною формулою:

$$M[S_j] = \frac{1}{n \times \sum S_j} \quad (3.2)$$

На другому етапі визначаються відхилення суми оцінок, отриманих j-м напрямком досліджень від середнього арифметичного сум оцінок, отриманих всіма напрямками досліджень за формулою:

$$d_j = S_j - M[S_j] \quad (3.3)$$

На третьому етапі розраховуються показники T_i оцінок, призначених експертом. Якщо всі оцінки, призначені i-м експертом, різні, то $T_i=0$.

Якщо серед оцінок є однакові, то використовується формула:

$$T_j = \sum (t_i^3 - t_i). \quad (3.4)$$

На четвертому етапі розраховується коефіцієнт конкордації за формулою:

$$W = 12 \times \frac{\sum d_j^2}{m^3 \times (n^3 - n)} - m \times \sum T_j, \quad (3.5)$$

де T – показник рівних оцінок,

m – кількість експертів,

n – кількість напрямів дослідження.

Коефіцієнт конкордації може приймати значення в межах від 0 до 1 та визначається для кожного питання, а потім визначається для груп питань та узагальнений коефіцієнт по підприємству. При повній узгодженості думок експертів $W=1$. Зміна від 0 до 1 відповідає збільшенню ступеня узгодженості думок експертів. Невелике значення коефіцієнта конкордації свідчить про слабку узгодженість думок експертів і є звичайно слідством таких причин:

у розглянутій сукупності експертів дійсно відсутня спільність думок;

серед експертів є підгрупи з високою узгодженістю думок, однак узагальнені думки таких груп протилежні.

Для встановлення рівня узгодженості думок експертів був розрахований коефіцієнт конкордації по кожній з функцій та його середнє значення для ПрАТ «Варіант Агро Буд» становило 0,67. Це значення коефіцієнту конкордації свідчать про великий рівень узгодженості експертів на підприємстві.

Отже, проведена оцінка діяльності персоналу за визначеними критеріями дає можливість розробити ефективні та дієві заходи щодо підвищення ефективності їх роботи та адекватний їх рівню компетентності мотиваційний механізм.

3.3. Розробка організаційно-економічних заходів з підвищення мотивації праці на торговельному підприємстві

На теперішній час велику значущість набуває проблема того, що на багатьох підприємствах (у тому числі і торговельних) працівники не відчують себе «своїми», не ототожнюють свої інтереси з його інтересами, відповідно і працюють менш ефективно, докладаючи менше зусиль для досягнення результату. Все більшу силу набуває визнання і наслідування філософії взаємної прихильності, в основі якої лежить визнання взаємозалежності добробуту співробітника та підприємства, що, у свою чергу, збільшує стабільність та особистий його добробут.

Окрім цього, досягнення компанією високих результатів сьогодні пов'язують з заміною контролю співробітників на розвиток їх прихильності, з формуванням відданості співробітників своїй компанії [50].

Отже, в нестабільних умовах сьогоденного ринку праці феномен прихильності як західних країнах, так і в Україні набуває все більшого значення, насамперед, з точки зору актуальності практичного використання теоретичних розробок.

Однак, як і будь-які інвестиції, витрати підприємства на програми управління лояльністю працівників повинні давати реальний економічний ефект. Слід зазначити, що необхідною умовою оцінки дієвості програм є наявність інструменту оцінки рівня лояльності працівників. Але самі інструменти оцінки лояльності важливі саме у контексті дієвості програм управління лояльністю, так як дозволяють виміряти рівень змін в управлінні персоналом підприємства за рахунок їх впровадження.

Програма буде вважатись ефективною, якщо одночасно виконуються наступні умови:

- індекс лояльності (рівень лояльності працівників) підвищиться;
- збільшення лояльності спричинило зміну економічних показників (продуктивності праці, рівня плинності кадрів тощо);

витрати на рекламу окупились, так як розвиток лояльності не є самоціллю.

Слід зазначити, що аналізу окупності витрат теж необхідно приділити увагу навіть після підвищення індексу лояльності.

Розглянемо методологію фінансової окупності витрат для підприємства. Першим етапом є виявлення економічних вигод для підприємства, які потім трансформуються в додатковий прибуток внаслідок реалізації програми лояльності персоналу.

В роботі Балакіревої О. В. та Фролкової Е. А. була розглянута одна з схем розрахунку вартості заміни працівника та проведена оцінка витрат компанії на заміну його новим працівником.

Прямі витрати складаються з витрат:

пов'язаних зі зниженням продуктивності праці через низьку концентрацію зусиль працівника, який прийняв рішення звільнитись з підприємства, але фактично ще виконує свої обов'язки;

пов'язаних з виконанням залишившимися працівниками збільшеного обсягу робіт, доплатою за сумісництво;

пов'язаних з витоком інформації про діяльність підприємства (наприклад, працівник, який звільнився, забирає клієнтську базу).

Сукупні прямі витрати можуть складати до 85% річного окладу звільненого працівника [51].

При цьому витрати на пошук та підбір нових співробітників складаються з:

часу на пошук та проведення співбесіди;

оплату послуг рекрутинговому агентству.

Сукупні витрати оцінюються в 38% річного окладу звільненого працівника. При цьому витрати на навчання нового працівника (оплата навчальних програм, час досвідчених співробітників на передачу справ та наставництво) можуть складати до 13% річного окладу [51].

Крім того наймання нового працівника характеризується неповною віддачею в період стажування і тому на період стажування на новій посаді ефективність його роботи складає протягом перших чотирьох тижнів – 25%, протягом 5-8 тижня – 50%, протягом 9-12 тижня – 75%, а для топ-менеджерів період досягнення повної компетентності збільшується у декілька разів [51].

Сукупна вартість заміни працівника сягає двох його річних заробітних плат. Таким чином, можна оцінити витрати підприємства від звільнення працівника та співвіднести їх з фінансовою вигодою, яку воно отримує від скорочення плинності внаслідок реалізації програм управління лояльністю.

В міжнародній практиці широко використовуються два методи оцінки результатів роботи з персоналом:

опитування працівників, яке визначає рівень їх задоволеності умовами праці на підприємстві;

аналіз плинності кадрів за категоріями працівників, причинами звільнення здійснюється щомісяця для оперативного управління чисельністю персоналу.

В табл. 3.6 наведені запропоновані методи формування лояльності працівників ПрАТ «Варіант Агро Буд».

Для покращення системи мотивації треба ввести систему адаптації для нових працівників, щоб знизити плинність кадрів, та час адаптації працівника, бо від того як себе почуває людина залежить як вона може працювати, чим комфортніше вона себе буди почувати тим ефективніше буде працювати.

Новий співробітник підприємства, самотужки вживаючись в колектив, основні сили витрачає не на вирішення поставлених завдань, а на те щоб заслужити повагу своїх нових колег, створити для себе сприятливу атмосферу та безпечні умови до роботи. І поки новачки адаптуються до нових умов, підприємство тим часом втрачає ринок, недоотримує прибуток і тим довше триває цей період, тим складніше буде повернути втрачені позиції. Тому можна з упевненістю стверджувати, що обидві сторони зацікавлені в скороченні періоду адаптації.

Таблиця 3.6

Запропоновані методи формування лояльності працівників

ПрАТ «Варіант Агро Буд»

Методи управління рівнем задоволеності працівників	Розвиваючий тип лояльності		
	Розрахункова	Емоційна	Нормативна
Спрямовані на задоволення матеріальних потреб	Висока заробітна плата Премії Бонуси за результатами роботи Навчання за рахунок компанії Пільги	Стратегія довгострокової зайнятості Навчання з метою розкриття здібностей працівників Вигоди, які впливають на родину (гнучкий графік роботи)	Пільги
Спрямовані на задоволення потреб в інформаційно му забезпеченні	Корпоративні заходи	Вплив через організаційну культуру Забезпечення підтримки корпоративних рішень	Умови трудової угоди включають нерозголошення інформації Розповсюдження формальних та неформальних норм поведінки
Спрямовані на задоволення потреб в самореалізації	Винагорода, яка включає елементи власності (виплата акціями, борговими цінними паперами)	Зв'язок зусиль працівника та кінцевого результату Програми участі в прийнятті рішень Подяка Статусна винагорода Комунікаційні цінності прихильності працівника для підприємства Методи організаційного дизайну: планування, гнучкість у роботі, скорочення відмінностей в статусі	Проведення тренінгів командоутворення Інвестиції в персонал Підкреслення значущості вкладу працівника в загальний результат

Адаптація – це пристосування до нових навколишніх умов. З нею доводиться стикатися кожному новому співробітнику, що приходить в компанію. Зміна місця роботи розглядається психологами як стресова ситуація для людини, наслідком якої є потреба в адаптивному періоді. Співробітник може і не знати про те, що йде процес адаптації, однак він неминучий, навіть

якщо новачок має великий досвід роботи в інших компаніях. У цей час його робота менш ефективна і положення найбільш вразливе.

З аналізу стану адаптації персоналу видно, що зараз на підприємстві немає жодного документа, що регламентує процес адаптації, а проведена адаптаційна робота з новими співробітниками не носить системного характеру і є формальною. Керівництву підприємства ПрАТ «Варіант Агро Буд» необхідно розробити документацію, необхідну для ефективного управління адаптацією. Спочатку необхідно розробити такі нормативні документи:

положення про адаптацію персоналу – це організаційний документ, відповідно до якого здійснюється управління адаптацією персоналу на підприємстві. На його основі розробляється методика управління адаптацією персоналу;

посадову інструкцію співробітника, за яким закріплюється функція з управління адаптацією;

положення про адаптаційний тренінг – комплексний захід по введенню в організацію нових співробітників, що забезпечує:

знання ними основної інформації про підприємство;

соціально-психологічну адаптацію. Технологія процесу адаптації складається з трьох великих етапів, що включають в себе комплекс заходів, що припадають на конкретний етап адаптації. Етапах технології процесу адаптації передував підготовчий етап – розробка документаційного забезпечення процесу адаптації. Згідно посадової інструкції, розробка документаційного забезпечення процесу адаптації закріплена за заступником голови правління. На підготовчому етапі керівниками ПрАТ «Варіант Агро Буд» повинні бути розроблені такі документи:

інформаційна брошура;

проекти загальної та спеціалізованої програм адаптації співробітника;

адаптаційний лист;

методичні рекомендації з оцінки рівня адаптації;

бланк оцінки адаптації;

відгук про роботу нового співробітника в період адаптації;

анкета співробітника;

висновок про підсумки адаптації. Надалі розроблені документи будуть застосовуватися в процесі адаптації. У разі відсутності змін і доповнень до цих документів підготовчий етап буде відсутній.

На ознайомлювальному етапі роботи з новим співробітником проводяться заходи, що сприяють прискоренню оволодіння інформацією про підприємство в цілому. Розробка матеріалів інформативного характеру для нових працівників є інструментом їх інтеграції в систему підприємства. Основними перевагами інформаційних матеріалів є такі:

видаються кожному новому працівнику і він може скористатися ними в будь-який час;

такі матеріали є важливим засобом задоволення потреби нових працівників в отриманні поточної інформації;

інформаційні матеріали дають можливість новим співробітникам сприймати інформацію незалежно від емоцій або чийогось впливу;

можливість поверхневого первинного ознайомлення з новою обстановкою, що прискорює інтеграцію нових працівників до системи підприємства. Заступник голови правління знайомить нового співробітника з його загальної та спеціалізованої програмами адаптації, тобто інформує про розроблені заходи з управління його адаптацією, терміни їх проведення. Загальна програма адаптації є організаційним документом з управління адаптацією, складеним для конкретного працівника на період ознайомлювального етапу адаптації. Вона містить перелік планованих заходів по включенню працівника в нове для нього виробниче і соціальне середовище (із зазначенням термінів проведення та відповідальних осіб).

Серед заходів:

передача новому співробітнику інформації, що дає загальні уявлення про підприємство;

подання новачка керівнику, пояснення завдань і вимог до роботи;

інформування про норми поведінки і внутрішнього розпорядку підприємства;

включення в соціально-психологічні відносини в підрозділі, подання працівника колективу, працівникам інших підрозділів, з якими він буде взаємодіяти;

заходи, що сприяють розвитку базового рівня професійних навичок і вмінь (навчання, формальне або неформальне наставництво);

заходи, спрямовані на прискорення процесу освоєння сукупності умов, необхідних для працівника під час праці (санітарно-гігієнічних, технологічних);

інформування про внутрішньої економічної ситуації, що склалася на підприємстві: норми оплати, утримання, яким чином виплачуються гроші, способи участі в прибутку та ін.

На основі загальної програми адаптації безпосередній керівник спеціалізованої програми адаптації для конкретного нового співробітника з урахуванням його особистісних особливостей. Спеціалізована програма адаптації охоплює питання, пов'язані конкретно з яким-небудь підрозділом або робочим місцем. Проект узгоджується з директором товариства. У процесі узгодження керівник може вносити зміни в спеціалізовану програму адаптації. Співробітник повинен знати, що паралельно з етапом його безпосередньої роботи буде йти оцінка поточних результатів адаптації (через 1 місяць і через 3 місяці з початку роботи).

Другий етап технології процесу адаптації полягає в представленні працівника безпосередньому керівнику і робочому колективу. У призначений заступник директору з продажів проводить нового співробітника на його робоче місце і представляє безпосереднього керівника. Від керівника працівник отримує спеціальні відомості про роботу. Більш детально роз'яснюється спеціальна частина інформаційної брошури і даються відповіді на виниклі питання. Керівник також доводить до відома працівника основні правила та вимоги до роботи, до яких відносяться:

правила, характерні тільки для даного виду роботи або для даного підрозділу;

відносини з працівниками, що не належать до даного підрозділу;

особливості соціально-психологічного клімату трудової групи, норми поведінки;

контроль і оцінка виконання роботи;

контроль за порушеннями;

використання обладнання;

правила техніки безпеки;

обов'язки підприємства по відношенню до працівника (заохочення за сумлінну працю, матеріальна допомога);

особливості комунікацій підприємства;

Керівник доводить до працівника його основні функції, уточнює обов'язки і відповідальність інформацією, що містить:

детальний опис поточної роботи та очікуваних результатів;

відомості про те, яка робота співвідноситься з іншими роботами в підрозділі і на підприємстві в цілому;

обговорення спільних проблем і способів їх вирішення;

нормативи якості виконання роботи і основи оцінки виконання;

тривалість робочого дня та розклад;

виконання обов'язків відсутнього працівника.

Для надання допомоги в пристосуванні до умов праці, керівник знайомить працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства.

На третьому етапі технології процесу адаптації наставник спостерігає за ходом роботи новачка, допомагає вирішити поточні проблеми, радить і направляє. Після закінчення випробувального терміну (3 місяці) для нового співробітника проводиться його ділова оцінка. За результатами проведених заходів приймається рішення про проходження (непроходження або продовження) випробувального терміну. Прийняте рішення фіксується в

оціночному листі, який підписується безпосереднім керівником співробітника і самим співробітником, потім цей лист підшивається до особової справи співробітника. Результати доводяться до відома працівника.

Опис процесу проведення адаптаційного тренінгу.

Організація, підготовка та строки проведення заходу.

Адаптаційний тренінг – комплексний захід по введенню в організацію нових співробітників, що забезпечує: знання ними основної інформації про підприємство; соціально-психологічну адаптацію. Адаптаційний тренінг запропоновано проводити щомісячно в останню п'ятницю місяця для новоприйнятих за даний термін співробітників. Необхідно провести підготовчі заходи, зазначені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Підготовчі заходи до проведення адаптаційного тренінгу

Захід	Термін
Повідомити працівника про участь у тренінгу	На початку місяця
Перевірити наявність необхідного обладнання та придбати відсутній	Протягом місяця до тренінгів
Нагадати знову прийнятим працівникам, співробітнику-учаснику тренінгів, керівникам співробітників про час і місце проведення тренінгу	За 3 дні

Тривалість адаптаційного тренінгу варіюється від 160 до 200 хвилин через зміну структури тренінгу в залежності від груп учасників.

У табл. 3.8 представлені блоки адаптаційного тренінгу.

Оцінка ефективності адапційних тренінгів. Оцінка ефективності проведення тренінгу проводиться на основі якісних критеріїв зазначеними у табл. 3.8.

Заходи коригування при підготовці до тренінгу і його проведенні необхідно враховувати особливості прийнятої категорії працівників. Тренінг проводиться за запропонованим вище планом для співробітників, прийнятих на посади до начальника відділу включно.

Таблиця 3.8

Блоки адаптаційного тренінгу

Блок	Зміст
Доповідь про підприємство	Історія підприємства, місія, цілі, стратегія, принципи діяльності, становище на ринку
Вправа-знайомство	Доповідь про себе із зазначенням відмінних рис
Перевірка, засвоєння представленого в Положеннях підприємства матеріалу у формі діалогу	Правила користування інформаційними ресурсами Правила внутрішнього трудового розпорядку
Доповідь про політику в галузі управління персоналом	Про критерії підбору персоналу на підприємство Про адаптацію і наставництво Про навчання Про атестацію Про корпоративні заходи Про соціальний пакет підприємства для співробітників
Підведення підсумків, отримання зворотного зв'язку	Усно

Тренінг повинен надавати достовірну, сучасну інформацію про підприємство, при необхідності доповнюватися, змінюватися, розширюватися з часом. Критерії оцінки ефективності тренінгу подані у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Критерії оцінки ефективності тренінгу

Критерії	Засіб	Джерело
Кількість працівників, які оцінюють соціально-психологічну адаптацію успішно	Оцінка новими співробітниками успішності проходження адаптації	Відповідно до анкет з адаптації нових співробітників
Кількість працівників, які вважають проведення тренінгів корисним	Оцінка думки нових співробітників про тренінг	Усне опитування
Кількість помилок в роботі нових співробітників; Підвищення ефективності роботи після проведення тренінгів; Успішність входження нових співробітників у колектив	Оцінений керівниками та наставниками роботи нових співробітників	Опитування
Кількість працівників, адаптація в колективі пройшла успішно	Оцінка менеджером соціально-психологічної адаптованості нових співробітників	При адаптаційних бесідах, при супроводі працівників у період випробувального терміну

Таким чином, реалізація розробленого заходу призведе до розвитку персоналу та підвищення мотивації праці, тобто підвищення як особистісних навиків та навиків міжособистісної взаємодії, компетентностей співробітників, що стосуються безпосередньо професійної діяльності, придбання навичок загальних принципів корпоративної етики підприємства ПрАТ «Варіант Агро Буд».

Для обґрунтування доцільності впровадження розроблених організаційно-економічних рекомендацій в табл. 3.10 наведений розрахунок планових витрат на здійснення заходів з реалізації програм лояльності та адаптації працівників відділу ЗЕД та збуту ПрАТ «Варіант Агро Буд».

Таблиця 3.10

План витрат на проведення заходів з реалізації програм лояльності та адаптації працівників ВЗЕД ПрАТ «Варіант Агро Буд»

Стаття витрат	Сума, грн
Реалізація програми лояльності	
Сукупні прямі витрати, пов'язані із заміною працівника (85% від річної заробітної плати)	26450,73
Витрати на підбір нових працівників (38% річної заробітної плати)	11825,03
Витрати на навчання працівника (13% річної заробітної плати)	4045,41
Сукупні витрати, пов'язані із заміною працівника	42321,17
Додаткова заробітна плата працівникам відділу кадрів за розробку системи мотивації персоналу	7000
Відрахування на соціальні заходи	2660
Розробка та впровадження програми лояльності (створення фонду матеріального заохочення)	25000
Усього витрат на реалізацію програми лояльності	34660
Економічна ефективність реалізованого заходу	22,1%
Проведення адаптаційного тренінгу	
Витрати на адаптацію нового працівника	2593,2
Розробка спеціалізованої програми адаптації для конкретного нового співробітника з урахуванням його особистісних якостей	1000
Підготовка адаптаційного тренінгу	300
Проведення адаптаційного тренінгу	1000
Усього витрат на проведення адаптаційного тренінгу	2300
Економічна ефективність реалізованого заходу	12,75%

Як видно з проведених розрахунків, ефективність впровадження програм лояльності персоналу складає 22,1%, а ефективність проведення адаптаційного

тренінгу – 12,75%.

Таким чином, провівши кореляційно-регресійний аналіз можна зробити висновок, що темпи зростання заробітної плати працюючих на ПрАТ «Варіант Агро Буд» переважно залежить від плинності кадрів, абсолютної ліквідності та рівня безробіття в країні, що обумовлює необхідність врахування як можливих внутрішніх змін, так і змін зовнішнього середовища його функціонування. Тому важливим напрямом удосконалення системи мотивації персоналу фірми є проведення його оцінки з метою виявлення необхідних змін у його чисельності та структурі.

Відповідно до результатів проведеної оцінки персоналу відділу ЗЕД та збуту ПрАТ «Варіант Агро Буд» можна зробити висновок, що серед чотирьох працівників відділу один з працівників не повинен працювати у торговельній сфері через відсутність комунікаційних навичок та необхідних знань технології виробництва та якісних характеристик продукції; один з працівників також не володіє необхідними знаннями технології виробництва та якісних характеристик продукції, тому може бути направлений на роботу у інші відділи; один працівник має здібності до роботи у торговельній сфері при умові підвищення їх кваліфікації; і також один працівник цілком відповідає вимогам до менеджерів торговельної сфери і тому керівництво повинно надати можливість підвищувати його професійний рівень та стимулювати його подальшу діяльність.

Розробка і впровадження програм лояльності та проведення адаптаційних тренінгів є особливо важливими складовими системи мотивації персоналу підприємства торговельної сфери, де плинність кадрів та рівень обслуговування клієнтів є основними факторами успіху підприємства на ринку.

Таким чином, реалізація розроблених організаційно-економічних заходів сприятиме розвитку персоналу, підвищенню рівня його мотивації, а значить і підвищенню ефективності діяльності ПрАТ «Варіант Агро Буд».

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено, що управління персоналом – це важливе соціально-економічне явище, яке на практиці виявляється у формі провідної функції управління організацією. Це системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації.

Було розглянуто наступні концепції управління персоналом в організації: класична концепція; концепція адміністративного управління; концепція бюрократичної організації; концепція «людських відносин»; концепція людських ресурсів і школа поведінкових наук; концепція ситуаційного підходу; концепція системного підходу; концепція інституціонального підходу; сучасна концепція: теорія людського капіталу; теорія стратегічного управління персоналом; компетентісно-орієнтований підхід.

Аналіз ефективності використання персоналу показав, що за основними показниками в підприємстві знизилась продуктивність праці, зросла зарплатомістність і усе це на фоні зниження прибутку, тобто необхідне удосконалення процесу використання трудових ресурсів.

Політика оплати праці орієнтована на підвищення якості праці та закріплення персоналу, але не ув'язується з прибутковістю у поточному періоді. Відсутність або не достатня обґрунтованість комплексної системи управління персоналом і особливо управління інженерно-технічним персоналом призводить до відокремлення самої чисельної категорії персоналу від результатів свого труда, знижує мотивацію та зацікавленість в підвищенні результативності праці.

Тобто в аналізованому підприємстві основним недоліком управління персоналом є великі втрати робочого часу через відпустки за дозволом адміністрації, сприяє зниженню величини виручки від реалізації товарів й прибутку. Також зменшилась продуктивність праці за рахунок зростання

кількості інженерно-технічного й торгового персоналу більшими темпами, ніж зростає виручка. Тому необхідно проводити глибшу оцінку персоналу з метою визначення чи дійсно кадрова політика даного підприємства спрямована на зростання довгострокового потенціалу персоналу й підвищення конкурентоздатності підприємства за рахунок збільшення конкурентоспроможності персоналу.

Було визначено, що для покращення системи мотивації треба ввести систему адаптації для нових працівників, щоб знизити плинність кадрів, та час адаптації працівника, бо від того як себе почуває людина залежить як вона може працювати, чим комфортніше вона себе буди почувати тим ефективніше буде працювати. Додатково була створена система створення лояльності співробітника до підприємства.

Був розроблений приблизний кошторис заходів, котрий призведе до розвитку персоналу та підвищення мотивації праці, тобто підвищення як особистісних навиків та навиків міжособистісної взаємодії, компетентностей співробітників, що стосуються безпосередньо професійної діяльності, придбання навичок загальних принципів корпоративної етики підприємства ПрАТ «Варіант Агро Буд».

RESUME

The relevance of the topic is due to the increasing importance of the personnel management system at the enterprise, including the foreign economic activity of the enterprise, which can increase the efficiency of financial and economic activity of the enterprise.

Taking into account the turbulent conditions of the modern environment, there are changes in the content and nature of the work, its intellectualization increases, the mobility of employees increases and other tendencies cause the constant growth of the human factor as a key aspect of the organization's efficiency and competitiveness. It is a well-known fact that staff is a strategically important resource of every company in the modern market, and its development is the main prerequisite for its competitiveness.

To date, planning and organizing a personnel management process is a leading task for achieving the current and long-term goals of the company in order to develop a highly skilled, competitive and knowledgeable employee. According to the classical approaches of understanding social responsibility, the enterprise is obliged to be socially responsible not only to society, but also to its own employees. Thus, innovative methods of personnel management should be implemented, among which corporate social responsibility is leading. Thus, social responsibility is gaining the status of a new management philosophy step by step, based on which companies aim not only to increase profits, but also to create appropriate working conditions for the employee and the social mission.

Problems of the personnel management system at the enterprise were investigated by V. Danyuk, L. Dovgan, A. Litvinyuk, K. Ilyashenko, Y. Kuchuk and others. The main focus of scientists is on the study of new methods for improving the efficiency of personnel management of the enterprise.

The issue of effective personnel management at enterprises, including in foreign economic activity of the enterprise is not sufficiently solved today, so there is a need for further study of this topic.

Therefore, the relevance of the chosen topic is that a properly organized and well-founded personnel management system will help the company not only to survive in the internal market under adverse environmental conditions, but also to enter new foreign markets.

The theoretical and methodological basis of the study is the work of well-known scientists in the field of personnel management.

The purpose of the thesis is to substantiate theoretical provisions and practical recommendations on the effective management of personnel in the system of foreign economic activity of CJSC «Variant Agro Bud». To achieve this goal it is necessary to solve the following tasks (according to the sections):

- determine the nature of personnel management;
- identify the features of personnel management;
- substantiate methodological approaches to assessing the effectiveness of personnel management;
- to analyze the state of international activity of CJSC «Variant Agro Bud»;
- to develop methods of improving personnel management;
- evaluate the effectiveness of the proposed measures;

The object of the research is the process of personnel management in the system of foreign economic activity of CJSC «Variant Agro Bud».

The subject of the research is theoretical provisions and methodological support of the processes of strategy formation theoretical, scientific-methodical and applied aspects of effective personnel management in the system of foreign economic activity of CJSC «Variant Agro Bud».

The study is based on a systematic analysis of the processes of formation of the international marketing strategy of the enterprise, which is supplemented by methods of comparative analysis and observations. In the study of the object used analysis and synthesis, a systematic approach that relies on a combination of quantitative and qualitative methods.

The thesis used methods of analysis, synthesis, theoretical generalization, economic-statistical and graphical methods, as well as systematic and factor analysis.

The information base of the research is the legislative and regulatory acts regulating the foreign economic activity of enterprises in Ukraine, reports and statistical materials of CJSC “Variant Agro Bud”, scientific literature, theoretical studies of domestic and foreign economists, periodicals, publications in the media; Internet.

Elements of scientific novelty consist in the systematization of theoretical and methodological provisions for the construction of effective personnel management in the system of foreign economic activity of the enterprise and substantiation on this basis of a complex of directions of adaptation of the personnel of CJSC «Variant Agro Bud» to unstable environmental conditions on the agricultural equipment market.

The practical importance of the work lies in the application of the suggested recommendations to optimize the personnel management of CJSC «Variant Agro Bud» by adjusting the basic personnel processes.

According to the results of the paper, the thesis of the report "Mechanism of increasing the competitiveness of the personnel potential of the enterprise in the international market" was published at the International Scientific and Practical Internet Conference "Competitiveness and Innovation: Problems of Science and Practice", November 14, 2019, Kharkiv.

The thesis is spread over 106 pages. It consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used with 60 titles and 6 appendices. The material of the thesis is illustrated by 30 tables and 14 figures.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тюріна Н. М., Гой, І. В., Бабій. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
2. Форд Генрі. Моє життя та робота / Пер. з англійської Уляни Джаман. Київ : Наш Формат, 2015. 384 с.
3. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
4. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.
5. Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова ; Харьковский национальный экономический ун-т. - 2.изд., испр. и доп. - Х. : ИД "ИНЖЭК", 2005. - 303 с.: рис. - (Учебное издание). - Библиогр.: с. 285-292.
6. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / С. Ф. Покропивний. – К. :КНЕУ, 2011. – 528 с.
7. Басюркіна Н. Й. Теоретичні засади створення організаційно-економічного механізму забезпечення продовольчої безпеки регіону / Н. Й. Басюркіна // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2011. - Вип. 41(2). - С. 160-169.
8. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід / Р. Д. Якубів // Інноваційна економіка. - 2014. - № 3. - С. 131-136. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_3_18
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства – Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
10. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Управление персоналом – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. 352 с.
11. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс]:Курський державний університет. — Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf/007-07.pdf>

12. Г. В. Щёкин. – Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. ТЗЗ пособ. / Авт.-сост.— 2-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2003. — 280 с.
13. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
14. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
15. Ветрова В.Д. – Вплив персоналу на формування внутрішнього середовища та конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Економіка та право. 2014. № 4. С.30-36.
16. Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. –Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528с.
17. Шабурова А.В. – Конкурентоспроможність працівників інноваційно-активного підприємства. Н.: СПА,2005.
18. Бутенко І. А. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. Вісник економічної науки. Одеса, 2013. № 2. С. 20-25. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/89184/5-Butenko.pdf?sequence=1>
19. Галицкий В.П – Забезпечення ефективної діяльності організації.К., 2002.
20. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. – Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2015. 736 с.
21. Шегда А. В., Розумний В. П. – Менеджмент : навч. посіб. Київ.: Знання, 2002. 583 с.
22. Ілляшенко К. В. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. 78 с. URL: http://elkniga.info/book_203.html.
23. Веснин В. Р. – Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. Юристъ, 2001. 496 с.

24. Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамованова М. В., Луданик М. В. – Экономика персонала : учебник. Москва : Инфра-М, 2009. 896 с.
25. Крамаренко В.И. – Современные методы рационализации управления в системе здравоохранения / Современный менеджмент: основы его становления и развития. — Донецк: ИЭП НАН Украины, 2001.
26. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2002 р. - 351с.
27. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
28. Развитие персонала // Український мобільний банк знань//. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>
29. Колот А. М. – Мотивація персоналу: Підручник. – К.:КНЕУ, 2002. – 345с.
30. Весомая согласованность [Текст] // Компаньон. – 2010. - № 24. – С. 7.
31. Дышите глубже // Компаньон. – 2010. - № 20. - С. 7.
32. Лавриненко И. Прокладывая курс в тумане / И. Лавриненко // Компаньон. – 2009. - № 12. – С. 26.
33. Бородаченко К. Культ личности [Текст] / К. Бородаченко // Бизнес. – 2011. - № 28. – С. 47-49.
34. Єгорова Л.А. – Удосконалення системи розвитку персоналу. Економіка та управління: аналіз тенденцій та перспектив розвитку. 2014. № 11. С.165-167.
35. Базаров Т.Ю. – Управление персоналом — 13-е изд., перераб. и доп. - М. : Академия, 2015. — 320 с.
36. Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Управление персоналом: ЮНИТИ, 2012. - 287 с.
37. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. М. – Управление персоналом.: ЕАОИ, 2008. - 200 с.

38. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. Кондор, 2009. – 680 с.
39. Травин В.В. Менеджмент персонала підприємства / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М. : Дело, 2010. – 272 с.
40. Шекшня С.В. – Управление персоналом современной организации ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - 368 с.
41. Магура М. И. Поиск и отбор персонала / М. И. Магура. -М. : Интел-Синтез, 2004. - С. 368.]
42. Нинішній тренд в АПК – Будівництво елеваторів [Електронний ресурс]: <https://a7d.com.ua/agromoney/42352-ninshnj-trend-v-apk-budvnictvo-elevatorv.html>
43. Уряд виділив 850 млн грн дотацій на будівництво елеваторів [Електронний ресурс]: <https://agropolit.com/news/11189-uryad-vidiliv-850-mln-grn-dotatsiy-na-budivnitstvo-elevatoriv>
44. Аграріям компенсують 30% від вартості будівництва зерноховищ [Електронний ресурс]: <http://agrobusiness.com.ua/-agrobusiness/item/12832-agrariyam-kompensuyut-30protsen-vid-vartosti-budivnitstva-zernoskhovishch.html>
45. У засіках вже стало тісно: аналіз ринку елеваторів в Україні в 2016 – 5 міс. 2019 рр [Електронний ресурс]: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/v-zakromah-uzhe-stalo-tesno-analiz-rynka-elevatorov-v-ukraine-v-2016-5-mes-2019-gg>
46. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: Підручник.- К.: Хрещатик, 1999.
47. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 220 с
48. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов – 4-е изд., перераб. и доп./ И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 467 с.

49. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанов, М.В. Ловчева. – М.: Инфра-М, 2009. – 524 с.
50. Лизуник М. Б. Формування системи мотивації управлінських працівників вітчизняних підприємств / М. Б. Лизуник // Інноваційна економіка. – 2010. – №15. – С. 63–65.
51. Балакирева О. В. Совершенствование системы управления персоналом в организации / О. В. Балакирева, Е. А. Фролкова // Экономические аспекты стратегии модернизации. – 2011. – №12. – С. 208-212.
52. Grayson, D. Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business / D. Grayson, A. Hodges. – Shefeld: Greenleaf Publishing, 2004. – 390 p.
53. Балика О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.07 - демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / О. Г. Балика ; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К., 2014. — 20 с.
54. Грішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності / О. А. Грішнова // Чернігів. наук. часопис. - Серія 1. Економіка і управління. - 2011. - № 2(2). - с. 110-117.
55. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами / Т. Г. Кицак; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - К., 2008. - 20 с.
56. Уїтмор Дж. Коучинг високої ефективності / Дж. Уїтмор / Перекл. з англ. - М.: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу, 2005. - 168 с.
57. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. - М.: Междунар. отношения, 1997. - с. 243.
58. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. - 679 с.

59. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P. F. Drucker. – NY : Harper&Row, 1994. – p. 840.

60. Гарбарчук К. В., Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства, Двадцять п'яти економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції. - Львів, 2018 – 20-21 с.

61. Горфинкель В. Я., Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Горфинкель, Н. В. Родионова; под общ. ред. В. Я. Горфинкеля. - М. : Издательство Юрайт, 2014. - 570 с.

62. Петрушенко М. М., Економічне обґрунтування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.06 / М.М. Петрушенко ; Сумс. держ. ун-т. – Суми, 2007. – 22 с.

63. Коротков Э. М, Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов [и др.]; под ред. Э. М. Короткова. - М. : Издательство Юрайт, 2013. - 445 с

64. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Політика соціальної відповідальності підприємства та її роль у забезпеченні розвитку персоналу, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць, елект. наук. вид., URL: <http://spu.fmm.kpi.ua>

65. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукр. наук-практ. конф., 12 квітня 2018 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018 – 106 с.

66. Бурцев И. В. Оценка эффективности информационно-логистической системы управления предприятием. Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2010. С. 52.

67. Крикавський Є. Логістичний менеджмент : практикум. / Крикавський Є. В., Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Львів: Мін-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львівська політехніка", 2014. 189 с.

68. Бутенко І. А. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. Вісник економічної науки. Одеса, 2013. № 2. С. 20-25. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/89184/5Butenko.pdf?sequence=1>.

69. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління сучасного підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua>

70. Підручник: Політологія – Сутність зворотного зв'язку, його значення для ефективного управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lubbook.org/book>

71. Підручник: Менеджмент – Мотивація персоналу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://textbooks.net.ua>

72. Портрет сучасного керівника. [Електронний ресурс]. – Режим доступу з: <http://mykniga.com.ua/>

73. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.irbis-nbuu.gov.ua/

74. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності працівників і організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua>