

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

« Удосконалення управління кадровою службою підприємства
(на прикладі ГПУ „Полтавагазвидобування”).»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

Студента гр. АМ мз-91с

Підлісного В.А.

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело Підлісний В.А.

Науковий керівник: _____ к.е.н., доцент. Опанасюк Ю.А.

Суми 2020 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління

_____ Швіндіна Г.О.

„_____” _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,

освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

студенту групи _АМ мз-91с Підлісному В.А.

1. Тема роботи: Удосконалення управління кадровою службою підприємства (на прикладі ГПУ “Полтавагазвидобування”) _____ затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20 ____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: Аналіз роботи кадрових служб на підприємстві і пошук найбільш ефективних механізмів їх використання на практиці.
4. Об’єкт дослідження: Кадрова політика підприємства і напрямки її вдосконалення в сучасних умовах.
5. Предмет дослідження: Особливості роботи кадрових служб підприємства і їх вдосконалення в сучасних умовах.
6. Кваліфікаційна робота виконується на наступних матеріалах: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, монографії, підручники та навчальні посібники по тематиці роботи, Інтернет – ресурси, Державні стандарти України, щорічна звітність підприємства.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Організаційний механізм управління підприємством та його персоналом	
II	Особливості функціонування кадрових служб великих підприємств	
III	Основні напрямки удосконалення роботи кадрових служб підприємства (на прикладі ГПУ „Полтавагазвидобування”)	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити загальнотеоретичні питання управління персоналом організації, що включають аналіз використання основних функцій управління персоналом, принципи і структуру управління.

У розділі 2 студент має провести аналіз функціонування кадрових служб на підприємстві на основі використання механізмів кадрового планування та методів управління.

У розділі 3 студент має запропонувати пропозиції щодо удосконалення напрямків діяльності кадрової служби ГПУ „Полтавагазвидобування”

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Опанасюк Ю.А

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Підлісний В.А.

Реферат

Дипломна робота магістра «Удосконалення управління кадровою службою підприємства (на прикладі ГПУ „Полтавагазвидобування”) присвячена розгляду питань підвищення ефективності управління персоналом підприємства на основі вдосконалення роботи його кадрових служб.

Робота включає 68 сторінок друкованого тексту, 9 таблиць, 19 рисунків і 48 літературних джерел.

Основною метою роботи є удосконалення роботи кадрових служб на підприємстві і пошук найбільш ефективних механізмів їх використання на практиці.

Предметом дослідження є особливості роботи кадрових служб підприємства і їх вдосконалення в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є кадрова політика підприємства і напрямки її вдосконалення в сучасних умовах.

При цьому в роботі були вирішені наступні завдання:

1. Розглянуто організаційні структури управління підприємством і їх особливості.
2. Розглянуто сутність, структуру і основні стадії управління персоналом.
3. Проаналізовано роботу кадрових служб на досліджуваному підприємстві та його недоліки.
4. Запропоновано заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі перебудови роботи кадрових служб підприємства ГПУ „Полтавагазвидобування”.

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ, ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ, МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ, ЦЕНТР УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Анотація

В умовах формування ринкових відносин в нашій країні особливого значення набувають питання використання сучасних форм управління персоналом. Саме тому сучасна концепція управління підприємством направлена, в першу чергу, на ту сферу управлінської діяльності, яка пов'язана з управлінням персоналом підприємства тому, що на кожному підприємстві виникає необхідність в ефективній системі підбору, найму та розстановки кадрів, визначенні їх чисельності, забезпеченні їх повної зайнятості з урахуванням як інтересів виробництва, так і самого працівника, формуванню ефективної системи винагороди за працю згідно його мотивації, в урахуванні індивідуальних проблем працівників, поліпшення їх побутових умов тощо.

Метою даної магістерської роботи є аналіз різних систем управління персоналом і пошук найбільш ефективних механізмів їх впровадження в практику господарювання підприємства.

У першому розділі роботи розглядаються загальнотеоретичні питання управління персоналом організації, що включають аналіз використання основних функцій управління персоналом, принципи і структуру управління.

У другому розділі роботи розглянута технологія управління персоналом на основі використання маркетингових підходів і механізмів кадрового планування.

У третьому розділі роботи на основі проведеного аналізу діяльності кадрової служби організації ГПУ „Полтавагазвидобування” та її недоліків надано пропозиції щодо удосконалення напрямків її діяльності.

Зміст

Вступ.....	7
1. Організаційний механізм управління підприємством та його персоналом.....	9
1.1. Організаційні структури управління підприємством і їх особливості.....	9
1.2. Цілі, завдання і функції системи управління персоналом.....	16
1.3. Механізм формування системи управління персоналом.....	21
2. Особливості управління персоналом великих підприємств.....	27
2.1. Роль кадрового планування в системі управління підприємством.....	27
2.2. Механізм функціонування системи управління персоналом підприємства.....	33
2.3. Організаційна структура кадрової служби підприємства.....	38
3. Основні напрямки удосконалення роботи кадрових служб підприємства (на прикладі ГПУ „Полтавагазвидобування”).....	44
3.1. Коротка характеристика ГПУ „Полтавагазвидобування”.....	44
3.2. Основні напрямки удосконалення роботи кадрових служб на підприємстві.....	50
3.3. Пропозиції по удосконаленню структури центрів управління персоналом.....	55
Висновки.....	63
Список використаної літератури.....	65

Вступ

В умовах формування ринкових відносин в нашій країні особливо важливими стають питання удосконалення форм управління персоналом. Саме тому сучасна концепція управління підприємством направлена, в першу чергу, на ту сферу управлінської діяльності, яка пов'язана з управлінням персоналом підприємства тому, що на кожному підприємстві виникає необхідність в ефективній системі підбору, найму та розстановки кадрів, визначенні їх чисельності, забезпеченні їх повної зайнятості з урахуванням як інтересів виробництва, так і самого працівника, формуванню ефективної системи стимулювання праці згідно його мотивації, в урахуванні індивідуальних потреб працівників, поліпшення їх побутових умов тощо.

Підприємство, будучи цілісною виробничо-господарською системою, може бути представлено і як сукупність складових її елементів (підрозділів), взаємодіючих між собою. Кількість таких підрозділів може бути різною і залежить, в першу чергу, від мети і перспектив розвитку підприємства.

В управлінні підприємством виділяють дві основні підсистеми: управління діяльністю і управління персоналом. При цьому ефективність функціонування першої підсистеми залежить від ефективності функціонування другої.

На сьогодні, в більшості країн світу актуальною залишається проблема покращення механізму функціонування системи управління персоналом. До основних її складових в більшості країн світу відносять [6,9]:

- Недосконалість механізму використання методів і процедур при відборі персоналу;
- впровадження сучасних критеріїв їх використання;
- використання наукових підходів при визначенні та обґрунтуванні потреб в персоналі;
- покращення обґрунтованості та розширення гласності при прийнятті кадрових рішень;

- відсутність узгодженості між державними та господарськими рішеннями в системі формування кадрової політики.

Успіхи провідних західних підприємств в забезпеченні високої якості своєї роботи пов'язані з тим, що в них працюють ефективні системи управління персоналом[9,12]. Доводиться дивуватися і числу програм, орієнтованих на працюючого, і частоті, з якою вони оновлюються. При цьому, розробка таких програм базується на комплексному, вивченні особистих характеристик працівників, зовнішніх і внутрішніх умов їх роботи та необхідних організаційних дій, націлених, в кінцевому рахунку, на ефективну діяльність організації в цілому.

Основною метою роботи є дослідження різних систем управління персоналом на підприємстві і пошук найбільш ефективних механізмів їх впровадження в практику.

Предметом дослідження є особливості роботи кадрових служб підприємства і їх вдосконалення в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є кадрова політика підприємства і напрямки її вдосконалення в сучасних умовах.

При цьому в роботі будуть поставлені та вирішені наступні завдання:

1. Розглянути організаційні структури управління підприємством і їх особливості.
2. Розглянути сутність, структуру і основні стадії управління персоналом.
3. Проаналізувати технології управління персоналом на досліджуваному підприємстві та його недоліки.
4. Запропонувати заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі перебудови роботи кадрових служб підприємства ГПУ „Полтавагазвидобування”.

1. Організаційний механізм управління підприємством та його персоналом

1.1. Організаційні структури управління підприємством і їх особливості

Будь-яке підприємство складається з підрозділів, які об'єднують функції працівників і їх матеріальні засоби праці.

Кожен підрозділ відрізняється видом діяльності, необхідним для отримання результату підприємством. Підрозділ приймає специфічні рішення, діє самостійно і несе за свою діяльність повну відповідальність.

Система логічно взаємопов'язаних підрозділів, що відображає внутрішню структуру підприємства, називається його *організаційною структурою* [8,14].

На невеликому підприємстві створюється найпростіша структура: весь персонал ділиться на рівні частини. Така організаційна структура називається **лінійною**. Її необхідність диктується потребою ефективного керівництва персоналом, а це досягається найкраще саме на таких підприємствах. Лінійна організація ефективна на підприємствах, працівники яких виконують схожі дії. Це найпростіший вид організації. Інші види організації розглянемо більш докладніше[3,26].

Функціональна структура. Ця структура використовується, коли працівники виконують різні функції і необхідно формування підрозділів саме за функціональною ознакою, за якою їм доводиться вирішувати специфічні завдання. В таких структурах розрізняють:

- ⇒ відділ планування;
- ⇒ виробничий відділ, який займається виробництвом продукту;
- ⇒ відділ маркетингу, який займається дослідженням ринку;
- ⇒ відділ збуту, який займається збутом виробленої продукції;
- ⇒ кадрова служба;
- ⇒ відділ фінансів.

Перераховані функціональні підрозділи є основними. Їх виділення доцільно на будь-якому підприємстві, оскільки вони відповідають і основним підприємницьким функціям, і основним стадіям виробництва.

При великих розмірах підприємства основні його функціональні підрозділи можуть бути розділені на більш дрібні. Функціональна структура підприємства представлена на рис. 1.1[8].

Функціональну структуру доцільно впроваджувати на тих підприємствах, які займаються випуском відносно обмеженої номенклатури продукції, працюють в стабільних зовнішніх умовах і їх діяльність передбачає стабільні управлінські рішення.

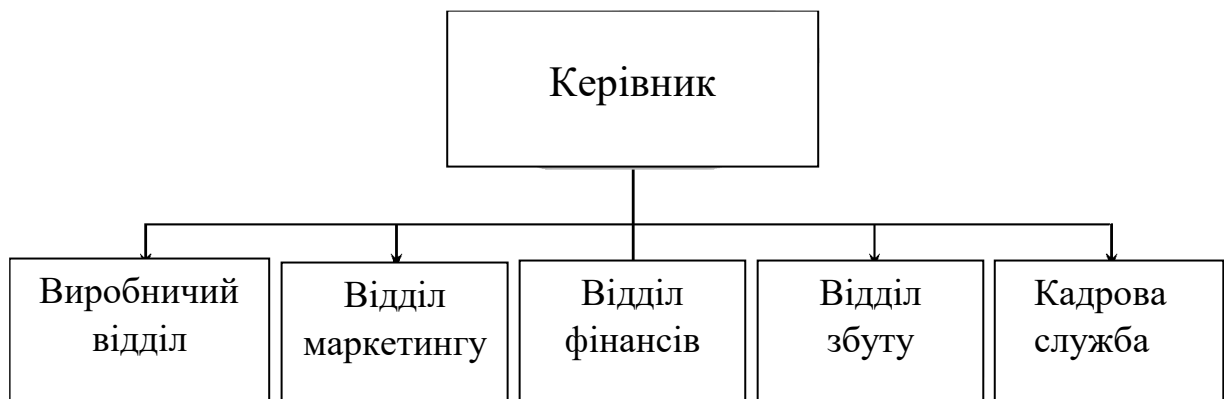


Рисунок 1.1. Функціональна структура підприємства

Дивізіональна структура. Дана структура виробництва доцільна на підприємствах, які планують збільшення виробництва, диверсифікацію (збільшення різноманітності) виробленої ним продукції, використання новітніх технологій, тощо. Недоцільно, а іноді і просто неефективно організувати діяльність такого підприємства маючи невелику кількість основних підрозділів. Тому підприємства переходять від функціональної до дивізіональної структури організації виробництва, яка передбачає формування в рамках функціональних підрозділів дрібніших підрозділів, які виділяються не за функціями, а за видами продукції, характером обслуговування споживачів, тощо. Повноваження з управління

виробництвом і реалізацією будь-якого продукту в такій структурі надаються керівникові підрозділу, який відповідає за діяльність підприємства по випуску цієї продукції і функціонування відповідного їй сегменту ринку (рис. 1.2.) [8].

Але виникають ситуації, коли і дивізіональна структура виявляється неефективною для того, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства в сучасних економічних умовах.



Рисунок 1.2 Дивізіональна структура підприємства

Матрична структура. На сьогодні багато підприємств починають використовувати форму проектної організації, сенс якої полягає в тому, щоб зібрати в одну "команду" найбільш кваліфікованих працівників для здійснення конкретної мети. По завершенні проекту даний колектив розпускається, а працівники повертаються до своїх структурних підрозділів.

Переваги функціонування такої проектної організації довели необхідність застосовувати подібний метод організації в якості не тимчасового, а постійного заходу, тобто, впровадити елементи проектної структури в існуючу функціональну структуру. Так з'явилася матрична структура (рис. 1.3) [8], яка на відміну від функціональної і дивізіональної структур є структурою більш гнучкою, здатною до змін в залежності від цілей підприємства.

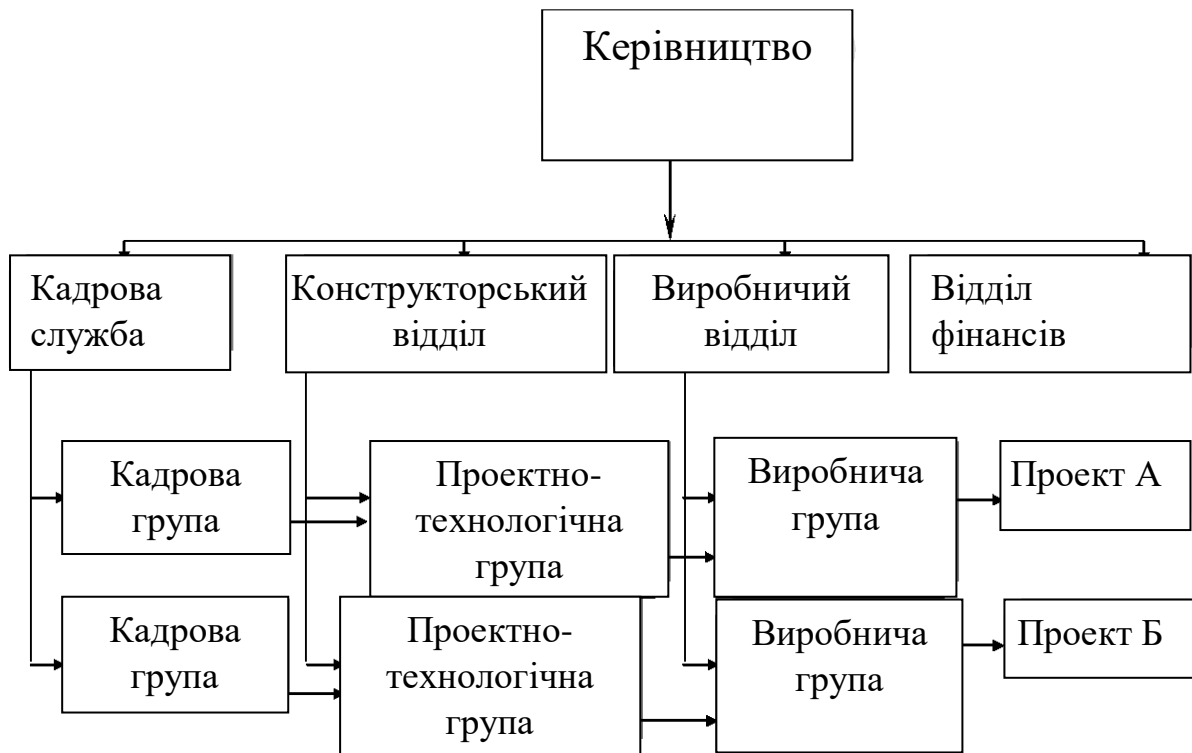


Рисунок 1.3 Матрична структура підприємства

Ефективна система управління підприємством залежить, в першу чергу, від його організаційної структури. Наявність на підприємстві функціональних підрозділів і дивізіонів потребує присутності багаторівневої системи управління, де кожний рівень управління – це і відповідний рівень рішень, і відповідальності за них, і певний рівень повноважень, і контролю та координацію дій. Тому рівні управління повинні бути впорядковані і відповідати ієрархічній і коопераційній залежності.

Виділяють три рівні управління підприємством, які представлені у вигляді ієрархічної піраміди управління (рис. 1.4) [2,4].



Рисунок 1.4 Рівні управління підприємством

Керівники нижчої ланки - це менеджери, які керують працівниками, які виконують виробничі функції і до яких відносять майстрів-виробничників, бригадирів, начальників секцій, завідувачів секторами. Їх діяльність, в першу чергу, характеризується різноманітністю і оперативністю дій, коли їм доводиться вирішувати велику кількість завдань, які характерні до конкретного виробництва.

Керівники середньої ланки – це, як правило, керівники середніх за розмірами підрозділів, відділів або служб підприємства. Керівником середньої ланки може бути начальник цеху, завідувач відділом, начальник відділу кадрів, керівник відділу збуту тощо. Набір виконуваних ними функцій, в першу чергу, визначається змістом роботи тих підрозділів, які вони очолюють.

Керівники вищої ланки це менеджери, які відповідають за прийняття рішень на рівні підприємства або його основних підрозділів. До керівників вищої ланки відносять: голову ради директорів, директора і його заступників, генерального директора і його заступників, директорів за напрямках.

У тих випадках, коли компанія представляє собою декілька підприємств, ієрархічна структура управління приймає більш складний вигляд. Найпростішою формою управління є двоступенева піраміда (рис. 1.5) [3,39].

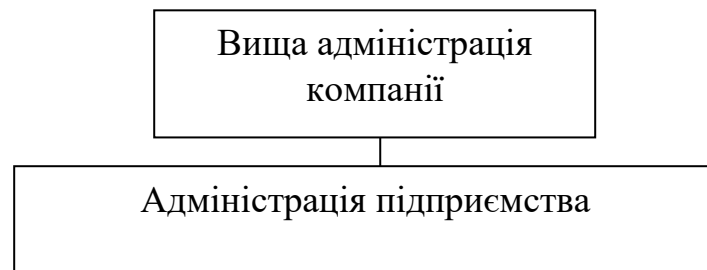


Рисунок 1.5 Двоступенева піраміда управління

По мірі формування більш складного комплексу, організаційна структура управління підприємством може переходити до триступеневої (рис. 1.6) [3,39], а потім і до чотирьохступеневої піраміди, яка характерна для великих організаційних структур (рис. 1.7) [3,39].



Рисунок 1.6 Триступенева піраміда управління



Рисунок 1.7 Чотириступінчаста піраміда управління

Система управління підприємством може бути централізованою або децентралізованою. Ступінь централізації і децентралізації визначається кількістю і важливістю рішень, які приймаються саме на нижчих рівнях. Але будь-яку організацію можна віднести до централізованої або децентралізованої тільки в порівнянні з іншими організаціями.

Централізовані системи управління забезпечують більш ефективно використання управлінського персоналу, який гарантує більш дієвий контроль і координацію управлінської діяльності, ефективність діяльності всіх підрозділів підприємства.

Децентралізовані системи направлені на стимулювання ініціативи нижніх ланок, які здатні поліпшити взаємодію підрозділів і обмін інформацією між керівництвом різних рівнів. Децентралізовані структури доцільні в умовах динамічних ринків, активної конкуренції на ринку, диверсифікації продукції, технологічних змін. Значимість децентралізації збільшується з збільшенням розмірів підприємства і ускладненням організаційної структури підприємства.

Наміри підприємства тісно пов'язані з розумінням сфери і результатів його діяльності. Як тільки підприємство усвідомлює свої наміри, останні повинні бути трансформовані в конкретні цілі, які повинні сприяти:

- розробці основ для планування діяльності підприємства;
- послідовності реалізації менеджерами управлінських рішень;
- створенню відповідних передумов для аналізу і контролю діяльності підприємства;
- формуванню у співробітників чіткого уявлення про їхню роль в діяльності підприємства.

Визначення цілей передбачає не тільки розрахунок, але і об'єктивну оцінку вихідних умов функціонування підприємства, його дійсних можливостей і неминучих ускладнень. Основна увага повинна бути направлена на формування ефективної системи управління персоналом.

1.2. Цілі, завдання і функції системи управління персоналом

Формування ефективної системи управління персоналом передбачає побудови, в першу чергу, "дерева цілей", де цілі як працівників, так і адміністрації повинні забезпечити мінімальну їх суперечливість, та довести важливість ролі управління персоналом у забезпеченні основних цілей підприємства[1,11,16].

Важливість ролі управління персоналом підприємства полягає у наступному:

- підвищенні продуктивності праці і, як наслідок, максимізації прибутку;
- підвищенні конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку;
- забезпеченні високої соціальної ефективності діяльності колективу.

Успішна реалізація вищепереліченого потребує вирішення наступних завдань:

- забезпечення підприємства висококваліфікованими спеціалістами в необхідних обсягах і потрібної кваліфікації;
- забезпечення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою підприємства і структурою трудового потенціалу;
- ефективне використання трудового потенціалу як працівника, так і колективу підприємства;
- забезпечення відповідних умов для високопродуктивної праці, яка базується на її організованості, самодисципліні та мотивації;
- підвищення ефективності управління персоналом і, як наслідок, запобігання плинності кадрів на підприємстві, забезпечення фактору його стабільності та швидкої окупності коштів на персонал;
- забезпечення відповідних умов праці, можливості кар'єрного росту, тощо;

Ефективність управління персоналом на підприємстві, в першу чергу, залежить від вибору найбільш ефективного варіанту побудови самої системи управління персоналом, механізму її функціонування, вибору найбільш ефективних технологій і методів роботи з людьми. Як було зазначено вище, кожна система управління персоналом передбачає формування своєї основної цілі.

Цілі любого підприємства характеризуються наступними ознаками: по-перше, вони, як правило, відображають перспективу розвитку підприємства; по-друге, визначаються конкретністю і обов'язковістю для всіх працівників підприємства; по-третє, цілі завжди офіційно фіксуються, а керівництво підприємства їх схвалює.

Цілі на підприємстві виконують три функції[15,17]: управління, координації і контролю. Цілі - це стимул для поведінки, тому вони

управляють поведінкою. Одночасно вони дають дозвіл і узгоджують цю поведінку, тобто її координують. І, нарешті, цілі визначають систему критеріїв для контролю.

Коли стратегія діяльності підприємства розроблена, воно має можливість встановлювати функції управління персоналом, які обов'язково повинні поєднуватися зі стратегією діяльності підприємства.

Після узгодження між собою стратегії управління персоналом і стратегії підприємства, останнє починає формувати основні функції управління, які включають в себе:

- підбір, набір і формування персоналу підприємства для досягнення своєї мети;
- оцінку персоналу з позиції його кваліфікації;
- розвиток організаційної структури та морального клімату підприємства, які призводять до прояву творчої активності кожного працівника;
- максимізація та стимулювання виробничого потенціалу працівників;
- забезпечення гарантій соціальної відповідальності підприємства перед своїми працівниками.

На практиці, при формуванні *основних функцій управління як підприємством, так і персоналом* можна виділити наступні:

- розуміння і реалізацію як стратегічних, так і тактичних цілей підприємства;
- аналіз існуючого кадрового потенціалу на підприємстві і його розвиток в перспективі;
- врахування ситуації як на ринку праці, так і у власному колективі для прийняття відповідних заходів;
- мотивація персоналу, проведення регулярної оцінки і навчання персоналу, його адаптації до нововведень, створення відповідних умов праці та вирішення питань психологічної сумісності працюючих.

Функції управління персоналом тісно пов'язані між собою і координують в сукупності систему роботи з персоналом, і коли відбуваються зміни в складі кожної з функцій, то з'являється необхідність коригування всіх інших пов'язаних між собою функціональних як завдань, так і обов'язків працюючих. Зокрема, досить поширена в світі контрактна форма найму персоналу, призвела і до суттєвої зміни функціональних обов'язків персоналу.

Відповідно, при таких умовах найму, автоматично, підвищується і значення функціональних обов'язків, які пов'язані як із забезпеченням трудових відносин, так і з вирішення соціальних питань. При цьому суттєво розширюється і коло обов'язків у рамках таких функцій, як наймання, працевлаштування та матеріального стимулювання.

На підприємствах України до останнього часу функції управління персоналом були розділені між відділами: кадрів, підготовки технічного навчання, організації праці і заробітної плати. До них ще можна додати юридичний відділ, відділ головного технолога, плановий відділ, відділ охорони праці та техніки безпеки, відділ соціального розвитку або соціологічну службу, якщо вони були (рис. 1.8) [27,48].

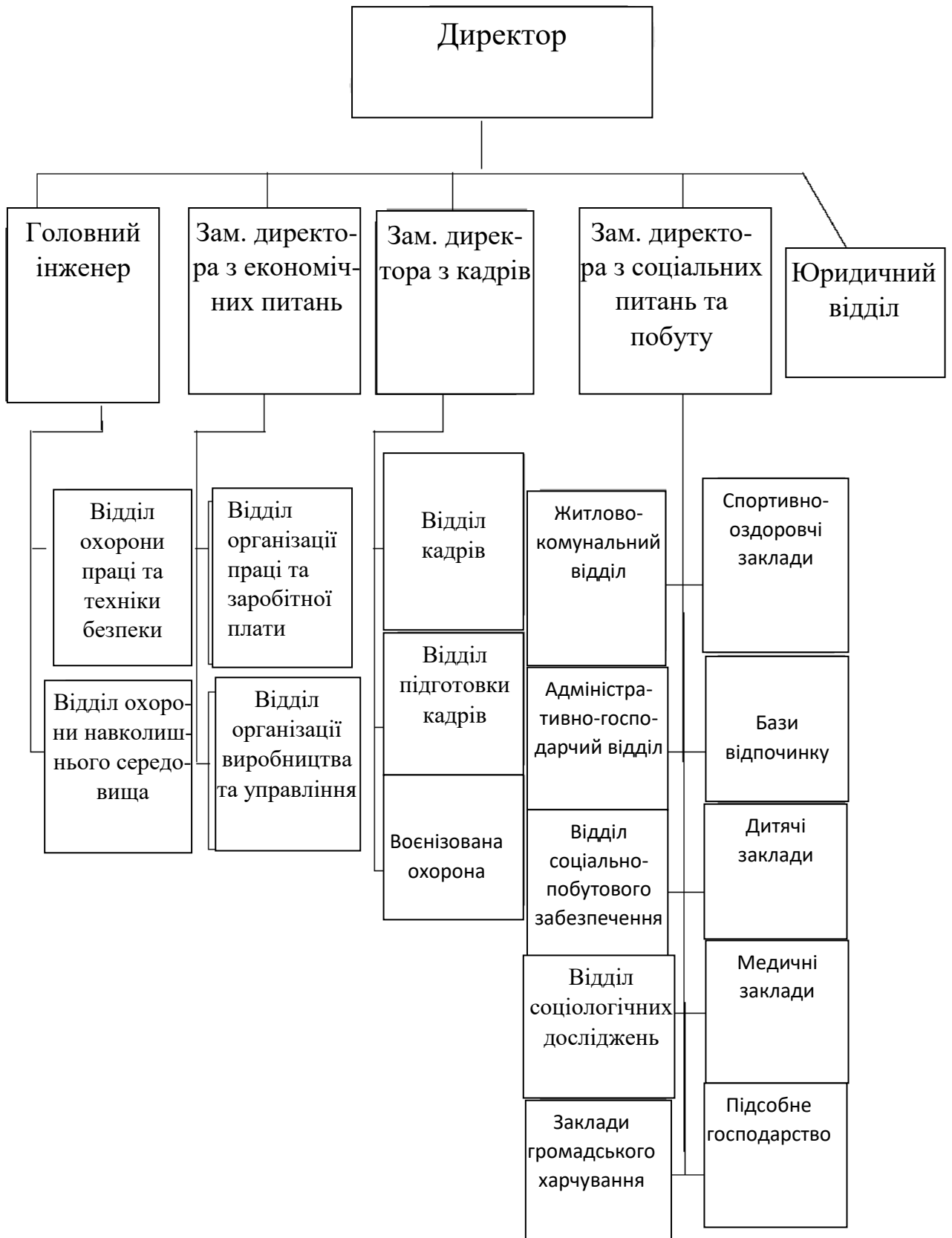


Рисунок 1.8 Структура управління персоналом в організаціях України

1.3. Механізм формування системи управління персоналом

Система управління персоналом включає наступні стадії: формування, використання, стабілізацію і управління (рис. 1.9) [20].

Формування трудового потенціалу кожного підприємства це та стадія, в процесі якої закладається основа як інноваційного його розвитку так і майбутніх перспектив. Від завчасного вирішення не тільки організаційних, а й соціально-економічних завдань управління персоналом залежить і ефективність його використання. Зміна чисельності персоналу в залежності від необхідної потреби підприємства в ньому, як в меншу, так і в більшу сторону суттєво впливає і на рівень трудового потенціалу підприємства. Так, дефіцит персоналу призводить до зменшення ефективності його використання, а зайва чисельність навпаки веде до неефективного використання його саме індивідуального потенціалу.



Рисунок 1.9 Стадії системи управління персоналом

Тому, стадія формування персоналу повинна вирішувати наступні завдання:

- оптимізацію чисельності працівників з урахуванням їх як професійно-кваліфікаційних так і соціально-демографічних характеристик для реалізації максимальної відповідності між змістом робіт, формою робочого місця і працюючим персоналом;
- оптимізацію рівня зайнятості працівників з метою максимального використання їх трудового потенціалу і, як наслідок, підвищення продуктивності їх праці;
- оптимізацію співвідношення між категоріями працюючих при виконанні робіт різного функціонального змісту.

Вирішення вище перерахованих задач повинно здійснюватися на основні наступних принципів:

- відповідності чисельності працюючих виробничій програмі підприємства;
- погодженні працівника з умовами його праці та складністю виконуваних ним трудових функцій;
- відповідності структури персоналу потребам підприємства;
- оптимальності використання фонду часу працюючих;
- необхідності проведення заходів по підвищенню кваліфікації працівників і розширенню їх виробничих функцій.

Процес управління персоналом є комплексною системою, яка повинна виконувати наступні функції:

➤ **організаційну функцію:**

- планування набору персоналу;
- інформування претендентів про особливості набору;
- інформацію про витрати коштів на персонал, а саме на його підготовку, підвищення кваліфікації та соціальну сферу.

➤ **соціально-економічну функцію:**

- набір відповідних умов та використання відповідних факторів, які визначають ефективність використання і просування персоналу;

➤ *відтворювальну функцію:*

- організацію відповідної навчально-матеріальної бази на підприємстві.

В той же час кожна із таких систем теж має комплексний характер і тому теж включає ряд функціональних підсистем (рис. 1.10).

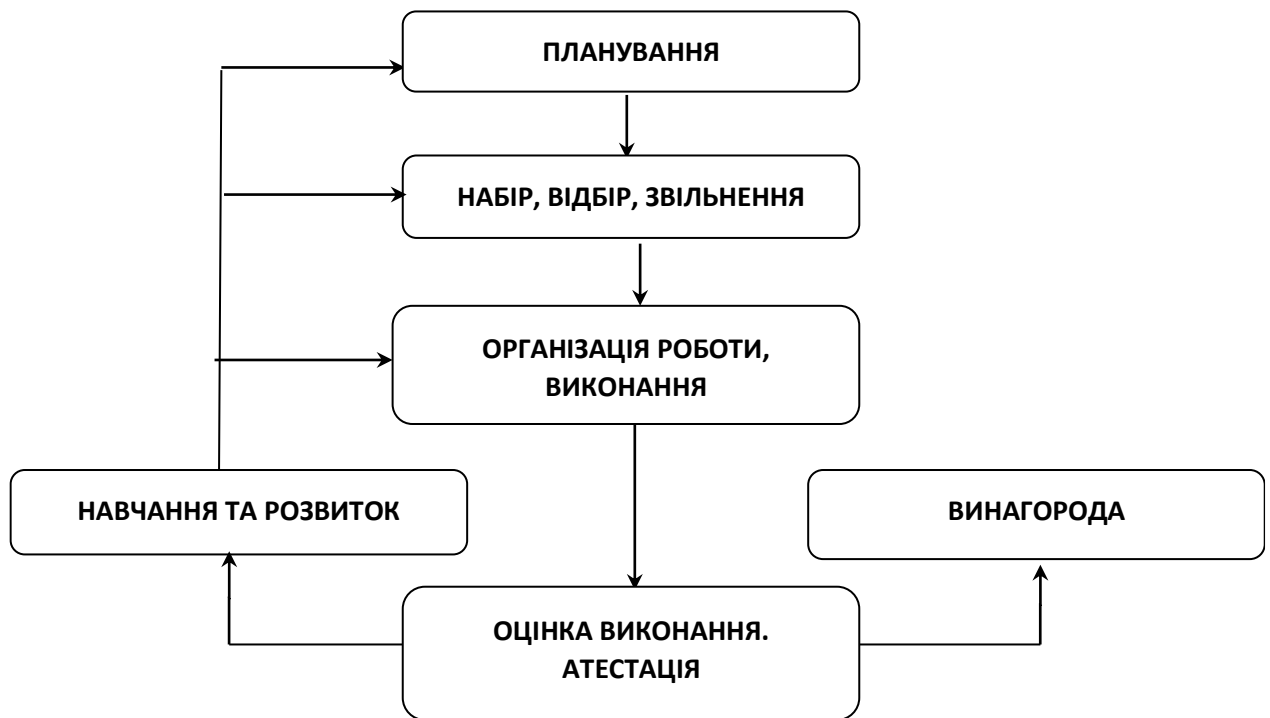


Рисунок 1.10 Підсистеми управління персоналом

Робота кожної з вище наведених підсистем може бути організована як колективно, так і індивідуально, в залежності від розмірів організації і рівня ефективності кадрової політики. Основним призначенням діяльності наведених підсистем є чітке формулювання як завдань так і функцій управління персоналом на підприємстві, напрямків адміністрування та механізму впливу на трудові ресурси.

Аналізуючи вищенаведене, необхідно сказати, що управління персоналом, як функція управління, повинна об'єднувати між собою всі інші функції. Це можна зробити на основі реалізації всіх принципів роботи з персоналом і їх взаємодії між собою (табл. 1.1) [23,25].

Таблиця 1.1

Принципи роботи з персоналом

Назва принципу	Зміст принципу
	А. Загальні принципи роботи з персоналом
<i>Ефективність</i>	Включає найбільш доцільну організацію системи управління кадрами, зменшення питомої ваги витрат на управління персоналом в загальних витратах підприємства на виробництво продукції, що призведе до підвищення ефективності виробництва.
<i>Прогресивність</i>	Орієнтація системи управління персоналом на передовий досвід як закордонних так і вітчизняних підприємств
<i>Перспективність</i>	При розробці і впровадженні системи управління персоналом підприємства слід орієнтуватися на перспективу його діяльності
<i>Комплексність</i>	При формуванні системи управління персоналом необхідно аналізувати всі фактори, які на неї впливають і охоплюють всі напрямки роботи з персоналом
<i>Оперативність</i>	Своєчасне прийняття рішення як в процесі аналізу так і удосконалення механізму управління персоналом, що дасть можливість попереджувати та оперативно вирішувати проблеми
<i>Оптимальність</i>	Опрацювання максимальної кількості пропозицій при формуванні системи управління персоналом і вибір найкращої для конкретного підприємства
<i>Простота</i>	Чим простіше система управління персоналом, тим краще вона працює. Але ця простота управління не повинна негативно впливати на ефективність діяльності інших виробничих структур підприємства
<i>Науковість</i>	Розробка напрямків створення ефективної системи управління персоналом повинна базуватися на науковій базі з урахуванням соціально-політичних змін в розвитку суспільного виробництва відповідно до умов ринку
<i>Ієрархічність</i>	При реалізації системи управління персоналом повинна обов'язково відбуватися тісна взаємодія між всіма ланками управління, починаючи від структурних підрозділів і закінчуючи їх керівниками
<i>Автономність</i>	Люба система управління персоналом повинна відрізнятися раціональною автономністю своїх структурних підрозділів і окремих керівників на всіх рівнях управління
<i>Узгодженість</i>	Повинна відбуватися тісна взаємодія між різними ланками управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі на основі її узгодження з основною метою підприємства в часі
<i>Стійкість</i>	Для забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом необхідно на підприємстві створити відповідні "регулятори", які при відхиленні від поставленої підприємством мети, завчасно будуть інформувати працівника, або навіть відповідний підрозділ та спонукати їх до втручання та коригування даної системи
<i>Багатоаспектність</i>	Управління персоналом, як по вертикалі, так і по горизонталі повинно здійснюватися з використанням різних каналів впливу: адміністративного, економічного, правового та інших.
<i>Винагорода</i>	Стимулювання повинно відбуватися за результатами як індивідуальної праці так і роботи підприємства
<i>Підбір і розстановка кадрів</i>	Для забезпечення ефективного функціонування підприємства, на ньому повинна функціонувати відповідна система підбору, набору та розміщення кадрів, а кар'єрний розвиток здійснюватися відповідно до результатів їх праці
	Б. Додаткові принципи організації роботи з персоналом
<i>Ротація</i>	Кожен працівник, який працює в системі управління персоналом, повинен вміти виконувати функції не тільки працівників свого рівня а і співробітників як більш високого так і більш низького рівнів

<p><i>Оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій</i></p>	<p>Необхідність орієнтації функцій управління персоналом, в першу чергу, на розвиток виробництва а потім на ті, які забезпечують його функціонування</p>
<p><i>Концентрація</i></p>	<p>Використовується в двох напрямках: перший - концентрація зусиль окремих робітників або окремого підрозділу, або всієї системи управління персоналом для вирішення поставлених завдань, другий - концентрація конкретних функцій в одному з підрозділів системи управління персоналом, що усуває їх дублювання</p>
<p><i>Спеціалізація</i></p>	<p>Обов'язковий поділ праці в системі управління по категоріям працюючих і, як наслідок, формування спеціалізованих підрозділів, на виконання відповідних функцій</p>
<p><i>Паралельність</i></p>	<p>Одночасне виконання відповідних управлінських рішень, що значно підвищує оперативність і ефективність управління персоналом</p>
<p><i>Наступність</i></p>	<p>Передбачає загальну основу проведення робіт по удосконаленню системи управління персоналом на різних її рівнях і різними фахівцями</p>
<p><i>Безперервність</i></p>	<p>Процес функціонування системи управління персоналом або її підрозділів, повинен відбуватися постійно в часі, що суттєво зменшує час "проходження" відповідних документів в системі управління персоналом</p>
<p><i>Технологічна єдність</i></p>	<p>Система управління персоналом повинна мати універсальність, містити відповідну єдину термінологію, а діяльність всіх підрозділів і керівників повинна здійснюватися на основі однакових конструкцій для різних за економічним змістом процесів управління персоналом</p>
<p><i>Комфортність</i></p>	<p>Система управління персоналом повинна забезпечити максимум відкритості, зручності для всіх процесів прийняття і реалізації відповідних рішень</p>
<p><i>Колегіальність управління</i></p>	<p>Фахівці повинні працювати в тісному контакті один з одним</p>

Відповідно до розглянутих вище основних принципів роботи з персоналом відповідних структур, принципова схема управління персоналом повинна включати наступні складові:

- ⇒ *планування ресурсів* – аналіз джерел набору персоналу і розміру необхідних ресурсів;
- ⇒ *набір персоналу* – формування необхідного резерву майбутніх кандидатів по всій номенклатурі потреб;
- ⇒ *відбір* – проведення оцінки кандидатів на відповідну посаду і підбір найкращих із резерву, сформованому в ході набору;
- ⇒ *визначення розміру заробітної плати та компенсації* – розробка ефективного механізму формування заробітної плати, доплат та компенсацій з метою забезпечення стабільності роботи кваліфікованого персоналу;

- ⇒ *профорієнтація і адаптація* – формування з прийнятих на підприємство працівників відповідних підрозділів з розумінням того, що від них очікує підприємство і саме яка праця отримає найвищу оцінку;
- ⇒ *навчання* – розробка сучасних програм навчання з метою підвищення продуктивності праці;
- ⇒ *оцінка трудової діяльності* – розробка та реалізація на підприємстві методики оцінки його кадрового потенціалу;
- ⇒ *підвищення, зниження, перевід, звільнення* – розробка ефективного механізму кар'єрного росту працівників підприємства, а також процедур закінчення договору найму;
- ⇒ *трудові відносини* – розробка та реалізація методики здійснення переговорів по укладанню колективних договорів;
- ⇒ *зайнятість* – розробка ефективної програми досягнення та забезпечення рівних можливостей зайнятості.

2. Особливості управління персоналом великих підприємств

2.1. Роль кадрового планування в системі управління підприємством

Одним із інструментів управління підприємством є кадрове планування персоналу, яке повинне забезпечити його розвиток відповідно до мети та можливостей підприємства. Кадрове планування включає наступні складові кадрової діяльності [29,31]:

- визначення потреби в персоналі;
- планування витрат на персонал;
- розробка механізму підготовки та перепідготовки кадрів;
- розробка механізму вивільнення персоналу;

Планування кадрового потенціалу підприємства повинно враховувати, з одного боку, рушійні сили (необхідність змін в сторону покращення), а з іншого – стримуючі мотиви (опір з боку працівників які пов'язані з різною оцінкою ними одних і тих же подій, приватні інтереси, власне розумінням цілей підприємства тощо).

Підбір кадрового потенціалу повинен починатися по гарно продуманій системі оцінки не тільки ділових, а і особистих якостей кандидата, а система оцінки результатів їх праці повинна забезпечити, по-перше, взаємозв'язок оплати праці з її результативністю, а, по-друге, виконати її стимулюючу функцію. Крім того, система оцінки результатів праці з врахуванням його особистих якостей дозволяє організувати його постійне просування по службі.

Передумовами, які повинні враховуватися при визначенні ефективності роботи кадрової служби, є:

- визначення основної мети підприємства;
- формування ефективної структури управління підприємством;
- наявність ефективного кадрового планування.

Система відбору повинна включати наступні методи та якісні особистості персоналу, які наведені в таблиці 2.1 [24,28,35].

Таблиця 2.1

Методи комплексної системи відбору персоналу

ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ	МЕТОДИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ				
	<i>Стандартна форма "Відомості про кандидата"</i>	<i>Інтерв'ю</i>	<i>Тестування</i>	<i>Перевірка рекомендацій</i>	<i>Медичне забезпечення</i>
Інтелект	❖	❖	❖	❖	
Освіта	❖	❖		❖	
Професійний досвід	❖	❖		❖	
Стан здоров'я		❖	❖	❖	❖
Особистісні характеристики		❖	❖	❖	
Мотивація, став- лення до роботи		❖	❖	❖	
Комунікативні якості		❖	❖	❖	
Наявність проти- показань до роботи		❖	❖	❖	❖
Моральні якості (чесність, трудова етика, відповідаль- ність і т.д.)		❖		❖	

Слід розрізняти якісну і кількісну потребу в персоналі. Обидва ці виду визначення потреб в практиці планування чисельності повинні виконуватися в єдності і взаємозв'язку.

Якісна потреба, тобто потреба, яка стосується кількості персоналу по категоріям, професіям та спеціальностям з урахуванням рівня їх кваліфікації, повинна базуватися на:

- професійно-кваліфікаційному поділі робіт відповідно до діючої на підприємстві виробничо-технологічної документації на діючий технологічний процес;
- вимогах, які закріплені в посадових інструкціях або описах робочих місць до посад і відповідних робочих місць,;
- штатному розпису як організації так і її структурних підрозділів;

Розрахунок якісної потреби одночасно повинен супроводжуватися розрахунком кількісної потреби в персоналі за кожним якісним критерієм.

Загальна потреба в персоналі знаходиться підсумовуванням кількісної потреби за відповідними якісними критеріями.

Визначення **кількісної потреби в персоналі** базується як на виборі методу розрахунку чисельності співробітників, так і на формуванні вихідних даних для розрахунку на відповідний період часу.

Слід зазначити, що принципівих відмінностей у підходах до визначення чисельності персоналу, прийнятих у вітчизняній і зарубіжній практиці, не спостерігається.

В якості прикладу може бути представлений механізм визначення чисельності адміністративно-управлінського персоналу з використанням формули Розенкранца [36]:

$$Ч = \sum_{i=1}^n \frac{m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{нрв} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}},$$

де **Ч** - чисельність адміністративно-управлінського персоналу певної професії, спеціальності, підрозділу і т.п. ;

n - кількість видів організаційно-управлінських робіт, що забезпечують завантаження даної категорії фахівців;

m_i - середня кількість певних дій (розрахунків, обробки замовлень, проведення переговорів, тощо) в рамках і-го організаційно-управлінського виду робіт за нормативний проміжок часу (наприклад, за рік);

t_i - час, необхідний для виконання одиниці m в рамках і-го організаційно-управлінського виду робіт;

T - робочий час спеціаліста згідно з трудовим договором (контрактом) за відповідний проміжок календарного часу;

K_{нрр} - коефіцієнт необхідного розподілу часу;

K_{фрв} - коефіцієнт фактичного розподілу часу;

t_p - час на різні роботи, які неможливо врахувати в попередніх розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу (**K_{нрч}**) розраховується наступним чином:

$$K_{\text{НРЧ}} = K_{\text{др}} * K_{\text{o}} * K_{\text{п}}$$

де $K_{\text{др}}$ - коефіцієнт, який враховує втрати часу на додаткові роботи, заздалегідь не враховані в часі, необхідному для виконання процесу;

K_{o} - коефіцієнт, який враховує витрати часу на відпочинок співробітників впродовж робочого дня; як правило, встановлюється на рівні 1,12;

$K_{\text{п}}$ - коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.

Приклад вихідних даних розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу з використанням даної формули наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Вихідні дані для розрахунку необхідної чисельності адміністративно-управлінського персоналу

Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій по виконанню виду робіт	Час, витрачений на виконання дії, годин
А	500	1
Б	3000	0,5
В	300	3
Місячний фонд часу одного співробітника згідно з контрактом, год.		170
Коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи		1,3
Коефіцієнт витрат часу на відпочинок співробітників		1,12
Коефіцієнт перерахунку чисельності		1,1
Час, що виділяється на різні роботи, не враховані в планових розрахунках, годину.		200
Фактична чисельність підрозділу, чол.		30

Політика витрат підприємства на робочу силу обумовлює необхідність розробки підходів як до джерел набору робочої сили, так і підвищення

кваліфікації свого персоналу, механізму його підготовки та перепідготовки, а також розробки і реалізації ефективних соціальних програм.

Максимально ефективним засобом впливу на робітника, з яким формуються трудові відносини є мотивація його праці, яка передбачає [10,22,42]:

- систему відповідної винагороди у формі як матеріального, так і морального заохочення;
- суттєве збагачення змісту праці, який підвищує інтерес до виконуваної роботи;
- надання можливості професійно-кваліфікаційного просування по кар'єрній драбині та її планування;
- покращення психологічного клімату на підприємстві завдяки зміні умов найму та стилю керівництва;
- використання індивідуальної або групової ініціативи, елементів творчості та саморозвитку;
- активне залучення робітників до управління виробничими процесами, участі в розподілі прибутків тощо.

Мотивація персоналу дозволяє також вирішити такі важливі для підприємства питання, як стабільність колективу, зростання його продуктивності праці, забезпечення росту його кваліфікації.

Співробітник, який творчо та сумлінно виконує свої обов'язки, які суттєво впливають на результати роботи або підприємства, або свого відділу, обов'язково заохочується не тільки матеріально, а й просуванням по службі (рис. 2.1) [40,43,47], отриманням безоплатної освіти, тощо.

При цьому, розміри його матеріальної винагороди не повинні бути для колективу таємницею, і всі співробітники повинні бачити, що ефективна праця, ініціатива, прагнення працівника принести користь підприємству всіяко заохочується керівництвом.

Об'єктивні потреби розвитку підприємства викликали необхідність появи нової концепції формування та розвитку кадрового потенціалу[14,21,45]. В її основі - становлення і розвиток творчої

особистості, в якій витрати на формування кадрового потенціалу розглядаються не як витрати підприємства, а як тривалі інвестиції, які необхідні для розвитку підприємства. Основною складовою цієї концепції є мета самореалізації особистості, яка включає наступні складові:

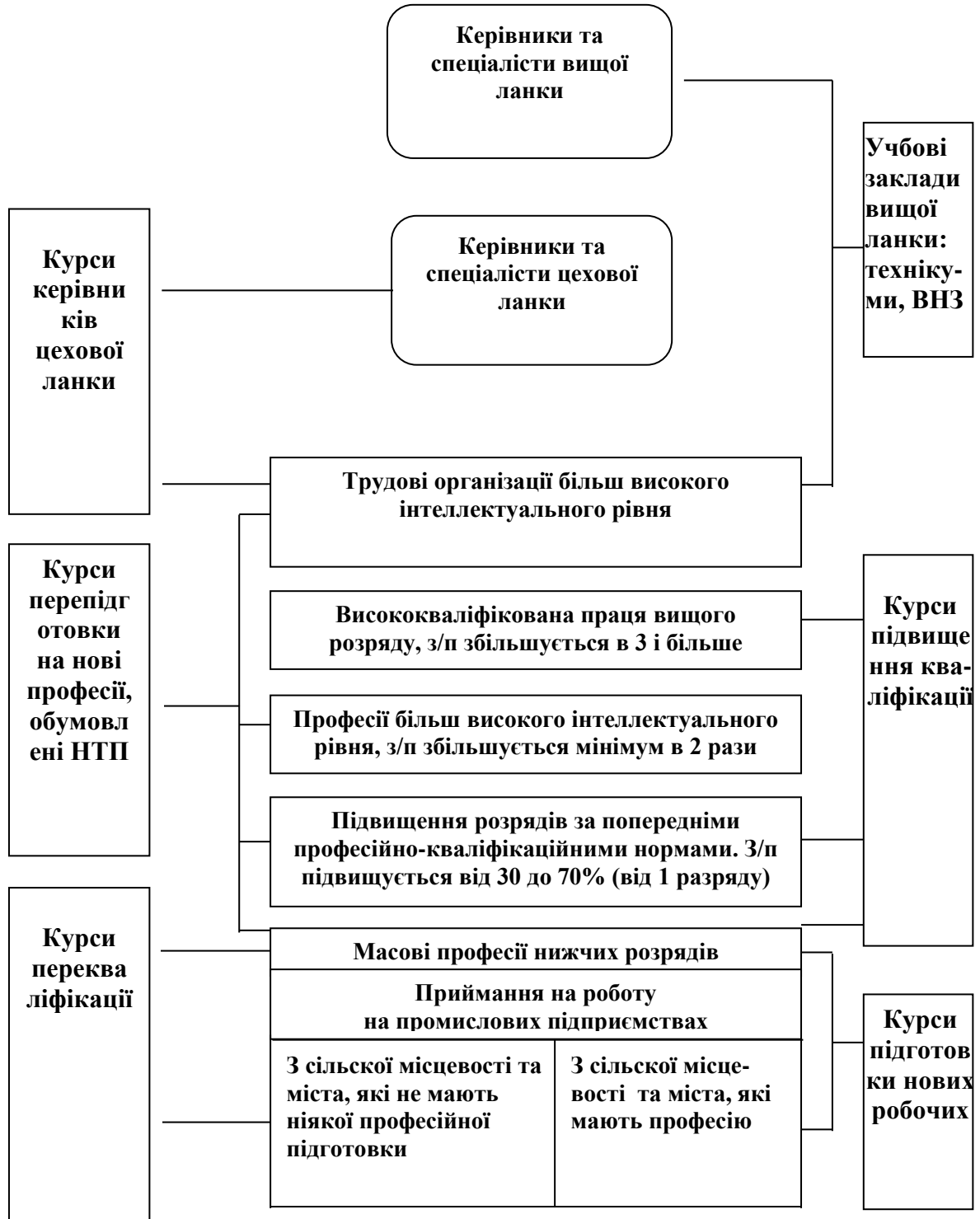


Рисунок 2.1 Система професійно-кваліфікаційного просування робітника на підприємстві

- ⇒ формування кадрової політики на основі залучення висококваліфікованих працівників зі сторони для підвищення кваліфікації власних;
- ⇒ відмова від використання вузькоспеціалізованих низькооплачуваних працівників та надання пріоритету високооплачуваним кваліфікованим працівникам широкого профілю;
- ⇒ співпраця підприємства з закладами освіти для розробки спеціалізованих навчальних програм на основі сучасних технологій в підготовці фахівців відповідних професій;
- ⇒ використання механізму безперервного навчання та підвищення кваліфікації своїх робітників на базі підприємства.

2.2. Механізм функціонування системи управління персоналом підприємства

У загальному вигляді механізм управління являє собою набір прийомів, які застосовуються для того, щоб досягти певних змін в будь-яких сферах управління, зокрема і в управлінні персоналом.

Для досягнення ефективного управління, необхідно, в першу чергу, дослідити механізм функціонування цього процесу, систему факторів, які можуть впливати на його функціонування, та засоби впливу на ці фактори.

Управлінські впливи на об'єкт управління, а саме, персонал підприємства, можуть бути направлені на конкретного працівника, на колектив, на фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які впливають на процес праці.

Розрізняють декілька видів управлінських технологій впливу[13,44]:

- комплексні, під якими розуміють декілька взаємопов'язаних завдань, які, як правило, виконуються послідовно;
- посередницькі - коли одна група людей надає послуги іншій для вирішення їх конкретних задач;

- індивідуальні – коли мова йде про конкретні прийоми чи послуги, які стосуються конкретного працівника.

Прикладом реалізації *комплексних управлінських технологій* в управлінні персоналом може бути механізм прийняття управлінських рішень щодо персоналу на кожному етапі його використання на підприємстві враховуючи специфіку відповідного етапу та методи управлінського впливу на нього.

Прикладом реалізації *посередницьких технологій* є процес взаємодії кадрової служби підприємства з керівниками різних його підрозділів на предмет реалізації запропонованої їм кадрової політики, яка включає процес створення та реалізаційного кадрового потенціалу підприємства.

Індивідуальні технології, в першу чергу, направлені на управління поведінкою людей в ході їх праці, де реалізуються сучасні методи їх мотивації та соціальної психології але, в першу чергу, методи регулювання міжособистісних відносин.

Арсенал застосовуваних при цьому механізмів досить широкий і включає:

- кадрове планування;
- маркетинг персоналу;
- структурування робіт, відповідно до вимог підприємства з розподілом посадових обов'язків;
- аналіз витрат на персонал, як механізм впливу на його потенціал;
- оптимізацію структури та розміру робочого часу;
- управління змінами;
- контроль і оцінку виробничої діяльності;
- механізм стимулювання персоналу за високі результати;
- формування та надання пакету соціальних пільг як засобу мотивації з одного боку і стабілізації колективу з іншого;

- укладання відповідних тарифних угод між колективом та адміністрацією;
- розробку та впровадження соціально-психологічних методів управління персоналом (запобігання конфліктних ситуацій, забезпечення виробничої взаємодії, тощо);
- формування та розвиток корпоративної культури.

Однією із основних складових для ефективного функціонування технології управління персоналом є його маркетинг персоналу.

Маркетинг персоналу - вид управлінської діяльності, спрямованої на визначення та покриття потреби в персоналі.[32]

Маркетингова діяльність в системі управління персоналом включає комплекс пов'язаних між собою етапів по розробці і реалізації плану персонал-маркетингу. В загальному вигляді базою для реалізації даної методології управління персоналом є положення теорії "виробничого" маркетингу (рис. 2.2) [32].

Вихідною інформацією для формування напрямів управління персоналом, плану персонал-маркетингу та заходів по його реалізації має бути аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Під зовнішніми чинниками розуміються чинники, на які підприємство, як суб'єкт управління, не може впливати, але на які повинно обов'язково орієнтуватися для правильного розрахунку як якісної, так і кількісної потреби в персоналі та оптимізації джерел покриття цієї потреби.

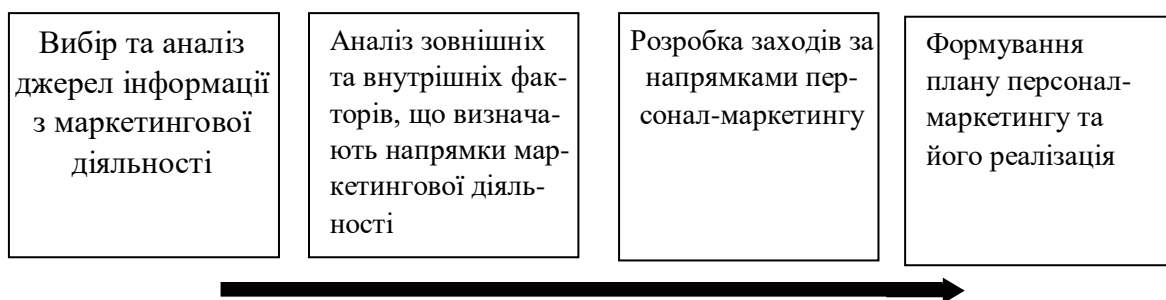


Рисунок 2.2 Основні етапи маркетингової діяльності в області персоналу

До зовнішніх чинників, які визначають напрямки маркетингу персоналу, відносять наступні (таблиці 2.3) [34].

Таблиця 2.3

Зовнішні чинники, які впливають на напрямки маркетингу персоналу

Найменування чинника	Характеристика чинника
<i>Ситуація на ринку праці</i>	Визначається демографічними та загальноекономічними процесами, рівнем безробіття на ринку праці на даний час, структурою кандидатів на посаду, тощо. Зазначені вище складові ситуації, яка склалася на ринку праці, характеризуються наступними показниками, які є основним предметом аналізу при управлінні персоналом: перший - це попит на персонал та його структура, другий – це пропозиція персоналу (пропозиції ВНЗ, центрів зайнятості та спеціальної підготовки кадрів, тощо)
<i>Розвиток законодавчої бази</i>	При реалізації кадрового питання підприємству обов'язково необхідно враховувати можливі зміни у трудовому законодавстві країни, в галузі охорони праці та системі зайнятості.
<i>Розвиток передових технологій</i>	Визначає зміну характеру і змісту праці, її предметної спрямованості, яка формує необхідність відповідних змін у вимогах до спеціальностей, робочих місць, а також змін в системі підготовки та перепідготовки персоналу
<i>Формування соціальних потреб</i>	Даний чинник дозволяє визначити зміст мотивації майбутніх співробітників підприємства, яка визначається, в першу чергу, характером виробничих відносин
<i>Кадрова політика конкурентів</i>	Вивчення специфіки роботи з кадрами на підприємствах, які є основними конкурентами з метою вироблення своєї власної стратегії кадрового управління

Перераховані в таблиці чинники по відношенню до підприємства є зовнішніми, тобто такі, які не залежать від самого підприємства. Їх врахування дозволить підприємству уникнути суттєвих помилок при напрацюванні напрямків маркетингу персоналу.

Під внутрішніми чинниками розуміють ті, які можуть піддаватися коригуванню з боку підприємства. Основні з них представлені в таблиці 2.4.

Облік всіх вище перерахованих як зовнішніх, так і внутрішніх чинників визначає реалізацію основних напрямків маркетингової діяльності в області управління персоналом.

Формування вимог до персоналу виробляється на основі штатного розпису, поточного і перспективного аналізу вимог до посад і робочих місць.

Застосування маркетингу починається з визначення цілей і розробки стратегії підприємства на основі маркетингового аналізу ситуації. Маркетинг охоплює підприємство і його найближче оточення - ринок тобто вимагає повної його інтеграції.

Таблиця 2.4

Внутрішні чинники, які впливають на напрямки маркетингу персоналу[34]

Найменування чинника	Характеристика чинника
Цілі підприємства	Цей чинник є спільним як для "виробничого" маркетингу, так і для персонал-маркетингу. Тому на основі чіткості і конкретності сформуваної мети підприємства формується його політика на перспективу.
Фінансові ресурси підприємства	Оцінка можливостей і потреб підприємства у фінансуванні заходів з маркетингу персоналу дозволяє визначити найбільш доцільний вибір із всього переліку варіантів у сфері планування персоналу, джерел покриття, системи підготовки та перепідготовки персоналу
Кадровий потенціал підприємства	Даний чинник поширюється як на сферу маркетингової діяльності, так і на систему управління персоналом в цілому. Він визначає можливості фахівців кадрової служби, оцінює правильність розподілу обов'язків між ними, що є основою успіху реалізації плану персонал-маркетингу
Джерела покриття потреби в кадрах	Даний чинник відноситься до внутрішніх, оскільки дає можливість вибору підприємством тих джерел реалізації кадрової потреби, які відповідають і цілям підприємства, і фінансовим ресурсам, і тенденціям розвитку технологій.

Своєчасна корекція маркетингових стратегій забезпечує значну економію коштів за рахунок скорочення непотрібних витрат і підвищення віддачі від ринку.

Якщо реалізовувати маркетинг, то це повинно здійснюватися по повній програмі, щоб він забезпечував і дослідження ринку, і рекламу, і ціноутворення, і управління збутом, і всі контрольні функції відразу. Реально на маркетинговий комплекс впливають наступні чинники (рис. 2.3) [34].

Вплив різних факторів не завжди узгоджується. Якщо цілі і стратегії підприємства відповідають реаліям ринку (або повинні відповідати), то практика попередньої діяльності, під час якої функції маркетингу виконувалися іншими підрозділами, накладає ряд обмежень. Керівник підприємства також повинен уявляти, яким повинен бути маркетинг, і готовий впроваджувати його також з урахуванням цих обмежень.

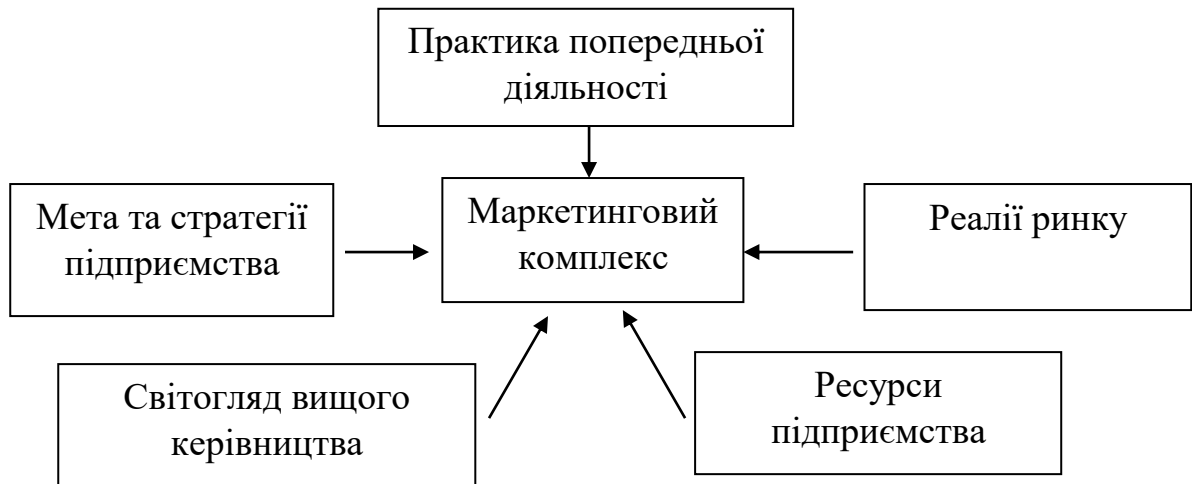


Рисунок 2.3 Фактори, що впливають на маркетинговий комплекс.

При розробці маркетингових стратегій необхідно виділити перелік завдань, які стоять перед підприємством, а саме[46]:

- ⇒ сформувати оргструктури маркетингу, визначити його необхідні функції, налагодити взаємодію з підрозділами підприємства;
- ⇒ провести ревізію застосовуваних методів і підходів, виконати аналіз практики застосування маркетингових інструментів, визначити результативність маркетингу;
- ⇒ розробити маркетингові стратегії для досягнення цілей підприємства.

2.3. Організаційна структура кадрової служби підприємства

Мистецтво управління передбачає використання як індивідуальної, так і групової психологій, оскільки не потрібно забувати про те, що кожен працівник є особистістю з її відповідними запитамі, не враховувати які недопустимо, оскільки це може призвести до виникнення загрози недосягнення цілей підприємства.

На практиці, в поведінці кожного менеджера спостерігаються загальні риси характеру, які можуть бути властиві різним стилям управління. Тому особливо важливим для менеджера є його здатність ефективно організувати роботу в колективі, знайти необхідний інструмент впливу на кожного підлеглого на основі використання сучасних технологій з метою реалізації

поставлених ним завдань. Менеджер повинен уміти розподіляти обов'язки між працюючими, визначати першочерговість і терміни виконання поставленої ним задачі, забезпечити підлеглих необхідними технічними засобами, тощо. При цьому менеджер також повинен вміти сформулювати послідовність виконання кожного етапу завдання. В обов'язки менеджера також повинна входити розробка і використання відповідних нормативних матеріалів, що дозволить суттєво підвищити ефективність виробничої діяльності. Тому успіх управління, в першу чергу, буде залежати від того, як менеджер буде враховувати наступні складові: здатність і готовність підлеглих виконувати завдання, традиції робочого колективу, свій потенціал менеджера [28].

Велику увагу необхідно приділяти використанню соціально-економічних і соціально-психологічних методів управління персоналом[43,47]. Для цього все частіше, при прийнятті рішень, необхідно використовувати принцип колегіальності в управлінні, коли менеджери різних ланок працюють в тісному контакті між собою.

Важливою ділянкою в роботі менеджера є також створення ним еластичних, саморегульованих виробничих структур, які, як правило, називають командою. Команда - це ретельно підібраний, самоорганізований, добре керований колектив, який здатний оперативно і ефективно реагувати на будь-які зміни, що можуть виникати на ринку[42]. І, як наслідок, при цьому менеджер має більше часу для вирішення не менш важливих стратегічних завдань.

Ключовою проблемою для більшості українських підприємств є проблема формування на них ефективного кадрового потенціалу. На сьогодні існує дуже мало підприємств, які підготовку і постійне підвищення кваліфікації кадрів ставлять в ранг пріоритетних завдань, більшість з них не думають про перспективу своєї діяльності, а зосереджують свою увагу на вирішенні тільки поточних проблем. Тому механізм організації роботи по формування ефективного кадрового потенціалу повинен включати роботу

всіх кадрових структурних одиниць підприємства, які представлені на рисунку 2.4 [33].

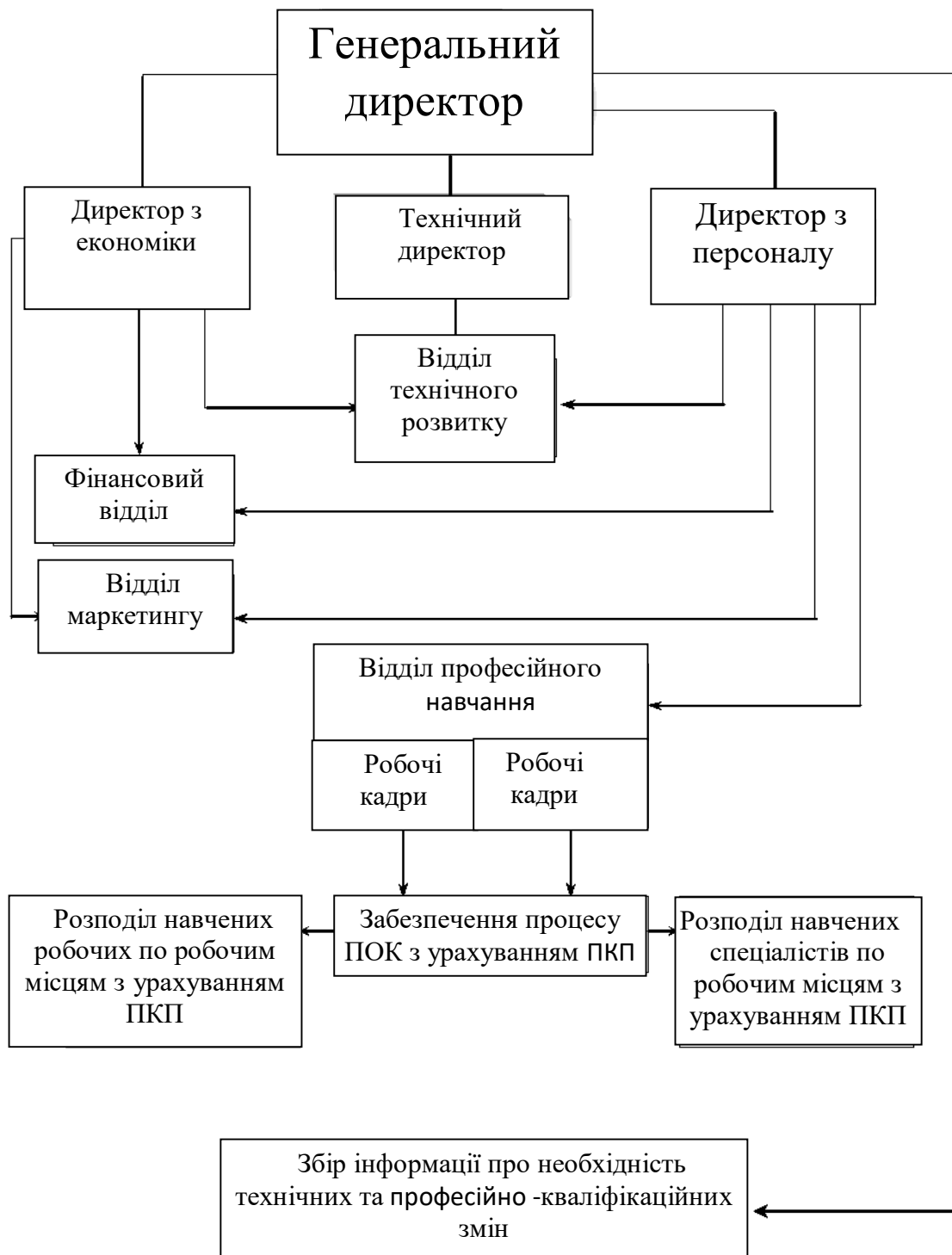


Рисунок 2.4 Механізм організації роботи по формуванню кадрів підприємства

Відповідно до вимог ринкової економіки на вітчизняних підприємствах при реформуванні організаційних структур управління персоналом необхідно

Відповідно до вимог ринкової економіки на вітчизняних підприємствах при реформуванні організаційних структур управління персоналом необхідно суттєво підвищувати роль саме кадрових служб, що продиктовано низкою наступних об'єктивних обставин:

- *По-перше*, суттєво змінилися умови розвитку економіки країни. Ці зміни пов'язані з проявом суттєвої міграції кваліфікованих робітників.

- *По-друге*, зменшення чисельності висококваліфікованих працівників може бути компенсоване тільки більш високою інтенсивністю праці. Тому, як наслідок, суттєво підвищується відповідальність кадрових служб у пошуку більш ефективних шляхів підвищення кваліфікації працюючих, в організації ефективних форм їх навчання та мотивації.

- *По-третьє*, перебудова кадрової політики на підприємстві потребує також і розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, а також підвищення їх самостійності у вирішенні кадрових питань.

- Враховуючи вищенаведене, на деяких підприємствах, особливо великих, починають формуватися відповідні служби управління персоналом. Як правило, ці структури створюються на базі традиційних[43]: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки але починають суттєво розширювати коло своїх функцій і від вирішення чисто кадрових задач переходити до вирішення таких питань, як: аналізу ринку трудових ресурсів, питань кар'єри, стимулювання персоналу, попередження конфліктів, тощо. В цих умовах організаційна структура служби управління персоналом підприємства повинна бути наступною (рисунок 2.5).

Великий вплив на побудову та функціонування служби управління персоналом здійснює, зокрема, фактор наявності профспілок у організації[7], коли в складі кадрової служби виділяють сектор трудових відносин, який зобов'язаний формувати відносини з профспілками від імені адміністрації. Служба управління персоналом повинна змінюватися в залежності від розмірів підприємства: на малих підприємствах один підрозділ може виконувати і

деякі функції інших, а на великих - функції кожної підсистеми повинен виконувати окремий підрозділ.



Рисунок 2.5 Структура кадрової служби підприємства

Формування ефективного механізму підвищення кадрового потенціалу

- це ключовий елемент управлінської ефективності, який дозволяє добитися:

- зростанню зацікавленості і наснаги працівника;
- отримати більш високі результати роботи;
- появи більш високої конкуренції на висування;
- створення сприятливого клімату;
- постійне підвищення стандартів.

Кожен керівник повинен піклуватися про підвищення компетентності тих, ким він керує і в міру зростання вартості людських ресурсів стає все більш важливим підвищити ефективність їх використання.

3. Основні напрямки удосконалення роботи кадрових служб підприємства (на прикладі ГПУ „Полтавагазвидобування”)

3.1. Коротка характеристика ГПУ „Полтавагазвидобування”

ГПУ „Полтавагазвидобування” здійснює промислову та дослідно-промислову розробку на 41 родовищі. Загальний фонд становить 918 свердловин (793 газових і газоконденсатних та 125 нафтові) на 43 родовищах АТ «Укргазвидобування» та 9 ліцензійних ділянках інших надрокорисувачів, які розташовані на території Полтавської, Сумської, Дніпропетровської, Харківської областей.

З метою нарощування власної ресурсної бази ГПУ «Полтавагазвидобування» веде геологорозвідувальні роботи з пошуку нових і дорозвідки існуючих родовищ вуглеводнів у Дніпрово-Донецькій западині, у тому числі на глибині понад 6000 м.

В 2019 році ГПУ «Полтавагазвидобування» в цілому виконало заплановані основні техніко-економічні показники. За звітний період управлінням було видобуто 5 млрд. 873млн.м³ природного газу при плані 5 млрд. 838 млн.м³. Зверх плану видобуто 35 млн.м³.

Протягом 2019 р. завдяки проведенню відповідних геолого-технічних заходів отримано наступні промислові результати:

Введено з буріння експлуатацію 27 свердловин в результаті чого додатково отримано 209,342 млн. м³ газу, 15204 т конденсату та 107 т нафти.

Облікова кількість штатних працівників станом на 31.12.2019 року склала 2407 чоловік.

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності ГПУ «Полтавагазвидобування» та його структура управління за 2019 рік представлені в таблиці 3.1 та на рисунку 3.1[36].

Техніко-економічні показники виробництва промислової продукції по ГПУ "Полтавагазвидобування"													
Найменування показника	Одін. виміру	Виконання планових показників										Для порівняння	
		Грудень					З початку року					з відповідним періодом минулого року	
		План	Факт	+,-	%		План	Факт	+,-	%	12 міс.	+,-	%
1. Видобуток продукції:													
- природний газ	тис.м3	499100	501802	2702	100,54	5838252	5873047	34795	100,60	6065385	-192338	96,8	
Рідкі вуглеводні	тонн	27125	28270,595	1146	104,2	307644	337617	29973	109,7	303837	33780	111,1	
- газовий конденсат	тонн	23405	24347	942	104,0	257800	278973,501	21173	108,2	252039	26935	110,7	
- нафта	тонн	3720	3924	204	105,5	49844	58643	8799	117,7	51799	6844	113,2	
2. Виробництво продукції													
а) видобуток газу:													
Машівський цех	тис.м3	152942	153770	828	100,5	1895709	1907002	11293	100,60	1774148	132854	107,5	
Солохівський цех	тис.м3	110142	110739	596	100,5	1323206	1330960	7754	100,59	1402361	-71401	94,9	
Гадяцький цех	тис.м3	65118	65470	352	100,5	824707	829419	4712	100,57	1031517	-202098	80,4	
Яблунівський цех	тис.м3	125051	125727	677	100,5	1359283	1367557	8274	100,61	1347532	20026	101,5	
Краснокутський цех	тис.м3	45847	46095	248	100,5	435347	438109	2762	100,63	509827	-71718	85,9	
б) видобуток конденсату:													
Машівський цех	тонн	3678	3826	148	104,0	46668	50355	3688	107,9	51061	-705	98,6	
Солохівський цех	тонн	4877	5073	196	104,0	53152	57439	4287	108,1	64942	-7503	88,4	
Гадяцький цех	тонн	6841	7116	275	104,0	82799	89576	6778	108,2	65465	24111	136,8	
Яблунівський цех	тонн	6343	6598	255	104,0	63498	68912,312	5415	108,5	57586	11326	119,7	
Краснокутський цех	тонн	1667	1734	67	104,0	11685	12690	1006	108,6	12985	-295	97,7	
в) видобуток нафти:													
Машівський цех	тонн	791,5	835,2	44	105,5	9137	10709	1572	117,2	8830	1879	121,3	
Солохівський цех	тонн	239	252	13	105,4	2572	3006	434	116,9	3117	-112	96,4	
Гадяцький цех	тонн	2086	2200	114	105,5	25400	30144	4745	118,7	27710	2435	108,8	
Яблунівський цех	тонн	601	634	33	105,5	12700	14741	2041	116,1	12094	2647	121,9	
Краснокутський цех	тонн	3,0	3,1	0	103,3	37	44	7	117,8	49	-5	89,0	
5. Витрати газу на власні потреби													
б) введено свердловин	тис.м3	19564	11775	-7789	60,2	373627	283921	-89706	76,0	476554	-192632	59,58	
	свердл.	2	2	0	100,0	27	33	6	122,2	25	8	132,0	

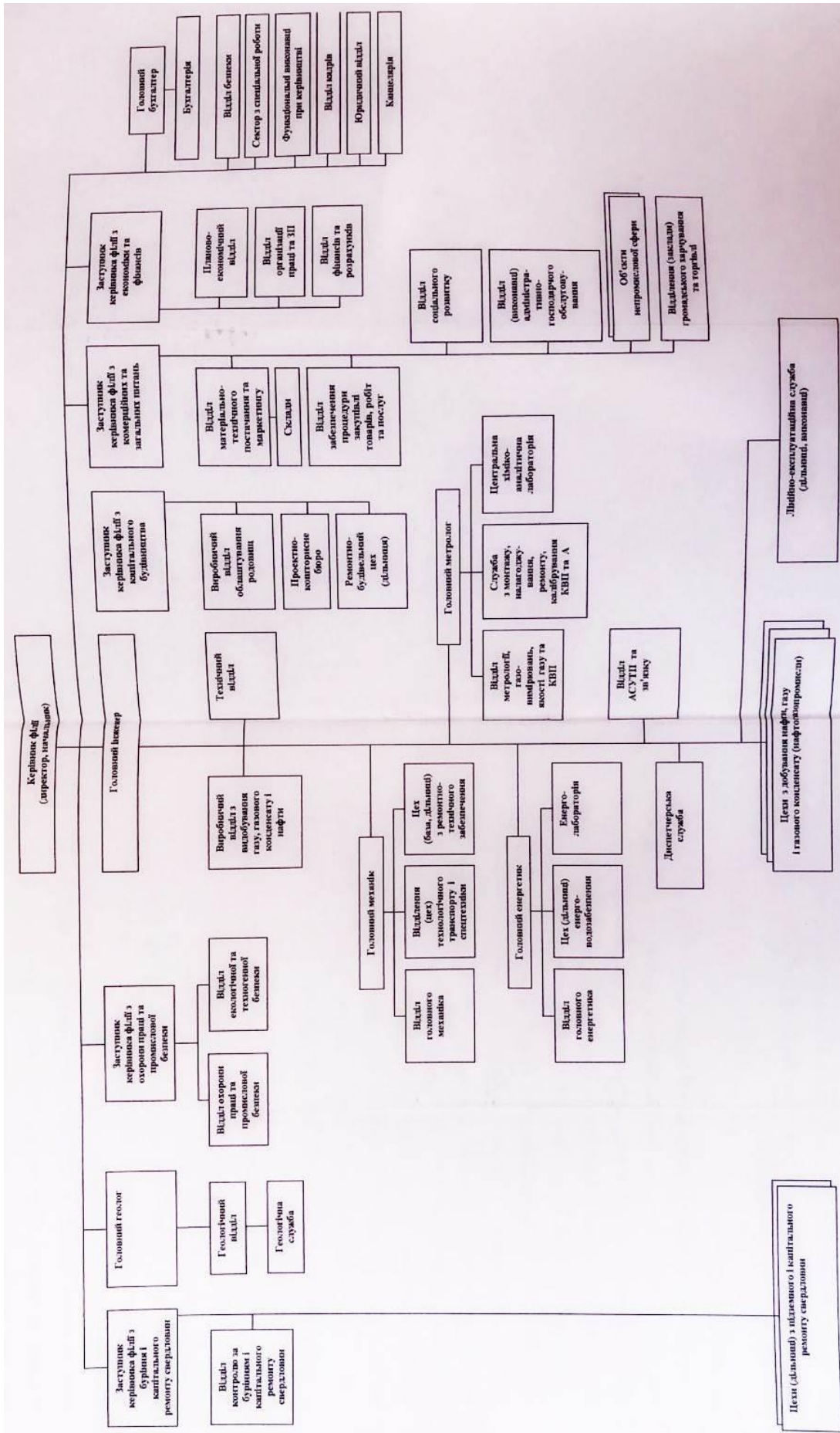


Рисунок 3.1. Організаційна структура управління ГПУ "Полтавагазвидобування"

Інформація про чисельний та якісний склад працюючих на ГПУ “Полтавагазвидобування” за 2019 рік представлена в таблицях 3.2 та 3.3 [36].

Таблиця 3.2

Чисельний склад працюючих

Чисельність та якісний склад працівників:	Всього, осіб	У тому числі	
		жінок	пенсіонерів за віком
Облікова кількість штатних працівників станом на 31.12.2019 року , з них:	2407	326	44
керівників:	206	32	6
професіоналів:	273	103	5
фахівців:	164	54	3
кваліфікованих та інших робітників:	1763	136	30
у тому числі із облікової кількості: прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня):	0	0	0
знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами:		2	0
знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством:	31	30	0
працюють на умовах строкового трудового договору:	18	7	7
прийняті за сумісництвом станом на 31.12.2019 року:	0	0	0
внутрішні сумісники:	0	0	0

Таблиця 3.3

Кількість штатних одиниць, передбачених штатними розписами (розрахунками нормативної чисельності робітників)

	Штатних одиниць	
	всього	апарат управління
всього станом на 31.12.2019 року, з них:	2688	358
керівників	200	88
спеціалістів	258	146
службовців	186	123
кваліфікованих та інших робітників	2043	0

Із загальної кількості працюючих по категоріях в 2019 році керівники складають – 8,55 %; професіонали – 11,34; фахівці – 6,81 %; технічні службовці – 0,04 %; кваліфіковані та інші робітники – 73,26 %.

Дані про кількісний та якісний склад працівників підприємства а саме апарату управління та працівників, які мають науковий ступінь представлено нижче.

Кількісний та якісний склад апарату управління філії має наступні показники:

- всього працюючих в апараті управління	356	в т.ч. жінок	161 ос.
	осіб,		
<i>Займають посади:</i>			
- керівників:	91 осіб,	в т.ч. жінок	25 ос.
- професіоналів:	173	в т.ч. жінок	92 ос.
	осіб,		
- фахівців:	91 осіб,	в т.ч. жінок	43 ос.
- технічних службовців:	1 осіб,	в т.ч. жінок	1 ос.
- кваліфікованих та інших робітників:	немає.		
<i>За освітнім рівнем:</i>			
- працівники, що закінчили заклади освіти 3-4 рівня акредитації:			- 356 ос;
- працівники, що закінчили заклади освіти 1-2 рівня акредитації:			- 0 ос;
- практики:			- 0 ос.
<i>По віковому цензу:</i>			
- у віці до 30 років:			- 50 ос;
- пенсіонери за віком:			- 10 ос.

Що стосується інформація про фонд оплати праці в ГПУ “Полтавагазвидобування” за 2019 рік то вона представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Фонд оплати праці на ГПУ “Полтавагазвидобування” за 2019 рік

	Одиниці	Звіт за
	виміру	2019 рік
1	2	3
1.Середньоспискова чисельність, всього	осіб	2361
в т.ч.: - основної діяльності	-"	2315
з них: робітники	-"	1690
керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці	-"	625
- обслуговуючих та інших господарств	-"	46

2.Фонд оплати праці, всього	тис. грн	521746
в т. ч.: - основної діяльності	-"	495716
з них: <i>робітники</i>	-"	275284
<i>керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці</i>	-"	220431
- обслуговуючих та інших господарств	-"	5 508
- несписковий склад	-"	20522
3.Фонд основної заробітної плати, всього	тис.грн	291462
в т.ч.: - основної діяльності	-"	273735
з них: <i>робітники</i>	-"	149433
<i>керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці</i>	-"	124303
- обслуговуючих та інших господарств	-"	3360
- несписковий склад	-"	14366
4.Фонд додаткової заробітної плати, всього	тис.грн	154776
в т.ч.: - основної діяльності	-"	151598
з них: <i>робітники</i>	-"	92957
<i>керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці</i>	-"	58641
- обслуговуючих та інших господарств	-"	1356
- несписковий склад	-"	1822
5.Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	тис.грн	75507
в т.ч.: - основної діяльності	-"	70382
з них: <i>робітники</i>	-"	32845
<i>керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці</i>	-"	37537
- будівництво	-"	
- обслуговуючих та інших господарств	-"	792
- несписковий склад	-"	4333
6.Середньомісячна заробітна плата, всього	грн	17691
в т.ч.: - основної діяльності	-"	17844
з них: <i>робітники</i>	-"	13574
<i>керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці</i>	-"	29391
- будівництво	-"	0,0
- обслуговуючих та інших господарств	-"	9979

3.2. Основні напрямки удосконалення роботи кадрових служб на підприємстві

На сьогодні дуже суттєвими є питання удосконалення діяльності кадрових служб підприємства, що продиктовано наступними обставинами:

1. По-перше, на сьогодні істотно змінилися умови для діяльності кадрової служби підприємства. Це пов'язано, в першу чергу, як з розвитком технологій, так і підвищенням вимог до персоналу. Тому, на перший план, виходять питання більш ефективного його використання на основі оптимізації їх кількості та, як наслідок, зростання навантаження на кожного.
2. Оптимізація чисельності повинна бути компенсована підвищенням продуктивності праці, яка потребує більш високої кваліфікації робітників. Тобто суттєво зростає роль кадрових служб, які безпосередньо відповідальні за якість кадрового потенціалу підприємства, підвищення ефективності реалізації різних форм підвищення кваліфікації та стимулювання праці.
3. Механізм перебудови функціонування кадрових служб на підприємстві пов'язаний з необхідністю розширення функціональних обов'язків їх працівників, підвищенні їх відповідальності у вирішенні кадрових питань.

На сьогодні кадрові служби підприємств вже не в повній мірі відповідають вимогам кадрової їх політики оскільки їх діяльність, як правило, обмежується питаннями прийому, відбору та звільнення, а також оформлення відповідної документації[38]. Потребує вдосконалення і система роботи з персоналом на всіх етапах його професійної діяльності відповідно до його ділових і персональних якостей. Не відповідають вимогам механізм впровадження активної кадрової політики, питання формування якісного складу працівників кадрових служб, рівень оплати їх праці, оскільки в країні практично не ведеться їх фахова підготовка.

Враховуючи вищесказане, реформування діяльності кадрових служб на підприємстві повинно включати наступні дії:

- використання комплексного підходу при формуванні та використанні кадрового потенціалу підприємства на основі ефективного управління компонентами кадрового потенціалу на всіх етапах його професійної діяльності;
- використання активної кадрової політики при пошуку і підготовці майбутніх працівників. Основним напрямком при цьому повинні бути договори з профільними навчальними закладами. Іншим, не менш актуальним напрямком, повинна стати прогресивна підготовка персоналу з урахуванням сучасних вимог до техніки і технології, що потребує від кадрових служб підприємства осучаснення системи підготовки кадрів;
- цілеспрямована робота з управлінцями, з управлінським резервом, повинна включати такі форми підвищення ефективності системи управління персоналом, як планування ділової кар'єри, підготовки резерву за індивідуальними планами, механізму ротації керівників після навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;
- удосконалення роботи кадрових служб з покращення їх активності на основі використання соціально-культурних і морально-психологічних стимулів, стабільності складу трудових колективів;
- підвищення рівня забезпечення соціальних гарантій працюючих, що потребує від працівників кадрових служб реалізації ефективного механізму працевлаштування на підприємстві з одного боку та супроводу працівників, які вивільняються, відповідно до вимог державного законодавства з іншого;
- перехід від адміністративних до демократичних методів управління персоналом на всіх етапах кадрової роботи. Кадрові структури підприємства в сучасних умовах своєї роботи повинні вирішувати також і питання забезпечення виборності, конкуренції, звітності керівників перед своїми колективами, що потребує від них відповідних знань та навиків в сфері психології управління, соціології та методів оцінки;

- створення ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців відповідних кадрових служб;

Функціональна організація кадрової служби підприємства представлена на рис. 3.1.

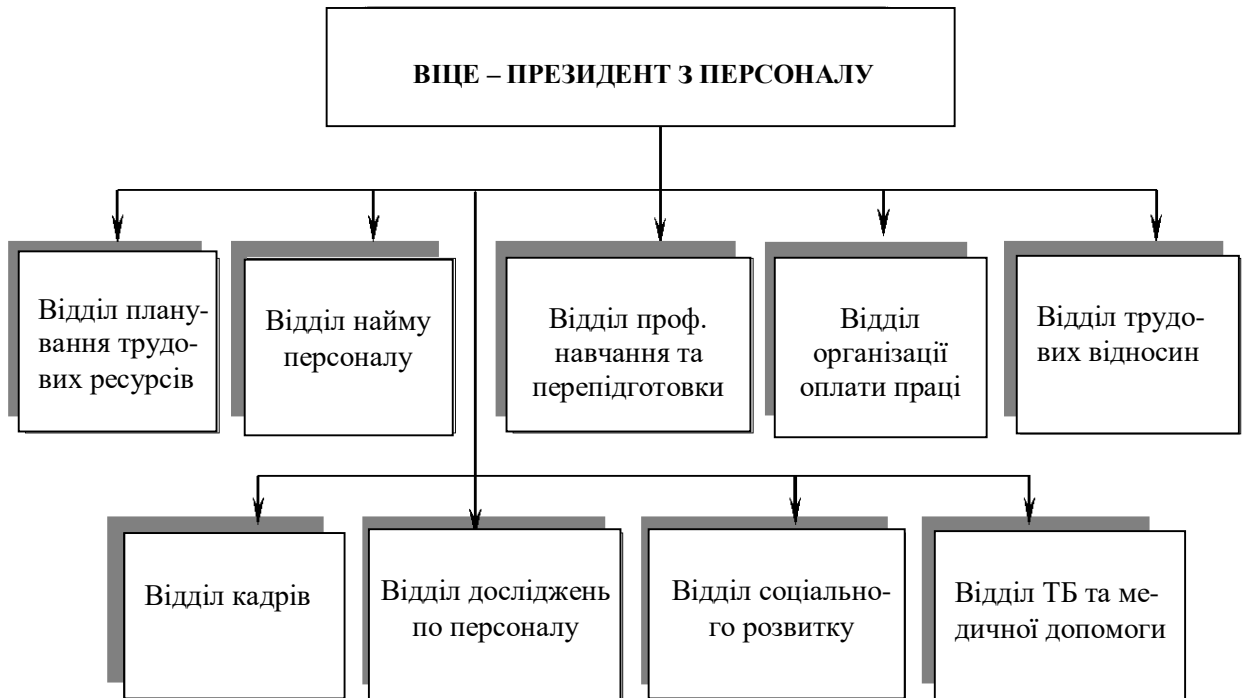


Рисунок 3.1 Функціональна структура кадрової служби

Відділ професійного навчання і перепідготовки повинен вирішувати питання:

- ⇒ виробничого навчання, яке обов'язково повинно включати інструктаж прийнятих;
- ⇒ виробничого учнівства, яке включає варіант перепідготовки робітників з числа працівників підприємства;
- ⇒ підвищення кваліфікації інструкторів (майстрів, менеджерів);
- ⇒ розробки відповідних навчальних матеріалів;
- ⇒ компенсації витрат на навчання для працівників фірми;
- ⇒ корпоративні видання (газета та ін.), збір раціоналізаторських пропозицій;

- ⇒ відносини з зовнішніми навчальними центрами;
- ⇒ облік і статистику за програмами навчання.

Відділ організації заробітної плати повинен займатися питаннями:

- ⇒ розробки та аналізу посадових обов'язків;
- ⇒ класифікації робіт за змістом і їх тарифікацію;
- ⇒ формування систем оплати праці і преміювання;
- ⇒ формування та перегляду розміру тарифних ставок і механізму індивідуальної оплати.

Відділ трудових відносин з працівниками повинен займатися питаннями:

- ⇒ розробки колективних угод і їх погодження з керівництвом;
- ⇒ роботи зі скаргами на основі, існуючих на підприємстві процедур та вирішенні суперечок;
- ⇒ розвитку тісних зв'язків між адміністрацією підприємства і працівниками як на індивідуальній, так і груповій основі;
- ⇒ супроводу особових справ та проведення трудової статистики.

Відділ кадрів повинен займатися питаннями організації набору і відбору персоналу, а саме:

- ⇒ приймання на посаду;
- ⇒ професійну орієнтацію;
- ⇒ організацію і планування кар'єри;
- ⇒ оцінку трудової діяльності;
- ⇒ проведення співбесіди при звільненні.

Відділ досліджень по персоналу повинен займатися наступними питаннями:

- ⇒ кадрової політики;
- ⇒ трудових відносин;
- ⇒ здійснювати розробку довідкових матеріалів;
- ⇒ розробляти форми документообігу для відповідних кадрових служб;

- ⇒ розробляти правила, прийоми і процедури кадрової роботи;
- ⇒ проводити ревізію кадрової роботи;
- ⇒ питаннями морально-психологічного клімату на підприємстві.

Відділ соціального розвитку повинен виконувати функції створення і управління соціальною інфраструктурою підприємства, а саме:

- * плануванням та наданням додаткових соціальних пільг,
- * розробкою та економічним обґрунтуванням необхідності створення відповідних систем, таких як:
 - ⇒ системи добровільного страхування від нещасних випадків;
 - ⇒ системи пенсійного забезпечення;
 - ⇒ системи правового захисту робітників;
 - ⇒ системи виплата при звільненні;
 - ⇒ організація харчування;
 - ⇒ організація відпочинку.

Відділ безпеки праці і медичної допомоги повинен виконувати наступний комплекс робіт:

- ⇒ розробляти та впроваджувати стандарти безпеки;
- ⇒ проводити розслідування нещасних випадків та складати відповідні звіти;
- ⇒ сприяти роботі з безпеки праці на виробництві;
- ⇒ займатися освітньою підготовкою в області ТБ;
- ⇒ надавати послуги в медичній сфері;
- ⇒ з'ясовувати та аналізувати причини плинності кадрів.

Діяльність кадрових служб направлена на вирішення головної мети підприємства - підвищення продуктивності праці на основі максимально можливої реалізації потенційних здібностей працівників і всі структури кадрової служби повинні спрямовані на те, щоб ці здібності на підприємстві повністю розкрилися.

3.3. Пропозиції по удосконаленню структури центрів управління персоналом

До складу кадрових служб підприємства повинні входити інспектора з кадрів, інженери з підготовки кадрів, соціологи, психологи, фізіологи, начальники бюро, інші керівники і фахівці.

Нормативну чисельність працівників ($Ч_k$), необхідних для виконання всіх робіт з комплектування і обліку кадрів, можна визначити за формулою, представленою в розділі 2.

Діяльність працівників, зайнятих комплектуванням та обліком кадрів, регламентується посадовими інструкціями розробленими відповідно до "Кваліфікаційного довідника посад службовців", затвердженими керівником підприємства або даного структурного підрозділу [19]. При великих обсягах робіт за працівником закріплюються певні види робіт (прийом на роботу, звільнення з роботи оформлення пенсій і т.д.). При цьому, при розподілі робіт між виконавцями слід враховувати їх кваліфікацію, досвід і ділові якості, що сприяє суттєвому прискоренню термінів та ефективності їх виконання.

На сьогодні дуже актуальним є також питання удосконалення форм діяльності відділу кадрів, яке пов'язане з поступовим перетворенням його у центр управління персоналом (ЦУП), що дасть можливість суттєво розширити сферу його діяльності. Нижче нами запропоновано механізм управління персоналом великого виробничого підприємства (рис. 3.2-3.4).

Оскільки до працівника з кадрами пред'являються високі морально-психологічні вимоги, то він повинен виконувати роль морального еталона, зразка для наслідування в дотриманні соціальних і етичних норм трудового колективу. Тому йому обов'язково необхідно використовувати, рекомендований психологами, перелік питань, який може допомогти оцінити його ставлення до роботи в кадровій службі підприємства і до його підлеглих, який представлено нижче [18,47]:

- чи проявляєте ви активний інтерес до справ, почуттів і переживань оточуючих вас людей?
- чи уважно ви слухаєте їх?
- чи приймаєте до уваги їхні прохання?
- чи реагуєте на їх побажання і потреби?

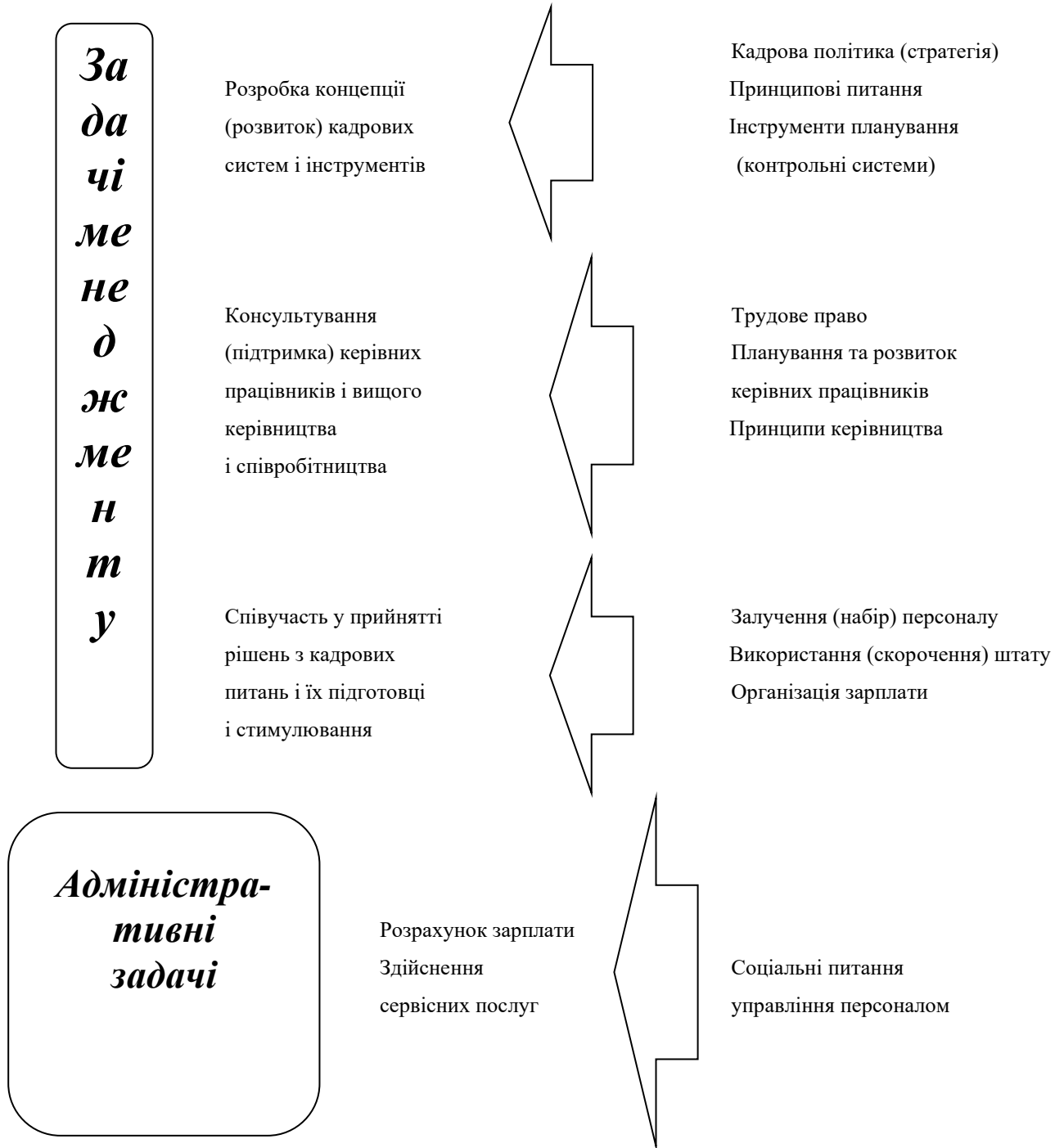


Рисунок 3.2 Головні завдання центру управління персоналом



Рисунок 3.3 Організаційна схема центру управління персоналом підприємства



Рисунок 3.4 Професійні вимоги до керівника служби управління персоналом

- чи залишаєте свої справи, щоб допомогти іншим?
- чи прагнете висловити схвалення дій, вчинків інших людей?

Якщо працівникові нецікаві проблеми іншої людини, якщо він ігнорує її думки, бажання, прохання, не враховує настрій, абсолютизує власну точку зору, схильний до найбільш суворих заходів покарання, то такій людині робота в кадровій службі протипоказана. Основними професійно-значущими якостями організатора кадрової роботи повинні стати:

- громадянська і емоційна зрілість;
- пізнавальні, організаторські та комунікативні здібності;
- необхідні знання, вміння та навички (за провідної ролі саме соціально-психологічних знань).

Всі ці якості проявляються в процесі професійного навчання і в поведінці працівника по кадрам, де комунікативний компонент виступає в якості домінуючого. Як показують дослідження, проведені серед працівників кадрових служб різних підприємств і організацій, понад 70% робочого часу кадровиків займають безпосередні контакти з людьми, а 95% всіх функціональних обов'язків керівника кадрової служби має бути направлено на вивчення психології людини.

Досвід показує, що рівень кадрової роботи вище на тому підприємстві, де цю роботу очолює фахівець, який має відповідну спеціальну підготовку і досвід суспільно-політичної роботи. З огляду на цю обставину, а також специфіку і багатопрофільність знань, які необхідні працівникові по кадрам, можна запропонувати наступні *основні джерела формування керівників кадрових служб* на виробництві. Такими джерелами набору на сьогодні повинні бути:

- працівники підприємства, які пройшли атестаційний відбір і рекомендовані для висунення на посаду в резерв керівників кадрових підрозділів;
- керівники профспілкових та інших громадських організацій;

- майстри, молоді фахівці, які проявили схильність до психолого-педагогічної роботи, вміння і бажання працювати з людьми;
- працівники відділів кадрів, відділів підготовки кадрів, служб соціального розвитку, відділів організації праці, які мають необхідну освіту і досвід роботи.

При відборі кандидатів на посади керівників кадрових служб необхідно враховувати наступні складові:

- вивчення особової справи та інших документів кандидата;
- вивчення кандидата шляхом спілкування з ним з урахуванням сформованої про нього громадської думки;
- вивчення результатів різних досліджень серед керівників і фахівців;
- психологічне тестування спрямованості особистості, професійних інтересів, індивідуально-психологічних особливостей працівника;
- вивчення підсумків виробничої та громадської діяльності кандидата;
- використання працівника на різних посадах кадрової служби шляхом заміщення відсутнього керівника під час його відрядження, відпустки, хвороби і т.д.

При відборі на посаду менеджера кадрової служби слід також максимально враховувати думку трудового колективу, оскільки він, в силу специфіки своєї діяльності, повинен відповідати також і високим моральним вимогам. Такому працівникові мають бути притаманні орієнтація на спілкування і взаємодію з іншими людьми, вимогливість до себе і самокритичність, почуття відповідальності і непідробний інтерес до людей, простота і людяність, контроль своєї поведінки і емоцій, вміння слухати.

Підготовка організатора роботи з кадрами на виробництві може включати наступні форми:

- самостійне навчання за індивідуальними планами;
- практичну діяльність в кадрових службах і громадських організаціях;

- стажування у відповідних організаціях;
- отримання відповідних правових знань;
- навчання в інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації;
- аналізу вузьких місць в кадровій роботі та розробці конкретних заходів щодо їх усунення;
- підготовку лекцій, доповідей, інших виступів по соціально-економічній, психолого-педагогічній та кадровій тематики;
- участь в роботі атестаційних комісій і в професійній орієнтації молоді.

Стратегія управління персоналом повинна бути в більшій мірі орієнтована на швидкі зміни у виробництві, нову технологію, динамізм зовнішнього оточення, конкуренцію. Такий підхід до проблеми управління кадрами ставить на чільне місце людські цінності, зростання кваліфікації персоналу, адаптацію кадрів до мінливих економічних умов. Зміни середовища і цілей функціонування підприємства призводять до необхідності переорієнтації і практики кадрової роботи. З урахуванням викладеного, служба управління персоналом повинна вирішувати наступні завдання:

1. Вміти давати об'єктивну оцінку поточних і перспективних потреб в персоналі на підприємстві.
2. Вміти управляти кадровими процесами на підприємстві, які повинні включати: вивчення та аналіз ринку праці, підбір, адаптація персоналу, профорієнтація і профвідбір, контроль плинності, вивільнення кадрів.
3. Формувати механізм розвитку персоналу, створення резерву, його просування, планування його кар'єри і відповідних критеріїв її розвитку.
4. Забезпечити високий рівень продуктивності праці за допомогою організації системи матеріального і морального стимулювання; участі працівників у розподілі прибутку та соціальних виплат; ефективного використання робочого часу; розробки відповідної системи демотивації.

5. Забезпечити організацію професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу відповідно як до індивідуальних вимог, так і до потреб виробництва.
6. Забезпечити організацію участі робітників в управлінні через представництво робітників в раді трудових колективів, профспілках тощо).
8. Постійно займатися удосконаленням діяльності самої служби управління персоналом.

Висновки

Ефективне комплектування висококваліфікованими кадрами ключових підрозділів підприємства неможливе без розробки та реалізації ефективної кадрової політики.

Планування в кадровій роботі передбачає відстеження змін в структурі кадрів, які пов'язані з тенденціями розвитку робочої сили та обов'язковим врахуванням як якісних, так і кількісних вимоги до неї. Все це істотно підвищує роль кадрової служби в підвищенні ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Зростання ролі кадрових служб і кардинальна перебудова їх діяльності викликані корінними змінами економічних і соціальних умов, в яких нині діють підприємства, що переходять до ринкових відносин.

Необхідність подібної перебудови також пов'язана і з тим, що і кадровий склад, і статус, і рівень оплати праці робітників кадрової служби не відповідають завданням реалізації активної кадрової політики підприємства.

Як було зазначено в роботі, кадрова служба підприємства повинна бути укомплектована фахівцями, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань в діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства.

На сьогодні вкрай актуальною для любого підприємства є також формування ефективної системи підготовки і перепідготовки працівників центрів управління персоналом, так як в країні практично відсутні спеціальні середні і вищі навчальні заклади, які готують фахівців з даного профілю.

На сьогодні основна увага при формуванні кадрової служби зосереджена на формуванні планів з праці, виробленні політики найму, підтримання робочої атмосфери на виробництві, сприяння керівникам у підборі, розвитку і вивільненні кадрів, але цього вже недостатньо оскільки на перший план виходять питання проблем зайнятості та справедливої оплати праці, гнучких соціальних виплат та режимів праці, активне залучення

працівників до планування кар'єри, їх навчання на всіх стадіях службового зростання.

Впровадження ефективного механізму управління персоналом дасть можливість створити середовище, в якому будуть реалізовуватися: трудовий потенціал робітників, особисті їх здібності та суспільне визнання їх досягнень. Тим самим, в сфері управління персоналом, повинні реалізовуватися послідовні зміщення акцентів з технократичних підходів, які регламентуються змістом трудового процесу, до цілісного підходу, в основі якого реалізується довготривалий розвиток трудового потенціалу працівників. Це суттєво і змістовно змінить поняття і суть "управління персоналом": від простого оперативного вирішення існуючих проблем воно буде орієнтуватися на визначення майбутніх потреб людей і розвитку їх трудового потенціалу.

Список використаної літератури

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2016.
2. Бойдаченко П.Г., Служба управління персоналом підприємства, - К: 2016.
3. Бойдейл Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руко-водителей. – М.: АО «ИНФРА – М» - АОЗТ «Премьер», 2015. – 204 с.
4. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу: Посібник з кадрової роботи. - К .: МАУП, 2015.
5. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська С.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2016.
6. Волгін А.П. Управління персоналом в умовах ринкової економіки (досвід ФРН). К., 2012.
7. Воліна В., Методи адаптації персоналу // Управління персоналом № 12, 2015.
8. Гудушаури Г. В., Литвак Б. Г. Управление современным предприятием. – М., 2015.
9. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Пер. с англ. Под ред. Ю.В. Шленова.-М.:БИНОМ,2017.
10. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивація і оцінка персоналу: Навч. посібник. - К .: МАУП, 2014.
11. Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. - М.: Дело,2016.
12. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. -К. Центр. 2013.
13. Журавльов П.В., Карташов С.А. та ін. Технологія управління персоналом. Настільна книга менеджера. К .: «Іспит», 2016.

- 14.Завалін П.М. Інновації - сучасний підхід до управління виробництвом. - К .: МАУП, 2019.
- 15.Івановська Л. В., Свістунов В.М. Забезпечення системи управління персоналом на підприємстві. К .: ДАУ, 2015.
- 16.Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.:Дело, 2013.
- 17.Калина А. В., Конєва М. І., Ященко В. А. Сучасний економічний аналіз і прогнозування. - К .: МАУП, 2017.
- 18.Карташов Л.В., Ніконова Т.О., Соломадіна, Поведінка в організації, - К, : 2016.
- 19.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – Москва: ИНФРА-М, 2002.
- 20.Кнорринг В. “Искусство управления”, М. “БЕК”, 2017г.
- 21.Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2014.
- 22.Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегічний кадровий менеджмент. Ч.1: Навч. посібник. - К .: МАУП, 2015.
- 23.Комісарова Т.А. Управління людськими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Діло, 2012.
- 24.Коротков Э. М.. Концепция менеджмента. – М. , Дека, 2016.
- 25.Красовський Ю.Д., Організаційна поведінка, - К .: 2015.
- 26.Логінова А.Ю., Якою має бути система управління персоналом, // Управління персоналом № 7, 2018.
- 27.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993.
- 28.. Менеджмент для бакалаврів/ Підручник: у 2 т./ За редакцією Балацького О.Ф., Теліженка О.М./ Суми: Університетська книга, 2009 - Т. 1 - С. 605, Т. 2 - С. 592.
- 29.Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2017.
- 30.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. – К.: Т-во „Знання”, КОО. 2014.

31. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч. - метод. посібник для самост. вивч. дисц. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2014.
32. Одегов Ю.Г. Управління персоналом в структурно-логічних схемах: Підручник. - К.: Академічний проект, 2015.
33. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи/ О.Осипова// Освіта і бізнес. - 2014.- № 16.- С. 43-46.
34. Петрова Ш.Л. Навчально-методичний комплекс дисципліни „Управління персоналом”. – К.: Інститут економіки та права „КРОК”, 2013.
35. Петюх В.М. Управління персоналом: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ., 2015. 273с.
36. Пояснювальна записка до річного звіту за 2019 р. м. Полтава, АТ « Укргазвидобування» ГПУ « Полтавагазвидобування»
37. Румянцев, Управління: проблеми і рішення, // Проблеми теорії і практики управління № 3, 2018.
38. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур/ М.Райсс// Проблеми теорії і практики управління. - 2013. - №5.- С. 14-16.
39. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – КНЕУ, 2015.
- 40.. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств/ К.Саруханов// Проблеми теорії і практики управління. - 2014. -№ 4.- С. 71-76.
41. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекцій. – К.: МАУП, 2013.
42. Соціальний менеджмент // Управління персоналом № 3, 2016.
43. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М., 2014.
44. Уманський О.М., Сумцов В.Г., Гордієнко В.Д. Соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013.
45. Управление персоналом: Учебное пособие. / Под ред. А.Я. Кибанова и др. – М: ПРИОР, 2016.

46. Хміль Ф.І., Хміль Л.М. Управління персоналом комерційного банку: Навчальний посібник.-Рівне, 2015.
47. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА – ИНФРА- М, 2018.
48. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту. Підручник 4-е вид., Випр. - К.: МАУП, 2015.