

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

Наказ ректора про
затвердження теми

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему
«Удосконалення системи менеджменту на підприємстві»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти

гр. Мз-71с
Пірогова К.І.

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ ПІБ студента

Науковий керівник

к.е.н., ст. викладач, Бондар Т.В.

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі розглянуто удосконалення системи менеджменту на підприємстві.

Розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві, а саме, - поняття та сутність менеджменту, мотивацію, як ефективний чинник покращення роботи підприємства та проаналізовано основні компоненти процесу управління персоналом.

Досліджено менеджмент персоналу у закордонних компаніях, а саме, - процес підбору персоналу та безпосереднє управління.

Розглянуто систему менеджменту на підприємстві та надано практичні шляхи по її вдосконаленню.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає у себе 37 джерел. Загальний обсяг бакалаврської роботи складає 39 сторінок, у тому числі 4 рисунки та 4 таблиці.

Мета роботи. Мета роботи полягає в знаходженні шляхів вдосконалення системи менеджменту на підприємстві на основі удосконалення системи управління персоналом.

Завданнями роботи є:

- дослідити поняття, суть та основні компоненти управління персоналом;
- проаналізувати як мотивація впливає на підприємство;
- дослідити менеджмент персоналу в закордонних компаніях;
- проаналізувати систему управління на підприємстві;
- визначити шляхи удосконалення системи управління на аналізованому підприємстві.

Предметом дослідження є аспекти удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система менеджменту підприємства ПрАТ «Монделіс Україна».

Методи дослідження це загальнонаукові та загально логічні методи дослідження такі як спостереження, узагальнення, порівняння, формалізація, аналіз формалізація, дедукція та індукція.

Ключові слова: МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, НАЙМ, МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Поняття і сутність менеджменту.....	7
1.2. Аналіз основних компонентів системи процесу управління персоналом.....	9
1.3. Мотивація персоналу як чинник збільшення ефективності роботи підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАКОРДОННИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	18
2.1. Підбір персоналу закордонними компаніями.....	18
2.2. Система управління у закордонних організаціях.....	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «Монделіс Україна».....	26
3.1. Загальна інформація про ПрАТ «Монделіс Україна».....	26
3.2. Аналіз системи менеджменту ПрАТ «Монделіс Україна».....	28
3.3. Шляхи удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Монделіс Україна».....	31
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток ринкових відносин у нашій країні передбачає створення нових підходів у менеджменті персоналу, оскільки більшість українських компаній через брак висококваліфікованого працівників і недостатньо гнучку та застарілу концепцію кадрової політики не мають часу реагувати на швидкі зміни ситуацій на ринку, на сучасні вимоги до оперативної переорієнтації власного кадрового потенціалу, запровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективний менеджмент персоналу це основний резерв зростання обсягу виробництва промислових підприємств. Виходячи із цього, особливої актуальності набуває формування механізму ефективного менеджменту персоналу підприємств для забезпечення результативності праці у довгостроковій перспективі, що сформує нові умови розвитку і підвищить їхню конкурентоспроможність.

Мета роботи. Мета роботи полягає в знаходженні шляхів вдосконалення системи менеджменту на підприємстві на основі удосконалення системи управління персоналом.

Завданнями роботи є:

- дослідити поняття, суть та основні компоненти управління персоналом;
- проаналізувати як мотивація впливає на підприємство;
- дослідити менеджмент персоналу в закордонних компаніях;
- проаналізувати систему управління на підприємстві;
- визначити шляхи удосконалення системи управління на аналізованому підприємстві.

Предметом дослідження аспекти удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система менеджменту підприємства ПрАТ «Монделіс Україна».

Методи дослідження це загальнонаукові та загально логічні методи дослідження такі як спостереження, узагальнення, порівняння, формалізація, аналіз формалізація, дедукція та індукція.

Поміж вагомих наукових досліджень закордонних учених в сфері менеджменту персоналу підприємства можна назвати напрацювання М. Армстронга, Д. Мак-Грегора, М. Вітке, В. Врума, М. Педлера, М. Мескона та А. Файоля й інших. Великий внесок в розробку сучасної теорії оцінювання персоналу, питань ефективного використання трудового потенціалу, мотивування трудової діяльності, збільшення продуктивності, результативності та ефективності менеджменту зробили такі відомі вітчизняні учені, як А. Акмаєв, Л. Балабанова, В. Василенко, Д. Богиня, Н. Борецька, М. Ведерніков, Н. Гавкалова, М. Войнаренко, О. Грішнова та О. Денисюк.

Практична значимість бакалаврської роботи полягає у тому, що запропоновані рекомендації з підвищення ефективності системи управління персоналом в компанії ПрАТ «Монделіс Україна» можуть бути запроваджені у діяльність підприємств України.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття і сутність менеджменту

Менеджмент-це вміння спілкуватися з людьми, бути при владі та вміти управляти людьми, адміністративна одиниця. Також менеджмент є процесом організації та планування, який здійснюється для досягнення завдань та вирівнювання матеріальних та людських ресурсів, контролінг та мотивація працівників компанії, які також за мету мають досягнення цілі [1].

На даний момент у компаній та підприємств виникає дуже багато проблем, які можна вирішити за допомогою сучасного менеджменту. Менеджмент це процес за допомогою якого спеціалісти, які професійно підготовлені керують своїми підлеглими шляхом розроблення засобів для досягнення цілі та їх постановки. Менеджмент можна описати багатьма визначеннями, це також вміння безпосередньо через спрямування інтелекту та праці, мотивації поведінки працюючих на одному підприємстві. На роботу наших підприємств впливають дуже багато факторів. Для злагодженої роботи працівників повинно враховувати всі потреби кожного з робітників, адже кожна людина-це особистість зі своїм характером та ціллю, до кожного треба застосувати мотивацію, яка підходить людині.

У своїй роботі менеджер стикається з багатьма проблемами. До них відноситься:

- правильне розміщення компанії
- правильне планування компанії та її робоча площа
- експлуатація, ремонт та заміна
- правильний вибір технологічного процесу та його контролювання
- правильне функціонування всієї системи виробництва.

Компанія є основною ланкою сучасної економіки. Саме у компаніях народжується таке поняття як прибуток. Майбутнє нашого народу залежить від того, які економічні плоди приносять підприємства. Це велика відповідальність, яка покладена на плечі менеджерів, управлінців персоналом.

Управління це циклічний процес, що включає 4 етапи (рис.1.1.).



Рисунок 1.1 – Елементи процесу управління

Управління працівниками передбачає реалізацію керівних рішень, які приймаються у рамках кадрової політики. В даних рішеннях проявляються принципи кадрової політики по взаємодії поміж керівником та підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. У практичному середовищі неможливо розмежувати кадрову політику та управління персоналом. Окрім того, кадрова політика це система управління людьми [3].

Управління повинне бути безперервним. Це дає змогу своєчасно виявляти та вирішувати виникаючі проблеми, і значить, забезпечувати стабільний розвиток та функціонування компанії, що потребує оптимального поєднання централізованого регулювання та самоврядування окремих елементів організації.

Принципи управління:

1. Поділ праці, тобто при застосуванні рівних зусиль для того, щоб виконати велику за обсягом роботу.
2. Повноваження робочого складу – можливість віддавати накази, але й нести за них певні відповідальність.
3. Дисципліна відповідає за повагу членів підприємства, слухняність підлеглих щодо свого керівника.

4. Єдиноначальність – тобто підлеглих повинен виконувати накази тільки свого прямого керівника.

5. Єдність напрямку- група підлеглих, які працюють над досягненням єдиної цілі повинні бути об'єднані.

6. Думка одного працівника не повинна ути вищою за інтереси компанії.

7. Нагороди для персоналу- для кращої роботи робочого складу необхідно платити достойну заробітну плату за свою роботу.

8. Централізація- визначення повних мір, які забезпечать найкращу організацію та забезпечить найкращу результати.

9. Порядок- усі речі повинні займати тільки свої робочі місця, порядок на столі- порядок в голові.

10. Справедливість- однакове відношення та покарання усіх членів робочого складу [5].

Суть управління полягає у [6]: зборі, зберіганні, обробці й передачі інформації; розробці й ухваленні управлінських рішень; виробленні управлінських дій, та їх видача; контролі виконання ухвалених рішень.

Зміст менеджменту полягає в виявленні та розробці основних закономірностей управління, його принципів, методів та шляхів які дозволяють якнайкраще досягти поставлених цілей.

1.2 Аналіз основних компонентів системи процесу управління персоналом

Система менеджменту персоналу що склалась у організаціях України, включає сьогодні певні основні компоненти, а саме:

1) аналіз і планування персоналу: до даного компоненту належить аналіз кадрового потенціалу, прогнозування потреб компанії в персоналі, аналіз ринку праці, кадрове планування, установлення зв'язку з зовнішнім середовищем задля забезпечення організації персоналом [6,с.26].

Для ефективного кадрового планування слід знати такі дані:

- скільки робітників буде потрібно та яка потрібна їх кваліфікація;
- як можна залучити працівників потрібної кваліфікації;

- яким чином можна забезпечити умови у професійному розвитку працівників;

- скільки будуть коштувати ці заходи у менеджменті персоналу [7,с.116].

Особлива складність це оцінка потреби у управлінському персоналі. У даному випадку варто врахувати, як мінімум, можливості працівників визначати раціональні оперативні й стратегічні цілі функціонування компанії. Проте досить часто при проведенні кадрового планування більшість організацій стикаються із проблемами, що обумовлені наступними чинниками:

- труднощами процесу планування персоналу, зумовленими складністю прогнозування трудової поведінки і можливістю виникнення конфліктів. Можливості використання персоналу у майбутньому та майбутнє ставлення їх до праці прогнозується, із високим ступенем невизначеності.

- двоїстість системи економічних цілей в кадровій політиці. У випадку коли при плануванні у сфері маркетингу, інвестицій, тощо цілі планування дотичні до економічних аспектів, то при плануванні кадрів додатково додаються соціальні компоненти. Якість трудових ресурсів компанії вище, коли є більша частка робітників, які забезпечують високу продуктивність праці, іншими словами персонал високої кваліфікації. Тож у сучасних умовах сильно зростає значимість та рівень вимог до відбору кадрів.

2) відбір й найма працівників: проведення співбесід, тестів, опитувань для вияву професійних якостей потенційного робітника організації.

Відбором персоналу називають ряд дій, що спрямовані на залучення кандидатів, що мають якості, необхідні для досягнення цілей, які стоять перед організацією. Щоб програма відбору була ефективною і дієвою, варто чітко сформулювати якості робітника, потрібні для відповідного виду роботи. Тож критеріями відбору можуть стати:

- освіта. Більша частина наймачів при рівних показниках бажають кращої освіти. Однак критерій освіченості повинен обов'язково порівнюватися із вимогами виконуваної роботи;

- стаж роботи, спеціальні навички;

- особисті характеристики, у які входять: сімейний стан, вік, стать майбутнього робітника.

3) оцінка персоналу компанії. Оцінку персоналу на підприємстві використовують для виявлення доцільності робітника на займаній їм посаді. Оцінка персоналу включає у себе: потенціал працівника й особисті внески у роботу організації [10, с.79]. Окремо стоїть такий від оцінки як атестація кадрів. Вона покликана оцінити рівень підготовки, персональні якості та потенціал, для виявлення можливостей збільшення продуктивності працівника.

Атестацію персоналу проводять щорічно, певні посади потребують проведення атестацій два рази на рік. Між атестаціями ще проводяться співбесіди у неформальному стилі, обговорюють проміжні результати й здобутки.

4) організація навчання і підвищення кваліфікації працівників в компанії.

Сьогодні будь-які навички та знання швидко старіють, тож ключову роль у менеджменті персоналу грає професійне навчання та розвиток. На сучасних підприємствах навчання та розвиток працівників є безперервним процесом, що включає:

- навчання, в формі отримання загальної та спеціальної освіти, надає необхідні знання, навички й досвід;

- підвищення кваліфікації, завдання якої - покращення професійних знань й навичок;

- перекваліфікація дає другу освіту. Ціль перекваліфікації полягає у наданні можливості робітникам освоїти нову для них професію.

Можливість розвитку повинна бути надана усім бажаючим, так як розвиток підвищує не лише ефективність роботи, поліпшує моральний клімат, полегшує делегування повноважень, у той же час ігнорування потреби у розвитку, нових знаннях й навичках усулює плинність кадрів. Розвиток працівників може бути загальним та професійним. Професійним розвитком називають процес підготовки робітників до виконання нових виробничих функцій, зміни посади, вирішення нових завдань

У цілому, навчання працівників перш за все потрібно у тих випадках, коли: робітник влаштовується на роботу; робітника призначають на нову посаду чи доручають йому нову роботу; в робітника не вистачає навиків для виконання своєї роботи, та коли відбуваються серйозні зміни у політиці організації чи в зовнішньому середовищі.

5) мотивація персоналу. Життєздатність організації при умовах жорстокої конкуренції прямо залежить від системи менеджменту персоналу. Тим самим основним завданням управлінця є мотивація персоналу. Мотивація являється процесом стимулювання робітників до здійснення ефективної роботи, спрямованої на досягнення цілей компанії.

Немає єдиної системи мотивації, те що нині мотивує конкретну людину, може не мотивувати іншу у таких самих умовах, та те що мотивувало сьогодні може завтра вже не діяти взагалі. Можна окреслити найефективніші способи мотивації у світі.

Одним з найпотужніших способів мотивації є винагородження за результатами. Це може бути оплата праці, грошова премія за досягнення результатів чи перевиконання їх, подарунки, грамоти, інше. Заробітна плата, є найбільш важливим фактором, що керує робітником.

б) нормування праці - за своєю сутністю це оцінка існуючих у даній компанії умов, у яких проходить трудовий процес. Здійснюється вивчення нових методів та прийомів із метою їхнього подальшого введення у організацію праці. Такий процес сприяє отриманню розвиненої наукової організації роботи із встановленням раціонального порядку, потрібного для менеджменту виробництва.

Іншими словами, проводиться пошук найбільш прийнятних умов задля правильної організації власної роботи. Процесу нормування праці слід пройти декілька етапів:

1. аналіз та виявлення існуючих норм праці, які стосуються усіх категорій робітників;

2. розробка норм праці для тих робітників, для яких вони досі не установлені;

3. перевірка доцільності та ефективності прийнятих раніше і у даний час норм праці, переоцінювання норм праці, аналізування застарілих норм праці що містять помилки.

4. системний аналіз стану норм праці на підприємстві, удосконалення процесу нормування.

Сучасні норми замість застарілих вводяться у дію через наказ керівника. Видання такого наказу повинно бути погоджено із профспілковим органом. Перегляд норм праці повинне покращувати продуктивність праці, удосконалювати й вводити нові технології, проаналізувати наявність застарілого та непридатного обладнання. Для успішного запровадження та освоєння нових нормативних розробок на підприємстві ватро провести відповідну підготовчу роботу.

Наявні багато методів менеджменту персоналу, одне з ключових місць займає система, що покликана на створення привабливого іміджу компанії, щоб робітники пишались тим, що працюють у ній. Поширені поміж цих методів грошова допомога під час виходу на пенсію, пільгове харчування, медичне страхування, пільги під час купівлі товару чи послуг компанії, й інше. Такий метод усилює прив'язаність людини до підприємства, збільшує мотивацію праці та тим самим сприяє ефективній діяльності усієї організації.

1.3 Мотивація персоналу як чинник збільшення ефективності роботи підприємства

Домінуюча функція менеджменту полягає у впливі на інших для того, щоб стимулювати виконавців здійснювати роботу в напрямку досягнення намічених цілей. Важливий аспект цієї функції це мотивація, значний інтерес до якої викликаний підвищенням ролі суб'єктивних факторів в суспільному виробництві, ускладненням умов трудової та позатрудової діяльності, збагаченням та розвитком самої особистості. В усі часи робота була джерелом матеріальних й духовних цінностей, то проблема мотивації людей до праці ніколи не полишала власної актуальності. Спроби пояснити поведінку людей та сприяти збільшенню ефективності мотивації трудової діяльності проводилося

уже на етапах зародження суспільного виробництва. Після того під різними назвами й із різних позицій науковці та практики розпочали досліджувати те, що сьогодні називають проблемою мотивації, іншими словами різні аспекти активації, заохочення, стимулювання. Керівники розуміють, що потрібно спонукати працівника до роботи різними способами, щоб підвищити продуктивність праці [17].

Мотивація є процесом спонукання людини, чи групи людей для досягнення цілей компанії та включає у себе мотиви, захоплення, інтереси, потреби, мотиваційні установки чи диспропорції, ідеали, тощо. В широкому розумінні мотивація інколи визначається як детермінація поведінки загалом.

Практична закономірність у області мотивації та стимулювання роботи працівників це наявність широкого спектру зовнішніх та внутрішніх мотивів, і методів стимулювання, які використовуються в організації. Це пов'язано із індивідуальними особливостями як керівників, так й підлеглих. Тож знання індивідуальних особливостей кожного робітника допомагає краще зрозуміти його мотиваційне та стимулююче поле, й стратегії поведінки [18].

Тож, мають бути сильні стимули, що мотивують працівників шукати нове, експериментувати, прагнути досягати загальні цілі підприємства. Дані стимули рекомендовано керівництву компаній створювати у кожному секторі життя колективу: матеріальному, морально-психологічному, організаційному. Кожен робітник, що прагне знайти і запропонувати щось нове у діяльності компанії, свого відділу, у власній роботі, має заохочуватись преміями, просуватися кар'єрними сходами [19].

Так, мотивація праці є спонуканням людини до виробничої або невиробничої діяльності задля задоволення своїх матеріально-побутових потреб та запитів, що досягається через її працю. В теоретичному аспекті розробка питань мотивації проводиться в двох основних напрямках: по-перше, розвитку теорії задоволеності роботою, що визначає положення, що спонукають до діяльності й стимулюють її; по-друге, розвиванням теорій процесу, які концентрують увагу на виборі поведінки, що здатна забезпечити необхідні результати. Всі люди за своєю природою різні, і значить, що їх

погляди до влади, визнання, успіху, відповідальності, просування кар'єрними сходами, фінансової винагороди також різні [20]. Особи з внутрішньою мотивацією працюють з високою віддачею, охоплені почуттям задоволеності від результатів власної роботи. Особи з зовнішньою мотивацією більш орієнтовані на зовнішнє задоволення бажань та потреб, що вони відчують. Стимульованого високого рівню результативності роботи можна досягнути, використовуючи різні системи мотивації, які винагороджують за кращу якість трудової діяльності [22].

Задля підвищення мотивації праці рекомендовано використовувати паралельно як матеріальні, так й моральні стимули.

Система матеріального стимулювання включає:

1. Збільшення рівня постійної частини зарплати забезпечить упевненість в завтрашньому дні, стабільність роботи.

2. Збільшення рівню додаткових премій.

3. Введення системи щомісячних виплат чи щоквартальних премій, визначених в відсотках від вартості проданої продукції - для робітників, здатних впливати на обсяги продажів (менеджери вищих ланок, начальники відділів);

4. Виплати щоквартальних премій за відсутність збоїв в постачанні виробництва та забезпечення складів готовою продукцією [22]. Для збільшення якості роботи можна використати систему скасування преміальних виплат - у цілях забезпечення економічної безпеки, відшкодування заподіяної шкоди організації у результаті крадіжок чи прогулів.

У якості моральних стимулів можна застосувати:

- стимулювання вільним часом. Іншими словами за підсумками роботи кожного робітника за певний період можуть бути дані за бажанням відгули чи додаткові вихідні;

- трудове стимулювання - забезпечення можливості просування по службі, направлення персоналу в відрядження, збільшення ролі робітників у участі менеджменту компанії;

- надання змоги гарно проявити себе у результатах роботи, робітникам давати можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації, виплату стипендій тим, хто має гарні результати [22].

Аналіз системи мотивації роботи в організаціях показує, що менеджмент персоналу здійснюється з допомогою поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління. Основою системи стимулювання персоналу є використання організаційно-технічних методів, що оптимізують побудову системи менеджменту ефективності праці. Використовувані соціально-психологічні методи оперативно здійснюють нематеріальне стимулювання, створюючи сприятливий психологічний клімат в колективі та відчуття приналежності до організації. Встановлений у компанії стабільний розмір винагороди для працівників запобігає збільшенню плинності кадрів та зменшує витрати на пошук нових трудових ресурсів [23].

Щоб сформувати систему управління кар'єрою в компанії необхідно здійснити певні заходи:

1) провести створення основ функціонування системи розвитку кар'єри робітників на основі запровадження управління за цілями, навчання і управління адаптацією та професійною орієнтацією, роботи із резервом на висунення, персонального психологічного консультування по питанням кар'єри, формування гарної комунікаційної системи в компанії, публічного систематичного інформування про вакансії на підприємстві;

2) на базі вивчення потреб й інтересів робітників провести подальший розвиток кар'єрних систем компанії та використовуваних методів стимулювання [24].

У цілому, добре сформульовані зусилля із розвитку системи менеджменту кар'єри в компанії можуть допомогти працівникам в визначенні їхніх потреб до просування надати інформацію про відповідні можливості кар'єри усередині компанії та поєднувати потреби й цілі працівника із цілями підприємства.

Основні напрямки вдосконалення соціально-психологічних методів мотивації працівників можуть бути такі:

- підтримка сприятливого психологічного клімату у колективі на базі розвитку системи управління конфліктами;

- формування та розвиток організаційної культури на базі створення в організації системи попередження конфліктних ситуацій, стимулювання їхніх позитивних наслідків дозволить забезпечити достатню ефективність функціонування системи менеджменту підприємством, підтримка сприятливого психологічного клімату у трудовому колективі [21]. Взагалі можна зробити висновок, що запровадження заходів з покращення мотиваційної системи в поєднанні із удосконаленням інших методів менеджменту дозволить підвищити зацікавленість робітників у результатах своєї праці й ефективності усієї системи менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 2 МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАКОРДОННИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Підбір персоналу закордонними компаніями

Задля поліпшення системи підбору і відбору персоналу в Україні варто звертати увагу на зарубіжний досвід у цій галузі, особливості кадрової політики інших розвинених держав і систему приймання працівників на роботу.

В зарубіжних компаніях під час прийому на роботу усі кандидати проходять тестування для визначення професійної підготовки. Звичайно кожне підприємство розроблює власні критерії підбору та порядок найму персоналу. Після прийому на роботу проводять процедуру введення на посаду, коли робітника знайомлять із його обов'язками по інструкціям, що відповідають його вузькій спеціальності, діяльності компанії у цілому та її організаційній структурі.

У більшості компаній прийом на роботу передбачає знайомство робітника із описом передбачуваних робочих функцій, прав та відповідальності. Якщо певна робота, на яку влаштовується працівник не включена у річний план, то варто її обґрунтувати, в відповідності із чим запропонована посада повинна бути кваліфікована відділом кадрів задля її включення у існуючу систему оплати праці.

Підбір персоналу починається після того, як пропозиції щодо нової посади затверджені вищими менеджерами. Відділ кадрів допомагає керівнику підрозділу, де виникла вакансія, підібрати кандидатуру працівника. Звісно, він готує короткий список кандидатів, що проходять по кваліфікації до цієї посади.

Є кілька способів підбору персоналу, використовуваних компаніями. Серед них основні це самостійний найм персоналу, використання рекрутингових агенств і державної служби зайнятості. Самостійний найм може здійснюватися через публікації оголошень про вакансії в газетах, на інтернет сайтах та в інших виданнях, та через проведення презентацій підприємства, участь в так званих ярмарках вакансій чи днях кар'єри, пошук претендентів на певні вакансії за рекомендацією теперішніх робітників, роботу із

претендентами, що самостійно звернулися на підприємство. Більшість компаній сьогодні наймають персонал самостійно, причому найефективніший спосіб це оголошення в засобах масової інформації. Способи підбору персоналу представлені в табл. 2.1. Стандартна схема найму на роботу полягає в поданні кандидатом резюме і супровідного листа, та проходженні співбесіди. Деякі організації пропонують заповнити спеціальні анкети і скласти різні тести. Як правило, співбесіду проводять два рази: спочатку працівник відділу по роботі з персоналом, і потім менеджер чи начальник відділу, до якого направляють працювати претендента. Основна частина найманих працівників в закордонних компаніях обійняла свої посади через конкурсний відбір.

Таблиця 2.1 – Способи підбору кадрів закордонними компаніями

Рекрутингові фірми	5%
Державна служба зайнятості	0%
Презентація фірми	14%
Рекомендація теперішніх працівників	30%
Оголошення у засобах масової інформації	36%
Пропозиція самих кандидатів	15%

Щодо чинників, що допомагають влаштуватися на роботу, в закордонних компаніях зважають на такі (табл. 4). Знання іноземних мов визначається здатністю кандидата вільно володіти однією чи кількома іноземними мовами. Серед особистих якостей, що властиві найкращим кандидатам, виявлені оптимізм, ентузіазм, широке коло захоплень, що близькі до зацікавлень колег, гарні рекомендації від робітників компанії, високий рівень інтелекту, чесність та постійну усмішку на обличчі. Вміння триматися на інтерв'ю значило здатність впевнено й вміло поводитися, грамотно говорити, відповідати на несподівані питання і грамотно викладати власні думки. Сильне бажання працювати на підприємстві засвідчує рівень мотивації, та лояльність працівників до компанії. Сильне бажання працювати визначається під час співбесіди із кандидатами, при цьому найважливіші чинники були такі: любов та прагнення до самої роботи, можливість приймати виклики на роботі і їх долати, змога досягнень індивідуальних потреб та цілей через роботу. Деякі

кандидати, які влаштувалися в закордонні компанії вважали, що їх милий та привабливий зовнішній вигляд допоміг знайти їм роботу. Іноземні компанії переважно орієнтовані на укладання трудових угод, причому на обізначений термін. Найбільш практикований термін, на який поширювалася трудова угода, це один рік, однак мали місце випадки укладання контракту і на менший період. Деякі співробітники в різних компаніях були прийняті на роботу із різним періодом випробувального терміну: 3 місяці або 6 місяців.

Таблиця 2.2 – Вирішальні чинники в прийнятті на роботу закордонними компаніями

Володіння іноземними мовами	72%
Освіта, що відповідає роботі	61%
Необхідні особисті якості	52%
Попередній досвід роботи	31%
Уміння триматися на інтерв'ю	28%
Сильне бажання працювати на фірмі	22%
Необхідний рівень комп'ютерної грамотності	17%
Привабливий зовнішній вигляд	14%
Необхідний вік і стать	8%

Так, типовий процес прийняття рішення у відборі персоналу зарубіжними компаніями має й 7 особливих позицій:

1. Попередня відбіркова бесіда, під час якої дізнаються про освіту претендента, оцінюють його зовнішній вигляд та особисті якості.
2. Заповнення бланку заяви та автобіографічної анкети.
3. Бесіда під час найму. У результаті бесіди проходить обмін даними в формі запитань та відповідей.
4. Тести по найму, з допомогою яких оцінюються здібності та склад розуму, що потрібні для результативного виконання задач на майбутньому робочому місці.
5. Перевірка рекомендацій і послужного списку, що дозволяють більш докладно пізнати майбутнього працівника.

6. Медичний огляд (якщо необхідно).

7. Прийняття рішення, що супроводжується підписанням трудового договору двома сторонами.[1]

У американських компаніях звільнення працівників, включаючи менеджерів, завжди супроводжуються певними оцінюючими та виховними заходами, за виключенням екстремальних ситуацій (шахрайство, крадіжка, явне порушення правил). Оцінка кожного робітника проводиться один чи два рази на рік. Результати такої проведеної оцінки обговорюються робітником та його начальником та підписуються ними. Вони мають перелік недоліків у роботі та шляхи їх ліквідації, та, в випадках необхідності, попередження про звільнення чи про те, що подальше перебування на даній посаді залежить від збільшення ефективності роботи.

Кінцеве рішення про звільнення робітника приймає менеджер на два-три рівня вище безпосереднього керівника. Якщо той, кого звільняють - член профспілки, то причини звільнення обговорюються із представниками профспілки в відповідності до трудової згоди. Працівник у будь-якому випадку зможе оскаржити рішення про звільнення на вищому рівні керівництва чи через суд. На деяких підприємствах є комісії по трудовим спорам, що розглядають скарги працівників в зв'язку зі звільненням. У склад таких комісій входять і представники адміністрації й звичайні робітники.

2.2 Система управління у закордонних організаціях

Успіхи провідних компаній у розвинених країнах пов'язані із створенням високоефективних механізмів менеджменту людськими ресурсами, як на загальнодержавному рівні, так й на рівні компаній. У основі формування даних механізмів полягає комплексний, стратегічний підхід до використання та розвитку трудового потенціалу.

Основний принцип менеджменту у міжнародних компаніях особливо порівняно із місцевими сімейними підприємствами полягає у пропозиції більш високої зарплати для притягнення висококваліфікованих працівників. Більш того, коли організація уперше з'являється у державі досвідчені працівники

можуть вимагати більш високу оплату праці, тому що не упевненні в успіху організації.

В деяких закордонних компаніях сформувалися певні підходи до управління персоналом, що основані на американській та японській моделях менеджменту. Менеджмент персоналу у зарубіжних компаніях представлений різними підходами для організації праці власних працівників. Якщо в Америці наголос робиться на ефективності діяльності, то у Японії більше цінують самих робітників та зважають на їх інтереси.

Таблиця 2.3 – Підходи до управління персоналом

Підхід до управління персоналом	Американська модель	Японська модель
1. Підхід «людський капітал».	Невеликі вклади у навчання. Робітника легше «купити». Навчання конкретним навикам. Формалізована оцінка.	Великі вклади у навчання. Робітника потрібно «ростити». Загальне навчання. Неформалізована оцінка.
2. Підхід «ринок трудових ресурсів».	На першому місці зовнішні фактори. Короткостроковий найм. Спеціалізовані ланки просування.	На першому місці внутрішні фактори. Довгостроковий (довічний) найм. Неспеціалізовані сходи просування.
3. Підхід «відданість підприємству».	Прямі контакти по найму. Зовнішні стимули. Персональні робочі завдання. Жорстка модель службової кар'єри.	Довгострокові контракти. Внутрішні стимули. Групова орієнтація у роботі. Складні сходи просування

У світовій практиці виділяють 2 підходи до формування системи управління персоналом - американський і японський. Обидва підходи акцентують увагу на активізацію людського ресурсу, постійних технологічних поліпшень, стратегічну орієнтацію на велику кількість видів і багатобічний розвиток наданих послуг і товарів, передачі або делегування прав, повноважень і відповідальності за ряд ключових рішень на нижні рівні управління виробництвом в помірному ступені, а так ж їм властива орієнтація на розробку і реалізацію довгострокових стратегічних планів розвитку підприємства.

В основі американського підходу до формування системи управління персоналом полягає принцип індивідуалізму. Американські корпорації при

підборі кадрів віддають перевагу яскравим, харизматичним особистостям, здатним яскраво і креативно, оригінально і творчо підходити до вирішення поставлених завдань і генерування ідей, які будуть приносити потрібні позитивні результати. Для якісного виконання поставлених завдань в обов'язки менеджерів всіх ланок з управління персоналом в США включають організацію, координацію і контроль роботи персоналу. Управління персоналом на підприємствах і в корпораціях включає в себе такі взаємопов'язані напрями діяльності: набір персоналу, відбір претендентів, встановлення розміру заробітної плати та системи послуг, профорієнтація і соціальна адаптація працівників, навчання персоналу, оцінка трудової діяльності персоналу, кар'єрне переміщення, підготовка керівних кадрів, оцінка роботи керівників і фахівців, служб управління персоналом та інші.

В американській системі управління персоналом корпораціями передбачені анкетування і різні тести на всіх етапах - від працевлаштування до подальшого просування по кар'єрних сходах. І майже всі корпорації і підприємства намагаються підібрати кадри з неординарним складом розуму, які мають стійкість до стресів і здатність до самостійного прийняття важливих управлінських рішень і новаторських ідей, які будуть сприяти стійкості корпорації на ринку і підвищенням конкурентоспроможності.

Японська система управління персоналом є однією із найефективніших систем менеджменту у світі, та не офіційно вона визнана - менеджментом зі людським обличчям. У країні де мало природних ресурсів традиційно так склалася культивувався мораль, тому багатство компаній - це саме людські ресурси. В таких державах намагаються створити максимально ефективні умови задля максимально продуктивного використання добытих ресурсів. Довге життя Японії та японців у важких природно-географічних й кліматичних умовах виробило ту саму приголомшливу дисциплінованість та працьовитість. Японська модель менеджменту персоналу ґрунтується на принципі: «Ми усі одна велика сім'я». Головною метою є встановлення хороших відносин між робітниками, формування їх ставлення до компанії як до рідної сім'ї, створення

розуміння співробітників та менеджерів так, щоб вони були дружніми та працювали на благо підприємства.

Підготовка робітників у Японії є обов'язковою частиною загальної системи трудових відношень у корпораціях. Останнім часом головна особливість корпорацій виробничого процесу та розвитку творчого потенціалу японських підприємств стає так звана система «менеджменту знань». Даний термін значить перетворення компанії у єдину систему, що самонавчається, і використовує свій досвід, навички і можливості у якості лабораторій передового досвіду та залучає у процес пошуків та нових звершень усіх працівників. Для збільшення гнучкості виробництва і його чутливості до мінливих умов на ринку праці та не лише, японські корпорації дуже широко використовують так звану систему «канбан» - низку зворотних зв'язків поміж споживачами даного продукту, та тими, хто його виготовляє. Зміна вимог попиту споживачів швидко передається до початку технологічної лінії й тут же впроваджується без затримки робочого процесу.

Японський досвід менеджменту персоналу у промисловій сфері дуже гнучкий, сучасні нові технології і техніка, у силу різних причин не знайшли собі застосування у інших державах світу, із величезним успіхом запроваджені у японське виробництво. Проте у Японії, як й у інших країнах є свої витрати: прикладом є більшість молодих робітників не витримують заданий життєвий ритм, який диктує сучасне суспільство, як морально, так й фізично вони страждають від високих темпів роботи.

Неможна сказати, що певна модель є правильною, а інша - ні, оскільки кожна із них по-своєму ефективна. Саме тому українські підприємства усе більше віддають перевагу змішаній системі, що здатна не лише привести до високих результатів діяльності організації, але й створити сприятливі умови для власних трудових ресурсів.

Із точки зору методології менеджменту людських ресурсів працівники із об'єкта управління перетворюються на суб'єкт управління, що самостійно вирішує проблеми розвитку підприємства. На основі самоврядування робітник може реалізувати власні потреби у самовираженні, визнанні й співучасті, а

компанія досягає високої продуктивності праці та якості продукції. У основі підприємницького управління полягає концепція інтрапренерства, яка отримала назву від двох слів: «антрепренерство» - з англійської підприємництво та «інтро» - внутрішній. Сутність даної концепції полягає у розвитку підприємницької активності всередині організації, що можна представити як співтовариство підприємців, новаторів й творців.

У західній організації будь-якої директор по персоналу - це бізнес партнер, повноправний учасник бізнесу. Це обумовлено і історією менеджменту, і правами людини, і прозорими законами, і значною роллю профспілок.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «Монделіс Україна»

3.1 Загальна інформація про ПрАТ «Монделіс Україна»

ПрАТ «Монделіс Україна» є українським підприємством, яке належить до групи корпорації «Mondelēz International» — однієї із найбільшої в світі компанії-виробника шоколадної продукції, печива, цукерок та жувальної гумки.

Компанію Mondelēz International створено 1 жовтня 2012 року опісля розподілу Kraft Foods на два незалежних підприємства. Підприємство «Монделіс Україна» до 2014 року називалося «Крафт Фудз Україна», однак змінило назву на початку лютого 2014 року.

Монделіс Україна це один з лідерів на ринку харчових продуктів нашої країни в категоріях кави, виробів з шоколаду, солоних снєків й печива. Підприємство працює в Україні із 1995 року. У його склад входять Тростянецька шоколадна фабрика «Україна» і дочірнє підприємство ТОВ «Чіпси Люкс».

Основна діяльність компанії це виробництво і реалізація кондитерських виробів, печива, й солоних закусок. Виробничі потужності знаходяться у Сумській області в місті Тростянець.

Мета корпорації Mondelēz International – «Надихати людей на правильний снєкінг» [36].

Місія організації: «Створюємо майбутнє снєкінгу в усьому світі, пропонуючи правильний снєк у потрібний час, зроблений як слід» [36].

Mondelez International має на меті завдання - вести бізнес максимально етично, посприяти якості життя споживачів і добробуту планети. Компанія хоче, щоб люди змогли насолоджуватися смачними, безпечними та збалансованими продуктами, виробленими із якісної сировини із врахуванням сучасних технологій. Виклики, із якими стикається людство, та проблеми екології завжди взаємопов'язані, тож корпоративні програми повинні завжди враховувати два напрями. Корпорація використовує глобальний масштаб

бізнесу та фокусується на програмах, що можуть дати максимальний результат у таких напрямках, як:

- розвиток бізнесу у сфері збалансованих снєків;
- охорона праці робітників та безпека і якість продукції;
- підтримка місцевих громад та благодійність;
- зменшення екологічного сліду.

Корпорація має певні цінності, які є соціально відповідальними (рис. 3.1.)



Рисунок 3.1 – Цінності корпорації Mondelēz International

В балансовій вартості за останні роки відбулися певні зміни (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1 – Баланс ПрАТ «Монделіс Україна» за 2018 - 2019 роки

	Будівлі та споруди	Виробниче та інше обладнання	Інші основні засоби	Активи у формі права користування	Незавершене будівництво	Всього
<i>У тисячах гривень</i>						
Первісна вартість на 01 січня 2018 р.	242 625	1 192 130	84 996	-	227 495	1 747 246
Накопичений знос	(55 453)	(251 976)	(39 009)	-	-	(346 438)
Балансова вартість на 01 січня 2018 р.	187 172	940 154	45 987	-	227 495	1 400 808
Придбання	42 808	393 719	9 625	-	(118 426)	327 726
Вибуття	(2)	(8 835)	(8 370)	-	-	(17 207)
Знецінення	-	(19 607)	(26)	-	-	(19 633)
Амортизаційні відрахування	(8 902)	(74 611)	(11 998)	-	-	(95 511)
Залишкова вартість на 31 грудня 2018 р.	221 076	1 230 820	35 218	-	109 069	1 596 183
Первісна вартість на 31 грудня 2018 р.	285 430	1 543 655	72 727	-	109 069	2 010 881
Накопичений знос	(64 354)	(312 835)	(37 509)	-	-	(414 698)
Залишкова вартість на 31 грудня 2018 р.	221 076	1 230 820	35 218	-	109 069	1 596 183
Придбання/Переведення в іншу категорію	14 090	135 623	3 892	80 725	24 461	258 791
Вибуття	(620)	(12 054)	(1 297)	-	-	(13 971)
Амортизаційні відрахування	(9 108)	(87 174)	(8 589)	(24 983)	-	(129 854)
Залишкова вартість на 31 грудня 2019 р.	225 438	1 267 215	29 224	55 742	133 530	1 711 149
Первісна вартість на 31 грудня 2018 р.	297 913	1 656 773	72 411	80 725	133 530	2 241 352
Накопичений знос	(72 475)	(389 558)	(43 187)	(24 983)	-	(530 203)
Залишкова вартість на 31 грудня 2019 р.	225 438	1 267 215	29 224	55 742	133 530	1 711 149

31 грудня 2019 року на балансі ПрАТ «Монделіс Україна» знаходилось повністю амортизованих засобів у розмірі 92 404 тисячі грн та основних засобів, переданих у операційну оренду, залишкова вартість яких становить 3 657 грн [37].

Також з таблиці видно, що залишкова вартість компанії виросла, що свідчить про успішне ведення бізнесу.

3.2 Аналіз системи менеджменту ПрАТ «Монделіс Україна»

Успіх роботи компанії забезпечують працівники, зайняті у ній. Саме тому, сучасна концепція менеджменту підприємства передбачає виділення із великої кількості функціональних секторів управлінської діяльності тієї, що пов'язана із управлінням кадрової складової виробництва - працівниками організації.

Сьогодні управління персоналом це вирішальний фактор для виживання й успіху організації. Тож усе більше уваги приділяється тому, як менеджери підприємства управляють власним персоналом.

Зростаючу роль у менеджменті персоналу підприємства грає формування стабільних колективів, зменшення плинності кадрів та зміцнення трудової дисципліни, забезпечення компанії необхідною кількістю керівного персоналу, спеціалістів, робітників та допоміжного персоналу, певних професій, спеціальностей й кваліфікації відповідно визначеним потребам.

Отримати високі результати у менеджменті підприємства можливо тільки у тому випадку, коли люди, якими керують, володіють знаннями, уміннями і відповідним настроєм, потрібним для того, щоб їхні зусилля були ефективними й результативними. Коли потрібні люди прийняті на роботу, навчання постає основним фактором, що забезпечує розвиток їх вмінь й навиків, потрібних для якісного виконання роботи.

Системний підхід до формування менеджменту усіх рівнів ієрархії надає можливість комплексно підійти до вирішення цієї проблеми. Із погляду системного підходу, проектування системи менеджменту підприємства повинне включати усі функціональні й цільові підсистеми, підсистеми забезпечення

управління, усі їхні складові елементи: функції, оргструктуру, технології менеджменту, персонал, інформацію, управлінські рішення й інше. При цьому потрібно враховувати взаємозв'язки компонентів цілісної системи поміж собою і з зовнішнім середовищем. Так, система управління персоналом це підсистема системи менеджменту підприємства, інтегрованою у неї і спрямованою на вирішення загальних цілей компанії.

Прийом на роботу на ПрАТ «Монделіс Україна» починається із детального визначення того, хто потрібен організації. В основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, іншими словами документа, який описує основні функції робітника, який займає дане робоче місце. Посадова інструкція готується службою менеджменту персоналу спільної з начальником підрозділу, у якому є вакантна посада: начальник служби менеджменту персоналу вносить своє знання процесу формування посадової інструкції, і начальник підрозділу - вимоги до певного робочого місця.



Рисунок 3.2 – Схема прийому на роботу нових робітників на ПрАТ «Монделіс Україна»

Для полегшення підбору претендентів створена кваліфікаційна карта, що описує основні характеристики, якими повинен володіти робітник для успішної роботи на цій посаді. Карта готується начальником підрозділу та працівниками служби менеджменту персоналу на основі посадової інструкції та є набором кваліфікаційних характеристик (рівень освіти, спеціальні навички - знання

іноземних мов, володіння комп'ютером, вміння малювати й інше), якими повинен володіти "ідеальний" робітник, який обіймає цю посаду. Використання кваліфікаційної карти надає змогу структуровано оцінити кандидатів (по кожній характеристиці) та порівняння кандидатів поміж собою.

Менеджмент персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна» проводиться на базі усіх чотирьох рівнів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу. Реалізація системи менеджменту персоналу і кадрової політики компанії покладено на відділ із управління працівниками.



Рисунок 3.3 – Складові системи менеджменту персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна»

Тож, система менеджменту персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна» включає усі складові управління працівниками в організації. Робітники відділу менеджменту персоналу проводять аналіз і визначають потребу в персоналі на підприємстві. Проводять відбір кадрів шукаючи претендентів, як у середині компанії і у створеному резерві працівників, так й з допомогою оголошень і агенцій по найму персоналу. Проводять співбесіду, і назначають випробувальний термін, опісля якого проводять оцінку найнятого робітника відповідно зайнятої їм посади.

Робітники відділу менеджменту персоналу проводять атестацію працівників раз на два роки. Проводять аналіз мотивуючих стимулів робітників і розробляють систему мотивування. Проводять опитування працівників із метою їхнього подальшого розвитку через навчання й підвищення кваліфікації персоналу. Також проводять процедуру звільнення персоналу організації.

Мотивація на ПрАТ «Монделіс Україна» грає також важливу роль в системі управління компанією. Звичайно наявні два види мотивації це матеріальна та нематеріальна. Вони завжди використовуються в тандемі і мають високу ефективність.

Матеріальна мотивація на підприємстві це додаткова заробітна плата:

- доплата за виконання обов'язків робітника, що тимчасово відсутній;
- доплата за роботу в вечірній час;
- доплата за роботу вночі;
- виплати, що пов'язані із індексацією зарплати;
- виплата за невідпрацьований час;
- преміювання за сумлінне дотримання правил внутрішнього розпорядку, посадових інструкції і функціональних обов'язків.

Форми нематеріального або морального стимулювання працівників на ПрАТ «Монделіс Україна», це – подяка, пересування по службі і нагородження грамотами й подарунками.

3.3 Шляхи удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Монделіс Україна»

Новітні умови ринкової економіки зумовлюють потребу у розробці принципово нових підходів до менеджменту персоналі із усвідомленням того, що головний резерв підприємства це працівники, а поза його межами – споживачі продукції, якість та конкурентоспроможність якої забезпечують працівники. Принципи, на яких базується система менеджменту персоналу, потребує постійного оновлення й уточнення, оскільки ринкове середовище де функціонують національні підприємства постійно змінюється. Із метою побудови високоефективної системи менеджменту персоналу необхідно дослідити суть і значення принципів функціонування відповідної системи у нових умовах ринку, і вже тоді розпочинати заходи по вдосконаленню.

Нині економічний розвиток України, раціональне використання трудових ресурсів це важливий резерв підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягу виробництва продукції, підвищення продуктивності праці і

фондовіддачі. За останні роки у нашій країні намагаються змінити застарілу концепцію менеджменту персоналу, але поки що цей процес є недостатньо ефективним. Основна причина цього це слабка забезпеченість висококваліфікованими кадрами, що здатні творчо, на справді професійному рівні вирішувати складні задачі. На нашу думку, перш ніж міняти концепцію управління персоналом чи приступати до її удосконалення ПрАТ «Монделіс Україна» доцільно створити прозору систему роботи із персоналом. Нині існуюча система, неефективність якої усе більше очевидна, робить поганий вплив на підприємство [32]. Хоча недоліки і незначні, однак їх можна вирішити і зробити виробництво ще більш ефективним та якісним. У свою чергу, ефективність системи менеджменту персоналу спрямована на підвищення продуктивності праці. Збільшення продуктивності праці у будь-якій компанії залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, які можна об'єднати у три великі групи:

1. Техніко-технологічні, які визначаються рівнем розвитку й ступенем використання засобів виробництва;
2. Організаційні, які відображають рівень організації виробництва;
3. Соціально-економічні, які залежать, безпосередньо, від людських факторів.

Перші два фактори в своїй основі містять техніко-організаційне підґрунтя, а основа соціально-економічного фактору це людина, її потреби і мотивація. На даний момент усе більшої ваги набирають концепції менеджменту персоналу, в центрі яких знаходиться людина у вигляді найвищої цінності. Відповідно до них усі системи управління повинні бути направлені на максимально повне використання здібностей робітника у процесі виробництва, що є основою ефективної роботи компанії.

Соціально-економічні фактори можуть умовно поділитися на фактори морального та матеріального стимулювання. У обох випадках вони стимулюють зацікавленість робітників в підвищенні своєї продуктивності. Поміж основних таких факторів можна виділити ріст заробітної плати, премії й

допомога, можливість самовираження та творчої реалізації, кар'єра, підвищення кваліфікації й інше [33].

Зарубіжна практика довела [26], що система управління повинна бути достатньо жорсткою у деяких випадках та здатною здійснювати належний контроль відповідно ієрархії. Вона має під собою впровадження центрального управління, в основному, концентрування технічної політики, маркетингу, реклами, фінансів, підготовки та розстановки кадрів, контроль інших показників.

В розвинутих державах Заходу велику увагу приділяють забезпеченню ефективного використання кадрового потенціалу компанії, системі оцінювання різних категорій кадрів. Значного поширення набуває самооцінка персоналу. Дослідження, що проведені американською корпорацією «Дженерал електрик» довели, що близько 90% керівників та 86% підлеглих вважають самооцінку персоналу обов'язковою складовою системи оцінювання у цілому [26].

У сучасних умовах господарювання на заході широко розповсюджена система заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Фірми формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їх розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. Розумова праця в зарубіжних країнах оплачується краще ніж фізична і в середньому перевищує її майже в половину [27].

В сучасних умовах в Україні запозичення зарубіжного досвіду із формування кадрового потенціалу та ефективного його використання має ключове значення. Лише сильна зацікавленість працівників усіх рангів – від робітника до керівника – зможе створити відповідні сприятливі передумови швидкого росту економіки, а значить збільшення відрахувань до бюджету та покращення добробуту.

Щоб покращити систему управління та мотивації ПрАТ «Монделіс Україна» пропонуються такі способи:

Спосіб № 1. Дати працівникам компанії відчуття, що вони причетні до «курсу організації».

Зі слів Бена Чейса, співзасновника «Enhance Films», лідерство, ентузіазм, і позитив на підприємстві має завжди йти зверху. Більш того, щоб персонал був добре вмотивований, необхідно вести із ним діалог, та спонукати задля того щоб навіть звичайні працівники висловлювали власні думки із приводу важливих рішень по управлінню компанією. Робітники почувуються більш мотивованими, коли відчують, свою приналежність та потребу в них, можуть впливати на глобальні процеси, та їхня думка справді має значення.

Спосіб № 2. Не мотивувати, а робити працівників щасливими.

Один із виконавчих директорів компанії Zappos, Тоні Шей, задля мотивації персоналу у першу чергу керується думкою «що зможе зробити цю особу щасливою?». Даний підхід дає свої плоди, так як крім того, що працівники при нижчому за середній рівень зарплати у галузі залишаються досить високо вмотивованими, даний принцип - достатньо дієвий навіть по відношенню до споживачів. Так, щорічний дохід організації невинно зростає, через те, що ключове слово, яким керується менеджери – щастя.

Спосіб № 3. Працівники повинні розділяти успіх корпорації.

Один із керівників відомої у США кадрового агенства, С'ю Холлоуей на основі власного досвіду, й досвіду багатьох компаній із якими вона працює, впевнена у тому, що робітники стають більш вмотивованими, та працюють ефективніше, якщо підприємство ділиться із ними своїми прибутками. Так, якщо за поточний рік, прибуток організації виріс на 20%, то відповідно на такий же розмір збільшиться річний бонус, або відрахування до пенсійного фонду, або виплата у якійсь іншій формі.

Спосіб № 4. Автономний режим праці – теж мотивує.

Певні експерти пропонують підприємствам використовувати стиль управління, у результаті якого робітник може сам обирати із ким йому працювати (створювати власну команду), у якому напрямку, галузі, тощо. Завдяки цьому, до роботи з'являється збільшений інтерес, і відповідно й рівень мотивації, ефективність росте.

Спосіб № 5. Заохочувати працівників до того, щоб вони висловлювали власні скарги щодо роботи.

Звісно, стереотипне мислення підказує, що робітники що постійно скаржаться – негативне явище. Але, якщо розглянути досвід корпорації Dell, що свого часу власноруч створила веб-сайт «антифанів» своєї продукції, й тим самим змогла виправити багато «прогалин» і дефектів, відповідно вийшовши у лідери за якістю товарів, тож чому цей самий принцип не застосувати для мотивації персоналу, та таким самим чином знайти проблеми, і виправити їх?!

Спосіб № 5. Наймати лідерів, та мотивувати їх.

Значна кількість представників керівництва крупних американських організацій, сходяться на тому, що один із досить дієвих способів мотивації, це мотивація персоналу через «лідерів». Це значить, що на роботу наймають людей із вродженими лідерськими якостями, що зазвичай за своєю натурою більше мотивовані, аніж інші. Окрім того, якщо створити гарні умови роботи саме для цих працівників, то завдяки власним рисам характеру, вони можуть (навіть не свідомо) заохочувати працювати усіх інших.

Звичайно, що усі ці методи управління та мотивації персоналу мають власну специфіку, та можуть бути використані далеко не кожним підприємством, тим паче в Україні. Та незважаючи на це, ПрАТ «Монделіс Україна» зможе запровадити більшість з цих способів в свою роботу тим самим збільшивши ефективність роботи та задоволеність працівників.

ВИСНОВКИ

Менеджмент персоналу являється сукупністю принципів, механізмів, методів та форм впливу на формування, розвиток та використання працівників підприємства, що реалізуються у вигляді ряду взаємозалежних напрямів та видів діяльності.

Менеджмент персоналу здійснюється з допомогою різноманітних методів (способів) впливу на працівників і технології. Виокремлено три групи методів менеджменту персоналу на підприємстві: адміністративні, економічні й соціально-психологічні.

Система роботи із персоналом являє собою низку заходів, взаємний вплив яких формулює нові інтегровані якості. Задля покращання системи роботи із персоналом варто використовувати й поєднувати дані методи й форми роботи із працівниками:

- кадрове планування;
- оцінювання роботи персоналу;
- організація збільшення кваліфікації, перепідготовки;
- менеджмент соціальних процесів у колективі.

Система управління показує високу ефективність не тільки тоді, коли керівники компаній, що безпосередньо приймають управлінські рішення, підбирають способи контролю, робітників, що відповідальні за виконання управлінських рішень та діють злагоджено, однак і тоді, коли поміж рівнями управління встановлені тісні, зрозумілі відносини. Зменшує ефективність системи менеджменту відсутність механізму поміж усіма рівнями управління в організації.

Сучасне виробництво є складною інтегрованою системою, що містить у собі різні чисельні структурні ланки. Будь-яка ланка, що існує в компанії виступає в вигляді тієї або іншої комбінації компаній. Для кращого і якіснішого функціонування складної структури слід розробити оптимальну і економічну систему управління.

Аналізованому підприємству було надано практичні рекомендації по покращенню системи менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал. 2016. № 3. С.77-81.
2. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. Київ. ЗнанняПрес, 2011. 312 с
3. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С.О. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2012. – 398 с.
4. Жуковська В. М., Миколайчук І. П. Управління персоналом. Київ. 2015. 293 с.
5. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персоналу: навч. пос. Харків. 2015. 303 с.
6. Верещагіна Л.А., Психологія потреб і мотивація персоналу. 2-е изд. Доповнене / Л.А. Верещагіна, І.М. Кареліна. -Харків. Вид-во «Гуманітарний центр». 2011. -156 с.
7. Веснин В.Р. Практичний менеджмент персоналу.-, 2008.-732с.
8. Вовканич С. Структура та особливості мотивації зайнятості. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. №3 с.43-48.
9. Базарів Т. Ю., Маліновський П.В. Управління персоналом в умовах кризи. Київ. Либідь, 2016.
10. Качан В.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. Київ. «Юридична книга», 2013. 258 с.
11. Козак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників / П.З. Козак // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 22.8. - С. 392-398.
12. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А.Оксентюк, Р.Оксентюк, Б.Оксентюк // Галицький економічний вісник. — 2015. — №1(34). — с.66-72
13. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Інноваційна економіка. - 2015. - № 1. - С. 138-142.

14. Погромська І.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / І.В. Погромська // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Збірник матеріалів регіональної науково-практичної конференції. - Красноармійськ: КП ДонНТУ. – 2013. – С. 154 – 157.
15. Волгін Н.А. Японський досвід вирішення економічних і соціально-трудової проблем. 2017. - 256 с.
16. Грейсон Д.К. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття; пер. з англ. Д.К. Грейсон, К. О'Делл. -, 1991. - 176 с.
17. Коваль Н.О. Сучасні підходи використання трудового потенціалу в контексті інноваційного розвитку підприємства. Проблеми формування конкурентоспроможних підприємств за умов нестабільної світової економіки. Вінниця: Універсам, 2009. – с. 54-56 37.
18. Козоріз М. Зміни мотивацій та оплати праці в сучасному підприємстві. Регіональна економіка. 2014. №3. с.61-65.
19. Козулько О. Гуриченко І. Ефективність інвестицій у людський капітал на вітчизняних підприємствах. Україна: аспекти праці. 2016. №5. с. 31- 34
20. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств. Мелітополь, МІДМУ, 2014. 250 с.
21. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ. КНЕУ. 1999.
22. Мазур В. Порівняльна характеристика систем оплати та мотивації праці за кордоном і на українських підприємствах. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2009. № 18. с.179-183.
23. Павловська Н. Посилення мотивації до праці. Україна: аспекти праці. 2015. №3. С.16-20.
24. Самсонова М.М. Світовий досвід управління персоналом та його значення для України. Управління розвитком. Харків. ХНЕУ. 2015. 248 с.
25. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. Персонал. 2017. №. 8. с. 76-81.

26. Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П. Світовий досвід мотивації праці та його впровадження в Україні. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. Кам'янець-Подільський: ФОП Сисин А.Я. 2015. Вип. 10. С.323-333.

27. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2013. – 428 с.

28. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. / Ф. І. Хміль – К. : Академвидав, 2013. – 488 с.

29. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013.– 275 с.

30. Осіпова А.Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства:: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) - Хмельницький, 2015. - 246 с.

31. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т.В. Давидюк // Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. - 2015. - №1. - С. 30-35.

32. Богиня Д. П. Основи економіки праці / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2012. – 313 с.

33. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха., 2012. – 398 с.

34. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: монографія / М. І. Мурашко. – К. : Т-во «знання», КОО, 2014. – 311 с.

35. Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку: Збірник доповідей міжнародної науково-практичної конференції. – Ч.1. – Хмельницький : ТУП, 2007. – 287 с.

36. Офіційний сайт ПрАТ «Монделіс Україна» Електронний ресурс. Режим доступу:<https://ua.mondelezinternational.com>

37. Окрема фінансова звітність ПрАТ «Монделіс Україна» відповідно до міжнародних стандартів. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://ua-mondelezinternational.cms.mdlzapps.com/~media/MondelezCorporate/ua/uploads/Doc-files/2019/add3043.ashx>