

Українська академія банківської справи
Національного банку України

“Допущена до захисту”
Завідуючий кафедрою менеджменту
к.т.н. Бондаренко А.Ф.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2006р.

Магістерська дипломна робота
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра

Тема роботи: “Удосконалення організації процесу
управління персоналом на підприємстві,
зорієнтованому на зовнішньоекономічну
діяльність”

Виконала: студентка 5 курсу денної форми навчання
групи ММ-11 спеціальності 8.050206 “Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності”

Андріяш Вікторія Миколаївна

Керівник дипломної роботи:
к.е.н. Костюк О.В.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2006р.

Виконавець - випускник:
Андріяш В.М.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2006р.

Суми
2006

ЗМІСТ

Вступ	8
Розділ 1. Теоретичні засади організації процесу управління персоналом на підприємстві, зорієнтованому на зовнішньоекономічну діяльність....	11
1.1. Загальна характеристика процесу управління персоналом підприємства.....	11
1.2. Аналіз складових системи процесу управління персоналом.....	17
1.3. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства.....	32
1.4. Загальна характеристика основних елементів зарубіжної системи управління персоналом (на прикладі американської та японської моделей менеджменту персоналу).....	36
Висновки до розділу 1.....	44
Розділ 2. Система управління персоналом на ВАТ „Центролит”.....	46
2.1. Виробничо-фінансова характеристика діяльності підприємства..	46
2.1.1. Основні напрямки діяльності ВАТ „Центролит”.....	46
2.1.2. Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	49
2.1.3. Характеристика фінансового стану ВАТ „Центролит”.....	54
2.2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства.....	59
2.3. Кадрова політика і стратегія розвитку персоналу на підприємстві.....	66
2.3.1. Загальна характеристика діяльності відділу кадрів ВАТ „Центролит”.....	66
2.3.2. Планування персоналу, система професійного відбору та адаптації людських ресурсів на підприємстві.....	72
2.3.3. Розвиток персоналу та організація процесу професійного навчання в рамках відкритого акціонерного товариства.....	79
2.3.4. Мотивація трудових ресурсів як засіб утримання та збереження кадрового потенціалу товариства.....	86

2.3.5. Система оцінювання людських ресурсів на підприємстві БАТ „Центролит”.....	95
2.3.6. Політика товариства щодо вивільнення персоналу.....	98
Висновки до розділу 2.....	104
Розділ 3. Організаційно-методичні засади поліпшення системи управління персоналом на БАТ „Центролит”.....	106
3.1. Рекомендації щодо усунення недоліків в роботі відділу кадрів товариства.....	106
3.2. Заходи підвищення ефективності систем планування та профе сійного відбору на підприємстві.....	108
3.3. Організаційні засади поліпшення системи управління персона лом в галузі професійного навчання та оцінювання кадрового по тенціалу товариства.....	114
3.4. Удосконалення та впровадження нових підходів до стимулю вання трудової діяльності персоналу БАТ „Центролит”.....	118
Висновки до розділу 3.....	122
Висновки	124
Список використаних джерел.....	127
Додатки	130

ВСТУП

Корінні зміни, що відбуваються в системі функціонування вітчизняних підприємств та всього народного господарства України в цілому, створюють велику потребу в нових управлінських знаннях, посилюють інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на досягнення кінцевої мети.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, врешті-решт, залежать від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємством. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку. Управління персоналом особливо важлива сфера діяльності у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і, навіть, організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої організації.

Проблемам менеджменту персоналу присвячено безліч праць вітчизняних та зарубіжних вчених: Т.Ю. Базаров, А.П. Бовтрук, А.Я. Кібанов, А.М. Колот, А.І. Кочетков, Є.В. Маслов, М.Х. Мескон, Ф. Хедоури, В.О. Храмов, Ю.А. Ципкін, В.И. Шкатулла, Г.В. Щокін та інших дослідників. Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування діючих систем управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку промислового виробництва, стану та динаміки ринку праці на Україні, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень.

Метою наведеної роботи є дослідження основних елементів організації процесу управління персоналом на ВАТ „Центролит”, розробка та обґрунтування загальних рекомендацій щодо поліпшення системи менеджменту

персоналу товариства для подальшого підвищення ефективності діяльності ВАТ „Центролит” в цілому. Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- 1) вивчити та охарактеризувати сутність процесу управління персоналом підприємства;
- 2) визначити основні складові системи менеджменту персоналу;
- 3) проаналізувати та провести порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом;
- 4) надати загальну характеристику ВАТ „Центролит” як суб’єкта підприємницької діяльності, вивчити основні напрямки його діяльності;
- 5) охарактеризувати зовнішнє та внутрішнє середовище ВАТ „Центролит”, його фінансове становище;
- 6) проаналізувати ефективність ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємством;
- 7) дослідити основні аспекти роботи відділу кадрів ВАТ „Центролит”;
- 8) проаналізувати ефективність планування, професійного відбору, професійного навчання кадрового потенціалу підприємства;
- 9) дослідити та охарактеризувати мотиваційний чинник системи управління персоналом ВАТ „Центролит” з точки зору його оптимальності;
- 10) вивчити політику підприємства щодо вивільнення персоналу;
- 11) розробити рекомендації щодо поліпшення засад планування та професійного відбору персоналу;
- 12) запропонувати окремі рекомендації щодо налагодження ефективності стимулювання працівників ВАТ „Центролит”.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом на вітчизняних підприємствах-учасниках зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є вдосконалення процесу управління персоналом на ВАТ „Центролит”, що є учасником зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Методи дослідження. Методологічну основу дипломного дослідження становлять наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Зокрема, при написанні дипломної роботи були використані наступні сучасні методи дослідження: методи економічного аналізу (при оцінці фінансового становища підприємства), порівняльний аналіз (при здійсненні порівняння щодо господарської діяльності підприємства, його зовнішньоекономічної діяльності та діяльності в області управління персоналом за останні три роки), порівняння та побудова системи показників (використання системи показників в процесі управління персоналом).

При написанні дипломної роботи були використані законодавчі і нормативні акти, навчальні економічні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, присвячені дослідженню даної теми, дані статистичних збірок та фінансової звітності ВАТ „Центролит” за 2003 - 2005 роки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЗОРІЄНТОВАНОМУ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

1.1. Загальна характеристика процесу управління персоналом підприємства

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на зарубіжні ринки, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом [1,с.32].

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

В цілому, управління персоналом— це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [2,с.7]. Також управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей [3,с.9].

Управління людськими ресурсами— головна функція будь-якої організації, адже персонал— найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги,

має суб'єктивні інтереси і т.п. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках.

У сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини у виробництві. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом організації в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнало радикальних змін. Усталюється новий погляд на робочу силу, як на один із ключових ресурсів економіки, як на „людський капітал”. Під ним розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить у систему соціально-орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор виробництва. Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб. Люди в даний час розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси. Їхня цінність як фактору успіху увесь час зростає. У результаті поступово стала формуватися система управління людськими ресурсами, що заміняє систему управління кадрами. Вона покликана зіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку підприємства. Дана система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і розвиток людських ресурсів. На відміну від концепції управління персоналом, ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть створення умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком. Вкладення в людські ресурси стають

довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання підприємства. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал—основне джерело прибутку.

Основною метою процесу управління персоналом на сучасному етапі є формування, розвиток та реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства [4,с.12]. Це означає покращення роботи кожного працівника з тим, щоб він найбільш оптимальним шляхом використовував свій власний трудовий та творчий потенціал та завдяки цьому сприяв досягненню підприємством власних цілей. Для досягнення даної основної мети реалізується цілий ряд локальних цілей, що представляють собою цілі-засоби. Дерево цілей кадрового менеджменту включає в себе основні рівні (рис. 1.1).

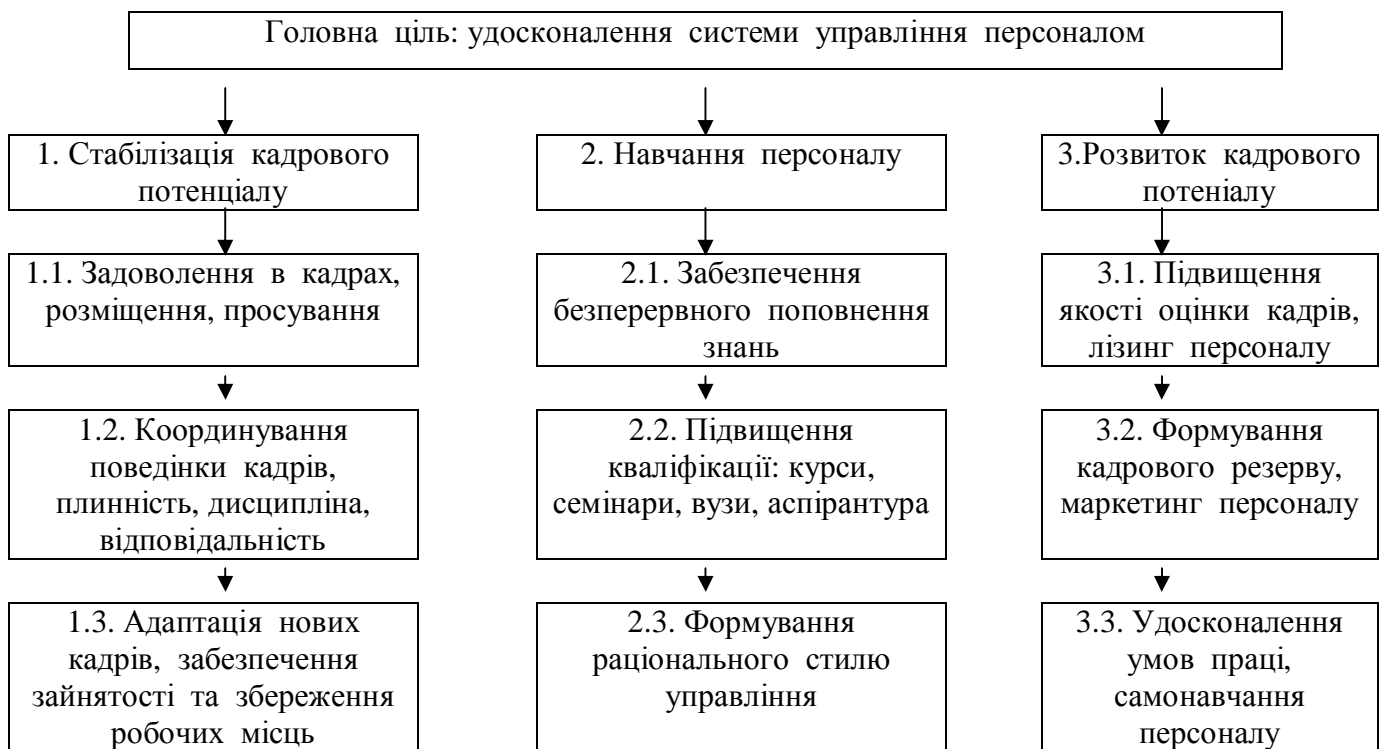


Рис. 1.1. Ієрархія цілей управління персоналом

Таким чином, для досягнення основної мети процесу управління персоналом підприємства необхідно досягти виконання трьох головних цілей:

- 1) стабілізації кадрового потенціалу;
- 2) навчання персоналу;
- 3) розвитку кадрового потенціалу.

Кожна вищенаведена мета складається з цілей, ефективне виконання яких сприятиме досягненню головної мети – удосконалення системи управління персоналом.

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом. Слід зауважити, що чим більшим є підприємство та чим більше підрозділів воно має, тим більше значення має узгодження загальних принципів здійснення єдиного управління. Але спочатку потрібно неодмінно згадати про засоби управління, через та за допомогою яких і відбувається процес управління персоналом. Існує три групи основних засобів управління: прямі засоби управління, опосередковані та особлива група – квазізасоби управління, котрі не можна включити до попередніх двох [5,с.23].

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать наступні:

- делегування повноважень і завдань, тобто надання співробітникам можливостей не тільки чіткого виконання сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а, отже, надання працівникам разом з самостійністю і додаткової відповідальності;
- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими. Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між керівником та підлеглими, а й підвищити мотивацію підлеглих до праці через залучення їх до прийняття управлінських рішень, що створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень;
- критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської праці. Проте, підлеглі не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані;
- службовий нагляд і контроль за результатами праці, що мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ;
- інформація та комунікація, тобто кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації. Окрім того,

необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації всередині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Крім цього, обізнаність працівника є одним з факторів його вмотивованості в своїй праці;

- директиви та вказівки. Директиви мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємства.

Другу групу засобів управління, так званих непрямих, чи опосередкованих засобів управління персоналом складають:

- характеристика посади, тобто розкривається інформація стосовно мети, завдань, компетенції працівників, що займають певну посаду. З одного боку, даний засіб управління є основою для контролю, з іншого, – це реальна допомога працівнику адаптуватися на даній посаді;
- оцінка робочого місця, котра частково здійснюється на основі характеристики посади, але при цьому враховуються складність діяльності, умови роботи і т.д.;
- оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску. Таким чином, за допомогою оцінок і балів, можна виявити здібності та можливості робітника та необхідність підвищення його кваліфікації, звільнення чи підвищення. В деякій мірі така оцінка є одним з факторів мотивації робітника.

До квазізасобів відносяться неформальні групи та робоча атмосфера. Причини створення неформальних груп криються у самій природі людини, її особистих та суб'єктивних уподобаннях, потребі у спілкуванні. Розрізняють наступні соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність (робітники – службовці, місцеві жителі – іноземці);
- чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури (анонімність);
- наявність неформальних лідерів на певних рівнях організації;
- нестача інформації та виникнення чуток.

Неформальні групи можуть спричиняти як позитивний так і негативний вплив на організацію. Завдання керівництва полягає лише в сприянні розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність організації, оскільки попереджати утворення неформальних груп майже неможливо. Робоча атмосфера, психологічний фон та умови праці робітників вагомо впливають на якість їх трудової діяльності, а відсутність напруження та конфліктів робить працю більш легкою та радісною.

Таким чином, основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом вважаються:

- 1) ефективність відбору і розміщення працівників;
- 2) справедливість оплати праці і мотивації;
- 3) професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
- 4) швидке й ефективне розв'язання особистих проблем [6,с.13].

Отже, важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, адже саме люди визначають придатність обладнання і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організації. Тому люди є центральним і головним елементом в будь-якій системі управління і в будь-якій виробничій системі.

Людина в організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління). Працівники організації виступають об'єктом управління тому, що вони є продуктивною силою, головним складником будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основний зміст менеджменту персоналу і з цієї точки зору розглядається аналогічно до управління матеріально-речовими елементами виробництва. Разом з тим персонал—це, перш за все, люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких

соціально-психологічні відіграють головну роль. Таким чином, предметом менеджменту персоналу є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основна мета менеджменту персоналу – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня [7,с.15].

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх факторів – це характер продукції, що випускається на підприємстві, технології та організації виробництва та під впливом зовнішніх факторів – це демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці.

Від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціонального їх використання залежать організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства, його фінансова стабільність. Результати господарської діяльності підприємства залежать від ефективності використання живої праці – найбільш вирішального фактору виробництва, тому що підприємство створено самою людиною для задоволення її власних потреб. Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню устаткування, обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку, що є кінцевою метою діяльності будь-якого підприємства.

1.2. Аналіз складових системи процесу управління персоналом

Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних сучасних технологій

управління персоналом та викристалізації власного досвіду, включає сьогодні такі підсистеми:

1) аналіз та планування персоналу: до цієї підсистеми належать аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами [8,с.27].

Планування персоналу передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства; визначення можливих потреб у трудових ресурсах; вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства. Основне завдання планування людських ресурсів складається в забезпеченні реалізації планів організації з погляду людського фактора підприємства-працівників, їхньої чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на їхній найм.

У вітчизняній літературі досить широко розповсюджені наступні визначення поняття „кадрове планування персоналу” (рис. 1.2).

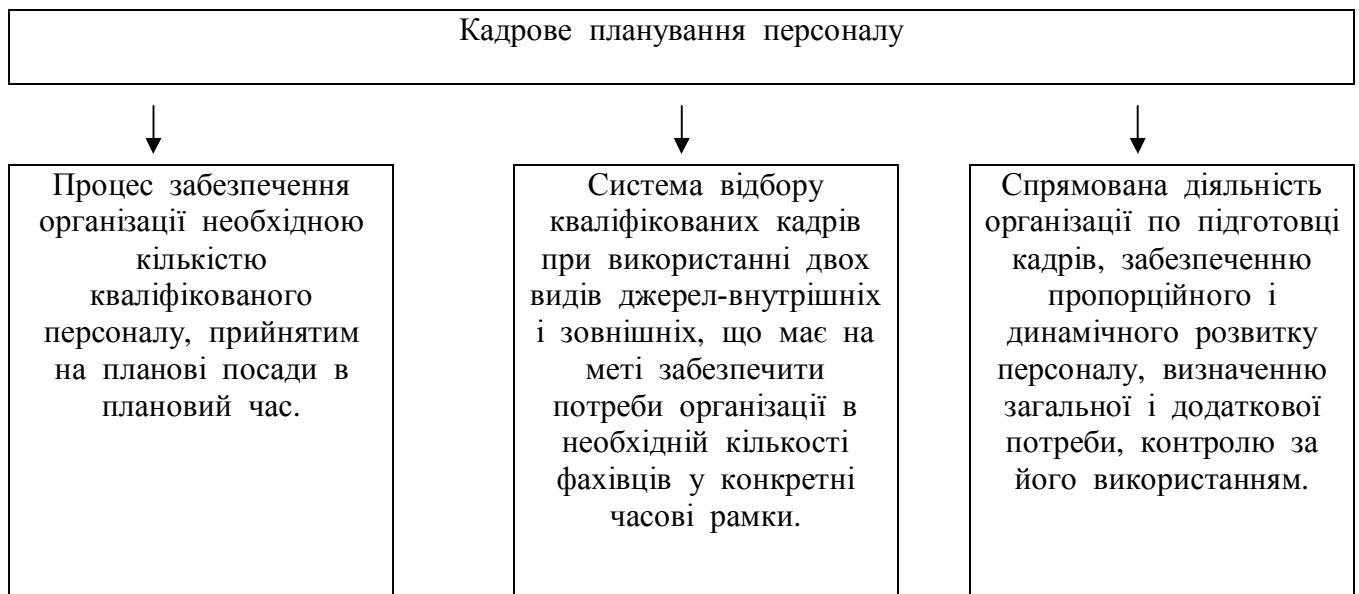


Рис. 1.2. Загальні поняття кадрового планування персоналу

Ефективне планування персоналу ґрунтується на володінні такою

інформацією:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними;
- яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал;
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації;
- яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- яких витрат потребують дані кадрові заходи [4,с.116].

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

Поточна потреба в персоналі. Загальна потреба підприємства в персоналі визначається по наступній формулі:

$$A = \text{Ч} + \text{ДП}, \quad (1.1)$$

де Ч- базова потреба в персоналі, котра визначається обсягом виробництва;

ДП-додаткова потреба в кадрах.

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

$$\text{Ч} = \text{ОВ} / \text{В}, \quad (1.2)$$

де ОВ-обсяг виробництва;

В- виробіток на одного працівника.

Додаткова потреба в кадрах (ДП)- це різниця між загальною потребою та наявністю персоналу на початок розрахункового періоду. При розрахунку додаткової потреби враховується розвиток підприємства.

$$ДП = А_{пл} - А_{б}, \quad (1.3)$$

де $A_{пл}$ та $A_{б}$ -загальна потреба в працівниках в запланований та розрахунковий періоди.

Для розрахунку довгострокової потреби в персоналі використовується наступна формула:

$$A = Ч_p * K_n, \quad (1.4)$$

де $Ч_p$ - середньооблікова чисельність працюючих;

K_n -нормативний коефіцієнт насиченості працівниками [9,с.86].

Якісна оцінка в потребі персоналу – спроба відповісти на питання „кого?”. Це найбільш складний вид прогнозу, оскільки слідом за аналізом, аналогічним для цілей кількісної оцінки, повинні враховуватися ціннісні орієнтації, рівень культури та освіти, професійні навички та вміння того персоналу, котрий необхідний організації. Особливу складність являє собою оцінка потреби в управлінському персоналі. В цьому випадку необхідно врахувати, як мінімум, можливості персоналу визначати раціональні оперативні та стратегічні цілі функціонування підприємства. Проте досить часто при здійсненні кадрового планування більшість підприємств зустрічаються з проблемами, що обумовлені наступним:

1. Труднощами процесу планування кадрів, обумовленими складністю прогнозування трудової поведінки, можливістю виникнення конфліктів тощо. Можливості використання кадрів у майбутньому і майбутнє ставлення їх до роботи прогнозується, якщо це взагалі можливо, з високим ступенем невизначеності.

2. Подвійністю системи економічних цілей у кадровій політиці. Якщо при плануванні в галузі маркетингу, інвестицій тощо цілі планування зачіпають економічні аспекти, то при плануванні персоналу сюди додаються компоненти соціальної ефективності[2,с.21].

- 2) відбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших

необхідних якостей.

Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значимість та рівень вимог до відбору персоналу. Відбір персоналу – це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Щоб програма відбору була діючою, потрібно чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Тобто критеріями відбору можуть бути:

- освіта. Більшість наймачів при рівних показниках надають перевагу кращій освіті. Але критерій освіченості повинен обов'язково порівнюватися з вимогами виконуваної роботи;
- досвід роботи, спеціальні навички;
- персональні характеристики, до яких відносяться: сімейний стан, вік, стать претендента на роботу.

Прийом на роботу починається з детального визначення того, хто потрібний організації. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, який описує основні функції працівника, що займає дане робоче місце. І при відборі керівник повинен визначити, наскільки даний кандидат здатний виконувати ці функції. З метою полегшення набору багато організацій стали створювати додатково до посадової інструкції документи, що описують основні характеристики, які повинен мати працівник для успішної роботи на даній посаді – кваліфікаційні карти і профілі особистості. Кваліфікаційна карта – це набір кваліфікаційних характеристик: освіта, спеціальні навички (знання мов, володіння комп'ютером), які повинен мати працівник, що займає дану посаду [10, с. 93]. Використання кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів і порівняння їх між собою. Разом з тим цей метод залишає осторонь особистісні характеристики і потенціал професійного розвитку. Профіль особистості дозволяє подолати цей

недолік. Профіль особистості— це набір особистісних характеристик людини: її здатності до виконання тих чи інших функцій, типи поведінки, орієнтація, уміння працювати в колективі, оригінальність мислення і т.д. При оцінці кандидата карта особистості використовується так само, як і кваліфікаційна карта— компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального працівника.

Відбір персоналу здійснюється за допомогою різноманітних методів: - проведення ознайомлювальної співбесіди. Розрізняють наступні види співбесід, які широко практикуються вітчизняними підприємствами, а саме:

- 1) кадрова співбесіда— найбільш універсальний спосіб оцінки персоналу і може бути покладений в основу як його відбору, так і наступної атестації;
- 2) групове інтерв'ю дає більш об'єктивну оцінку кандидатів, хоча і створює психологічно складні ситуації;
- 3) співбесіда віч-на-віч психологічно більш комфортна, але результати можуть бути суб'єктивними.

Після співбесіди потрібно негайно приступити до її осмислення і обговорення результату, тому що отримана інформація швидко зникає чи спотворюється. І тільки після цього можна почати роботу з іншою кандидатурою. У цілому співбесіда дозволяє оцінити інтелект, професіоналізм, ерудицію, кмітливість і т. п. І все-таки через суб'єктивні причини співбесіда— не дуже надійний спосіб відбору кадрів, оскільки більшість рішень приймається на основі особистих симпатій чи антипатій, а не об'єктивних критеріїв [11,с.173].

- метод відбору кадрів на основі документів (анкета, резюме). Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і ефективним методом відбору. У той же час цей метод досить приблизний в оцінці потенціалу людини, тому що орієнтований в основному на факти з минулого, а не на здатність до професійного розвитку. На додаток до стандартних анкет організації можуть розробляти власні, що дозволяють врахувати її специфіку, характер посади. Наприклад, від випускників

вузів потрібно одержувати детальні відомості про склад і обсяг вивчених предметів, теми дипломних і курсових робіт, оцінки, особливо зі спеціальних дисциплін. Особам зі стажем доцільно запропонувати заповнити анкету про останню посаду, включити відомості про організацію, де працював претендент, про тривалість роботи, зміст службових обов'язків, причини звільнення і т.п. [12,с.206].

Нині стало популярним вимагати від кандидата резюме. Існує два способи підготовки резюме: функціональний (необхідно із самого початку продемонструвати все те, що потрібно для заняття даної посади. У такому резюме будуть підзаголовки типу „Інженерні знання”, „Іноземні мови”, „Досвід роботи” і т.д.) і хронологічний (опис трудової діяльності кандидата з моменту базової підготовки). Наприклад, у багатьох західних фірмах не беруть на роботу фахівців, що допустили хоча б одну помилку в автобіографії, резюме чи творі. У багатьох фірмах США претенденту на посаду пропонується заповнити вдома анкету, що складається з 14 блоків запитань по 10 у кожному, лист-заяву обсягом до 15 рядків і представити фотографію в профіль і в анфас. Анкета і лист-заява проходять графологічну експертизу, а фотографії-фізіогномічну. Крім того, стиль і характер написання заяви і відповідей на запитання анкети ретельно досліджують психологи, намагаючись визначити специфіку особистості автора [4,с.140].

- тестування як спосіб відбору претендентів. Тести є допоміжним атрибутом до анкет, резюме, автобіографій. За допомогою тестів можна оцінити: швидкість і точність виконання роботи, стійкість уваги, уміння швидко орієнтуватися, старанність, професіоналізм, наявність інтересу до майбутньої роботи тощо. Тести мають форму письмових і усних питань та завдань. Перевага тестування полягає в оцінці стану кандидата в даний момент, а основний недолік пов'язаний з високими витратами. Крім того, тести слабо виявляють позитивні якості людей у порівнянні з негативними [13,с.156]. Як показують дослідження, надійність загальних тестів становить менше 50%.

На основі результатів, отриманих в ході проведення відбору претендентів,

здійснюється процес наймання працівників на роботу. Згідно зі статистичними даними, у 70% випадків прийом на роботу здійснюється на основі особистої симпатії. При успішному відборі претендента відбувається укладення трудового договору і призначення на посаду. Укладений в письмовій формі трудовий договір оформляється наказом адміністрації, який готується працівником кадрової служби в одному екземплярі і підписується керівником чи заступником, який має таке право. Наказ оголошується працівнику під розписку до початку роботи. На підставі наказу заповнюється особиста картка працівника, потім робиться відповідний запис у трудовій книжці. Працівник не має права звільнитися за власним бажанням до закінчення терміну договору, а роботодавець може не поновлювати контракт без пояснення причин.

В цілому, підбір персоналу починається з маркетингу персоналу. Управління по роботі з персоналом проводять внутрішній маркетинг персоналу та маркетинг персоналу на ринку праці. Орієнтуючись на зовнішні джерела підбору персоналу на підприємстві, створюється власна база даних потенційних кандидатів для зайняття вакантних посад або дається замовлення організаціям, які займаються підбором персоналу. Це, зокрема, кадрові агентства, які володіють базами даних та сучасними методиками підбору персоналу. Проте більшість вітчизняних підприємств, підбираючи персонал, спираються на власні сили. Хоча все ж можна прослідкувати тенденцію до співпраці між двома зацікавленими сторонами – підприємствами та кадровими агентствами. Послуги з підбору персоналу надають також бюро з працевлаштування, які підпорядковані переважно місцевим органам влади і сприяють працевлаштуванню тимчасово безробітних спеціалістів. Як правило, вони надають послуги з підбору малокваліфікованої робочої сили.

Багато менеджерів з персоналу користуються послугами кадрових агентств, щоб заощадити час і уникнути труднощів у пошуках нових співробітників. Як правило, агентство, що добре працює, пропонує декількох кандидатів, з тим щоб роботодавець зробив свій вибір щодо посади, фаху, особистісних якостей запропонованих працівників. Проте, все ж таки послуги кадрових агенств є досить дорогим задоволенням для більшості вітчизняних підприємств, які все

більше намагаються заповнити вакантні місця за рахунок власного персоналу, тобто широко використовується внутрішнє джерело поповнення кадрового потенціалу підприємства. В ряді іноземних країн, наприклад в Японії, при появі вакансії в апараті управління прийнято спочатку оголошувати внутрішній конкурс на заміщення посади кимось із власних співробітників і тільки потім, у випадку негативних результатів, запрошувати до участі у конкурсі спеціалістів із зовнішнього середовища підприємства. Вважається, що це покращує моральний клімат в колективі, зміцнює віру співробітників у свою організацію [14,с.74].

Окремі переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел відбору персоналу наведено в табл. 1.1 [2,с.35].

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел відбору персоналу

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низькі витрати. 2. Надання персоналу перспектив кар'єрного росту, що підвищують їх задоволеність роботою, віру в себе. 3. Добре знання претендентами організації, що забезпечує їм легку адаптацію. 4. Безболісне вирішення проблеми зайнятості і скорочення плинності кадрів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вимагає додаткових витрат на перенавчання. 2. Приводить до напруженості в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції. 3. Знижує активність тих, хто лишився „осторонь”. 4. Дозволяє просувати „потрібних людей”. 5. Загроза нагромадження складних особистих взаємин працівників. 6. Погіршення ставлення до людини з боку її колишніх колег.
Зовнішні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкі можливості вибору кандидатів. 2. Поява нових ідей, планів стосовно розвитку підприємства у нових кандидатів. 3. Зниження загальної потреби в кадрах за рахунок залучення додаткових людей. 4. Менша загроза виникнення інтриг всередині підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Великі витрати. 2. Погіршення морально-психологічного клімату внаслідок конфліктів між новачками і старожилами. 3. Погане знання новачками підприємства і потреба в тривалому періоді адаптації.

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

Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає. Оцінювання персоналу включає:

- оцінювання потенціалу працівника. Оцінювання потенціалу працівника здійснюється при заміщенні ним вакантного робочого місця. Воно дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатись, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання. Ця процедура включає оцінювання професійних знань, умінь, виробничого досвіду, ділових та особистих якостей, працездатності та загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади;

- оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці). Оцінювання індивідуального внеску дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді [15,с.79].

- атестація кадрів. Атестація кадрів виступає як комплексне оцінювання, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат. Атестація персоналу–кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи. Головне призначення атестації– не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника. У проведенні атестації беруть участь не тільки співробітники служб управління персоналом, але й лінійні керівники [16,с.94]. Так, наприклад, на підприємствах у США начальник повинен не лише добре знати своїх підлеглих, а й працівників, що займають у організаційній структурі посади на декілька рівнів нижче. Керівник вищих рівнів розглядає виставлені оцінки з урахуванням виявленої реакції працівника, перевіряє і підтверджує їх.

На більшості підприємств атестація організовується щорічно, в окремих компаніях – кожні півроку. Крім того, проводяться неформальні співбесіди, у проміжку між щорічними формальними оцінюваннями, обговорюються результати праці й поточні спостереження за діяльністю підлеглих.

Оцінювання персоналу на підприємствах відбувається шляхом залучення до оцінювання співробітника колег, підлеглих і навіть зовнішніх клієнтів. Популярною стає „360-градусна” атестація, коли співробітник одержує оцінку від свого керівника, підлеглих і партнерів. У процесі оцінювання співробітника враховуються результати роботи підрозділу й підприємства в цілому. Співробітник, як би добре він не працював на своєму місці, не може одержати високу оцінку, якщо його підрозділ не впорався зі своїми завданнями [17,с.46].

По підсумках оцінки проводяться бесіди з робітниками. Робітнику можуть сповістити про результати оцінювання, дати конкретні рекомендації, як покращити роботу, надати можливість висловити свою точку зору та внести пропозиції. На основі оцінки приймається рішення про організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації працівника чи його підвищенні.

4) організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, тощо.

У сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток. На провідних підприємствах навчання і розвиток персоналу є комплексним безперервним процесом, який включає:

- навчання, що у формі отримання загальної і фахової освіти дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, завдання якого – поліпшення фахових знань і навичок;
- перекваліфікація, що, по суті, дає другу освіту. Мета перекваліфікації полягає в наданні можливості працівникам опанувати новий для них фах [18,с.23-24].

Можливості розвитку повинні бути надані всім бажаючим, адже розвиток підвищує не тільки ефективність роботи, а й гнучкість управління, поліпшує

моральний клімат, полегшує делегування повноважень, а ігнорування потреби в розвитку, нових знаннях і навичках посилює плинність кадрів.

Розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Професійний розвиток – це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, розв’язання нових завдань [19,с.84]. Професійний розвиток вимагає значних зусиль відносно кандидата, тому він неможливий без зацікавленості з його боку. Мотивами тут можуть бути бажання скоріше освоїти нову роботу, зберегти колишню чи отримати вищу посаду, забезпечити гарантію стабільності чи одержання доходів; набути знання; розширити контакти, стати більш незалежним від роботодавців і конкурентоспроможним на ринку праці.

Професійним навчанням охоплюються або тільки що прийняті працівники для прискорення процесу їхньої адаптації, або працюючі, у яких повинні з’явитися нові обов’язки; у цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації кадрів. Потреба в навчанні може бути з’ясована в процесі добору кандидатів, при введенні на посаду, під час атестації, з поточних бесід. Важливість безперервного навчання підтверджують такі чинники:

- впровадження нової техніки, технологій, виробництво сучасних товарів, збільшення комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт, у зв’язку з чим потрібна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;
- світ перетворюється в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами та між підприємствами. Країни і підприємства, що мають сучасні технології і програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції – вони мають можливість у найкоротші терміни відповісти на будь-який "виклик" підвищенням продуктивності праці;
- для підприємства більш ефективним і економічним є збільшення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного навчання, ніж від залучення нових працівників [20,с.253].

В цілому, навчання персоналу передусім потрібне в тих випадках, коли: працівник приходить на підприємство; працівника призначають на нову посаду або доручають йому нову роботу; у працівника не вистачає навичок для виконання своєї роботи, а також коли відбуваються серйозні зміни в економіці підприємства, у зовнішньому середовищі.

Для більшості професій необхідно проводити підвищення кваліфікації працівників. Підвищення кваліфікації— це навчання після одержання працівниками основної освіти, спрямоване на послідовну підтримку й удосконалювання їх професійних та економічних знань (поглиблення, приведення у відповідність з вимогами вищої посади), навичок [21,с.64]. Для цього організовуються виробничо-економічні курси, курси цільового призначення тощо. Потреба організації в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена: змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі; ускладненням процесу управління; освоєнням нових видів і сфер діяльності. Наприклад, як свідчать опитування, 66-69% опитаних підвищують кваліфікацію у зв'язку з потребою в нових знаннях, 39%- через можливе виникнення такої потреби, 34%- через внутрішню потребу, 18%-щоб одержати більш оплачувану роботу, 12%-під тиском адміністрації, 7%- унаслідок бажання змінити професію, 12%-перейти на вищу посаду.

У результаті система управління людськими ресурсами, що передбачає управління різноманітними аспектами реалізації кадрової політики, потребує створення відповідної системи підготовки менеджерів людських ресурсів, що об'єднує конкретний фах і спеціалізацію, а також різноманітні кваліфікаційні рівні. Таке навчання спеціалістів є багаторівневою системою безперервної освіти, що включає фахову підготовку, перепідготовку і постійне підвищення кваліфікації кадрів у даному виді управлінської діяльності.

5) мотивація персоналу. Успішна діяльність підприємства за умов жорсткої ринкової конкуренції залежить від творчої активності робітників. Тому головним завданням менеджера є мотивація персоналу. Мотивація – процес заохочення людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування

мотивів [22,с.11]. Мотив – внутрішнє бажання людини діяти певним чином. Мотиви виникають тоді, коли люди мають конкретні потреби, усвідомлюють свої інтереси і бачать можливість їх задовольнити.

Відомий американський учений Абрахам Маслоу довів, що потреби людей мають певну ієрархію. За ступенем значимості вони розміщуються в такому порядку: 1) фізіологічні (спрага, голод, сон,); 2) потреба в безпеці; 3) соціальні потреби (любов, належність до певної соціальної групи); 4) потреба в повазі (самоповага, успіх); 5) потреба в самовираженні. Маслоу стверджує, що найсильніша потреба визначає поведінку до тих пір, поки вона не задоволена. Задоволена потреба вже не діє як фактор мотивації [23,с.372].

Таким чином, поведінкою людини керують незадоволені потреби. У міру реалізації матеріальних інтересів підвищується значення соціальних і духовних потреб. Які потреби є домінуючими, залежить від реальної ситуації, а також особливості індивідуума. Отже, система мотивації персоналу повинна будуватися на всебічному вивченні та врахуванні потреб робітників. Метою мотивації є забезпечення певної активності та спрямованості дії персоналу.

Експериментальним шляхом встановлено, що для досягнення певного результату необхідна не будь-яка, а певна активність діяльності. Треба також брати до уваги те, що людина може бути активною, але свою діяльність спрямувати не в тому напрямі, який потрібен організації. Така ситуація має місце, коли існує суперечність між інтересами особи та цілями організації або коли останні невідомі персоналу.

Отже, здійснення ефективної мотивації передбачає вивчення потреб персоналу, створення умов для їх задоволення, встановлення конкретних завдань, забезпечення контролю за рівнем активності персоналу. Це – загальна схема. Треба розуміти, що побудова ефективного механізму мотивації – надзвичайно складна справа. Адже існує величезна кількість людських потреб та засобів їх задоволення. Ті мотиватори, що дають ефект у даних умовах стосовно одних людей, можуть зовсім не підходити для інших. Саме тому не існує якоїсь універсальної системи

мотивації. Водночас узагальнення практики управління персоналом успішно діючих організацій дає змогу виділити найефективніші фактори мотивації.

Одним із найдієвіших мотиваторів виступає винагорода за досягнуті результати. Це може бути правильно організована оплата праці, грошові премії за ініціативу, подарунки, пам'ятні знаки тощо. Застосовуючи цей фактор мотивації, треба пам'ятати: 1) більший стимулюючий вплив справляють спосіб і форма заохочення, ніж його розмір; 2) людина повинна знати, за що конкретно її винагородили. Суть розвитку демократії на виробництві полягає у переході від авторитарних форм управління до більш гнучких, у розширенні прав рядових робітників висловлювати свої думки, давати оцінки, впливати на стан справ. На практиці це забезпечується шляхом створення автономних бригад, представництва робітників у колективних органах управління підприємством, продажу їм акцій компанії, через участь у прибутках, гуртках якості різного типу та раціоналізаторських групах.

Залучення робітників до процесу управління підприємством сприяє:

- зростанню прибутків. Наприклад, менш ніж за три роки компанія "Berton Still", співвласниками якої є робітники, стала однією з найприбутковіших компаній США;
- підвищенню якості. У компанії "Motorolla" дефекти в комп'ютерних чіпах зменшилися в 10 разів;
- зростанню продуктивності. Обстежування фірм, які запровадили систему нового робочого місця (економічної демократії), виявило, що протягом року продуктивність праці виросла в середньому на 20%;
- зниженню собівартості. За оцінками компанії "Polaroid" економія дорівнює 10 тис. дол. на кожного співробітника, який бере участь у групах з вирішення проблем;
- збільшенню віддачі капіталовкладень. У компанії "Ford" вона становить 8 дол. на 1 дол. капіталу вкладеного у справу залучення персоналу до процесу управління;
- зменшенню кількості скарг і прогулів. На 90% скоротилося число невдоволених серед персоналу, на 25% зменшилася кількість прогулів на заводах компанії "General Motors", де робітники беруть участь в управлінні [24,с.194].

Нещодавнє опитування показало, що 60% американців бажали б працювати у фірмах, де робітники є їх співвласниками, 80% опитуваних хотіли б брати активнішу участь у прийнятті рішень.

Вважається, що однією з форм демократизації виробництва є встановлення особистих контактів та подолання офіційності у відносинах між персоналом і адміністрацією. Для цього використовуються нашивки з іменами робітників, неформальне спілкування на спортивних майданчиках, у кафе тощо. На деяких підприємствах для всіх співробітників встановлюються однакові додаткові пільги (при різній зарплаті) на відпустку, розподіл прибутку, умови соціального страхування. Відзначаючи важливість цього, менеджер однієї з найуспішніших компаній США Томас Тирралл говорить: "Усі ми розуміємо, що досягти чогось можна тільки спільними зусиллями. В інших компаніях є досить багато управлінців, які не бажують відмовлятися від своїх пільг. Я можу порівняти їх з людиною, яка розповідає своїм дітям про шкідливість куріння з цигаркою у роті".

В арсеналі засобів ефективного управління персоналом важливе місце займає система заходів щодо створення привабливого образу підприємства, виховання у людей почуття гордості за належність до престижного підприємства. Серед них: пенсії та допомоги від підприємства, оплата медичного обслуговування, харчування, організація відпочинку та розваг, пільговий продаж товарів, послуг, акцій тощо. Набір додаткових виплат та пільг може бути досить різноманітним і передбачає можливість вибору. Деякі підприємства забезпечують для своїх робітників пільговий продаж акцій, організовують щотижневий вечірній відпочинок, надають один раз у чотири-п'ять років річну відпустку. Інші, крім цього, надають допомогу в усиновленні дітей, сплачують частку витрат на їхнє утримання, лікування тощо. Такі заходи не можуть не прив'язати людину до підприємства, посилюють мотивацію праці і тим самим сприяють ефективній діяльності всього персоналу.

1.3. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства

Менеджери початку ХХІ ст. все частіше стверджують, що ключ до оволодіння мистецтвом організаційних змін, а відповідно до забезпечення стабільного розвитку підприємства, лежить в ефективному використанні трудових ресурсів, розкритті творчої енергії працівників підприємства. Проте в реальному житті все ще існує значний розрив між потенціалом робітників та ступенем його використання більшістю підприємств, а причинами такої невідповідності, перш за все, є: слабкий зв'язок між управлінням персоналом та підприємством; працівники відділів управління персоналом не знайомі зі стратегією розвитку підприємства та не можуть створити систему управління людьми, яка забезпечить реалізацію даної стратегії; існуючі методи управління трудовими ресурсами відстають від поставлених перед підприємством завдань, заважаючи розвитку персоналу та обмежують його вклад в досягнення організаційних цілей. Отже, управління персоналом існує поза стратегічним контекстом підприємства.

Менеджери відіграють визначальну роль в сучасних підприємствах. Останні розробляють особливі стратегії управління працівниками. Стратегія управління трудовими ресурсами представляє собою курс дій у відповідності до виробничих відносин співробітників підприємства, який дозволяє досягти реалізації основних цілей підприємства.

У сутності, стратегія управління трудовими ресурсами складається з визначення компетенцій, необхідних підприємству для реалізації найбільш важливих елементів стратегії, розробки загального напрямку їх розвитку та створення планів організаційно-технічних заходів. Як і загальна стратегія, стратегія управління трудовими ресурсами заснована на аналізі динаміки зовнішньої сфери, внутрішніх ресурсів, культури самого підприємства [25,с.41-43].

Управління персоналом— це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання трудового потенціалу підприємства. Управління

персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, стабілізації і використанні трудового потенціалу.

Управління трудовими ресурсами як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну– планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну– забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання трудового потенціалу;
- відтворювальну– забезпечення розвитку персоналу.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний [26,с.59]. До організаційного відносять:

- формування персоналу– це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання контрактів;
- стабілізація персоналу– це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний– пов'язаний із використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників, його стимулювання, створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Відповідно управління трудовими ресурсами заключається в підборі та збереженні необхідного підприємству персоналу, його професійному навчанні та розвитку, оцінці діяльності кожного із працівників з точки зору реалізації цілей підприємства, яка дає можливість скорегувати його поведінку, винагороди персоналу за його зусилля (рис.1.3). Таким чином, на рис. 1.3. представлена стратегія роботи з людськими ресурсами підприємства, що складається з дев'яти головних етапів.

Основні завдання розробки стратегій управління трудовими ресурсами:

- допомога підприємству в досягненні його цілей;

- ефективного використання трудового потенціалу робітників;
- забезпечення підприємства висококваліфікованими та зацікавленими працівниками;
- стимул до найбільш повного задоволення працею за рахунок врахування персональних побажань;
- розвиток та підтримання якості життя- відчуття значущості власного вкладу працівника в ефективну діяльність підприємства;
- забезпечення дисципліни;
- покращення умов оплати праці та стимулювання працівників;
- постійне удосконалення форм та методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково-обґрунтованих технологій роботи з персоналом, уніфікація документації по діловодству;
- організація захисту життя та здоров'я працівників підприємства тощо.

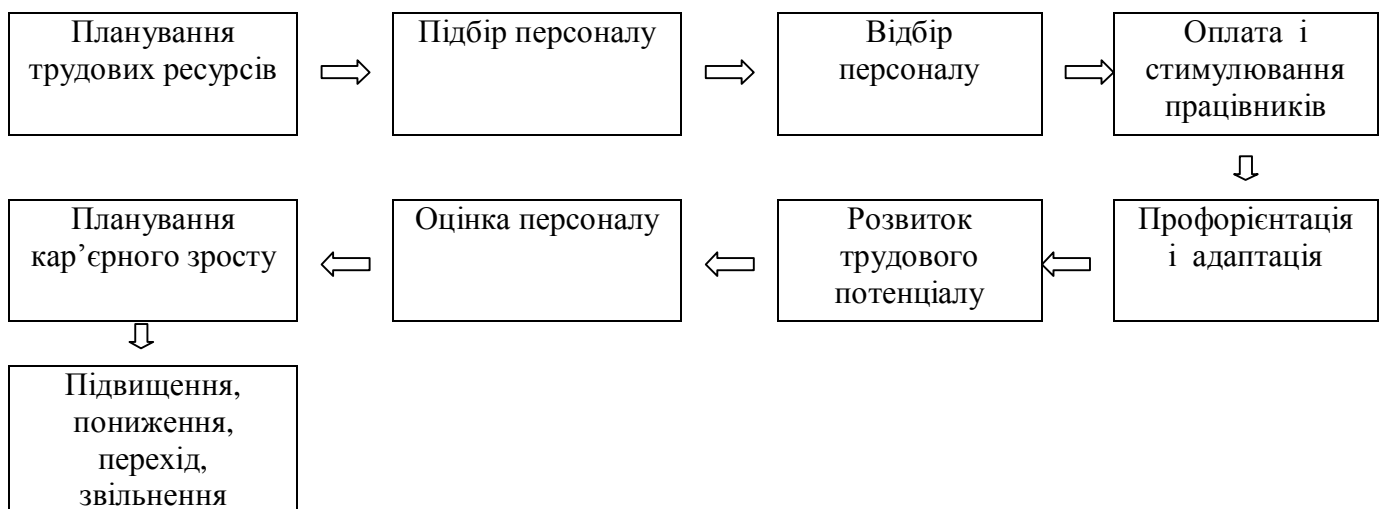


Рис. 1.3. Стратегія роботи з людськими ресурсами підприємства

Англійський професор С.Ліз виділяє шість стратегічних напрямків управління трудовими ресурсами на підприємстві:

1. Зниження питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції і оплати праці робітників. Через високу оплату праці країн Європи та США продукція багатьох фірм стала неконкурентоспроможною порівняно з країнами Азії. Як вихід автор пропонує поділити персонал на дві групи: висококваліфіковані

постійні робітники з високою заробітною платою („ядро”); малокваліфіковані сезонні працівники з низькою заробітною платою („периферія”).

2. Працівники— це ресурс, який необхідно „максимізувати”. Досліджено, що єдиним джерелом довгострокової переваги на ринку є знання можливостей своїх працівників та максимізація їх винахідливості, мотивації і людських відносин, а не копіювання досвіду інших компаній.

3. Розвиток організаційної культури: загальні цілі, колективні цінності, постановка завдань та досягнення результатів через діяльність конкретних людей.

4. „Японізація” методів управління персоналом за рахунок мінімізації числа рівнів управління, високої організаційної культури, гнучких форм організації праці тощо.

5. Управління трудовими ресурсами— стратегічна функція, що передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, винагороди згідно з якістю індивідуальної діяльності, мінімізація трудових спорів і створення гармонії на робочому місці, мотивація колективних зусиль.

6. Використання моделей управлінського вибору в роботі з персоналом з урахуванням головних аспектів: способи впливу на працівників; процедура руху робітника на фірмі; системи винагород; організація робочого місця [27,с.156].

Таким чином, основна задача сучасних менеджерів полягає в пристосуванні системи управління персоналом до стратегії розвитку підприємства, що надасть змогу організації ефективно досягти поставлених стратегічних цілей у майбутньому, що, в свою чергу, сприятиме налагодженню оптимальної роботи підприємства.

1.4. Загальна характеристика основних елементів зарубіжної системи управління персоналом (на прикладі американської та японської моделей менеджменту персоналу)

В усьому світі йде активний пошук найбільш раціональних моделей управління персоналом. Досвід багатьох фірм показав, що інвестиції в нове обладнання не приводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується "людський фактор", тобто якщо одночасно не здійснюються великі вкладення капіталу в підготовку персоналу, створення резерву кадрів, у впровадження нових принципів організації праці. Для управлінського рівня необхідно, крім того, створення нової виробничої культури, що включає принципи групової роботи (виробничої діяльності), реорганізацію підготовки і підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резервом кадрів, на оплату праці виходячи з виробничих потреб, на стимулювання ініціативи і залучення в процес прийняття рішень, у тому числі спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів.

Проблемам удосконалювання роботи з керівними кадрами в США завжди приділялось винятково важливе значення. Економічні основи побудови і загальна соціальна спрямованість систем управління найманим персоналом у США знаходяться під сильним впливом відносин праці і капіталу, заробітної плати і розподілу прибавочної вартості (прибутку). Багато принципів організації кадрової роботи в США сформувалися в специфічних американських умовах й істотно відрізняються від підходів, що практикуються, наприклад, у Японії.

Так, згідно американської системи управління, власники фірм розглядають вищих керівників як повноважних представників своїх інтересів, що фактично одержують не тільки заробітну плату, але і повноважну частину від прибутку підприємства. Добір, оцінка і просування кожного з них здійснюються індивідуально, ця робота покладається безпосередньо на членів Ради директорів компанії. Форми підвищення їхньої кваліфікації і підготовки до заняття нової посади побудовані так, щоб, мінімально використовуючи час керівника, надати йому максимум корисних навичок [28,с.43].

Управлінці середнього рівня складають найбільш численний прошарок в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої сфер США, вони частіше переміщаються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів

на вищі керівні посади. Саме для керівників цього рівня у великих організаціях створюються комплексні системи кадрової роботи, що охоплюють:

- планування забезпечення фірми керівними кадрами, їх "кар'єри" і просування;
- конкурсний добір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад;
- формальну (засновану на чітких критеріях) оцінку результатів праці працівників, а також їх професійних, ділових і особистих якостей;
- регулярну процедуру оцінки всіх керуючих середнього рівня при особистій участі в ній вищих керівників;
- активне проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації керуючих з урахуванням перспектив їх просування.

Керівники нижчої ланки управління набираються з числа робочих чи молодих фахівців, більшість з яких уперше займають посаду, що передбачає керівництво персоналом. При формуванні резерву керівних кадрів багато американських корпорацій застосовують п'ятилітнє і поточне планування забезпечення фірм керівними кадрами. Такі плани оформляються у вигляді так званих програм "управління кар'єрою керівників" і програм "управління людськими ресурсами".

Типова програма "управління кар'єрою керівника" включає:

- визначення потреби фірми в кадрах вищої кваліфікації на 5 років;
- щорічну оцінку результатів праці всіх керівників і фахівців, а також регулярну оцінку їх індивідуальних якостей і можливостей;
- співбесіду з працівниками з приводу перспектив їхнього просування;
- визначення потреби в перепідготовці і підвищенні кваліфікації керівних кадрів, складання індивідуальних планів "розвитку управлінців".

Дуже велике значення в американській практиці приділяється добору і перевірці (тестуванню) кандидатів на керівні посади на всіх рівнях керівництва. При заміщенні посад вищих керівників це полягає, як правило, у ретельній, суцільно індивідуальній перевірці й оцінці кожного кандидата на посаду. Керівництво компаній тримає процес підбору керівників вищої і середньої ланки під контролем. З цією метою в більшості великих і середніх корпорацій створені Комітети з

призначень, що є постійними секціями Ради директорів, в які входять компетентні та досвідчені члени Ради директорів.

Якщо виникає необхідність у пошуку кандидата на ту чи іншу керівну посаду поза корпорацією (приблизно 1/3 американських фірм зустрічаються з даною проблемою), то керівництво фірми часто звертається за допомогою до консалтингових фірм. В свою чергу, консалтингові фірми відшуковують кандидатів на вакантні посади та виступають гарантами відповідності претендентів висунутим вимогам. Важливу роль в доборі кандидатів на керівні посади нижчого рівня управління виконують центри оцінки, основна задача яких – виявляти працівників, здатних до управління та об'єктивно оцінювати їх можливості. За підсумками оцінки складається докладний звіт про виявлені якості кандидата на посаду, його сильних і слабких сторонах, що потім зберігається в особистій справі.

Що стосується безпосередньо оцінки індивідуальних результатів діяльності керівників американських фірм, то оцінювання персоналу корпорацій використовується комплексно і служить для встановлення розміру оплати і преміювання працівника, визначення його відповідності займаній посаді, доцільності просування працівника по „кар'єрній драбині”, виявлення недоліків в організації праці працівника, а також для визначення необхідності підвищення його кваліфікації і перепідготовки. Як правило, для оцінки формується відповідний колегіальний орган (комітет), до складу якого входять представники вищого керівництва фірми, представники кадрової служби, безпосередні начальники оцінюваних працівників, один із представників тієї ж професійно-кваліфікаційної групи, що й оцінювані працівники [29,с.46]. Так, наприклад, у корпорації „General Motors” 6,5 тисяч керівників одержують оцінку при особистій участі глави корпорації, 6 старших віце-президентів та 10 групових віце-президентів, які керують окремими підрозділами корпорації. Процедура оцінки здійснюється двічі на рік протягом 6-денної сесії, що триває без перерви. Примітно, що в багатьох системах рівень оцінки керівника пов'язаний з гарантованим заохоченням чи покаранням. Однак обстеження в корпораціях показали, що керуючі насамперед виявляють цікавість до скорочення персоналу і розподілу винагород, у меншому

ступені — до виявлення сильних сторін у діяльності працівників і найменш усього — до оцінки перспектив просування і рекомендаціям по покращенню роботи підлеглих. Тому в практиці оцінки, нерідко, найбільш ретельно обґрунтовані негативні висновки, тоді як обговоренню підсумків оцінки з працівником і виробленню необхідних рекомендацій керуючі приділяють найменшу увагу. Одна з головних функцій оцінки діяльності працівників — визначення контингенту персоналу, за рахунок якого варто проводити скорочення. Корпорації вважають обов'язковим звільнитися від працівників, що стали за якихось причин зайвими. Розрізняють дві основні причини: індивідуальні звільнення, метою яких є заміна недостатньо ефективних менеджерів, або скасування управлінських робочих місць (чи їхнє сполучення). Звільнення за неефективність проводиться за підсумками оцінки у відношенні працівників, діяльність котрих визначена як така, що не відповідає установленим вимогам. Якщо працівників, діяльність яких визнана як неефективна відразу не звільняють, то до них застосовують так звану програму по поліпшенню діяльності. Дана програма розрахована на два-три місяці та містить конкретні цільові завдання виконавцю. По закінченню відведеного терміну працівника в обов'язковому порядку знову оцінюють. Недосягнення поставлених планом цілей автоматично призводить до звільнення. У більшості корпорацій оцінка й атестація організуються щорічно, в окремих компаніях, особливо якщо вони застосовують спрощені процедури оцінки, наприклад у "Ла Бленк айрон веркс", — кожні півроку. Більшість компаній (наприклад, "Ксерокс") вимагають, крім того, від своїх керівників проведення неформальних співбесід і обговорення результатів праці як мінімум ще раз у проміжку між щорічними формальними оцінками й обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих.

Також одним із важливих елементів системи управління персоналом є процес навчання, підготовки, підвищення кваліфікації працівників. Так, у США для підготовки керівних кадрів існує більше 1000 шкіл бізнесу, кращі з яких створені при університетах і великих корпораціях. У 1991 р. близько 700 таких шкіл видали майже 75 тисяч дипломів "магістра ділової адміністрації" (МБА), що високо котируються в інших країнах. Державна школа бізнесу, найстаріша в США і

найбільш престижна, є родоначальницею методу конкурентних ситуацій. З 1908р. вона готувала керівників компаній по галузевій ознаці (нафта, газ, металургія, торгівля, транспорт і т.д.). Зараз, відгукуючись на потребу практики, школа готує випускників для роботи у різних секторах економіки. Основна діяльність цієї школи — навчання по програмі MBA. Ціль програми – розвинути у випускників якості, що необхідні керівнику, а саме:

- 1) уміння визначити місце своєї організації в зовнішньому середовищі;
- 2) аналітичні й інтеграційні навички, тобто здатність розібратися в заплутаній ситуації, визначити і сформулювати проблему, розробити альтернативні варіанти її вирішення та ефективно реалізувати обраний варіант;
- 3) технічні й функціональні навички, тобто компетентність в області виробництва, маркетингу, фінансів;
- 4) уміння інтегрувати особисту ділову етику з успішною діяльністю по управлінню компанією;
- 5) навички взаємодії з людьми й уміння впевнено працювати в атмосфері конкуренції [29,с.78].

Особливе місце в структурі школи займають програми навчання (підвищення кваліфікації) уже працюючих керівників компанії. На навчання по програмі MBA приймаються керівники, що мають не менше 15-20 років управлінського досвіду на керівних посадах. Крім того, існують й інші програми підвищення кваліфікації для управлінського персоналу, а саме: міжнародна програма для керівників вищого рівня (18MP); програма для підготовки функціональних керівників великих акціонерних компаній для заняття посад вищих керівників (зі стажем не менш 10 років) і програма для президентів — власників компаній (OMP). Дана програма включає наступні курси:

- 1) загальне управління;
- 2) стратегічне управління;
- 3) управління фінансовими ресурсами компанії;
- 4) бухгалтерський облік і аналіз господарської діяльності;
- 5) управління виробництвом і якість;

- 6) міжнародна економіка, взаємини бізнесу і держави;
- 7) інформація, організація і контроль;
- 8) керівництво.

Американська модель мотивації праці трудового потенціалу побудована на системі всебічного заохочення підприємництва і збагачення найактивнішої частини населення. В основі системи мотивації праці трудового потенціалу в США лежить оплата праці у вигляді модифікованої погодинної системи оплати праці, що доповнюється нормуванням і всілякими формами преміювання [30,с.71]. Так, наприклад, в практиці американських фірм «Ford», «General Motors» та інших використовуються різні методи мотивації і гуманізації праці. Багато з них пов'язані з матеріальними заохочуваннями працівників. Часто використовують аналітичні системи заробітної плати, особливість яких – диференціальна оцінка в балах виходячи зі ступеня складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та інше. При цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає у формі винагороди за підвищення якості продукції, зріст виробництва праці, економію сировини складає третину від основної заробітної плати.

Поряд з американською системою зупинимося на японській практиці. На рис. 1.4. представлена концептуальна схема японської системи управління персоналом.



Рис. 1.4. Концептуальна схема японської системи управління персоналом

Концептуальна схема японської системи управління персоналом визначає напрямки кадрової політики й організації кадрової роботи в японських корпораціях і фірмах, для того, щоб досягати якісно нових результатів, більшої віддачі від кожного керівника [31,с.29].

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

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація службовців), японські корпорації в більшому ступені використовують відданість працівників компанії, якій вони служать. Досягається це шляхом ототожнення

інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи.

Японська модель управління персоналом передбачає забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми шляхом:

- широкої мережі консультативних і інших органів, що дозволяють вести підготовку і приймати рішення (за деякими оцінками, кожен керуючий у японській компанії бере участь у роботі 60-80 формальних і неформальних робочих груп, що тісно співробітничать між собою);
- спеціально розробленої і постійно діючої системи переміщення керівників на різні посади всередині фірми для вироблення в них універсалізму;
- постійного прогресу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп і т.п., у який включаються представники різних функціональних служб і рівнів управління.

Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і пов'язаній з нею заробітній платі, активному спілкуванню, просуванню і ротації кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю японської системи є повага до людей. У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) чим у комерційних банків) дозволяють забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем і, головне, не допустити апатії і безвідповідальності.

Таким чином, ми бачимо, що як американській моделі управління персоналом, так і японській притаманні окремі характерні риси ефективного менеджменту персоналу, що в певній мірі є доволі розвиненими в порівнянні з вітчизняними методами. Часто виникає запитання стосовно можливості використання іноземного досвіду у вітчизняній практиці управління

персоналом. Проте для того, щоб отримати окремі бачення стосовно відповіді на вищепоставлене запитання, необхідно провести порівняльний аналіз основних тенденцій в управлінні персоналом вітчизняних та іноземних підприємств (додаток А).

В цілому, виходячи з аналізу даних табл. А.1, можна з впевненістю говорити про те, що українські підприємства багато в чому поступаються іноземним корпораціям, і в цьому проявляється їх великий „мінус”, який потребує виправлень. Проте ми розуміємо, що більшість вітчизняних підприємств, на відміну від іноземних корпорацій, в повній мірі є фінансово незабезпеченими, а тому ефективно реалізувати окремі елементи системи управління персоналом не мають змоги.

Висновки до розділу 1

1. Управління персоналом— це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.
2. Основна мета менеджменту персоналу— це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.
3. Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом є:
 - 1) ефективність відбору і розміщення працівників;
 - 2) справедливість оплати праці і мотивації;
 - 3) професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
 - 4) швидке й ефективне розв’язання особистих проблем тощо.
4. Основними складовими системи управління персоналом є:

- 1) аналіз та планування персоналу: до цієї підсистеми належать аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами;
- 2) відбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей;
- 3) оцінювання персоналу: персональна оцінка– рівень знань, умінь, майстерності та особистої відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів;
- 4) організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, тощо;
- 5) мотивація персоналу.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВАТ „ЦЕНТРОЛИТ”

2.1. Виробничо-фінансова характеристика діяльності підприємства

2.1.1. Основні напрямки діяльності ВАТ „Центролит”

Відкрите акціонерне товариство „Центролит” засновано відповідно до наказу Мінмашпрому України від 30 червня 1994 року №988 у порядку, передбаченому указом Президента України від 15 червня 1993 року „ Про

корпоратизацію підприємств”. Проте історія підприємства розпочинається ще з 1962-1975 років, коли був побудований Сумський державний завод „Центролит”.

Місцезнаходження ВАТ „Центролит”: 44020, Україна, м.Суми, вул. Брянська,1.

Кожне підприємство визначає свою головну мету, для досягнення якої направляє всі свої зусилля в процесі здійснення власної діяльності. Не є винятком і відкрите акціонерне товариство „Центролит”, головною метою існування якого є забезпечення потенційних споживачів високоякісною продукцією та отримання прибутку. Головна ціль підприємства, яка принесе йому бажаний успіх і суспільне визнання, – це перевищення сподівань потенційних споживачів.

Також перед адміністрацією підприємства стоять наступні завдання, вирішення яких є більш бажаним в недалекому майбутньому, а саме:

- 1) збільшити обсяг прибутку підприємства;
- 2) підвищити рівень продуктивності праці робітників ВАТ „Центролит”;
- 3) знизити собівартість виробництва продукції;
- 4) збільшити обсяг виплавки чавуну до 9700 тон;
- 6) збільшити використання виробничих потужностей на 11,3%.

Таким чином, основною метою діяльності ВАТ „Центролит” є задоволення потреб споживачів в продукції промислово-технічного призначення, товарах широкого вжитку, послугах науково-технічного, побутового та іншого характеру з метою одержання прибутку.

Продукція ВАТ „Центролит” займає наступне місце в класифікації видів товарів:

по призначенню— ця продукція охоплює майже всі групи споживачів, а саме: машинобудівництво, транспорт, сільське господарство, галузі нафтової та газової промисловості та ін.;

виходячи зі звичок споживачів— продукція ВАТ „Центролит” є продукцією особливого попиту, тобто попит на продукцію в більшій мірі (близько 60%)

проявляють машинобудівельні підприємства, для яких ця продукція є напівфабрикатами.

Продукція даного підприємства відрізняється від продукції інших галузей економіки наступним чином:

- 1) за способом зберігання— це відкриті ділянки, рідко приміщення;
- 2) за термінами зберігання— в залежності від марки чавуну та правильного розміщення на складах готової продукції;
- 3) умовами транспортування— завдяки своїм характеристикам транспортування готової продукції ВАТ „Центролит” є нескладною операцією, а це в свою чергу, надає можливість транспортувати готову продукцію не тільки територією України, але й далеко за її межами.

Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво з чорних та кольорових металів відливок, деталей, комплектуючих, заготовок деталей для насосного, компресорного, сільськогосподарського та інших галузей машинобудування, промисловості, транспорту;
- виробництво товарів народного споживання;
- заготівля та металургійна обробка брухту чорних та кольорових металів;
- будівництво та ремонт будівель та споруд виробничого та соціального призначення;
- самостійне ведення зовнішньоекономічної діяльності;
- комерційна діяльність;
- операції з нерухомістю;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України, надання митних, брокерських послуг іншим юридичним особам та населенню;
- розробка та впровадження маловідходних та безвідходних технологій;
- підприємницька діяльність по підготовці та укладанню з будь-якими закордонними фірмами незалежно від форм власності угод та контрактів по

питанням виробництва та збуту виробів машинобудування, будівництва, тощо, а також питанням науки та техніки, навчання і охорони здоров'я;

- надання послуг в сфері побуту, в тому числі надання житлово-комунальних послуг та послуг по відпочинку та оздоровленню дітей та працівників підприємства, тощо [32,с.2].

В своєму складі ВАТ „Центролит” налічує 38 підрозділів, в тому числі 24 відділа та 33 бригади, функціонує дочірнє підприємство ВК НТЦ „Універсал-Сервіс”. Організаційна структура відкритого акціонерного товариства представлена в додатку Б.

Відкрите акціонерне товариство включає в себе основні та допоміжні цеха. Зокрема, на даний момент на підприємстві існує три діючих цеха по виплавці чавуну та цех по виплавці сталі, а саме:

- цех середньої виплавки (цех №3) потужністю 30 тис. тон виплавки чавуну в рік;
- цех крупної (важкої) виплавки (№4) потужністю 36 тис. тон. На даний момент потужність цеху складає 18 тис. тон виплавки чавуну в рік;
- цех дрібної виплавки (№5) потужністю 38 тис. тон в рік;
- цех виплавки сталі (№8) потужністю 32 тис. тон в рік.

Крім основних цехів на підприємстві здійснюють свою діяльність і допоміжні цеха, які включають в себе:

- модельний цех (№1), який використовується для виготовлення всіх видів модельних комплектів на замовлення потенційних споживачів;
- цех підготовки необхідних матеріалів для виплавки чавуну (№2). Призначений для забезпечення основних цехів шихтовими матеріалами, їх переробки, підготовки та подачі в цеха по виплавці чавуну;
- ремонтно-механічний цех (№10);
- енергоремонтний (№13), який призначений для забезпечення підприємства зрідженим повітрям, паром, гарячою водою, електроенергією та іншими електроносіями;

- ремонтно-будівельний цех (№15), який використовується для ремонту будівель та споруд промислового та непромислового призначення, капітальних ремонтів, заміни обладнання, виготовлення тари для основного виробництва та інших робіт;
- транспортний цех (№14), призначений для перевезення всіх вантажів, матеріалів, що постачаються на завод або вивозяться за його межі;
- складське господарство: перелік складів, призначених для забезпечення заводу матеріалами, комплектуючими, обладнанням та ін.

Таким чином, ВАТ „Центролит” – це доволі потужне підприємство, яке, на даний момент переживає не найкращі часи в своїй діяльності. Проте, не дивлячись на нестабільне фінансове положення, підприємство з оптимізмом дивиться в майбутнє, що проявляється, наприклад, в запуску нового виду продукції виплавки сталі. Тому, сьогодні, керівництво підприємства з великою надією сподівається на прихід „нового” життя на завод, яке буде доволі безтурботним і прибутковим.

2.1.2. Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища товариства

Найбільш важливим елементом внутрішнього середовища підприємства, джерелом його розвитку є люди, тобто їх потенціал, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці) факторів.

Таким чином, персонал підприємства- сукупність постійних працівників, котрі отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Колектив ВАТ „Центролит” нараховує приблизно 1 тисячу працівників різних професій. В невеликій сім'ї ВАТ „Центролит” представлені спеціалісти

основних виробництв підприємства та допоміжних служб, медики, працівники їдальні.

Колектив ВАТ „Центролит” пишається своїми досвідченими кадрами, в той же час працюючи над омолодженням персоналу. Багато працівників підприємства приймають активну участь в удосконаленні технології та техніки, виступаючи винахідниками та раціоналізаторами.

Також, окрім персоналу, ще одним важливим елементом внутрішнього середовища підприємства є технологія. На підприємстві ВАТ „Центролит” активно використовується технологія приготування ливарних розплавів, яка передбачає наступне: залитий в ливарну форму розплав повинен мати хімічний вміст, температуру, що відповідають технічним умовам на відливання; розплав не повинен бути насичений газами, не забруднений шлаками та іншими неметалевими елементами; шляхом кристалізації в порожнині форми, розплав повинен забезпечувати задану структуру, а також механічні та експлуатаційні властивості відливання. Технологія приготування розплаву складається з наступних етапів:

- 1) вибір вихідних шихтових матеріалів. В якості шихтових матеріалів використовують металеві та неметалеві елементи. До металевих матеріалів відносять сплави, лом, різноманітні відходи чорних та кольорових металів та сплавів та ін. До неметалевих елементів відносять флюси, солі та ін.;
- 2) підготовка вихідних шихтових матеріалів до відливання. При підготовці шихтових матеріалів до відливання металеві шихтові матеріали та відходи виробництва подрібнюють і розрізають на більш дрібні частини спеціальним устаткуванням;
- 3) розрахунок складу шихти. Шихта— це набір визначених матеріалів, вміст яких в розплаві визначають розрахунком, з тим, щоб після їх виплавки отримати необхідний, згідно хімічному вмісту, ливарний розплав. Розрахунок шихти здійснюють аналітичним чи графічним методом;

- 4) шихтовка. Шихтовка— це операція по складанню доз шихтових матеріалів в шихті по масі. Шихтовку здійснюють на складі шихтових матеріалів з використанням спеціальних терез;
- 5) плавка шихти. Для плавки шихти використовують різноманітні печі: вагранки, електричні індукційні, дугові та ін.;
- 6) металургійна обробка розплаву. Металургійна обробка розплаву забезпечує високі механічні та експлуатаційні властивості відливок; виплавлений в печі розплав підлягає додатково металургійній обробці задля покращення структури розплаву, для вивільнення розплаву від газів та неметалевих елементів.

Найбільш важлива характеристика підприємства-його взаємозв'язок з зовнішнім навколишнім середовищем. Будь-яке підприємство не може існувати саме по собі. Підприємство повністю залежить від навколишнього оточення як відносно своїх ресурсів, так і споживачів, користувачів тими результатами, яких намагається досягти підприємство. З кожним роком управлінський апарат ВАТ „Центролит” повинен враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які набувають глобального характеру. Підприємство повністю залежить від оточуючого середовища, яке, як правило, знаходиться поза межами впливу менеджера.

Для ВАТ „Центролит” характерне в більшій мірі ділове зовнішнє середовище, яке представлене постачальниками, споживачами, конкурентами.

Споживачами продукції відкритого акціонерного товариства здебільшого є машинобудівельні виробництва. В Україні, як мінімум, це 23 підприємства, які споживають продукцію ВАТ „Центролит”. Серед основних замовників чавунних відливок є:

„Гідромаш”, НВО м. Суми;

ТОВ „Івано-Франківський локомотиворемонтний завод”;

АТ „Атек” м. Київ;

ВАТ „Легмаш” м. Полтава;

„Еко-Ексім” м. Суми;

ПП „Політеп” м. Львів;

ВАТ „Рефма” м. Мелітополь;
ТОВ „Фаворит Центр” м. Київ;
„Електромеханічний завод” м. Херсон та ін.

Головним фактором, який необхідно враховувати при здійсненні спільної роботи з підприємством є те, що виплавка чавуну є кінцевою продукцією для ВАТ „Центролит”, а для споживачів— це лише напівфабрикат. Дана обставина зобов’язує ВАТ „Центролит” працювати зі своїми клієнтами по 100% авансу. Щорічні виставки, які проводяться, в основному, в м. Києві, надають змогу підприємству не тільки представляти свою продукцію, але й щорічно залучати нових клієнтів, які в майбутньому перетворюються на потенційних замовників.

Також в даній сфері діяльності підприємство зустрічається з сильними конкурентними позиціями підприємств-аналогів. Тому основне завдання для ВАТ „Центролит” полягає в умінні своєчасно виявити можливі загрози зі сторони конкурентів та зреагувати на них. Серед найбільших конкурентів відкритого акціонерного товариства є:

„Центролит” м. Одеса;
ЗАТ „Ірма” м. Київ;
ТОВ „Литьє” м. Мелітополь;
ВАТ „Исследовательский литейно-механический завод” м. Полтава;
ТОВ „Красный Октябрь” м. Харків, а також ведучі заводи Східного регіону.

В такому сильному конкурентному середовищі ВАТ „Центролит” складно нарощувати свої конкурентні переваги. Проте, якщо дане підприємство вважає за необхідним зайняти хоч невелику долю металургійного ринку, воно повинно навчитися виживати, а це в основному залежить від ефективності управління та персоналу підприємства.

При вирішенні важливих і складних завдань, які потребують вагомого досвіду, сучасної техніки та унікальних технологій, без партнерів не обійтися. ВАТ „Центролит” завжди співробітничало з компаніями, які живуть не сьогоднішнім днем, а працюють на далеку перспективу. Діловими партнерами

ВАТ „Центролит” в різні роки історії підприємства були передові компанії, репутація яких настільки ж висока, як і якість їх продукції.

Серед підприємств, які успішно співробітничать з даним підприємством і є його головними партнерами-постачальниками, необхідно згадати:

Керамаш, м. Київ (універсальна термічна камерна піч);

OTTO JUNKER, Німеччина;

EGES, Туреччина;

LAEMPE, Німеччина;

HENRICH WAGNER SINTO, Німеччина.

Таким чином, підприємство ВАТ „Центролит” здійснює свою діяльність в сфері зовнішньоекономічних зв'язків не лише як постачальник власної продукції, але як і споживач імпортного обладнання, необхідного для забезпечення процесу виробництва-виплавки чавуну.

Вже можна з повною впевненістю говорити про те, що запуск наприкінці 2005 року в виробництво цеху №8 та освоєння додаткового виду діяльності (виплавка сталі) призвело до того, що підприємство зіткнулося з багатьма сильними конкурентами, яким уже вдалося наростити свої конкурентні позиції та зайняти свою нішу на ринку з виплавки сталі. Серед потенційних конкурентів можна виділити ВАТ „Криворожсталь”; ВАТ „Металлургический комбинат „Азовсталь””; ВАТ „Запорожсталь”. Тобто уже на сьогоднішній день можна спрогнозувати те, що ВАТ „Центролит” буде задовольняти потреби в виробках зі сталі лише регіональних підприємств, що здійснюють власну діяльність на території міста Сум та Сумської області. Говорити про вихід ВАТ „Центролит” зі своєю продукцією (виплавка сталі) на міжнародні ринки, мабуть, недоречно, оскільки, ведучі підприємства цієї галузі захопили окремі долі ринку і не збираються покидати їх.

Таким чином, підприємство виходить на уже доволі сформований вітчизняний ринок сталі, на якому його очікує тяжка конкурентна боротьба.

2.1.3. Характеристика фінансового стану ВАТ „Центролит”

За часів Радянського Союзу сумський завод „Центролит” був одним із провідних підприємств в металургійній галузі не тільки в Україні, але і закордоном. Вершини своєї діяльності підприємство досягло в 1992 році, уже в незалежній Україні, коли було вироблено 80,7 тис. тон чавунного литва, 65% якого продавалося закордон. Після чого наступили тяжкі часи в діяльності заводу, які тривають уже більше десяти років та мають прогресивний характер. За останні роки декілька разів відбувалися зміни керівництва, чисельність персоналу зменшилася майже на 3 тис. чоловік, обсяги виробництва скоротилися в 32 рази, заборгованість по заробітній платі на заводі за час вимушеного простою в 1999-2002 роках досягла 2,3 млн. грн. Остання проблема стала причиною 3,4 млн. грн. боргу до Пенсійного фонду, в зв'язку з чим управління Ковпаківського району звернулося в суд з заявою щодо визнання підприємства ВАТ „Центролит” банкрутом. І знову в серпні 2004 року до керма заводу приходить нове керівництво, разом з яким з'являється надія на „оздоровлення” заводу. Проте не можна говорити, що для підприємства закінчилися важкі часи. Так само продовжуються вимушені простой, відбувається виплата заробітної плати, але з запізненнями, підприємство працює неприбутково, намітилася тенденція роботи заводу в збиток, відбувається скорочення штату працівників ВАТ „Центролит”.

Так, підприємство ВАТ „Центролит” в 2004 році отримало дохід від реалізації продукції у розмірі 18 959 000 грн., що на 9 227 000 грн. більше, ніж у 2003 році (9 732 000 грн.). У 2005 році дохід від реалізації продукції склав 19 847 000 грн., що на 888 000 грн. більше, ніж у 2004 році (18 959 000 грн.). Таким чином, намітилася тенденція зростання обсягу доходу від реалізованої продукції, що пов'язано, мабуть, в першу чергу, з приходом нового керівництва, яке внесло окремі корективи в роботу підприємства. Проте, незважаючи на збільшення обсягів доходу, завод продовжує працювати неприбутково, навіть з відповідним збитком. І в цьому проявляються неадекватні дії зі сторони нового керівництва, яке не може врегулювати

ситуацію, що складається на підприємстві протягом багатьох років. Аналіз діяльності товариства ВАТ „Центроліт” на протязі 2003-2005 р.р. представлений в табл. 2.1 [33-35].

Таблиця 2.1

Аналіз діяльності товариства ВАТ „Центроліт” за 2003-2005 р.р., грн.

№ п/п	Показник	Ф.2, ряд	Значення		
			На 01.01.2004р.	На 01.01.2005р.	На 01.01.2006р.
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції	010	9 732 000	18 959 000	19 847 000
2.	Податок на додану вартість (ПДВ)	015	1 184 000	2 378 000	2 317 000
3.	ПДВ у % до виручки		12,17	12,54	11,67
4.	Інші вирахування з доходу	030	809 000	737 000	786 000
5.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	035	7 739 000	15 844 000	16 744 000
6.	Собівартість реалізованої продукції	040	8 935 000	16 532 000	17 706 000
7.	Собівартість у % до виручки		91,81	87,2	89,21
8.	Прибуток від реалізації продукції	050	-	-	-
9.	Збиток від реалізації продукції	055	1 196 000	688 000	962 000
10.	Чистий прибуток	220	-	-	-
11.	Чистий збиток	225	4 441 000	1 873 000	5 634 000

Отже, незважаючи на зростання обсягу доходу від реалізації продукції в 2005 р. в порівнянні з попередніми роками, все ж таки спостерігається погіршення фінансового становища підприємства у 2005 році, в порівнянні з 2003 та 2004 р.р., оскільки збиток від діяльності ВАТ „Центроліт” збільшився на 3 761 000 грн. в порівнянні з 2004 р. (1 873 000 грн.); та на 1 193 000 грн. в порівнянні з 2003 р. (4 441 000 грн.)

Основну частку в структурі операційних витрат займають матеріальні витрати, що в 2004 р. в порівнянні з 2003 р. зросли на 3 465 000 грн. В 2005 р.

спостерігається тенденція скорочення матеріальних витрат на 67 000 грн. в порівнянні з 2004 р.

Що стосується витрат підприємства на оплату праці працівників, то в 2004 р. витрати збільшилися на 1 415 000 грн., відповідно відрахування на соціальні заходи – на 593 000 грн., ніж у 2003 р. В 2005 р. знайшла своє відображення наступна тенденція: витрати на оплату праці працівників збільшилися на 1 708 000 грн., ніж у 2004 р. та на 3 123 000 грн. в порівнянні з 2003р.; відповідно відрахування на соціальні заходи у 2005 р. зросли на 1 254 000 грн. в порівнянні з 2004 р. та на 1 847 000 грн. в порівнянні з 2003 р.

Амортизаційні відрахування у 2005 р. склали 1 248 000 грн., що на 366 000 грн. більше, ніж у 2004 р. та на 417 000 грн. більше, ніж у 2003р.

Структура собівартості продукції за елементами операційних витрат за 2003-2005 р.р. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура собівартості продукції за елементами операційних витрат
за 2003-2005 р.р., грн.

Найменування показника	Ф.2, ряд	Значення		
		На 01.01.2004р.	На 01.01.2005р.	На 01.01.2006р.
Матеріальні затрати	230	6 174 000	9 639 000	9 572 000
Витрати на оплату праці	240	2 736 000	4 151 000	5 859 000
Відрахування на соціальні заходи	250	1 048 000	1 641 000	2 895 000
Амортизація	260	831 000	882 000	1 248 000
Інші операційні витрати	270	914 000	995 000	1 705 000
Разом	280	11 703 000	17 308 000	21 279 000

У володінні ВАТ „Центролит” знаходяться основні засоби виробничого призначення, інформація про які представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Інформація про основні засоби ВАТ „Центролит” станом на 2005р., грн.

Найменування основних	Власні основні засоби
-----------------------	-----------------------

засобів виробничого призначення	На початок року	На кінець року
Будівлі та споруди	28 148 000	27 408 000
Машини та обладнання	240 000	175 000
Транспортні засоби	4 842 000	5 923 000
Інші	1 030 000	1 087 000
Разом	34 260 000	34 593 000

Таким чином, в процесі виробничої діяльності товариство використовує лише власні основні засоби, орендованих будівель, обладнання, тощо в структурі основних засобів заводу немає. В цілому, загальна вартість основних засобів виробничого призначення товариства на кінець 2005р. збільшилася на 333 000 грн. в порівнянні з початком року. На протязі року було виведено (в зв'язку з неможливістю подальшої експлуатації у виробничому процесі) окремі будівлі, в результаті чого вартість будівель і споруд у загальній вартості основних засобів підприємства зменшилася на 740 000 грн. в кінці року. Також негативним моментом в діяльності ВАТ „Центролит” є відсутність модернізованого обладнання, в результаті чого застаріле обладнання (морально та фізично зношене) є непридатним у використанні у виробничому процесі. Тому, як наслідок, кожного року спостерігається зменшення кількості обладнання (імпортованого сучасного обладнання не вистачає для забезпечення ефективного процесу виробництва) в загальній кількості основних засобів виробничого призначення підприємства. Так, вартість машин та обладнання в загальній вартості основних засобів на кінець 2005р. склала 175 000 грн., що на 65 000 грн. менше, ніж на початок 2005р. Поновилися транспортна база ВАТ „Центролит” за рахунок придбання нових транспортних засобів на протязі року, в результаті вартість транспортних засобів в загальній вартості основних засобів підприємства збільшилася на 1 081 000 грн.

Основним фактором, який впливає на діяльність ВАТ „Центролит” є фінансово-економічний фактор, вплив якого є досить значним і проявляється в

недостачі оборотних коштів. Недолік власних оборотних коштів підприємства покривається за рахунок позикових засобів– кредитів, наданих комерційними банками. Так, наприклад, 7 листопада 2005 року був підписаний договір між ВАТ „Центролит” (Суми) та АКБ „Райффайзенбанк Україна” (Київ), згідно якого комерційний банк відкрив кредитну лінію ВАТ „Центролит” на суму 16,09 млн. дол. Кредитна лінія відкрита на 48 місяців (4 роки), кошти надаються в доларах США по ставці Libor+7,5 % річних. Підприємство уже отримало першу частину коштів від комерційного банку в розмірі, еквівалентному 2 525 млн. грн.

Отже, в цілому, діяльність ВАТ „Центролит” можна охарактеризувати як незадовільну, оскільки підприємство працює безприбутково та з доволі великим збитком для себе. Для можливого виходу із важкого фінансового становища автором даної роботи були розроблені наступні рекомендації:

- 1) продовжувати вивчати ринки збуту чавунних виробів та виявляти існуючих конкурентів;
- 2) намагатися утримувати сегменти металургійного ринку України за рахунок оптимальної цінової політики та політики якості продукції;
- 3) збільшити питому вагу експортної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції. По можливості відмовитися від придбання імпортного обладнання, при цьому зосередитися на внутрішньому ринку металургійного обладнання, який пропонує більш низькі ціни;
- 4) сприяти вирішенню питання зменшення податків та дозволити підприємству використовувати кошти, отримані від зменшення обсягів податків на реконструкцію і модернізацію виробничого процесу;
- 5) переглянути собівартість продукції, що виготовляється ВАТ „Центролит”. Особливу увагу необхідно звернути на зменшення матеріальних витрат за рахунок можливої відмови від постачальників, які поставляють продукцію по доволі високій ціні;
- 6) переглянути штатний розклад ВАТ „Центролит”, та при можливості у всіх підрозділах здійснити оптимізацію за рахунок скорочення непотрібних штатних

одиниць, а також застосувати внутрішню ротацію кадрів за подібними професіями.

2.2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства

Виробниче підприємство на зовнішньому ринку— це порівняно нове явище для української економіки. Вихід на зовнішній ринок самостійно господарюючих суб'єктів повинен сприяти пристосуванню економіки до системи світогосподарських відносин, формуванню економіки відкритого типу.

Прагнення отримати прибуток більший, ніж всередині країни, спонукає підприємства виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на присутність чинника невизначеності у новому середовищі (нові конкуренти, мінлива ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність і т.д.), підприємство прагне нарощувати свою присутність на світовому ринку. Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві спонукає підприємство до розробки ефективної стратегії, політики діяльності на міжнародному ринку [36,с.53].

Не є винятком і відкрите акціонерне товариство „Центролит”. Його зовнішньоекономічна діяльність передбачає активний пошук партнерів закордоном, які в майбутньому стають потенційними споживачами продукції підприємства, або постачальниками необхідного обладнання.

Питаннями інтенсифікації зовнішньоекономічної діяльності й одержанням додаткового прибутку в результаті роботи з іноземними замовниками до 2005 року займалася зовнішньоторговельна фірма. Її особливістю було те, що фірма була елементом організаційної структури підприємства, не мала права юридичної особи, усю майнову відповідальність по зобов'язаннях зовнішньоторговельної фірми несло підприємство. Проте, не дивлячись на те, що фірма була складовою частиною підприємства, вона мала свою власну організаційну структуру.

Проте, з 2005 року, у зв'язку з економією витрат та скороченням фонду заробітної плати, підприємству довелося відмовитися від послуг зовнішньоторговельної фірми, і всі обов'язки щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності ВАТ „Центролит” були перекладені на відділ маркетингу та договорів. Отже, розв'язання всіх питань, пов'язаних з експортною та імпоротною діяльністю ВАТ „Центролит” покладено на відділ маркетингу та договорів, місце та роль якого в організаційній структурі товариства наступна:

- 1) перш за все, працівники даного відділу розробляють маркетингову політику товариства, націлену на пошук нових ринків збуту продукції підприємства, як на території України, так і за її межами, а також налагоджують контакти з потенційними клієнтами-замовниками;
- 2) по-друге, працівники відділу маркетингу та договорів безпосередньо займаються укладанням контрактів на поставку продукції ВАТ „Центролит” та беруть на себе зобов'язання щодо якісного їх виконання. Зокрема, департамент маркетингу та договорів забезпечує раціональну організацію збуту продукції, її поставку споживачам в строк і в обсязі згідно з замовленнями та укладеними угодами.
- 3) крім цього, співробітники відділу активно підтримують ділові відносини з транспортними підприємствами м. Суми, а також залізничною станцією, поскільки мають потребу в транспортних засобах для здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- 4) також працівники відділу маркетингу та договорів співробітничать з органами, невід'ємною функцією яких є здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Наприклад, декларант відділу постійно веде роботу з представниками митниці м. Суми, а також з Торгово-промисловою палатою;
- 5) співробітники відділу зустрічаються з потенційними замовниками, як на території заводу, так і за його межами, з метою обговорення всіх можливих пунктів майбутньої угоди;

6) також працівниками департаменту укладаються угоди, в основному, з іноземними виробниками щодо поставки, необхідного для забезпечення ефективної роботи підприємства, обладнання та сировини;

7) крім цього, не менш важливою функцією відділу маркетингу та договорів є здійснення рекламних заходів. Щоб привернути увагу потенційних замовників та збільшити обсяг продажу, а також розширити географічні кордони реалізації своєї продукції ВАТ „Центролит” намагається активно розповсюджувати рекламні матеріали. Зокрема, рекламна інформація працівниками відділу розповсюджується по електронній пошті та факсу (потенційним іноземним та вітчизняним місцевим замовникам). Представники підприємств м. Сум, які мають потребу у продукції ВАТ „Центролит” з метою використання її у власному подальшому виробничому процесі, отримують рекламні матеріали у вигляді брошур, календарів. Також у спеціалізованих виданнях друкуються рекламні статті з метою привернути увагу клієнтів.

Щодо зовнішньоекономічної діяльності, яку здійснює ВАТ „Центролит”, то основними країнами, до яких підприємство експортує свій товар (вироби з чавуну) є Фінляндія, Німеччина, Словачія, Росія, Узбекистан, Італія, Молдова. Споживачами продукції товариства (виробів з чавуну) є іноземні підприємства, діяльність яких зосереджена на виробництві насосів, компресорів, обладнання для різних галузей економіки (промисловість, сільське господарство, транспортне господарство). Найбільш тісні ділові відносини ВАТ „Центролит” підтримує з „Агрореммаш”, Пенза (основний напрямок діяльності– виробництво сільськогосподарських машин та техніки); „Електроммаш”, Тирасполь (основна продукція- насоси, арматура, стаціонарні та малогабаритні агрегати); Gura-Technik GmbH & Co; Pneumofore SpA (займається виробництвом вакуумних насосів). До 2005 року ВАТ „Центроліт” співробітничало з такими іноземними підприємствами як „Сувмаш” (Узбекистан); Mehrer, Німеччина (основна продукція– компресорна техніка для харчової та фармацевтичної промисловості); SLOVSERVICE, Кошице (Словачія); Gardner Denver, Фінляндія (займається виробництвом компресорів, турбокомпресорів, компресорів високого

тиску).

Таблиця 2.4

Загальний обсяг експорту продукції ВАТ „Центролит”

№	Замовники	Обсяг експорту продукції ВАТ „Центролит”					
		2003		2004		2005	
		т	грн	т	грн	т	грн
1.	РОСІЯ						
1.1	Пенза „Агрореммаш”	66,373	128409,31	58,574	215672,26	180,955	1023685,12
1.2.	Москва „Руссбыт”	-	-	19,721	74449,10	-	-
2.	МОЛДОВА						
	Тирасполь „Електроммаш”	5,265	22675,38	2,025	11206,20	3,345	18487,30
3.	УЗБЕКИСТАН						
	„Сувмаш”	608,876	1608122,8	270,480	707529,22	-	-
4.	НІМЕЧЧИНА						
4.1.	Gupa-Technik GmbH & Co	20,250	43258,27	1012,04	2117987,83	1732,815	4981725,84
4.2.	Mehrer	291,200	608803,36	-	-	-	-
5.	СЛОВАКІЯ						
	Кошице SLOVSERVICE	-	-	19,140	36676,88	-	-
6.	ФІНЛЯНДІЯ						
	Gardner Denver	163,029	534202,23	138,640	577848,82	-	-
7.	ІТАЛІЯ						
	Pneumofore SpA	9,545	35917,36	10,080	36133,60	11,237	92567,08

Таким чином, можна зробити висновок, що загальний обсяг експорту у 2003 році склав 1164, 538 тон, у 2004 році відповідно обсяг експорту дорівнював 1530, 7 тон, у 2005 році– 1928, 352 тон. Відповідно грошові надходження за реалізовану на експорт продукцію товариства у національній грошовій одиниці становлять: у 2003 році– 2 981 388, 71 грн., у 2004 році– 3 777 503, 91 грн., у 2005 році– 6 116 465, 34 грн. [37-39]. Отже, намітилася тенденція зростання обсягу продажу продукції ВАТ „Центролит” за кордон, за рахунок збільшення обсягу попиту на товар підприємства зі сторони постійних клієнтів, зокрема Росії („Агрореммаш”, Пенза); Німеччини (Gura-Technik GmbH & Co); Італії (Pneumofore SpA); Молдови (Тирасполь, ”Електроммаш”) та за рахунок зростання ціни. Проте, спостерігається різке зменшення кількості постійних клієнтів ВАТ „Центролит” у 2005 році в порівнянні з 2003-2004 роками. Зокрема, від продукції товариства відмовилися підприємства Росії (Москва, „Руссбыт”); Узбекистану („Сувмаш”); Німеччини (Mehrer); Словачії (Кошице, SLOVSERVICE); Фінляндії (Gardner Denver). Основний мотив, який став приводом для відмови від експортної продукції зі сторони іноземних підприємств, це – неефективне виконання обов’язків з української сторони, хоча співробітники відділу маркетингу та договорів прикладають максимальні зусилля для забезпечення раціональної організації збуту продукції. Головна причина цього, скоріше за все, полягає в факторі часу та тимчасової відсутності працівників підприємства на своїх робочих місцях, що пов’язано з економією витрат на заробітну плату. В результаті, обмежена кількість працівників не в змозі ефективно організувати систему збуту продукції, оскільки не вистачає часу на обслуговування всіх клієнтів, які бажають замовити продукцію ВАТ „Центролит”. Проте, незважаючи на втрату постійних клієнтів, відомо, що більш важливим показником є якість, а не кількість. І в цьому поки що ВАТ „Центролит” виграє. Але, якщо підприємство і надалі буде продовжувати так працювати, то існує реальна загроза не тільки втратити існуючих постійних іноземних клієнтів, які забезпечують товариство доходом, а й втратити іноземний ринок збуту взагалі.

Ринки збуту продукції ВАТ „Центролит” розподілені наступним чином: Україна–65%-70%, з них Сумська область–20%, країни СНД–10%-15%, країни Західної Європи– 15%-20%. Таким чином, ми бачимо, що основний обсяг продукції все ж таки залишається на вітчизняному ринку і задовольняє потреби вітчизняних виробників. Динаміка збуту продукції ВАТ „Центролит” (експортна продукція та збут на вітчизняному ринку) за період 2003-2005 р.р. представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка збуту продукції ВАТ „Центролит” за 2003-2005 р.р.

Рік	Обсяг, грн.
2003	9 732 000
2004	18 959 000
2005	19 847 000

Таким чином, обсяг збуту продукції товариства на вітчизняному ринку для задоволення потреб українських підприємств складає: у 2003 році– 6 750 611, 29 грн., у 2004 році– 15 181 496, 09 грн.; у 2005 році– 13 730 534, 66 грн. [37-39]. Отже, основний дохід від реалізації продукції ВАТ „Центролит” отримує саме від вітчизняних виробників, тому перед працівниками підприємства стоїть досить вагоме завдання– нарощувати обсяги продажу власного товару за кордон. Проте в цілому можна говорити, що за останній період зовнішньоекономічна діяльність товариства знаходиться у фазі підйому, про що говорять вищенаведені дані. Однак, порівнюючи діяльність ВАТ „Центролит” на зовнішньому ринку з діяльністю провідних підприємств Сумщини (наприклад, ВАТ „Сумхімпром”), можна з впевненістю говорити про досить незначний розвиток зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, адже дохід від продажу товару іноземним замовникам у підприємства ВАТ „Центролит” в десять разів менший, ніж у ВАТ „Сумхімпром”.

Управління контрактною діяльністю, а саме, підписання та виконання контракту, є одним із головних моментів зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У міжнародній комерційній практиці контрактом називають договір купівлі-продажу товарів у матеріально-речовій формі [36,с.57]. Цей документ, що оформляє зовнішньоторгову угоду, містить письмову домовленість сторін про поставку товару: зобов'язання продавця передати певне майно у власність покупця та зобов'язання покупця прийняти це майно і сплатити за нього необхідну грошову суму.

При укладенні зовнішньоторгової угоди сторони повинні обумовити, право якої держави використовуватиметься для регулювання форми угоди і прав та обов'язків сторін. За українським законодавством права та обов'язки сторін зовнішньоторгового контракту визначаються правом країни, обраної сторонами при укладенні контракту чи в результаті подальшого узгодження.

Зміст контракту складають його умови, про які сторони, що укладають угоду, домовилися у процесі укладення контракту та попередніх переговорів. Ці умови відображають специфіку взаємин сторін та їх особливі вимоги до предмету та порядку виконання контракту.

Укладення та виконання контракту з іноземним контрагентом є підсумковим результатом будь-якої зовнішньоекономічної операції.

Проте, перш, ніж укласти зовнішньоекономічний договір, співробітникам відділу маркетингу та договорів доводиться докладати вагомі зусилля для здійснення наступної роботи:

- 1) спочатку за допомогою мережі Internet та спеціальних каталогів працівники відділу вибирають ті іноземні підприємства, для забезпечення діяльності яких необхідна продукція ВАТ „Центролит”;
- 2) далі за допомогою електронної пошти (найбільш дешевий ресурс) та засобів зв'язку (телефон, факс, пошта) розсилаються комерційні пропозиції та прайс-листи;
- 3) якщо іноземне підприємство зацікавилася в даній пропозиції, воно повідомляє про це працівників відділу маркетингу та договорів;
- 4) наступним кроком є те, що за ведення справи з конкретним іноземним замовником призначається окрема особа, яка в подальшому веде переговори та

укладає угоду (підписує контракт). Цей співробітник бере на себе обов'язок щодо ефективного виконання умов контракту.

Найбільш важливими, з точки зору прибутковості, для підприємства ВАТ „Центролит” були контракти, укладені підприємством з наступними іноземними контрагентами:

- FRANS PATEER B.V., Франція, договір на поставку виробів із сірого чавуну;
- Агрореммаш, Пенза (Росія), договір на поставку виробів із чавуну для використання в процесі виробництва сільськогосподарських машин;
- KG Gura-Technik GmbH & Co, Німеччина.

Приклад зовнішньоекономічного контракту на поставку продукції, укладений між ВАТ „Центролит” (Україна) та KG Gura-Technik GmbH & Co (Німеччина), наведений в додатку В.

Імпортна діяльність підприємства пов'язана з поставками обладнання, необхідного для забезпечення процесу виробництва. Так, зокрема, товариство підтримує ділові відносини з наступними іноземними партнерами-постачальниками:

OTTO JUNKER, Німеччина;

EGES, Туреччина;

LAEMPE, Німеччина.

OTTO JUNKER, Німеччина та EGES, Туреччина забезпечують підприємство плавильними печами; LAEMPE, Німеччина поставляє піскоструминні автомати, що слугують для виробництва ливарних стрижнів.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність ВАТ «Центролит» знаходиться у фазі розвитку, тому працівникам підприємства необхідно прикладати зусилля для її удосконалення.

2.3. Кадрова політика і стратегія розвитку персоналу на підприємстві

2.3.1. Загальна характеристика діяльності відділу кадрів ВАТ „Центролит”

Ефективне управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться в розпорядженні організації. Сьогодні вже нікому не потрібно доводити, що із усіх ресурсів головний ресурс підприємства – це люди. Персонал підприємства – найбільш складний об’єкт управління в організації, тому що люди, на відміну від предметних факторів виробництва, є „живими”, мають здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до них висуваються, діяти, мати суб’єктивні інтереси, а також бути чутливими до управлінського впливу, реакція на який невизначена [40,с.3].

Вся робота по управлінню персоналом підприємства ВАТ „Центролит” зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом начальника відділу. Начальник відділу при виконанні своїх безпосередніх обов’язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний Генеральному директору підприємства та його першому заступнику. Становище начальника кадрової служби у внутрішній ієрархії товариства відображає його подвійну роль в управлінні відкритим акціонерним товариством. З однієї сторони, він є керівником відповідного функціонального підрозділу, з іншої сторони,- членом вищого керівництва організації. В якості безпосереднього керівника відділу в обов’язки начальника кадрової служби входить ефективне забезпечення організації, функціонування системи управління персоналом- планування, набір, навчання, розвиток, оцінка персоналу; управління співробітниками відділу по роботі з персоналом товариства. Як представник вищого керівництва підприємства начальник відділу кадрів розподіляє та несе разом з іншими керівниками відповідальність за управління всією організацією, приймає участь в обговоренні найважливіших для підприємства питань розвитку, визначення планів діяльності товариства на перспективу. Звісно, при обговоренні питань розвитку підприємства, начальник підрозділу виступає, перш за все, як спеціаліст в області управління персоналом, як консультант для інших керівників. Проте, окрім компетентності в своїй професійній сфері, він також повинен розуміти загальні закони розвитку організації, знати ринок,

основних конкурентів, володіти інформацією щодо основної продукції товариства.

В безпосередньому підпорядкуванні начальника відділу по роботі з персоналом знаходиться один працівник, тобто всі функції щодо забезпечення здійснення ефективної системи управління персоналом розподілені між начальником підрозділу та його підлеглим, що є досить вагомим недоліком в роботі підприємства. Зрозуміло, що два, навіть і доволі компетентних, співробітників не в змозі забезпечити оптимальне виконання всіх покладених на них функцій в основному із-за причини відсутності потрібного часу. А що вже тоді говорити, коли підрозділ представлений працівниками, які не мають відповідної освіти та є зовсім некомпетентними в питаннях управління персоналом. Зрозуміло, що все це „тормозить” діяльність не лише відділу кадрів, а й всього відкритого акціонерного товариства. Вище керівництво підприємства, переслідуючи мету економії витрат, не приділяє цьому питанню вагомої уваги, що і створює значні труднощі в роботі товариства, адже людице той головний ресурс, той мотор, від якого залежить ефективність діяльності підприємства в цілому. Проте, не дивлячись на все це, на відділ кадрів покладено безліч функцій, які потребують оптимального їх виконання зі сторони співробітників підрозділу, а саме:

- 1) забезпечення дотримання принципів підбору персоналу на підприємстві;
- 2) забезпечення і здійснення контролю за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок і рішень вищестоящих організацій з питань роботи з кадрами;
- 3) вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильного розміщення кадрів;
- 4) організація роботи з підвищення ділової кваліфікації керівників і інженерно-технічних працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства;
- 5) створення адекватної системи мотивації;
- 6) створення лояльного персоналу;
- 7) дослідження психологічного клімату всередині підприємства, тощо.

Зрозуміло, що ефективне управління персоналом підприємства неможливе без адекватної інформації. Тому відділ кадрів регулярно намагається збирати дані, що характеризують різні аспекти стану персоналу товариства, та проводити їх детальний аналіз. Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал товариства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Керівники– це працівники, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів.

Спеціалістами вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи.

До службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу).

Робітники– це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. В аналітичних цілях всіх робітників можна поділити на основних– тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних- тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва [41,с.71].

Таким чином, можна зробити наступний висновок, що в 2005р. в порівнянні з 2003р. та 2004р. чисельність працюючих на підприємстві зросла на 125 чол. та 66 чол. відповідно. Зокрема, чисельність промислово - виробничого персоналу збільшилася на 71 чол. (в порівнянні з 2003р.) та на 43 чол. (в порівнянні з 2004р.) за рахунок збільшення кількості працівників основного виробництва на 60 чол. (2003р.) та на 51 чол. (2004р.). Проте спостерігається тенденція щодо скорочення чисельності працівників допоміжного виробництва підприємства у 2005 р. на 8 чол. в порівнянні з 2004р. Також намітилася тенденція щодо скорочення працівників непромислової групи, що пов'язано, в

першу чергу, з високими затратами на їх утримання, особливо в нинішній час, коли підприємство ВАТ „Центролит” працює безприбутково, зі значними збитками та переживає не найкращі часи в своїй діяльності. Проте чисельність адміністративного персоналу продовжує збільшуватися, зокрема, доволі швидко зростає кількість керівників (на 35 чол. в порівнянні з 2003р. та на 21 чол. в порівнянні з 2004р.), що і притаманно вітчизняному середовищу, коли на незначну кількість працівників доводиться значна кількість управлінців.

Таким чином, структура робочої сили по категоріям зайнятих підприємства (промислово-виробничий персонал, в тому числі: робітники основного та допоміжного виробництв та адміністративний персонал) ВАТ „Центролит” за 2003-2005р.р. наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура робочої сили по категоріям зайнятих підприємства ВАТ
„Центролит” за 2003-2005р.р.

Категорії зайнятих	На 01.01.2004р.	На 01.01.2005р.	На 01.01.2006р.
1)Промислово-виробничий персонал, в тому числі:	700	728	771
робітники, в тому числі:	700	728	771
- основні;	232	241	292
- допоміжні.	468	487	479
2) Непромислова група;	86	97	94
3) Адміністративний персонал, в тому числі:	196	216	242
- керівники;	115	129	150
-спеціалісти;	76	81	87
-службовці.	5	6	5
Всього персоналу	982	1041	1107

В своїй роботі відділ кадрів намагається відслідковувати наступні співвідношення, що характеризують структуру робочої сили підприємства, а саме:

- 1) кількість промислово-виробничого персоналу на одного працівника з непромислової групи (розраховується як відношення працівників, зайнятих в процесі виробництва продукції до працівників непромислової групи);
- 2) кількість промислово-виробничого персоналу на одного адміністративного працівника (розраховується як відношення працівників, зайнятих в процесі виробництва до адміністративного персоналу);
- 3) доля адміністративного персоналу в загальній чисельності працюючих (розраховується як відношення адміністративного персоналу до загальної чисельності працюючих на підприємстві) [42,с.278]. Отже, динаміка вищенаведених показників за 2003-2005р.р. представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників підприємства ВАТ „Центролит” за 2003-2005р.р.

Показник	2003	2004	2005
1. Промислово-виробничий персонал на одного працівника непромислової групи.	8	7	8
2. Промислово-виробничий персонал на одного адміністративного працівника.	4	3	3
3. Доля адміністративного персоналу в загальній чисельності працюючих, %	19,9	20,7	21,8
4. Доля виробничо-промислового персоналу в загальній чисельності працюючих, %	71,2	69,9	69,6
5. Доля працівників непромислової групи у загальній чисельності працюючих,%	8,8	9,3	8,4

Отже, значну долю в загальній чисельності персоналу підприємства ВАТ „Центролит” займає промислово-виробничий персонал, доля якого у 2005р. в порівнянні з 2004р. скоротилася на 0,3%. Доля адміністративного персоналу продовжує зростати і становить 21,8%, що на 1,9% більше в порівнянні з 2003р. та на 1,1% більше в порівнянні з 2004р. Що стосується працівників

непромислової групи, то їх відсоток в порівнянні з 2004р. скоротився на 0,9% у 2005р.

Таким чином, можна зробити висновок щодо неефективної діяльності кадрової служби ВАТ „Центролит”. В першу чергу, це проявляється в недостатньому рівні організаційно-правової та соціально-психологічної культури працівників відділу кадрів, які не мають відповідної освіти, не володіють азами системи управління персоналом та тривалий час не підвищують своєї кваліфікації. По-друге, на сьогодні відділ кадрів товариства не є ні методичним, ні інформаційним (хоча і намагається збирати та аналізувати інформацію, проте досить часто ця інформація є обмеженою), ні координуючим центром кадрової роботи. Відділ кадрів підприємства структурно відокремлений від відділу організації праці і заробітної плати, від відділів охорони праці та техніки безпеки, юридичного відділу, які виконують функції управління персоналом. По-третє, кадрова служба має низький організаційний статус, є слабкою у професійному відношенні. Тому, виходячи з наведених недоліків в роботі відділу кадрів підприємства, керівникам ВАТ „Центролит” є над чим замислитися і з метою реалізації стратегічної цілі товариства (працювати прибутково) вищому керівництву необхідно вжити заходів щодо вирішення ситуації, що склалася в роботі кадрової служби підприємства.

2.3.2. Планування персоналу, система професійного відбору та адаптації людських ресурсів на підприємстві

Одним із початкових елементів в системі управління персоналом є забезпечення процесу планування кадрового потенціалу підприємства. Для підприємства ВАТ „Центролит” завжди важливо мати в потрібний час, в потрібному місці, у певній кількості та з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для вирішення виробничих завдань, досягнення мети діяльності. Кадрове планування повинно створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці та задоволення роботою. Людей

приваблюють насамперед ті місця, де створені умови для розвитку їх здібностей і гарантований високий та стабільний заробіток. Слід пам'ятати, що кадрове планування ефективно тоді, коли воно інтегроване в загальний процес планування в організації.

В той же час, ефективне планування персоналу підприємства позитивно впливає на результати діяльності організації завдяки:

- оптимізації використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити та продуктивно застосувати потенціал працівників шляхом розширення посадових обов'язків, переміщення співробітників на інші робочі місця;
- удосконаленню процесу найму на роботу. Планування є джерелом інформації про потреби підприємства в персоналі, що дає можливість забезпечити пошук та відбір кандидатів на планомірній основі, знизити витрати та уникнути кризових ситуацій, пов'язаних з нестачею робочої сили;
- організації професійного навчання. План по персоналу є основою для планування та проведення професійного навчання в організації. Досконала розробка цього плану дозволяє забезпечити необхідну кваліфікацію працівників, що сприятиме росту продуктивності праці, а відповідно і обсягу виробництва;
- скороченню загальних витрат на робочу силу за рахунок поміркованої, послідовної і активної політики на ринку праці. Знання власних потреб в персоналі на довгу перспективу дає можливість підприємству ефективно протистояти своїм конкурентам та взаємодіяти з контрагентами на ринку праці і мати вигоду від зміни ситуації [43,с.136].

Процесом планування на підприємстві ВАТ „Центролит” займається відділ організації праці та заробітної плати, хоча це завдання не входить до складу функцій, що покладені на працівників даного відділу. Проте у зв'язку з неможливістю виконання цієї роботи працівниками відділу кадрів (нестача вільного часу та низька компетентність співробітників) ця функція була керівництвом підприємства делегована відділу організації праці та заробітної плати. Процес планування персоналу на підприємстві ВАТ „Центролит” охоплює три етапи:

1. Оцінка наявних ресурсів („кадровий аудит”, який передбачає перевірку відповідності персоналу організації її меті та цінностям).
2. Розрахунок потреби в різних категоріях працюючих на певний час. Так, вихідними даними для визначення необхідної кількості робітників, їх професійного та кваліфікаційного складу є: виробнича програма; норми виробітку; заплановане зростання продуктивності праці; структура робіт.
3. Вироблення програми забезпечення потреби в персоналі.

Проте процесу планування передуює аналіз і проектування робочих місць, що дозволяє працівникам відділу організації праці та заробітної плати визначити:

- час, необхідний для виконання основних виробничих операцій;
- операції, які необхідно включити до виробничого процесу;
- організацію робочого місця, яке дозволить підвищити продуктивність праці;
- використання інформації, отриманої в результаті аналізу робочого місця, для розроблення програми управління персоналом [44,с.271].

Інформація про робочі місця є релевантною, оскільки ці місця є вакантними і потребують заповнення новими працівниками.

В цілому, формування кількісного та якісного складу персоналу здійснюється за допомогою набору та відбору працівників і є невід’ємною функцією співробітників відділу кадрів ВАТ „Центролит”. Прийом працівників починається з детального визначення того, хто потрібний підприємству. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документу, що описує основні функції співробітника, який займає дане робоче місце. Як правило, посадова інструкція розробляється відділом кадрів разом з начальником відповідного відділу, де знаходяться вакантні місця: спеціалісти відділу кадрів здійснюють організацію процесу складання посадової інструкції, лінійний керівник- складає перелік вимог до конкретного робочого місця.

Проте, на підприємстві ВАТ „Центролит” усі функції стосовно складання посадових інструкцій повністю делеговані начальникам відділів, у яких існують

вакантні місця. Приклад посадової інструкції співробітника відділу маркетингу та договорів представлений в додатку Д.

Після того як були розроблені всі вимоги до кандидата (у формі посадової інструкції), відділ кадрів ВАТ „Центролит” безпосередньо приступає до реалізації наступного етапу-залучення кандидатів, головна задача якого-створення доволі прийняттого списку кваліфікованих кандидатів з метою подальшого відбору їх для заняття вакантних місць. Головними обмеженнями на цьому етапі, на які працівники відділу кадрів звертають увагу, є бюджет, який підприємство може витратити на розміщення рекламних оголошень (оскільки ВАТ „Центролит” працює неприбутково, а, навіть, зі значним збитком, то підприємство не може собі дозволити доволі багатий бюджет для залучення кандидатів на вакантні посади), та людські ресурси, якими володіє товариство для подальшого відбору кандидатів.

Для залучення кандидатів підприємство ВАТ „Центролит” може використовувати цілий ряд методів, кожен з яких має свої переваги та недоліки. В свою чергу, відкрите акціонерне товариство спочатку всі свої зусилля направляє на пошук кандидатів для заміщення вакантних робочих місць у „власному будинку”, а вже потім виходить на ринок праці. Найбільш розповсюдженим методом внутрішнього пошуку майбутніх працівників є оголошення про вакантні робочі місця на спеціально надрукованих інформаційних листках, що розміщуються біля центрального входу на територію заводу, тобто кожен працівник підприємства має змогу ознайомитися з інформацією стосовно вільних робочих місць на заводі. Розміщена в оголошенні інформація є доволі обмеженою і не містить глибокого інформаційного характеру, тобто в даному оголошенні працівник підприємства не має змоги ознайомитися з обов’язками та навиками, якими він повинен володіти для заняття вакантного місця, тому що оголошення лише обмежене переліком професій, які є вільними у даний час на заводі. Тому виникає непересічне завдання для працівників відділу кадрів стосовно оптимізації оголошень, що розміщуються. Пошук всередині організації, як

правило, не потребує значних фінансових витрат, сприяє закріпленню авторитета керівництва в очах співробітників. В той же час, внутрішній пошук часто зустрічається з небажанням начальників відділів чи цехів підприємства віддавати своїх підлеглих для заняття ними вакантних робочих місць у інших підрозділах чи цехах, вони намагаються „сховати” найкращих підлеглих та зберегти їх „для себе”. Крім того, в результаті пошуку кандидатів всередині підприємства працівники відділу кадрів нерідко зустрічаються з проблемою обмеженого вибору працівників для заміщення вільних місць.

Також доволі розповсюдженим методом залучення кандидатів на підприємстві є метод підбору майбутніх працівників за допомогою співробітників товариства. Цей метод є оптимальним з точки зору низьких витрат на залучення необхідної робочої сили. Проте підбір персоналу за допомогою співробітників організації сприяв поширенню та розвитку на підприємстві такої кадрової проблеми як прийом на роботу „по блату”. Ця проблема знайшла своє вираження та призвела до розвитку „сімейності” та „кумівства” в товаристві- явищ, котрі не сприяють розвитку організацій в жодному суспільстві. Саме ця проблема істотно й позначається на сучасному розвитку підприємства, коли у керма ВАТ „Центролит”, в основному, стоять керівники та спеціалісти, які молообізнані в питаннях металургійної сфери діяльності, а своїми некомпетентними та необдуманими рішеннями ведуть товариство в прірву.

Також ВАТ „Центролит” використовує й зовнішнє джерело залучення кандидатів, а саме— розміщення оголошень в засобах масової інформації, зокрема на радіо „Хіт-FM”. Основною перевагою цього методу є широке охоплення населення, яке може ознайомитися з рекламним оголошенням. Даний метод широко використовується для залучення кандидатів масових (робітничих) професій. Проте розміщене ВАТ „Центролит” оголошення на радіо є доволі бідним та не містить у собі релевантної інформації, оскільки лише обмежується переліком вільних робочих місць та питаннями заробітної

плати. Також недоліком цього методу, особливо для відкритого акціонерного товариства, є його дороговизна.

Також підприємство для заміщення вакантних місць звертається й до служби зайнятості, що дає можливість провести сфокусований пошук кандидатів при незначних витратах. Проте даний метод доволі рідко забезпечує широке охоплення потенційних кандидатів, оскільки в служби зайнятості звертаються, в основному, окремі категорії населення— перш за все, безробітні, жінки, що повертаються з декретної відпустки тощо.

Отже, з впевненістю, можна говорити про те, що не існує жодного оптимального методу залучення потенційних кандидатів, тому відділ кадрів повинен володіти всіма методами залучення персоналу на вакантні місця та розвивати й широко застосовувати й інші можливі методи. Більшість спеціалістів мають спільну думку стосовно того, що для успішної організації пошуку кандидатів необхідно володіти двома основними правилами:

- 1) завжди здійснювати пошук кандидатів всередині організації;
- 2) використовувати по крайній мірі два метода залучення кандидатів зі сторони.

Підбір кандидатів є основою для наступного етапу— відбору майбутніх працівників підприємства. Зміст цього етапу багато в чому залежить від традицій, культури організації, а також характеру посади, на яку приймається кандидат, проте в загальному вигляді етап відбору може бути представлений наступною схемою:

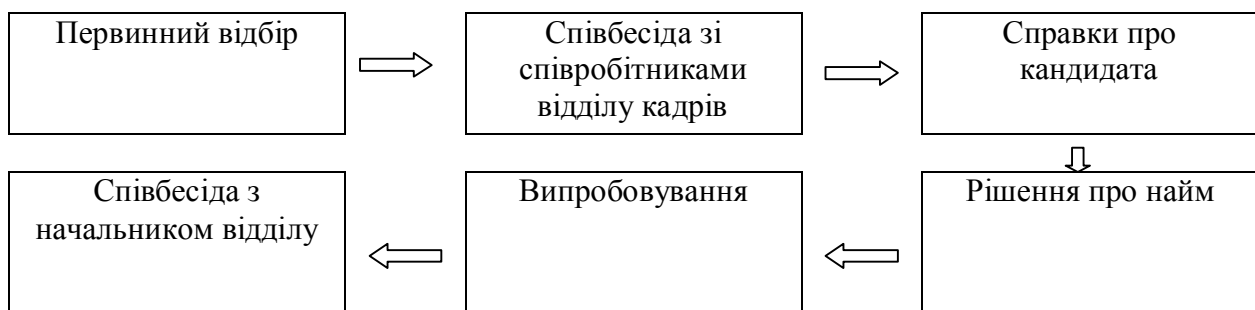


Рис. 2.1. Схема процесу відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на підприємстві

На етапі первинного відбору працівники відділу кадрів аналізують список кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам товариства до майбутнього співробітника. Основна мета первинного відбору полягає у відсіюванні кандидатів, які не володіють мінімальним набором характеристик, котрі необхідні для заняття вакантного робочого місця. Найбільш розповсюдженим методом первинного відбору кандидатів, який широко використовують працівники відділу кадрів підприємства є аналіз анкетних даних, резюме потенційного кандидата. Даний метод є простим, дешевим та доволі ефективним засобом первинного відбору. В той же час цей метод є приблизним в оцінці потенціалу кандидата, оскільки орієнтований, в основному, на факти з минулого, а не на сьогоdnішній стан потенційного кандидата та його можливості до професійного розвитку. Як правило, стадія первинного відбору закінчується формуванням кінцевого списку кандидатів, які найбільше відповідають вимогам підприємства. Решті кандидатам оголошується рішення стосовно того, що їх кандидатури не підходять вимогам товариства.

Далі, на наступному етапі, начальник відділу кадрів ВАТ „Центролит” проводить індивідуальну співбесіду з відібраними, в результаті первинного відбору, кандидатами. Мета даної співбесіди полягає в оцінці ступеня відповідності кандидата портрету ідеального співробітника підприємства, його можливостей виконувати вимоги посадової інструкції, потенціалу професійного росту і розвитку, можливості адаптуватися в організації і т.д. Під час співбесіди начальник відділу кадрів надає потенційному працівнику інформацію стосовно підприємства ВАТ „Центролит”, щоб зацікавити кандидата, та в свою чергу, уникнути прийому на роботу тих працівників, чиї сподівання зовсім розходяться з можливостями товариства. Результати співбесіди завжди фіксуються начальником відділу кадрів документально у вигляді спеціальних форм оцінки кандидатів (додаток Е). Результати співбесіди містять оцінку кандидата та пропозицію стосовно продовження чи припинення роботи з ним. Висновок стосовно результатів співбесіди начальник відділу

кадрів передає керівнику відповідного підрозділу чи начальнику цеху, які і приймають подальші рішення щодо даного кандидата.

На жаль, на підприємстві ВАТ „Центролит” не практикується етап, коли з метою кращої оцінки професійних і особистих якостей кандидата, працівники відділу кадрів звертаються за інформацією до людей та організацій, котрі знають потенційного працівника по роботі.

Якщо керівник відповідного підрозділу чи начальник цеху задоволений результатами співбесіди, що була проведена начальником відділу кадрів, він назначає зустріч з кандидатом. Дане інтерв'ю дозволить оцінити професійні якості кандидата, його можливості виконувати виробничі функції. Крім цього, начальник відділу чи цеху, надає кандидату детальну інформацію про діяльність свого відділу, вакантну посаду, функції, які доведеться виконувати кандидату у випадку прийому його на роботу.

Якщо кандидат пройшов усі ці етапи та задовольнив усім вимогам, що пред'являлися лінійними керівниками, то з ним оформляється трудовий договір, що підтверджується наказом про прийняття на роботу. Процес прийому керівників, спеціалістів та робітників на роботу до відкритого акціонерного товариства „Центролит” представлений відповідно на рис. Ж.1 (додаток Ж) та рис. 3.1 (додаток 3).

Таким чином, найважливішим завданням керівників на наступному етапі є надання допомоги працівникові в успішній інтеграції його в організацію. Практично інтеграція (або адаптація) починається з процесу одержання працівником інформації про історію підприємства, продукцію, що випускається, надавані послуги, структуру управління, правила внутрішнього розпорядку, пільги для співробітників, про можливості підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання тощо. Всі ці відомості надаються працівникові фахівцями відділу кадрів. А ознайомлення з робочим місцем проводиться безпосереднім лінійним керівником. Він представляє нового працівника колегам, знайомить з виробничими функціями, дає можливість поспостерігати за роботою колег. При необхідності, призначають куратора нового працівника на перший робочий день. Важливо допомогти новому

робітнику швидко адаптуватися на робочому місці та увійти рівноправним членом у свій колектив, тому що від того як швидко він це зробить буде залежати його повноцінне використання.

2.3.3. Розвиток персоналу та організація процесу професійного навчання в рамках відкритого акціонерного товариства

В сучасних умовах кожен працівник, щоб забезпечити ефективність діяльності власного підприємства, повинен мати стратегічне мислення, підприємливість, широку ерудицію, високу культуру. Це висунуло на порядок денний вимогу безперервного розвитку персоналу, тобто проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і росту їхньої здатності вносити вклад у діяльність підприємства. Розвиток персоналу є важливою умовою успішного розвитку будь-якого підприємства. Це особливо важливо в сучасних умовах, коли розвиток науково-технічного прогресу значно прискорює процес старіння професійних знань і умінь. Розуміє це і вище керівництво ВАТ „Центролит”, яке намагається організувати ефективний процес навчання своїх працівників.

Професійний розвиток представляє собою процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішенню нових задач. Професійний розвиток, в свою чергу, позитивно впливає і на самих працівників підприємства. При підвищенні кваліфікації, отриманні нових знань та навичок, працівники товариства стають більш конкурентоздатними на ринку праці та отримують додаткові можливості для професійного росту як всередині організації, так і за її межами. Все це слугує окремим мотиватором підвищення продуктивності праці співробітників підприємства, а в свою чергу, сприяє отриманню товариством додаткового прибутку.

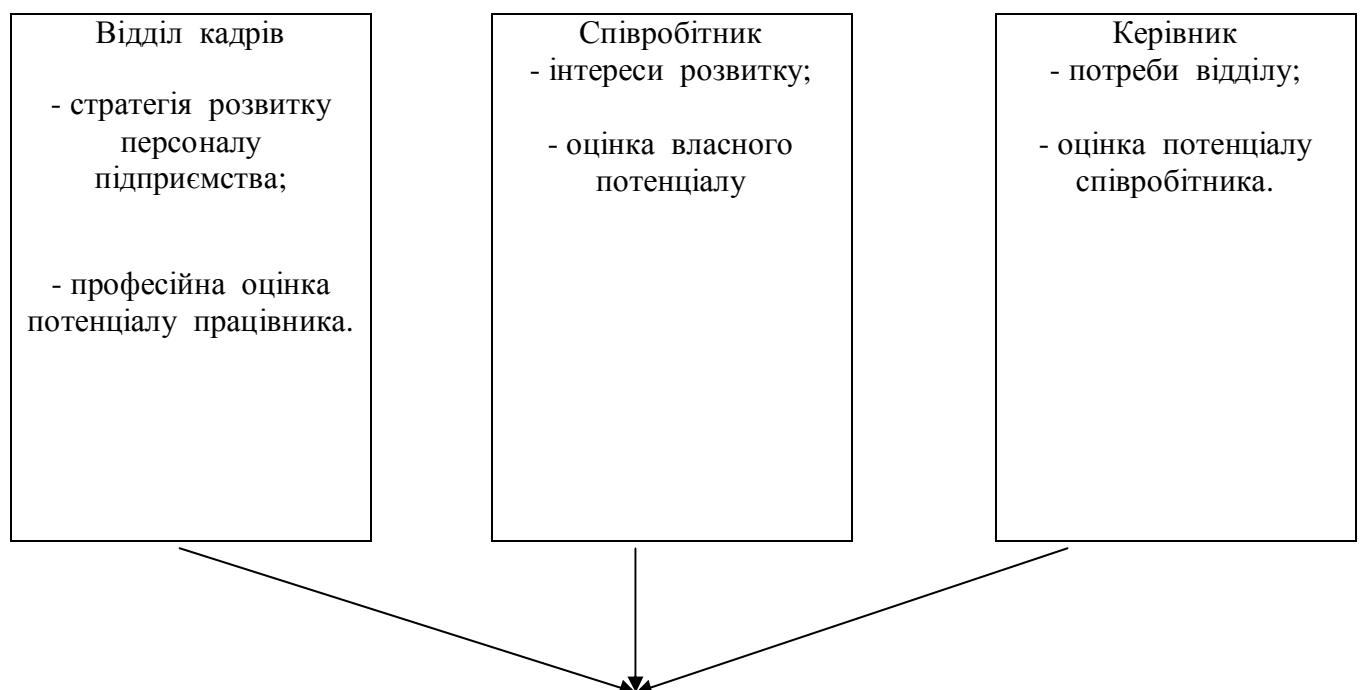
Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб підприємства в цій сфері. Тобто мова йде про виявлення невідповідностей між професійними знаннями та навиками, якими повинен

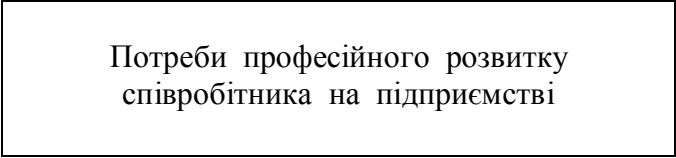
володіти персоналом для досягнення цілей підприємства і тими знаннями та навиками, якими працівники володіють в даний момент. Визначення потреб в професійному розвитку відбувається за рахунок спільних зусиль співробітників відділу кадрів, самого працівника та його безпосереднього керівника (рис. 2.2).

На визначення потреби в навчанні персоналу впливає безліч факторів, найбільш вагомими серед яких для підприємства ВАТ „Центролит” є:

1) динаміка зовнішнього середовища (наприклад, підприємство з кожним роком намагається освоювати нові ринки збуту своєї продукції. Але при цьому товариство зустрічається з проблемою низького рівня знань англійської мови співробітниками ВАТ „Центролит”. Тобто перед відкритим акціонерним товариством постає непересічне завдання щодо організації спеціальних курсів навчання англійської мови для співробітників підприємства, котрі безпосередньо приймають участь в процесі сприяння реалізації продукції на зовнішній ринок);

2) освоєння нових видів продукції (елементом інноваційного менеджменту на підприємстві ВАТ „Центролит” у 2005р. стало освоєння нового виду продукції, а саме налагодження процесу виплавки сталі, в результаті чого з’явилася потреба в навчанні, перекваліфікації робітників).





Потреби професійного розвитку
співробітника на підприємстві

Рис. 2.2. Визначення потреби професійного розвитку співробітника на підприємстві

Традиційним методом визначення потреби в професійному розвитку працівників є їх атестація, в ході якої співробітник обговорює з безпосереднім керівником перспективи свого професійного розвитку. Результатом даної співбесіди є план індивідуального розвитку, який надається працівникам відділу кадрів. Відділ кадрів оцінює план з точки зору його реалістичності, можливості виконання, відповідності потребам підприємства і його фінансовим можливостям та вносить свої корективи. Сукупність планів розвитку працівників підприємства є програмою професійного розвитку персоналу ВАТ „Центролит”.

Важливим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання- процес безпосередньої передачі професійних знань та навиків працівникам підприємства. На підприємстві ВАТ „Центролит” професійне навчання представляє собою комплексний безперервний процес, який включає в себе декілька етапів (рис. 2.3). Управління даним процесом розпочинається з визначення потреб, що формуються на основі потреб розвитку персоналу товариства, а також необхідності виконання працівниками ВАТ „Центролит” своїх поточних виробничих обов’язків. Потреби, пов’язані з виконанням виробничих обов’язків, визначаються на основі заяв керівників відділів чи цехів та самих працівників, шляхом проведення опитувань керівників (відділ кадрів розповсюджує анкети з проханням вказати в ній потреби в професійному навчанні), аналізу результатів роботи підприємства.

Професійне навчання пов’язане зі значними матеріальними витратами, тому визначення бюджету є важливим моментом управління професійним

навчанням. Два фактори впливають на його величину-потреби підприємства в навчанні та фінансовий стан товариства. Вище керівництво ВАТ „Центролит” визначає, скільки може бути затрачено коштів на професійне навчання на протязі наступного року і за рахунок співставлення бюджету з потребами, встановлює пріоритети в професійному навчанні.

На основі аналізу виявлених потреб відділ кадрів формулює специфічні цілі кожної програми навчання. Цілі професійного навчання повинні бути:

- конкретними та специфічними;
- орієнтуватися на отримання практичних навиків
- цілі, що підлягають оцінці.

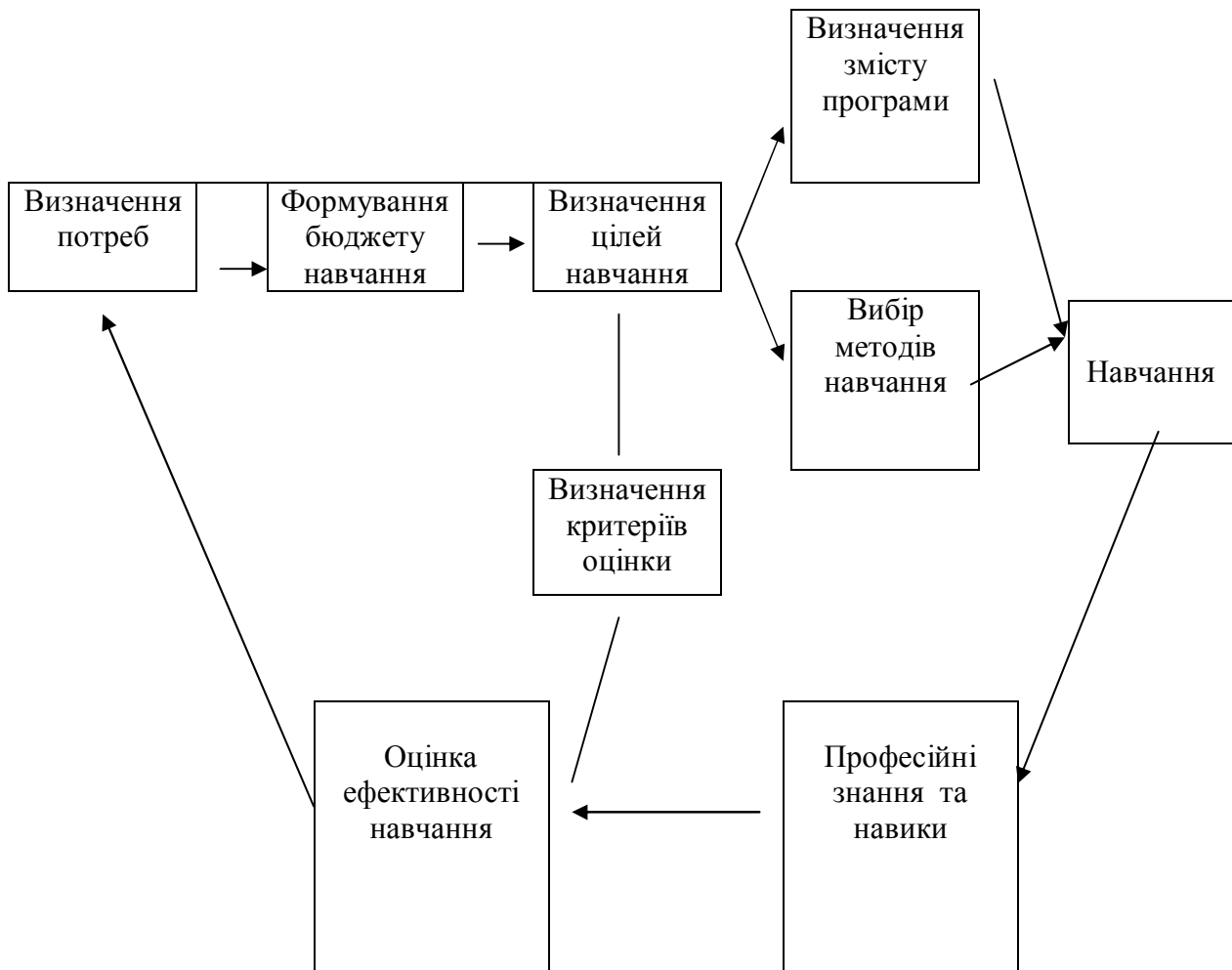


Рис 2.3. Процес професійного навчання працівників підприємства

Що стосується критеріїв оцінки персоналу, то вони розробляються до початку навчання та доводяться до відома працівників, котрі приймають участь

в цьому процесі. Після закінчення навчання та проведення його оцінки результати надаються в відділ кадрів, безпосереднім керівникам та самим працівникам.

Коли потреби в професійному навчанні визначені, бюджет підготовлений, критерії оцінки розроблені, відділ кадрів приступає до підготовки програм навчання. Розробка програми передбачає визначення її змісту та вибір методів професійного навчання.

Найбільш поширеними методами професійного навчання на підприємстві ВАТ „Центролит” є:

- 1) інструктаж. Інструктаж представляє собою пояснення та демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці та проводиться, в основному, для працівників робітничих професій начальником цеху. Основними особливостями цього методу навчання є його орієнтація на вивчення конкретних операцій, які входять до складу професійних обов’язків робітника, а також недовготривалий період навчання. Загалом, інструктаж на робочому місці є недорогим та ефективним засобом розвитку простих технічних навиків;
- 2) учнівство. Характерною особливістю цього методу є те, що працівники підприємства, з однієї сторони, занурені в процес навчання, а з іншої, працюють самостійно, але під обов’язковим наглядом досвідченої людини, яка постійно слідкує за їх розвитком, надає допомогу підказками та порадами.

Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу ВАТ „Центролит” за 2003- 2005р.р. свідчить, що навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка) безпосередньо на виробництві всього у 2003р.-112чол., у 2004р.-143чол., у 2005р.- 155 чол. відповідно. При цьому, навчено новим професіям керівників, фахівців у 2003р.-11чол., у 2004р.-15чол., у 2005р.-17 чол. Підвищили кваліфікацію всього у 2003р.-143чол., у 2004р.-160чол., у 2005р.-186чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2003р.-129чол., у 2004р.- 142чол., у 2005р.- 165 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2003р.-14чол., у 2004р.- 18чол., у 2005р.-21 чол. Таким чином, доля

співробітників підприємства (робітників, керівників та фахівців), які пройшли навчання на протязі 2003-2005р.р. розраховується по наступній формулі:

$$ДС = Чс / Ч, \quad (2.1)$$

де ДС- доля співробітників, які пройшли професійне навчання;

Чс- число співробітників, що пройшли навчання на протязі періоду;

Ч-чисельність персоналу підприємства [42,с.294].

Даний показник демонструє яка частина співробітників організації пройшла навчання та підвищила кваліфікацію на протязі року, тобто описує масштаби професійного навчання.

Таким чином, доля робітників підприємства ВАТ „Центролит”, які пройшли навчання у 2003р. складає:

у 2003р.- $112/700=16\%$, тобто $ДСн.р.=16\%$;

у 2004р. та 2005р. доля робітників, які пройшли професійне навчання складає відповідно:

у 2004р.- $143/728=20\%$, тобто $ДСн.р.=20\%$;

у 2005р.- $155/771=20\%$, тобто $ДСн.р.=20\%$.

В свою чергу, доля керівників та спеціалістів, які пройшли професійне навчання протягом 2003-2005р.р. становить відповідно:

у 2003р.- $11/191=6\%$, тобто $ДСн.к.=6\%$;

у 2004р.- $15/210=7\%$, тобто $ДСн.к.=7\%$;

у 2005р.- $17/237=7\%$, тобто $ДСн.к.=7\%$.

Таким чином, сукупна доля працівників (керівників, спеціалістів та робітників), які пройшли навчання протягом 2003-2005р.р., у загальній чисельності персоналу складає:

у 2003р.- $123/982=13\%$;

у 2004р.- $158/1041=15\%$;

у 2005р.- $172/1107=16\%$.

Загальна доля працівників ВАТ „Центролит”, які на протязі 2003-2005р.р.підвищили свою кваліфікацію складає:

у 2003р.- $143/982=15\%$;

у 2004р.-160/1041=15%;

у 2005р.-186/1107=17%.

Структура персоналу підприємства ВАТ „Центролит”, залученого безпосередньо в процес навчання та підвищення кваліфікації, представлена у зведеній табл. К.1 (додаток К).

Таким чином, можна зробити висновок, що вище керівництво підприємства, не дивлячись на погіршення фінансового стану відкритого акціонерного товариства, все ж таки намагається підтримувати рівень конкурентоздатності своїх працівників, особливо робітників. Проте вагому увагу керівництву необхідно звернути, в першу чергу, на управлінський персонал та спеціалістів, так як більшість з них, виконуючи покладені на них функції, зовсім не є компетентними в даних питаннях, оскільки не мають відповідної освіти. Тому головним завданням товариства є збільшення долі керівників та спеціалістів у загальній чисельності персоналу, які потребують проходження спеціальних курсів навчання та підвищення кваліфікації. Хоча за останні роки й намітилася тенденція зростання кількості працівників, що проходять навчання та підвищують кваліфікацію, проте їх доля зростання досить незначна, і це, в першу чергу, обумовлено вкрай тяжким становищем товариства.

2.3.4. Мотивація трудових ресурсів як засіб утримання та збереження кадрового потенціалу товариства

Також ще одним важливим етапом системи управління персоналом є розробка ефективної мотиваційної системи, яка сприятиме активній, ефективній і продуктивній діяльності персоналу для досягнення визначених завдань. Мотивація праці, керівництво, взаємодія з людьми-вирішальний фактор успіхів в управлінні підприємством та результативності роботи, і в цьому розумінні вона становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Ефективне управління

передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства. Сьогодні вже нікому не потрібно доводити, що із усіх ресурсів головний ресурс— це люди. Але від людей можна отримати високу віддачу лише за відповідних умов. Самовіддача персоналу, готовність людей зробити максимальний внесок в роботу організації визначаються їх власним бажанням працювати на повну силу, в основі якого лежить трудова мотивація [45,с.22-24]. Проте, на жаль, дане питання на підприємстві ВАТ „Центролит” породжене багатьма проблемами, вирішення яких, мабуть, не має перспектив в найближчому майбутньому.

Вище керівництво відкритого акціонерного товариства завжди розуміло те, що необхідно стимулювати персонал працювати на підприємство, проте воно завжди дотримувалося досить оманливої помилки, що для цього достатньо лише простої матеріальної винагороди. Проте підприємство ВАТ „Центролит”, навіть і в цьому питанні, зовсім не мотивує персонал працювати продуктивно, оскільки не має змоги підтримувати працівників товариства матеріально.

Як свідчить практика, людство відкрило багато способів стимулювання праці, проте основними мотивами для працівників відкритого акціонерного товариства „Центролит” були, залишаються та будуть залишатися наступні:

- 1) заробітна плата;
- 2) зміст праці;
- 3) інтенсивність роботи;
- 4) захист трудових прав працівників;
- 5) відносини адміністрації товариства з персоналом;
- 6) відносини в колективі;
- 7) можливість підвищення кваліфікації та занурення в процес навчання.

Заробітна плата, мабуть, найбільш важливий фактор, який керує працівником. Працівник завжди бажає отримувати заробітну плату, розмір якої задовольняє його матеріальні та духовні цінності. Згідно Кодексу законів України „Про працю” заробітна плата— це винагорода, обчислена в грошовому

виразі, яку згідно трудового договору власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу [46]. Розмір заробітної плати залежить від ступеня складності й умов виконуваної роботи, професійно-ділових рис працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Заробітна плата складається :

- з основної заробітної плати;
- додаткової заробітної плати;
- інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у формі тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для спеціалістів. Найбільш традиційними формами оплати праці , які знайшли широке розовсюдження на підприємстві ВАТ „Центролит” є погодинна та відрядна форми заробітної плати. За умов погодинної оплати праці, робітник отримує грошове винагородження за виконання своїх трудових обов'язків на протязі визначеного проміжку часу, і розмір оплати зростає прямо пропорційно цьому часу. За умов відрядної форми оплати праці робітник одержує визначену грошову суму за кожну виконану ним операцію.

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

До інших заохочувальних і компенсаційних виплат відносяться виплати у формі нагород за підсумками роботи за рік, премій за спеціальними системами й положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, не передбачені актами чинного законодавства або виплачувані понад норми, встановлені відповідними актами.

Державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств, установ, організацій усіх форм власності, є мінімальна заробітна плата. Мінімальна заробітна плата – це законодавчо визнаний розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану роботу, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, денну або погодинну норму праці (обсяг робіт). До неї не включаються доплати, надбавки, заохочувальні й компенсаційні виплати.

Питаннями заробітної плати на підприємстві ВАТ „Центролит” займаються працівники відділу організації праці та заробітної плати. Проте, на жаль, питання стосовно заробітної плати працівників товариства є досить актуальним, оскільки породжує безліч проблем, які в подальшому стають причинами негараздів в роботі заводу. Виходячи з умов важкого фінансового стану, підприємство не має змоги створити ефективну систему оплати праці, яка б у повній мірі задовольняла існуючі потреби персоналу та не змушувала працівників вдаватися до пошуку нових робочих місць з більш оптимальними умовами оплати праці. Так, середня заробітна плата одного працівника облікового складу підприємства у 2005 р. по промисловій групі склала 517,7 грн., що на 203 грн. більше в порівнянні з 2004р., де середня заробітна плата одного робітника складала 314,7 грн. Динаміка середньої заробітної плати одного робітника облікового складу ВАТ „Центролит” за 2004-2005р.р. представлена в табл. 2.8., що відображає тенденцію збільшення розміру оплати праці робітників підприємства щоквартально.

Таблиця 2.8

Динаміка середньої заробітної плати одного робітника облікового складу ВАТ „Центролит” за 2004-2005р.р. (грн.)

	2004				2005			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Промислово-виробничий персонал	231,6	301,4	355,6	370,1	394,9	482,0	633,7	560,3

Згідно даних роботи відділу організації праці та заробітної плати, посадовий оклад працівників апарату управління у 2005р. становив 1500 грн.

При цьому середня заробітна плата одного працівника (спеціаліста) ВАТ „Центролит” у 2005р. становила:

- відділ головного металурга (ВГМЕТ)- 494 грн.;
- відділ метрології (ВМ)- 484 грн.;
- відділ головного енергетика (ВГЕ)-435,4 грн.;
- відділ головного механіка (ВГМЕХ)-443,3 грн.;
- центрально-заводська лабораторія (ЦЗЛ)-472 грн.;
- виробничо-диспетчерський відділ (ВДВ)-532,5 грн.;
- відділ збуту-444 грн.;
- адміністративно-господарський відділ (АГВ)-537,5 грн.;
- планово-економічний відділ (ПЕВ)-500 грн.;
- відділ організації праці та заробітної плати (ВпіЗ)-751,9 грн.;
- фінансовий відділ-598 грн.;
- бухгалтерія-608 грн.;
- відділ маркетингу та договорів (ВміД)-632,5 грн.
- відділ охорони праці (ВОП)-512,5;
- відділ кадрів-500 грн.;
- технічне навчання- 400 грн.;
- юридичний відділ- 451,7 грн.;
- відділ технічного контролю (ВТК)-649,4 грн.;
- відділ управління новою технікою-508,8 грн.

Таким чином, ми бачимо, що рівень заробітної плати на підприємстві ВАТ „Центролит” досить низький, що зовсім не задовольняє потреби та вимоги працівників товариства і, в свою чергу, спонукає працівників звільнятися за власним бажанням та шукати нове місце роботи. Крім того, що на підприємстві панує доволі низький рівень заробітної плати, вище керівництво підприємства, у зв'язку з неможливістю оплатити роботу персоналу, досить часто вдається до простоїв та додаткових вихідних не за власним бажанням працівників. На підприємстві ВАТ „Центролит” простої персоналу оплачуються в розмірі 2/3 від заробітної плати, додаткові вихідні

оплаті не підлягають. Досить часто у працівників виникають побоювання щодо можливості їх звільнення з роботи, оскільки керівництво товариства зовсім не інформує персонал про причини простоїв та надання додаткових вихідних. В свою чергу, це слугує окремим негативом для діяльності заводу, оскільки працівники, побоюючись звільнення (й чималу роль відіграє фактор низького рівня заробітної плати), зовсім незацікавлені в роботі для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проте товариству важливо також детально знати та контролювати й таке питання— скільки коштують підприємству його працівники. На сьогоднішній день на дане питання є змога відповісти за допомогою низки показників статистики витрат на робочу силу, а саме:

- загальні витрати підприємства на робочу силу за період. Дані витрати містять окремі складові, які на перший погляд не завжди пов'язані з наймом робочої сили. Основними складовими витрат на робочу силу є:

- 1) витрати на заробітну плату;
- 2) витрати на всі види преміальних виплат (премії по результатам року, квартала, місяця, разові премії за виконання окремих завдань);
- 3) вартість соціальних пільг (внески товариства в страхові фонди, витрати на медичне обслуговування, безкоштовне харчування, проїзд в громадському транспорті за кошти підприємства);
- 4) витрати на спецодяг, взуття;
- 5) внески підприємства у фонди державного соціального страхування;
- 6) витрати товариства на виплату податків на заробітну плату [42,с.290].

Таким чином, загальні витрати підприємства ВАТ „Центролит” на робочу силу за період 2003-2005р.р. (за винятком складових, витрати на які на підприємстві не існують) складають відповідно:

2003р.— 3 847 100 грн, в тому числі витрати на оплату праці-2 736 000грн.; відрахування на соціальні заходи-1 048 000грн.; витрати на спецодяг та взуття- 63 100грн.;

2004р.– 5 863 815 грн., в тому числі витрати на оплату праці-4 151 000грн.; відрахування на соціальні заходи-1 641 000грн.; витрати на спецодяг та взуття-71 815 грн.;

2005р.– 8 834 832 грн., в тому числі витрати на оплату праці-5 859 000грн.; відрахування на соціальні заходи-2 895 000грн.; витрати на спецодяг та взуття-80 832грн.;

- доля витрат на робочу силу в обсязі реалізації продукції. Даний показник є інформативним та показує, яка доля виручки (доходу) від реалізації продукції товариства витрачається на персонал та розраховується по наступній формулі:

$$\text{ДВр.п.} = \text{ЗВ} / \text{О}, \quad (2.2)$$

де ДВр.п.-доля витрат на робочу силу в обсязі реалізації продукції;

ЗВ-загальні витрати підприємства на робочу силу;

О- обсяг реалізації продукції [42,с.291].

Таким чином, доля витрат на робочу силу в обсязі реалізації продукції за період 2003-2005р.р. складає відповідно:

2003р.: $\text{ДВр.п.} = 3\,847\,100 / 9\,732\,000 = 39,5\%$;

2004р.: $\text{ДВр.п.} = 5\,863\,815 / 18\,959\,000 = 30,9\%$;

2005р.: $\text{ДВр.п.} = 8\,834\,832 / 19\,847\,000 = 44,5\%$.

Отже, виходячи з розрахунків, можна зробити висновок про те, що витрати на робочу силу в загальному обсязі реалізації продукції є в певній мірі високими (за винятком 2004р., коли спостерігалось зменшення витрат на утримання робочої сили підприємства та витрати можна було назвати помірними). Це є негативною тенденцією для товариства, адже майже половину витрат становлять саме витрати на утримання працівників, поскільки відбувається скорочення коштів, які б ВАТ „Центролит” змогло б витратити на покриття інших видів витрат або реалізувати в якості прибутку;

- витрати на одного співробітника. Розраховується по формулі:

$$\text{Вс.} = \text{ЗВ} / \text{Ч}, \quad (2.3)$$

де Вс.-витрати на одного співробітника;

ЗВ-загальні витрати підприємства на робочу силу;

Ч- чисельність співробітників товариства [42,с.292].

Таким чином, даний показник за період 2003-2005р.р. становить відповідно:

2003р.: $Vc.=3\,847\,100/982=3917,61$ грн. в рік;

2004р.: $Vc.=5\,863\,815/1041=5632,87$ грн. в рік;

2005р.: $Vc.=8\,834\,832/1107=7980,88$ грн. в рік.

Таблиця 2.9

Динаміка витрат на робочу силу ВАТ „Центролит” за період 2003-2005р.р.

Показник	2003	2004	2005
1. Загальні витрати підприємства на робочу силу (грн.).	3 847 100	5 863 815	8 834 832

Продовження табл.. 2.9

2. Доля витрат на робочу силу в обсязі реалізації продукції (%).	39,5	30,9	44,5
3. Витрати на одного співробітника (грн. в рік).	3917,61	5632,87	7980,88

Також уже сталим фактором в діяльності відкритого акціонерного товариства стали затримки в заробітній платі. На 01.04.2006р. підприємство не погасило свої заборгованості перед працівниками за січень-березень 2006р. При цьому погашення заробітної плати відбувається частково, у відповідному процентному відношенні до нарахованої заробітної плати. Важливим елементом неефективної мотиваційної системи є те, що працівнику для задоволення власних потреб доводиться самотійно звертатися до вищого керівництва товариства з проханням виплатити зароблену грошову суму, на що досить часто зустрічається з доволі агресивною поведінкою з боку керівництва. Виникає питання: чому працівники, які самотійно заробили кошти, що повинні задовольнити їх існуючі потреби, вимушені унижуватися і терпіти агресію? Все це спонукає працівників до байдужості щодо роботи заводу і часто лунає наступна фраза: „якщо б підприємство намагалося думати про

мене, то і я б докладав максимум зусиль щодо налагодження ефективної роботи товариства”.

На підприємстві ВАТ „Центролит” поширена практика, коли працівник виконує окрім своєї роботи ще й роботу співробітника, який згідно наказу вищого керівництва товариства вимушений відлучатися від роботи заводу на час простою чи додаткових вихідних. Цей фактор досить часто поширений серед представників адміністративного персоналу, а саме спеціалістів. При цьому робота спеціаліста за виконання додаткових трудових обов’язків оплаті не підлягає. Це є порушенням чинного законодавства України, зокрема Кодексу законів „Про працю”, згідно якого працівникам, які виконують на тому ж самому підприємстві, в установі, організації поряд зі своєю основною роботою, зумовленою трудовим договором, додаткову роботу за іншою професією (посадою) або обов’язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи, здійснюється доплата за поєднання професій (посад) або виконання обов’язків тимчасово відсутнього працівника. Розміри доплат за поєднання професій (посад) або виконання обов’язків тимчасово відсутнього працівника встановлюються на умовах, передбачених в колективному договорі. При цьому слід враховувати, що Генеральною угодою доплати за суміщення професій максимальними розмірами не обмежуються і визначаються економією, яка отримана внаслідок суміщення.

Також керівництво підприємства нехтує положеннями чинного законодавства України щодо компенсацій працівникам, які відлучаються від основного місця роботи в зв’язку з необхідністю професійного навчання чи підвищення кваліфікації. Згідно Кодексу законів України „Про працю” при скеруванні працівників для підвищення кваліфікації з відривом від виробництва за ними зберігається місце роботи (посада) і провадяться такі виплати:

- середня заробітна плата за основним місцем роботи за час навчання;
- оплата вартості проїзду працівника до місця навчання і назад;
- виплата добових за кожний день перебування в дорозі у розмірі, встановленому законодавством для службових відряджень;

- відшкодування витрат, пов'язаних з наймом житлового приміщення у разі відсутності гуртожитку, в порядку, встановленому законодавством для службових відряджень.

Оскільки керівництво ВАТ „Центролит” у своїй діяльності нехтує нормами закону та не має можливості щодо виконання своїх грошових обов'язків перед працівниками, то яка може йти мова про інші матеріальні засоби стимулювання персоналу. Працівники підприємства, навіть, ніколи і не сподіваються на можливість отримати премію за результати роботи, а тому працюють як-небудь, що зовсім не сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу заводу.

Важливим елементом мотиваційної системи є захист трудових прав працівників, що зовсім не відчувається на підприємстві. Товариство зовсім не проявляє свого піклування про працівників, що проявляється в їх слабкому соціальному захисті, неможливості уникнути дорікань зі сторони безпосередніх керівників. Підприємство, в силу свого важкого фінансового становища, зовсім не приймає участі в здійсненні виплат на матеріальне заохочення та пільги працівникам. Зі сторони відкритого акціонерного товариства відсутня будь-яка матеріальна допомога робітникам, пенсіонерам, які тривалий час працювали задля блага заводу (це і матеріальна допомога на оздоровлення (хоча при заводі діє профілакторій), матеріальна допомога при виході на пенсію, допомога при похованні, допомога малозабезпеченим сім'ям, матеріальна допомога при народженні дитини). Також працівникам товариства доводиться харчуватися у їдальні ВАТ „Центролит” за власні кошти й зовсім не по пільговим цінам, для проїзду на місце роботи у міському транспорті підприємство має змогу виділити кошти лише на один проїздний квиток (тролейбус) для всіх працівників певного відділу.

На підприємстві ВАТ „Центролит”, в цілому, панує авторитарний метод управління, що проявляється в наявності досить жорсткого контролю та прийнятті самостійних рішень керівництвом (зовсім зневажається думка працівників). Досить часто вище керівництво, в силу своєї некомпетентності та

небажання прислухатися до думки підлеглих, приймає неадекватні рішення, результатом чого є неефективна діяльність заводу. Відносини між вищим керівництвом товариства та підлеглими досить напружені, працівники характеризують керівництво з не найкращої сторони, розповсюджена практика, коли на одного працівника доводиться три безпосередніх керівника. Все це стимулює працівників до роботи в гіршу сторону та зниження їх зацікавленості в роботі заводу в цілому.

2.3.5. Система оцінювання людських ресурсів на підприємстві ВАТ „Центролит”

Відкрите акціонерне товариство „Центролит” здійснює свою діяльність з метою досягнення цілей, що є стратегічними для підприємства. Ступінь реалізації цих цілей відображає наскільки ефективно діє підприємство, тобто наскільки ефективно воно використовує ресурси, що знаходяться в його розпорядженні. Зрозуміло, що, в основному, досягнення цілей товариством відбувається завдяки зусиллям компетентного та професійного персоналу. Отже, перед підприємством стоїть завдання щодо утримання та збереження на робочих місцях „знавців своєї справи” та вивільнення тих працівників, діяльність яких є найменш оптимальною. Це можна досягти шляхом проведення регулярної оцінки персоналу організації. Найбільш розповсюдженим способом оцінки працівників ВАТ „Центролит” є атестація. Згідно законодавства України оцінка персоналу (атестація) має проводитися не рідше, ніж один раз у три роки. В цілому, атестація є процесом оцінки ефективності виконання посадових обов’язків співробітником підприємства, що проводиться керівництвом підприємства.

В центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда, тобто зустріч керівництва товариства зі співробітником, який підлягає проходженню атестації. Під час співбесіди здійснюється обговорення результатів роботи співробітника товариства за минулий період, оцінюються досягнуті результати роботи як безпосередньо керівництвом, так і самим працівником,

затверджується план роботи працівника на наступний рік та на перспективу. Атестаційна співбесіда проводиться спеціально утвореними та затвердженими наказом голови правління ВАТ „Центролит” атестаційними комісіями. Головами комісій призначаються, як правило, заступники керівника підприємства. Членами комісій є провідні фахівці ВАТ „Центролит”, представники профспілкового комітету. На підставі всебічного розгляду виконання основних обов’язків, фахового рівня працівника і його ділових якостей комісія ухвалює одне із таких рішень:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій після одержання освіти, проходження перепідготовки, підвищення кваліфікації придбання навичок роботи на новому обладнанні і т.д.;
- не відповідає займаній посаді.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді, або такими, що відповідають займаній посаді за певних умов. У разі ухвалення про відповідність працівника займаній посаді комісія може рекомендувати керівнику зарахувати його до кадрового резерву. У разі ухвалення рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія звичайно рекомендує керівнику призначити через визначений період повторну атестацію за згодою працівника. Якщо ж ухвалено рішення про невідповідність працівника займаній посаді, комісія може рекомендувати керівнику перевести цього працівника, за його згодою, на іншу посаду, що відповідає його фаховому рівню, або звільнити його із займаної посади. Атестаційній комісії дається право вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, просування працівників, переведення в інші підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку, щодо необхідності підвищення кваліфікації, зміни стилю й методів роботи тощо.

За результатами атестації голова атестаційної комісії приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ.

Як свідчить практика проведення атестації працівників підприємства, для того, щоб забезпечити ефективність атестаційної співбесіди, члени атестаційної комісії повинні, як мінімум:

- заздалегідь запланувати дату проведення співбесіди та виділити для цього достатньо часу (не менше однієї години), заздалегідь (за місяць) повідомити про це працівника, який підлягає атестації;
- пояснити працівнику, що основна мета співбесіди-це досягти покращення в його роботі, а не карати його за недоліки;
- розпочати співбесіду з позитивних моментів в роботі працівника та зберігати доброзичливу атмосферу впродовж всього атестаційного процесу;
- обговорювати виконання співробітником своїх посадових обов'язків, а не його особистих якостей;
- оперувати конкретними фактами, а не загальними доводами, особливо при обговоренні негативної сторони в діяльності працівника;
- детально пояснити чому робота оцінена таким чином;
- уважно вислухати працівника;
- визначити (разом зі співробітником) конкретні дії та заходи, які можуть покращити результати роботи працівника;
- завершити співбесіду в позитивній атмосфері.

Проте, на жаль, оцінці (атестації) підлягають не всі працівники підприємства, а лише окремі співробітники. Це обумовлено тим, що основна маса працівників прийшла працювати на завод „по блату”, а тому має певні привілеїї (в тому числі і можливість не проходити атестаційної співбесіди) перед іншими працівниками. А це проявляється в ряді негативних моментів:

- низький рівень професійної майстерності та компетентності даних працівників;
- певний тривалий застій окремих спеціалістів на керівних посадах (наприклад, головний інженер, головний металург, тощо), методи роботи яких є застарілі, проте вони не бажають поступатися своїм місцем молодим спеціалістам;
- досить вагома частка працюючих пенсіонерів без відповідної освіти на керівних посадах та на ланках середнього рівня менеджменту тощо.

Всі ці негативні сторони обумовлюють та залишають свій слід на діяльності ВАТ „Центролит” в цілому, що проявляється в його неможливості вийти з кризового стану та досягти успіху.

2.3.6. Політика товариства щодо вивільнення персоналу

Вивільнення персоналу є останнім етапом в системі управління персоналом та потребує дотримання трудового законодавства України, згідно якого держава на конституційному рівні проголосила право на працю і як гарантію цього права встановила в трудовому законодавстві підстави і порядок припинення трудового договору. Згідно Кодексу законів про працю (36 стаття КзпПУ) [46] підставами припинення трудового договору є:

- 1) угода сторін;
- 2) закінчення строку договору;
- 3) призов або вступ працівника на військову чи альтернативну (невійськову) службу;
- 4) розірвання трудового договору з ініціативи працівника, власника або уповноваженого ним органу або на вимогу профспілкового комітету;
- 5) переведення працівника за його згодою на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду;
- 6) набрання законної сили вироком суду, яким працівника засуджено до позбавлення волі;
- 7) підстави, передбачені контрактом.

При розірванні трудового договору з ініціативи працівника останній має попередити про це власника або уповноважений ним орган письмово за два тижні (Ст. 38 КзпПУ).

Стаття 40 КзпПУ [46] визначає умови, за яких власник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку:

- 1) зміни в організації виробництва і праці-ліквідація, реорганізація або банкрутство підприємства;
- 2) невідповідність працівника займаній посаді внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я;
- 3) систематичне невиконання працівником покладених на нього обов'язків;
- 4) прогул;
- 5) нез'явлення на роботу через хворобу протягом більш ніж чотирьох місяців підряд;
- 6) поява на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;
- 7) вчинення за місцем роботи розкрадання майна.

Таким чином, основною причиною звільнення працівників підприємства за власним бажанням є незадоволення персоналу своїм становищем у товаристві. В цілому, мова йде про незадоволення заробітною платою, яка є настільки мізерною, що не відповідає та не має змоги задовольнити особисті та сімейні потреби працівників; незадоволення умовами та організацією праці на заводі (досить фізично зношені виробничі та службові приміщення, більшість обладнання є морально застарілим, майже зовсім не поновлюється матеріальна база підприємства); невирішення соціальних проблем (безпільгове харчування за власні кошти, платний проїзд у міському транспорті, відсутність матеріальної допомоги з приводу народження дитини, допомога малозабезпеченим сім'ям тощо); відсутність умов для відпочинку, дитячих установ; авторитарний стиль керівництва; нестійкість службового положення та відсутність можливостей кар'єрного росту. Таким чином, плинність кадрів ВАТ „Центролит” пов'язана не лише з неможливістю вирішення соціальних та побутових проблем, але також із складнощами самореалізації та самоствердження працівників.

Отже, основною причиною високої плинності кадрів на підприємстві є низький рівень заробітної плати, відсутність матеріальної допомоги зі сторони товариства, відсутність можливості самореалізації. Таким чином, найбільший

відсоток звільнених складають працівники, які вирішили покинути місце роботи за власним бажанням. Серед інших причин плинності кадрів ВАТ „Центролит” необхідно визначити:

- закінчення строку дії трудового договору;
- призов чи вступ працівника на військову або альтернативну службу;
- невідповідність працівника займаній посаді внаслідок недостатньої кваліфікації, що не пройшли атестації;
- систематичне порушення трудової дисципліни, невиконання посадових обов’язків;
- прогули;
- поява на роботі в нетверезому стані;
- вихід на пенсію.

Розторгнення трудового договору на основі невідповідності працівника займаній посаді попередньо обговорюється з профспілковим комітетом ВАТ „Центролит” та оформлюється у вигляді його постанови.

Так, протягом періоду 2003-2005р.р. чисельність звільнених працівників становила відповідно 568чол.; 605чол. та 664чол. Аналіз причин плинності персоналу ВАТ „Центролит” протягом 2003-2005р.р. наведений в табл. 2.10 [47-49]. Головними причинами звільнення працівників ВАТ „Центролит” є звільнення за власним бажанням, звільнення персоналу у зв’язку з закінченням строку дії трудового договору, призову до військової служби, а також у зв’язку з виходом працівників товариства на пенсію. Окремий відсоток складають звільнені за порушення трудової дисципліни та у зв’язку з непроходженням атестації.

Таблиця 2.10

Аналіз причин плинності персоналу ВАТ „Центролит” протягом 2003-2005р.р.

Причини звільнення	2003		2004		2005	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%

1) за власним бажанням	396	69,7	431	71,2	487	73,3
2) закінчення строку дії трудового договору	95	16,7	72	11,9	84	12,7
3) призов на військову службу;	21	3,7	25	4,1	22	3,3
4) у зв'язку з непроходженням атестації;	3	0,5	4	0,7	-	-
5) вихід на пенсію;	29	5,1	42	6,9	36	5,4
6) порушення трудової дисципліни, в тому числі:	9	1,5	12	2	13	2
- невиконання посадових обов'язків;	-	-	2	0,3	5	0,8
- прогули;	5	0,8	7	1,2	4	0,6
- поява на роботі в нетверезому стані.	4	0,7	3	0,5	4	0,6
7) скорочення штату	15	2,6	19	3,1	22	3,3
Всього	568	100	605	100	664	100

Таким чином, виходячи з аналізу даних табл. 2.10, можна зробити наступні висновки:

- на підприємстві ВАТ „Центролит” спостерігається тенденція щодо збільшення кількості звільнених з роботи працівників. У 2004р. кількість звільнених працівників заводу в порівнянні з 2003р. збільшилася на 37 чол.; у 2005р. в порівнянні з 2003р. та 2004р. на 96чол. та 59чол. відповідно, що свідчить про неефективність менеджменту персоналу підприємства в цілому;

- найбільш вагому частку звільнених у загальній чисельності працюючих складають працівники, які залишають місце роботи за власним бажанням, мотивом чого, в першу чергу, виступає низький рівень заробітної плати, що не надає можливості задовольнити потреби працівників. Так, відсоток звільнених працівників заводу за власним бажанням збільшується з кожним роком. Виходячи з цього, підприємству необхідно негайно переглянути політику щодо забезпечення можливостей в задоволенні соціальних та побутових потреб працівників;

-частка працівників, які звільняються з місця роботи у зв'язку з виходом на пенсію є незначною, що свідчить про те, що спостерігається масовий застій працівників пенсійного віку на робочих місцях. Окрім цієї обставини, спостерігається ще одна вагома проблема для підприємства-це майже масовий прийом на роботу „ по блату” (в основному, на керівні посади та до класу спеціалістів) пенсіонерів, які не мають відповідної освіти та не є компетентними з даних питань;

-кількість працівників, що не відповідають займаній посаді внаслідок недостатньої кваліфікації та які не пройшли атестаційної співбесіди, у загальній чисельності працюючих є незначною. Проте, виходячи з діяльності підприємства та компетентності працівників (особливо керівників), можна з впевненістю говорити про недостовірність даних. Це пов'язано з тим, що до процесу атестаційної співбесіди залучаються не всі працівники, а керівників цей процес обходить позаду взагалі. В результаті, некомпетентність та необізнаність в даних питаннях дають поштовх підприємству працювати безприбутково.

Для більш детального аналізу плинності персоналу відділ кадрів ВАТ „Центролит” використовує показник плинності кадрів. Під плинністю кадрів розуміється сукупність звільнень працівників за власним бажанням чи за порушення трудової дисципліни. Стан процесу плинності кадрів характеризується коефіцієнтом плинності $K_{\text{п}}$.

$K_{\text{п}}$ кадрів використовується для оцінки розмірів плинності в цілому по організації. Він обчислюється як відношення числа працівників, що звільнилися за власним бажанням, і звільнених за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників:

$$K_{\text{п}} = P_{\text{в}} / P * 100\%, \quad (2.4)$$

де $P_{\text{в}}$ -число працівників, які звільнилися за власним бажанням, і звільнених за порушення трудової дисципліни;

P -середньооблікова чисельність працівників.

Таким чином, K_{Π} кадрів ВАТ „Центролит” у 2003-2005р.р. складав відповідно:

2003р.: $405/982 \cdot 100\% = 41\%$;

2004р.: $443/1041 \cdot 100\% = 43\%$;

2005р.: $500/1107 \cdot 100\% = 45\%$.

Отже, аналізуючи даний показник, можна говорити про низьку стабільність персоналу підприємства ВАТ „Центролит”. Оскільки основні причини високої плинності персоналу товариства відомі, то керівництву підприємства залишається лише їх вирішити з найбільшою оптимальністю для працівників. Розробка і впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів спрямована на попередження причин плинності. Управління плинністю кадрів на рівні підприємства полягає насамперед у зведенні до мінімуму протиріч між потребами й інтересами працівників і конкретних можливостей для їхнього задоволення. Залежно від характеру причин плинності кадрів заходи щодо змісту можуть бути:

- техніко-економічні: поліпшення умов праці, запровадження й удосконалювання системи матеріального стимулювання, розвиток нових форм організації праці;
- організаційні: удосконалювання процедури прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, залучення до роботи молоді;
- соціально-психологічні: удосконалювання стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення;
- культурно-побутові: поліпшення умов побутового обслуговування і громадського харчування, запровадження заходів культурно-масової і спортивної роботи, забезпечення будинками відпочинку.

Висновки до розділу 2

1. ВАТ „Центролит” – підприємство металургійного сектору економіки, основною метою діяльності якого є задоволення потреб споживачів в продукції промислово-технічного призначення, товарах широкого вжитку,

послугах науково-технічного, побутового та іншого характеру з метою одержання прибутку.

2. Зовнішньоекономічна діяльність ВАТ «Центролит» зосереджена на підтримці тісних зв'язків з іноземними контрагентами-споживачами продукції підприємства з таких країн як Росія, Молдова, Узбекистан, Словакія, Німеччина, Фінляндія, Італія.

3. Обсяги реалізованої продукції ВАТ «Центролит» зросли у 2005 р. в порівнянні з попередніми роками, проте існує негативна тенденція щодо відмови від співпраці з товариством зі сторони іноземних контрагентів.

4. Підприємство в нинішній час перебуває в досить тяжкому фінансовому становищі, свідченням чого є збиткова діяльність ВАТ «Центролит», розмір збитку у 2005 р. складав 5 634 000 грн.

5. Неефективна робота відділу кадрів відкритого акціонерного товариства зумовлює виникнення ряду проблем в системі управління персоналом ВАТ «Центролит».

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

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

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

9. Керівництво ВАТ «Центролит» зовсім не приділяє уваги стимулюванню праці персоналу, що негативно відіграє на діяльності товариства в цілому.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВАТ „ЦЕНТРОЛИТ”

3.1. Рекомендації щодо усунення недоліків в роботі відділу кадрів товариства

Досить важко підприємству з неефективною системою управління персоналом досягти успіхів у роботі, поскільки, людський фактор, в більшій мірі, визначає успішність діяльності конкретного підприємства на ринку. Тому основне завдання, яке стоїть перед таким підприємством, полягає саме у вдосконаленні напрямків кадрової роботи. І це не лише задача кадрової служби організації, також це завдання повинно вирішуватися і на вищих рівнях управління підприємством. Поскільки, ВАТ „Центролит” має великі недоліки в системі управління персоналом, які потребують негайного вирішення, то всі сили кадрової служби підприємства та його вищого керівництва повинні бути направлені на розробку можливих рекомендацій щодо усунення цих недоліків.

Ефективне управління персоналом неможливе без активної та постійної участі вищого керівництва підприємства у визначенні завдань управління персоналом, що виходять з цілей товариства, створенні та запровадженні систем управління персоналом, оцінці їх ефективності. Оскільки люди є найбільш важливим організаційним ресурсом, то керівництво підприємства повинно приділяти більше часу саме управлінню персоналом. Проте, на жаль, керівництво ВАТ „Центролит” зовсім не переймається даним питанням та заклопотане іншими питаннями, що потребують вирішення. Це, в свою чергу, помітно знижує ефективність управління персоналом товариства в цілому, оскільки керівництво є важливим інструментом запровадження в життя методів управління персоналом, та недостатня увага з його сторони до цього питання трансформується в низьку якість управління персоналом.

Так, економія витрат та скорочення фонду заробітної плати, змушує керівництво погодитися на те, щоб до складу працівників відділу кадрів входило лише два співробітника. Проте, це є суттєвим недоліком в роботі

товариства, оскільки два працівника не в змозі забезпечити ефективне виконання покладених на них функцій. Поскілки ВАТ „Центролит” є середнім за розміром підприємством, то бажано, щоб хоча б до складу відділу кадрів входило щонайменше п'ять працівників, що дозволить рівномірно розподілити обов'язки та забезпечити ефективне і якісне їх виконання.

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

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

1. Знання бізнесу (сфери діяльності організації). Працівники відділу по роботі з персоналом повинні мати чітку уяву про потреби клієнтів (замовників продукції ВАТ „Центролит”) підприємства, головних конкурентів галузі, розуміти специфіку виробничої діяльності, фінансові аспекти товариства, передбачати стратегічні перспективи розвитку ВАТ „Центролит”. Ці знання дозволять їм глибоко розуміти цілі, що стоять перед підприємством, розробляти системи управління персоналом та оцінювати їх ефективність.
2. Професійні знання та навички в сфері управління персоналом. Це та головна характеристика, яка забезпечує ефективність діяльності не лише відділу кадрів,

а й усього підприємства в цілому. Основні елементи професійних знань в сфері управління персоналом відповідають складовим системи менеджменту персоналу—набір, професійне навчання та розвиток працівників, оцінка, мотивація співробітників.

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

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

3.2. Заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору на підприємстві

В рамках кадрового планування вирішуються питання стосовно забезпечення підприємства робочою силою необхідної якості та в необхідній кількості, ефективного використання персоналу, удосконалення соціальних відносин. Ці питання є невід’ємною прерогативою відділу кадрів, проте, на підприємстві ВАТ „Центролит” планування персоналу виступає однією з функцій відділу організації праці та заробітної плати, тим самим, обмежуючи можливості працівників даного відділу щодо виконання своїх безпосередніх обов’язків. В результаті того, що планування кадрового потенціалу товариства здійснюється працівниками, які не в повній мірі володіють азами планування,

то формування можливого кадрового потенціалу товариства є приблизним. Частіше трапляються обставини, коли для забезпечення ефективного виробничого процесу не вистачає робітників, тому начальникам цехів (ділянок) доводиться розподіляти невиконану роботу між робітниками.

Для вирішення даної проблеми можна запропонувати співробітникам відділу організації праці та заробітної плати скористатися методом екстраполяції для забезпечення більш точного процесу планування персоналу підприємства.

Метод екстраполяції– найбільш простий та широко використовуваний метод, зміст якого полягає в перенесенні нинішньої ситуації в майбутнє. Привабливість даного методу полягає в його широкому доступі для загального кола користувачів.

Для здійснення розрахунків стосовно необхідної кількості працівників підприємства за допомогою методу екстраполяції, необхідно володіти наступною інформацією:

- 1) обсяг виготовленої продукції за певний проміжок часу (т);
- 2) загальна кількість виробничих годин, що були використані на виготовлення продукції (год.);
- 3) кількість працівників, в тому числі:
 - промислово-виробничий персонал;
 - персонал, безпосередньо не зайнятий в процесі виробництва продукції (виплавки чавуну);
- 4) продуктивність праці робітників основного виробництва;
- 5) ефективність використання робочого часу.

На основі отриманих результатів діяльності підприємства за певний період розраховуються наступні пропорції:

- 1) кількість виробничих годин на виплавку 1 т чавуну (продуктивність праці). Цей показник розраховується як відношення загальної кількості виробничих годин до обсягу виготовленої продукції за певний проміжок часу;
- 2) кількість виробничих годин на одного робітника основного виробництва (ефективність використання робочого часу);
- 3) кількість промислово-виробничого персоналу на одного непромислово-виробничого працівника.

Далі, за рахунок планових показників можна розрахувати основні показники на наступний рік, а саме:

- число виробничих годин, затрачених на виплавку 1 т чавуну (відношення продуктивності праці до показника ефективності використання робочого часу);
- необхідна кількість виробничих годин (добуток кількості виробничих годин, затрачених на виплавку 1 т чавуну та показника обсягу виготовленої продукції підприємства);
- кількість виробничих годин на одного робітника;
- кількість робітників (відношення необхідної кількості виробничих годин до кількості виробничих годин на одного робітника);
- чисельність невиробничого персоналу (відношення кількості робітників до показника кількість промислово-виробничого персоналу на одного непромислово-виробничого працівника.

Також в процесі планування чисельності персоналу підприємства ВАТ „Центролит” можна порекомендувати вдаватися до застосування й іншого методу– методу експертних оцінок. Зміст даного методу полягає у використанні поглядів спеціалістів (в основному, керівників відділів) відкритого акціонерного товариства для визначення потреб у людських ресурсах. Проте виникає додаткове завдання для працівників відділу організації праці та заробітної плати, яке полягає у витрачанні часу на збір та обробку отриманих результатів. Це обмежує працівників даного відділу стосовно виконання ними

їх безпосередніх обов'язків, а тому виникає непересічне завдання, в першу чергу, для керівництва підприємства делегувати повноваження щодо планування персоналу працівникам відділу кадрів. Співробітники товариства, зайняті в процесі планування чисельності працівників, можуть вибрати та запропонувати один із можливих методів експертних оцінок-письмовий огляд (коли кожному спеціалісту пропонується відповісти на заздалегідь підготовлений список запитань) чи метод Дельфі (письмовий діалог між працівниками, зануреними в процес планування персоналу та групою експертів. Працівники розробляють перелік запитань стосовно потреб в персоналі на направляє його експертам, потім опрацьовують їх відповіді та повертають узагальнені результати експертам разом з переліком запитань. Ця процедура продовжується до тих пір, доки експерти не прийдуть до загальної думки щодо потреб в робочій силі ВАТ „Центролит”).

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

Також в процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на підприємстві працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту. Кваліфікаційна карта представляє собою набір кваліфікаційних характеристик (освіта, спеціальні навички–знання іноземної мови, уміння користуватися комп'ютером і т.д.), якими повинен володіти „ідеальний” співробітник для заняття вакантної посади. Поскільки в процесі відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик набагато

легше, ніж визначити наявність можливостей виконувати відповідні функції, то кваліфікаційна карта є тим інструментом, що полегшує процес відбору кандидатів. Проте кваліфікаційна карта, в основному, зосереджена на технічних характеристиках кандидата, при цьому особисті якості потенційного працівника залишаються осторонь.

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

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

Окрім існуючих джерел робочої сили, до послуг яких звертається підприємство, поза увагою товариства залишаються й інші, не менш важливі, джерела людських ресурсів. Майже зовсім працівники відділу кадрів заводу не

співробітничать з вищими навчальними закладами для залучення „свіжої крові”-молодих спеціалістів. Підприємство задовольняється лише брошурами, які воно отримало від навчальних закладів. Тому задля підвищення свого рейтингу й можливостей залучення молодих спеціалістів підприємству ВАТ „Центролит” неодмінно потрібно запровадити такий метод роботи як виїзд до вищих навчальних закладів. В результаті виїздів до навчальних закладів, підприємство має змогу провести презентацію свого товариства, організувати виступ керівництва, демонстрацію виробів з чавуну (за допомогою роздавального матеріалу), відповісти на запитання студентів, провести співбесіди з майбутніми випускниками, які зацікавлені в їх організації. Даний метод є ефективним, оскільки не потребує значних фінансових витрат, а надає можливість не лише провести рекламу свого підприємства, а й залучити нових працівників.

Задля поліпшення організації процесу набору працівників підприємству ВАТ „Центролит” також необхідно приймати активну участь у заході „Ярмарка вакансій”. Для цього працівникам відділу кадрів потрібно сумлінно підготувати увесь роздавальний матеріал, щоб дати змогу всім бажаючим ознайомитися зі специфікою роботи на ланах відкритого акціонерного товариства. Проте це питання, в основному, нехтується співробітниками даного відділу в силу незрозумілих причин. Тому часто підготовка до заходу „Ярмарка вакансій” відбувається за день до його проведення. Зрозуміло, що при таких обставинах досягти оптимального результату досить важко, а то і зовсім неможливо.

Ще однією можливістю підвищення ефективності в системі професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць є рекомендація щодо використання спеціальних тестів, перевагою яких є більш точне визначення нинішнього стану кандидата з точки зору його відповідності вимогам, які пред’являються до вакантної посади, чого, на жаль, не можна досягти за допомогою анкетних даних. Проте, цей метод характеризується недоліком, який є суттєвим в сучасних умовах для ВАТ „Центролит”, а саме-високі витрати.

Отже, до можливих заходів підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу ВАТ „Центролит” належать:

- 1) запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу;
- 2) розширення можливостей залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході „Ярмарка вакансій”;
- 3) запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;
- 4) удосконалення процесу оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць за рахунок використання спеціальних тестів.

3.3. Організаційні засади поліпшення системи управління персоналом в галузі професійного навчання та оцінювання кадрового потенціалу товариства

Також ще одним важливим питанням, яке заслуговує на увагу зі сторони керівництва підприємства ВАТ „Центролит” є питання, присвячене навчанню, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу заводу. Хоча керівництво ВАТ „Центролит” й намагається забезпечити ефективний процес професійного розвитку кадрового потенціалу товариства та підтримувати його конкурентоздатність на ринку праці, проте доля робітників та працівників, які пройшли професійне навчання та підвищили кваліфікацію є незначною. Керівництво ВАТ „Центролит” повинно розуміти, що, оскільки, фінансові й економічні труднощі не дозволяють підприємству приймати на роботу нових працівників і збільшувати штат, то цьому питанню повинна приділятися достатньо велика увага. Тому керівництву підприємства необхідно створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників, тому що від цього залежить

продуктивність праці, якість продукції, економія матеріальних ресурсів. Окрім того, своєчасна й високоякісна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу є найважливішим чинником ефективної роботи ВАТ „Центролит”.

Таким чином, оскільки, доля працівників, які пройшли професійне навчання у загальній чисельності персоналу за три останні роки майже не змінилася і становить 7%, то це є свідченням неефективної політики вищого керівництва підприємства стосовно професійного розвитку кадрового потенціалу. Тобто, питання щодо професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ВАТ „Центролит” зупинилося на певному етапі та не передбачає перспектив розвитку. Приводом до цього послужила велика кількість проблем, які накопичуються з кожним роком та залишають свої негативні відбитки на інших сферах діяльності підприємства.

Так, доля працівників (спеціалістів), які здобувають освіту у вищих навчальних закладах за кошти підприємства є незначною, причина цього криється у недостатній кількості коштів товариства для задоволення потреб у навчанні своїх працівників. Натомість, підприємство намагається підтримувати своїх працівників, котрі навчаються за власні кошти, але відсоток їх також незначний, основна причина цього— невеликий розмір заробітної плати, якої не вистачає, навіть, для задоволення більш важливих потреб. Так, наприклад, підприємству можна порекомендувати (окрім навчання працівників у вищих навчальних закладах) проводити індивідуальні заняття для придбання початкового рівня кваліфікації працівниками заводу. Індивідуальні заняття передбачають те, що за кожним новим працівником підприємства необхідно закріплювати наставника, що навчає його теоретично й практично. Можна ввести в практику й те, щоб керівники відділів, наприклад, один раз у 2 місяці проводили заняття зі своїми підлеглими для підвищення їхньої кваліфікації. Також рекомендується широко використовувати практику навчання своїх працівників на професійних курсах з метою систематизації та підвищення знань персоналу ВАТ „Центролит”.

Керівництво ВАТ „Центролит” також має змогу звернутися й до інших методів професійного навчання, зокрема лекцій. Лекція є традиційним та найбільш давнім методом професійного навчання персоналу. В ході лекції, що представляє собою монолог інструктора, аудиторія сприймає навчальний матеріал на слух. Лекція є найбільш ефективним засобом викладу великого обсягу навчального матеріалу за короткий термін, дозволяє розвивати багато ідей, зробити необхідні акценти. Лекції череззвичайно ефективні з економічної точки зору, оскільки один інструктор працює з великою кількістю слухачів одночасно. В якості лектора підприємство може запросити викладачів з вищих навчальних закладів, при цьому витрати відкритого акціонерного товариства на виплату заробітної плати інструктору будуть набагато меншими, ніж оплата навчання своїх співробітників у навчальних закладах.

Також підприємству ВАТ „Центролит” можна порекомендувати в якості методу професійного навчання використовувати метод ротації кадрів, який передбачає самостійне навчання працівників, при якому співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою отримання нових знань. Проте недоліком даного методу є його високі витрати, що пов’язані з втратою продуктивності при переміщенні працівника з однієї посади на іншу. Але, з іншої сторони, ротація слугує окремим стимулом працівника до роботи, що безпосередньо проявляється в підвищенні кваліфікації після освоєння нового виду роботи.

Окремо можна організувати навчання й керівників відділів підприємства. Для цього, наприклад, можна ввести в практику проведення різноманітних семінарів для керівників відділів ВАТ „Центролит”, де начальники відділів зможуть підвищити свій кваліфікаційний рівень, отримати додаткові знання, необхідні для успішного виконання власної роботи на підприємстві. Необхідно забезпечити планомірну та систематичну роботу для підвищення професійного рівня й серед керівників вищого рівня управління. Так, голова правління ВАТ „Центролит” та його заступники повинні систематично проходити курси, брати

участь у різноманітних семінарах на регіональному та державному рівнях, дискусіях, ділових переговорах.

Що стосується навчання працівників робітничих професій, то їх відсоток у загальній чисельності персоналу є значно більшим, ніж відсоток спеціалістів, занурених в процес професійного навчання. Ця обставина обумовлена тим, що навчання робітничій праці потребує менше витрат часу і є майже безкоштовним, оскільки навчання проводиться начальниками цехів та іншими робітниками, надбавка до заробітної плати яких є незначною. Питання про навчання робітників у вищих навчальних закладах за кошти ВАТ „Центроліт” зовсім не порушується керівництвом підприємства, оскільки, не вистачає коштів, навіть, для професійного навчання спеціалістів. Тому рекомендації щодо професійного розвитку працівників робітничих професій будуть марними.

Важливе значення в управлінні персоналом відіграє й система оцінки працівників підприємства, адже лише кваліфікований персонал сприяє досягненню організацією своїх поставлених цілей. Оцінка працівників управління на підприємстві ВАТ „Центроліт” має на меті:

- визначення оптимальної придатності працівника, його перспектив розвитку і просування по службі;
- визначення основних недоліків, що вимагають виправлення;
- визначення змісту підвищення кваліфікації;
- визначення оптимальної придатності працівника для розробки і використання системи оплати і стимулювання праці.

В цілому, система оцінювання персоналу ВАТ „Центроліт” є налагодженою, проте, як зазначалося вище, недоліком цієї системи є те, що атестації підлягають не всі працівники, а лише окрема категорія. На жаль, викоринити дану обставину майже неможливо, адже більшість працівників (керівники та спеціалісти) пов'язані між собою по принципу „знайомства”. Проте також можна порекомендувати й вдатися до застосування й іншого методу оцінювання, окрім атестації. Так, наприклад, ВАТ „Центроліт” було б корисним перейняти досвід оцінки персоналу зарубіжних компаній та

розробити власну систему оцінювання працівників. Наприклад, підприємству можна порекомендувати проводити перевірку знань своїх працівників у вигляді тестування. Для цього кадровою службою заводу розробляється перелік питань, що стосуються конкретного напрямку роботи ВАТ „Центролит”, тобто кожен тест повинен розроблятися для конкретного працівника. Дуже корисно, якщо оцінюванням персоналу підприємства будуть займатися сторонні особи, які зовсім не пов’язані з керівництвом заводу. Рекомендується проводити тестування за межами підприємства, на нейтральній стороні. Також кадрова служба підприємства повинна розробити критерії оцінки персоналу, згідно з якими працівники, за результатами тестування, потрапляють, наприклад, до категорії А, Б, В. Працівники, що потрапили до категорії А, мають найвищий рівень компетентності та можуть претендувати, наприклад, на підвищення заробітної плати, отримання премій, мають можливості кар’єрного росту. Працівники, що потрапили до категорії Б, потребують підвищення кваліфікації тощо. Працівники підприємства з категорією В, наприклад, не мають жодних можливостей щодо просування по службі чи можуть бути зовсім звільнені з роботи. Такий підхід щодо оцінювання персоналу ВАТ „Центролит” надасть змогу відсіяти низькокомпетентних працівників підприємства або понизити їх в посаді, а замість того, залучити працівників з високим рівнем знань відповідної роботи.

Отже, до організаційних засад поліпшення системи управління персоналом у галузі професійного навчання та оцінювання працівників підприємства можна віднести:

- 1) забезпечення професійного навчання працівників товариства за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів;
- 2) можливість отримати певні знання за допомогою методу ротації кадрів, що підвищує мотивацію працівників до роботи підприємства;
- 3) додатково запровадити метод оцінювання персоналу підприємства, який полягає у тестуванні працівників згідно їх виконуваної роботи.

3.4. Удосконалення та впровадження нових підходів до стимулювання трудової діяльності персоналу ВАТ „Центролит”

Стимулювання праці є основою мотивації трудової активності людини, що несе в собі матеріальне та нематеріальне навантаження, що дозволяє реалізувати працівникові себе як особистість і працівника одночасно. Мотивування працівників здійснюється відповідно до потреб організації і працівників у ній залежно від необхідності, обумовленої навколишнім середовищем. Основне завдання підприємства в даному напрямку роботи- це побудова ефективної мотиваційної системи, яка повинна орієнтуватися на пріоритет стратегічних завдань товариства, таких як формування та зміцнення стратегічного потенціалу фірми за рахунок додаткових інвестиційних ресурсів, розвиток стратегічних маркетингових досліджень, реалізацію програм підвищення кваліфікації та професійного навчання персоналу тощо.

В цілому, мотиваційна система ВАТ „Центролит” є неефективною і потребує удосконалення. Зрозуміло, що знаходячись в тяжкому фінансовому становищі, відкрите акціонерне товариство не має змоги дозволити собі збільшити розмір заробітної плати працівників, а також налагодити оптимальну систему преміювання персоналу. Проте керівництво підприємства може звернутися до застосування й інших, не менш важливих, методів стимулювання працівників заводу, які сприятимуть вирішенню існуючих конфліктів, підвищать зацікавленість персоналу у роботі товариства, призведуть до підвищення продуктивності праці.

Так, наприклад, було б корисним для ВАТ „Центролит” перейняти досвід британської фірми ”British Telecom” у стимулюванні своїх працівників шляхом вручення їм цінних подарунків за окремі досягнення в роботі. Звісно, в силу тяжкого становища, підприємство не може дозволити собі витрачати кошти на подарунки. Проте вручення подарунків за найвищі досягнення в роботі окремим передовим працівникам буде стимулювати інших працювати більш ефективніше.

Також підприємству можна спробувати стимулювати своїх працівників й нематеріальним способом – шляхом надання їм змоги працювати вдома (це стосується лише керівних посад ВАТ „Центролит”). Наприклад, з головним бухгалтером можна укласти контракт, згідно якого 75% (30 годин у тиждень) робочого часу головний бухгалтер повинен працювати на підприємстві, а 25% (10 годин у тиждень) – вдома. При цьому, наприклад, головний бухгалтер вдома працює лише на комп’ютері, перевіряє цифрові дані фінансових документів, а на заводі приймає участь у нарадах та займається роботою, яка потребує тісних контактів зі співробітниками.

Важливим фактором для стимулювання праці персоналу ВАТ „Центролит” є залучення працівників до участі у справах підприємства, що передбачає надання можливостей працівникам вільно висловлювати свої думки, давати оцінку ситуації, при цьому не зазнаючи жодного тиску з боку вищого керівництва, право голосу при вирішенні окремих проблем. На підприємстві також не повинен чинитися тиск на будь-які прояви ініціативи зі сторони персоналу, а, навпаки, ініціатива працівників повинна знаходити підтримку на вищих рівнях управління. Говорячи про підприємство ВАТ „Центролит”, необхідно відмітити, що взаємини між керівниками вищого рівня управління та підлеглими бажають бути кращими. Щоб вирішити дану проблему, керівництву підприємства можна порекомендувати більш охоче залучати працівників заводу до процесу управління підприємством. Це надасть змогу встановити та підтримувати добрі стосунки та взаємну довіру між керівниками та колективом. Також залучення працівників до процесу управління підприємством сприяє:

- зростанню прибутків;
- підвищенню якості продукції;
- зростанню продуктивності праці;
- зниженню собівартості продукції, тощо.

Таким чином, керівництво підприємства зможе не лише налагодити більш тісні зв'язки з колективом, а й вирішити глобальні для ВАТ „Центролит” проблеми.

Мотивація збагачення змісту праці передбачає надання персоналу більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значущої роботи, яка відповідає їх особистим інтересам та здібностям, з широкими перспективами посадового та професійного зростання, яка дає можливість проявити працівникам свої творчі здібності, здійснити контроль над ресурсами та умовами власної роботи, коли кожен по можливості повинен бути сам собі керівником.

Також керівництво підприємства може звернутися й до морально-психологічних методів стимулювання праці персоналу, а саме:

- наявність визову, забезпечення можливостей кожному на своєму робочому місці продемонструвати особисті здібності, виразити себе в праці, в її результатах. Наприклад, працівники, які добре зарекомендували себе в процесі виконання, делегованої їм керівництвом, роботи отримують право підписувати документи, в розробці яких вони приймали безпосередню участь, що дає їм можливість відчувати власну значимість;
- визнання, яке може бути особистим та публічним. Зміст особистого визнання полягає в тому, що працівники, які добре виконали, покладені на них, обов'язки згадуються в спеціальних доповідях вищому керівництву підприємства, їх персонально вітає адміністрація товариства у дні свят. У якості публічного визнання, за виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції тощо, працівникам повинна висловлюватися подяка, надаватися грамота, імена працівників повинні заноситися в Книгу пошани.

Працівникам, які успішно та добросовісно виконують свої трудові обов'язки, в першу чергу, необхідно надавати переваги та пільги в області соціально-культурного та житлово-побутового обслуговування, при просуванні, тобто переведення на більш кваліфіковані роботи чи на вищу посаду.

Представники вищого керівництва обов'язково повинні особисто брати участь в стимулюванні працівників, регулярно відвідувати відділи (цехи), вести переговори з передовиками. Тільки в цьому випадку система стимулювання буде діючою.

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

Також стимулюючим фактором в роботі персоналу підприємства буде й цілеспрямована робота адміністрації заводу, яка буде направлена на інформування працівників про те, як підприємство ВАТ „Центролит” піклується про їх інтереси, настільки важливі для керівництва проблеми окремих працівників.

Керівництву підприємства для удосконалення процесу стимулювання персоналу доцільно порекомендувати застосовувати правила мотивації, дотримання яких дає змогу підвищити ефективність мотиваційних заходів:

- похвала ефективніше за осудження і неконструктивну критику;
- заохочення повинно бути відчутним і бажано негайним;
- постійна увага до працівника і членів його родини- найважливіший мотиватор;
- людям подобаються перемоги, тому частіше давайте людям почувати себе переможцями;
- заохочуйте за досягнення не тільки основної мети, а й проміжної;
- дайте працівникам відчуття свободи дії, можливість контролювати ситуацію;
- не обмежуйте самоповаги інших;
- розумна внутрішня конкуренція-двигун прогресу.

Отже, дотримуючись визначених правил мотивації керівництво ВАТ „Центролит” в певній мірі може налагодити та покращити механізм

стимулювання співробітників товариства. Адже матеріальне стимулювання-це не єдиний фактор, який сприяє підвищенню ефективності в діяльності персоналу. Подяка, взаємоповага, взаємодопомога, розуміння підлеглих тощо відіграють також значну роль в сприянні зростанню зацікавленості працівників, у виконуваних ними, роботі.

Висновки до розділу 3

1. Для вирішення проблеми планування персоналу ВАТ «Центролит» має змогу вдаватися до запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу.
2. Підприємство має змогу розширити можливості залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході „Ярмарка вакансій”.
3. Можливими, більш дешевими, засобами професійного навчання працівників товариства є навчання за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів.
4. Для удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства необхідно додатково запровадити метод оцінювання працівників заводу, який полягає у тестуванні співробітників згідно їх виконуваної роботи.
5. Для налагодження мотиваційного елементу системи управління персоналом товариства керівництву заводу необхідно вдаватися до нематеріальних засобів стимулювання праці, а саме до морально-психологічних засобів.

ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом— це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.
2. Основна мета менеджменту персоналу— це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.
3. Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом є:
 - 1) ефективність відбору і розміщення працівників;
 - 2) справедливість оплати праці і мотивації;

3) професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;

4) швидке й ефективне розв'язання особистих проблем тощо.

4. Основними складовими системи управління персоналом є:

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

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

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

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

5) мотивація персоналу.

5. ВАТ „Центролит”– підприємство металургійного сектору економіки, основною метою діяльності якого є задоволення потреб споживачів в продукції промислово-технічного призначення, товарах широкого вжитку, послугах науково-технічного, побутового та іншого характеру з метою одержання прибутку.

6. Зовнішньоекономічна діяльність ВАТ «Центролит» зосереджена на підтримці тісних зв'язків з іноземними контрагентами-споживачами продукції підприємства з таких країн як Росія, Молдова, Узбекистан, Словачія, Німеччина, Фінляндія, Італія.

7. Обсяги реалізованої продукції ВАТ «Центролит» зросли у 2005 р. в порівнянні з попередніми роками, проте існує негативна тенденція щодо відмови від співпраці з товариством зі сторони іноземних контрагентів.

8. Підприємство в нинішній час перебуває в досить тяжкому фінансовому становищі, свідченням чого є збиткова діяльність ВАТ «Центролит», розмір збитку у 2005 р. складав 5 634 000 грн.

9. Неефективна робота відділу кадрів відкритого акціонерного товариства зумовлює виникнення ряду проблем в системі управління персоналом ВАТ «Центролит».

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

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

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

13. Керівництво ВАТ «Центролит» зовсім не приділяє уваги стимулюванню праці персоналу, що негативно відіграє на діяльності товариства в цілому.

14. Для вирішення проблеми планування персоналу ВАТ «Центролит» має змогу вдатися до запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу.

15. Підприємство має змогу розширити можливості залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході „Ярмарка вакансій”.
16. Можливими, більш дешевими, засобами професійного навчання працівників товариства є навчання за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів.
17. Для удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства необхідно додатково запровадити метод оцінювання працівників заводу, який полягає у тестуванні співробітників згідно їх виконуваної роботи.
18. Для налагодження мотиваційного елементу системи управління персоналом товариства керівництву заводу необхідно вдатися до нематеріальних засобів стимулювання праці, а саме до морально-психологічних засобів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник.—3-тє вид., перероб. і доп.—К.: Знання-Прес, 2002.—742с.
2. Управління персоналом фірми/ Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І.— Київ: ЦУЛ, 2003.—256с.
3. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.— М.: Дело,1995.— 341с.

4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.– М.: Юрист, 1998.–732с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом.– К.: Украинская Консалтинговая Сеть, 2001.–395с.
6. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом.– М.: ТЕСИС, 1999.–290с.
7. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Маслов Е.В./ Под ред. П.В. Шереметова.– М.: ИНФРА-М, МГАЭУиУ, Новосибирск, 1998.–594с.
8. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие.– 2-е изд.– М.: Дело, 2000.–349с.
9. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник.– 3-е изд., перераб. и доп.– К.: МАУП, 1999.–458с.
10. Ципки Ю.А. Управление персоналом: Пособие для вузов.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.–320с.
11. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – 2-е изд., изм. и доп.- М.: Норма, 2000.–764с.
12. Глухов В.В. Менеджмент.– К.:СПб., 1999.–568с.
13. Тихонравов Ю.В. Теория управления: Учебный курс.– М.: Вестник, 2003.–482с.
14. Жан Марк ле Галь. Управление человеческими ресурсами.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.–568с.
15. Дубовик Т. Управління персоналом.: Навчальне видання.– К.: Украинская Консалтинговая Сеть, 2000.–479с.
16. Спивак В.А. Управление персоналом: Практикум: Учебное издание.–К.:СПб., 2000.–740с.
17. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник: Навчальне видання.– К.: КНЕУ, 2002.–450с.
18. Гавкалова Н. М. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу// Україна: аспекти праці (укр.).–2005.–№3.–С.23-24.
19. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управління персоналом: Навчально-методичний посібник.– К.: МАУП, 2001.–642с.

20. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. Технология управления персоналом: Настольная книга менеджера.– М.: Экзамен, 1999.–456с.
21. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник: Навчальне видання.– К.: Знання, 2002.–256с.
22. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник.– К.: КНЕУ, 2002.–562с.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации.– М.: ИНФРА-М, 1997.–840с.
24. Журавлев П.В., Кулапов М.И., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография.– М.: Изд-во Рос. Экон. Акад., Екатеринбург: Деловая книга, 2003.–564с.
25. Пономаренко Ю.М. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства// Україна: аспекти праці.–2005.–№6.–С.41-43.
26. Зиновьев И.Ф., Панова Н.Н. Управление персоналом: Учебное пособие.– Симферополь: Таврия, 2003.–423с.
27. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.– М.: Издатцентр, 1999.–390с.
28. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США.– М: ИНФРА-М, 2003.–290с.
29. Кайдалов Д.П., Суименко Е.И. Как работают с людьми за рубежом.– К.:КНЕУ, 2001.–320с.
30. Леушев А.В., Жиделева В.В. Организация оплаты труда за рубежом.– Сыктывкар, 2002.–285с.
31. Пронникова В.А. Управление персоналом в Японии.– М.: Финпресс, 1999.–290с.
32. Статут ВАТ „Центролит”.
33. Звіт про фінансові результати за січень-грудень 2003р.
34. Звіт про фінансові результати за січень-грудень 2004р.
35. Звіт про фінансові результати за січень-грудень 2005р.
36. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навчальний посібник: Пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим.–К.:Либідь, 1997.–468с.

37. Анализ заявок на отгрузку продукции ОАО «Центролит» за 2003г.
38. Анализ заявок на отгрузку продукции ОАО «Центролит» за 2004г.
39. Анализ заявок на отгрузку продукции ОАО «Центролит» за 2005г.
40. Тарасов В.К. Персонал-технологии.– М.: Акалис, 1998.–422с.
41. Примак Т.О. Економіка підприємств: Навчальний посібник.– К.: КНЕУ, 1999.– 365с.
42. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.– М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.–350с.
43. Генкин Б.М. Основы управления персоналом.– М.: Издательство «Приор», 2004.–542с.
44. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів.– Тернопіль: Карт-бланш, 1997.–542с.
45. Магура М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления// Управление персоналом.– 2005.–№6.–С.22-24.
46. Про працю: Кодекс законів України від 22. 11. 2004 № 1322-XII// Урядовий кур'єр.–2005.
47. Статистика человеческих ресурсов ОАО «Центролит» за 2003г.
48. Статистика человеческих ресурсов ОАО «Центролит» за 2004г.
49. Статистика человеческих ресурсов ОАО «Центролит» за 2005г.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Порівняльний аналіз основних тенденцій в управлінні персоналом вітчизняних
та іноземних підприємств

Українські підприємства	Іноземні підприємства
Загальні принципи і організація управління персоналом	
<i>Загальна філософія роботи з персоналом</i>	
1. Орієнтація на плинність персоналу. 2. Акцент на ефективне виконання роботи.	1. Орієнтація на постійні кадри. 2. Акцент на кваліфікацію працівника, якість виконуваної ним роботи. 3. Багато уваги приділяється навчанню.
<i>Зв'язок управління персоналом з поточним станом бізнесу</i>	
1. Слабкий-відношення до персоналу не змінюється при переході підприємства на нову стадію життєвого циклу.	1. Сильний-політика відношення керівництва до персоналу змінюється у відповідності зі змінами в стані бізнесу підприємства.
<i>Планування роботи з персоналом</i>	
1. Епізодичне, по окремих функціях.	2. Регулярне, по більшості функцій.
Формування кадрового складу	
<i>Вимоги до претендентів на роботу</i>	
1. Слабо систематизовані, обмежені.	1. Розвинені і систематизовані.
<i>Процедури наймання персоналу</i>	
1. Найбільш часто підприємства звертаються за допомогою до служб зайнятості населення, проте, в більшості випадків, існує концепція найму працівників на роботу „по блату”.	1. Американські та японські корпорації широко практикують співбесіди в декілька етапів для найму працівників, а також користуються послугами рекрутингових агенств.
<i>Методи відбору</i>	
1. Відбір працівників відбувається згідно документів та результатів співбесіди.	1. Вимоги щодо відбору працівників у іноземних корпораціях більш жорсткі-відбір здійснюється по розширеному набору документів, по результатам письмових та усних тестів, декількох співбесід.

<i>Введення на посаду</i>	
1. Найбільш часто на українських підприємствах дане поняття відсутнє.	1. Здійснюється в основному безпосереднім керівником.
<i>Переміщення працівників</i>	
1. На українських підприємствах проводяться в робочому порядку, спеціально не фіксуються.	1. Здійснюються доволі регулярно, супроводжуються внесенням змін до посадових інструкцій та перепідготовкою працівників.
<i>Звільнення та скорочення</i>	
1. Звільнення та скорочення працівників на українських підприємствах відбувається досить часто (захист прав працівників ослаблений).	1. Для іноземних корпорацій нехарактерні часті звільнення та скорочення штату працівників.
<i>Організація роботи</i>	
<i>Форма організації роботи</i>	
1. Форма організації роботи на вітчизняних підприємствах в основному індивідуальна, може бути колективна праця, але колективна оплата праці використовується рідко.	1. Іноземним підприємствам також притаманна індивідуальна форма організації праці, при цьому колективна організація та оплата праці практично не використовуються.
<i>Контроль за роботою персоналу</i>	
1. Українським підприємствам характерний адміністративний контроль за роботою персоналу зі сторони безпосереднього керівника. Контроль носить регулярний характер та здійснюється кожного дня. Найменш поширеною формою контролю є письмові звіти.	1. Керівники іноземних корпорацій найбільше віддають перевагу письмовим звітам як формі контролю за роботою персоналу.
<i>Загрузка (інтенсивність роботи) персоналу</i>	
1. Загрузка персоналу роботою середня, більшість підприємств характерні тимчасові простоти.	1. У американських та японських корпораціях загрузка працівників роботою досить висока, простотів в роботі практично немає.
<i>Навчання та розвиток персоналу</i>	
<i>Початкове та вхідне навчання</i>	
1. На українських підприємствах не проводиться.	1. Є обов'язковим та здійснюється по спеціально розробленій програмі.
<i>Підвищення кваліфікації персоналу</i>	
1. Підвищення кваліфікації персоналу проводиться, але нерегулярно.	1. Проводиться регулярно і для підвищення кваліфікації відразу залучається велика кількість працівників.

<i>Самоосвіта та професійний ріст працівників</i>	
1. Спеціально не ініціюються, підтримуються лише при необхідності для виконання, виконаної працівником, роботи.	1. Ініціюються та підтримуються, але лише у зв'язку з роботою.
<i>Атестація персоналу</i>	
1. Вітчизняним підприємствам нехарактерно проведення регулярної атестації персоналу.	1. На іноземних підприємствах атестація працівників здійснюється регулярно по відпрацьованій програмі.
<i>Трудова кар'єра</i>	
1. Трудова кар'єра на більшості підприємств не планується та не відслідковується.	1. Трудова кар'єра-один із головних елементів трудової мотивації працівника, регулярно планується та підлягає організації.
<i>Оплата та стимулювання праці</i>	
<i>Оплата праці</i>	
1. На більшості підприємств домінує низька заробітна плата, також поінформованість працівників про заробітну плату слабка.	1. Заробітна плата структурована і по показниках прив'язана до посади, не існує видача заробітної плати, „в конверте”. Існує висока поінформованість працівників про умови нарахування їм заробітної плати.
<i>Форми стимулювання</i>	
1. Основним засобом стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах є премії, які встановлюються вищим керівництвом організації, виходячи з результатів праці підлеглих. Також, у випадку неякісно та недобросовісно виконаної роботи, до працівників застосовуються покарання.	1. У американських та японських корпораціях премії як засіб стимулювання працівників до якісного виконання завдань носять регулярний характер. Покарання у зарубіжному досвіді управління персоналом майже не використовуються, за недобросовісно виконану роботу працівника відразу звільняють.
<i>Доплати</i>	
1. Широко використовуються та нерідко є основною частиною заробітку працівника.	1. Використовуються не досить часто та мають чіткі основи для здійснення додаткових виплат працівнику.
<i>Умови та охорона праці</i>	
<i>Умови праці на робочих місцях</i>	
1. Умови праці на робочих місцях українських підприємств часто не відповідають установленим нормативам.	1. Робочі місця на іноземних підприємствах характеризуються комфортністю та відповідають сучасним вимогам.
<i>Організація харчування під час роботи</i>	
1. На більшості підприємств діють їдальні, які забезпечують організацію процесу харчування працівників.	1. Процес харчування працівників під час роботи також регулярно носить організаційний характер.

<i>Транспорт</i>	
1. В окремих випадках підприємства оплачують проїзд своїх працівників у міському транспорті. Загалом, у вітчизняній практиці розповсюджена ситуація, коли підприємства відмовляються оплачувати проїзд своїх працівників. Службовими автомобілями мають право користуватися лише керівники вищого рангу організації.	1. Іноземні підприємства регулярно оплачують проїзд своїх працівників у міському транспорті.
<i>Страхування працівників</i>	
1. У вітчизняній практиці дане поняття є ще доволі новим і більшість підприємств не можуть собі дозволити користуватися цією послугою, оскільки основна кількість організацій переживає не найкращі часи сьогодення. Тому, в основному, страхування працівників здійснюється досить рідко.	1. Закордоном дана послуга є доволі розповсюдженою і основна маса підприємств звичайно здійснює страхування своїх працівників.
Задоволення соціально-побутових потреб працівників	
<i>Забезпечення житлом</i>	
1. Більшість вітчизняних підприємств забезпечують своїх працівників гуртожитками.	1. Забезпечення персоналу житлом на іноземних підприємствах вважається нормою і носить обов'язковий характер.
Комунікації між працівниками та керівництвом	
<i>Інформування працівників</i>	
1. Інформування працівників керівництвом стосовно основної діяльності підприємства є обмеженим.	1. На відміну від української практики, закордоном процес інформування працівників носить широкі та регулярний характер.
<i>Зворотній зв'язок, використання пропозицій працівників</i>	
1. Пропозиції стосовно діяльності підприємства вносяться та розглядаються лише керівниками.	1. Пропозиції приймаються від усіх співробітників організації під час регулярних зборів чи навчання.
<i>Конфлікти</i>	
1. Конфлікти, в основному, є не частими, вирішуються індивідуально та по волі керівника.	1. На іноземних підприємствах конфлікти між співробітниками майже відсутні (трапляються досить рідко) та вирішуються відповідно до законодавства.