

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім.

Б.Д. Гаврилишина

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Савіцька Катерина Віталіївна

**Розвиток кадрового потенціалу підприємства / Development of
Personnel Potential of the Enterprise**

спеціальність: 6.030601 - Менеджмент

освітньо-професійна програма – Управління міжнародним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МАУБ-41/1
Савіцька К.В.

_____ підпис

Науковий керівник:
канд. економ. наук, доцент
Тибінь А.М.

_____ підпис

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 20__ р.
_____ підпис

Завідувач кафедри

_____ **Ю.П.Гуменюк**
_____ підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

АНОТАЦІЯ

Савіцька Катерина Віталіївна – “Розвиток кадрового потенціалу підприємства”. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” за спеціальністю –6.030601 “Менеджмент”, освітньо-професійна програма – “Управління міжнародним бізнесом” – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2019.

В дипломній роботі нами розглянуто теоретичні розвитку кадрового потенціалу як однієї із умов управління розвитком підприємства. Виокремлено складові системи управління персоналом підприємства, систематизовано вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом. Проведено аналіз управління персоналом та оцінено його якісний склад.

На основі дослідження управління персоналом на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” запропоновано рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”. Удосконалено систему атестації та навчання персоналу, застосовано мотивуючого механізму стимулювання праці персоналу.

ANNOTATION

SavitskaKaterynaVitaliivna – “Development of personnel potential of the enterprise” – Printed as manuscript.

The research for the educational and qualification degree of “bachelor” on specialty 6.030601 “Management”, educational-professional program – “Management of International Business” – Ternopil national economic university, Ternopil, 2019.

In the diploma paper we have addressed to the question of Development of personnel potential as one of the conditions of enterprise’s development management. Components of enterprise personnel administration system is determined, the national and international experiences are systemized. The analysis of personnel administration are conducted, its qualitative composition are evaluated.

Recommendations on perfecting the work of human resources of the enterprise Limited Liability Company ‘SE Bordnetze – Ukraine’ are offered, they are based on the research of personnel administration of the enterprise Limited Liability Company ‘SE Bordnetze – Ukraine’. Perfected system of official evaluation and personnel training, employee engagement is offered.

Зміст

Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретичні основи дослідження кадрового потенціалу підприємства.....	9
1.1. Теоретичні основи формування та управління кадрового потенціалу.....	9
1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом підприємства.....	14
Розділ 2 Комплексний аналіз та оцінка кадрового потенціалу підприємства ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”	28
2.1 Характеристика системи управління персоналом ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”	28
2.2 Оцінка якісного складу персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”	36
Розділ 3 Шляхи удосконалення управління персоналом ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”	46
3.1 Удосконалення системи атестації і навчання персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”	46
3.2 Застосування мотивуючого механізму стимулювання праці персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”	57
3.3 Рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу на ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”	62
Висновки.....	68
Список використаних джерел.....	71
Додатки	78

ВСТУП

В умовах ринкової економіки метою будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку при найменших витратах. Тому перед керівниками підприємств стоять комплексні проблеми підвищення ефективності роботи організації.

Одним з елементів ринкової економіки є ринок праці. Він являє собою систему суспільних відносин в узгодженні інтересів роботодавців і найманої робочої сили. Основна функція ринку праці полягає в забезпеченні через сферу обігу перерозподілу робочої сили в народному господарстві.

Особливе місце в боротьбі за досягнення конкурентоспроможності організації на ринку займає система управління персоналом, що реалізується в кадрових технологіях. Для отримання прибутку і поліпшення діяльності підприємства необхідно виявити повноту використання трудових і фінансових ресурсів підприємства. В усьому світі прийшли до визнання вирішальної ролі головної продуктивної сили - людини, можливостей і здібностей кожного працівника, окремих груп і суспільства в цілому здійснювати і удосконалити трудову діяльність, суттєво підвищувати її ефективність. Співробітники будь-якого підприємства є ресурсом, за рахунок якого може бути досягнуто або зведено нанівець його конкурентну перевагу на ринку, тому що саме люди є носіями технологій, які реалізують стратегічні цілі організації і, багато в чому, ефективність даного процесу.

Одним з основних факторів соціально-економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства є забезпеченість його кваліфікованою робочою силою, а також ступінь її мотивації. Виробленню стратегії розвитку підприємства логічно передувати аналіз трудового потенціалу робітників.

Широкетрактуваннясмісловогопоняття“потенціал”полягає в його розгляді як “джерела можливостей, засобів, запасу, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення будь-якого завдання або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній галузі”[18]. Таким чином, терміни “потенціал”, “потенційний” означають наявність у кого-небудь (чи то окремо взята людина, трудовий колектив підприємства, суспільство в цілому) прихованих можливостей або здібностей, які не виявили себе, у відповідних сферах їх життєдіяльності.

Для досягнення максимального використання трудових ресурсів підприємства необхідно будова ефективної системи управління персоналом, яке можливе за умов реалізації раціональної кадрової політики і стратегії.

Актуальність теми. Ефективна робота підприємства в умовах ринкових відносин неможлива без створення механізму управління розвитком його кадрового потенціалу, а також наукового опрацювання методів кадрового забезпечення. Через низький рівень професійної підготовки кадрів на підприємствах особливо значущим є теоретична розробка соціально-економічних механізмів відтворення фахівців підприємства. Проблема управління кадровим потенціалом на підприємствах носить міждисциплінарний характер, що обумовлює необхідність застосування у вирішенні комплексних підходів, з урахування економічних, соціологічних, психологічних та інших чинників.

Розробці проблем формування і розвитку кадрового потенціалу організації присвячено багато закордонних дослідження: Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона, Г. Форда, Р. Лайкерта, Д. Мак Грегора, Р. Блейка і Д. Моутон, Е. Мейо, Ф. Фідлера, Т. Мітчела, Р. Хауса, Д.С. Сінка, П. Херсі, К. Бланшара, В. Врума, Ф. Іетона, М. Мескон, М. Альберта, Ф. Хедоурі та ін., в яких представлені організаційні, наукові принципи і методи управління підприємствами,

аналізуються питання демократизації виробничих відносин між адміністрацією і підлеглими.

Дослідженням управління кадровим потенціалом займалися такі вчені, як, А.П. Єгоршин, О.Г. Мельник, А.М. Колот, Ю.М. Швальб, О.В. Волкова. Науковим та методологічним аспектам підготовки та перепідготовки кадрів присвячували свої праці В. Савченко, О.Я. Кібанов, В. Петюх, В. Данюк.

Комплексний аналіз відповідної наукової літератури показав, що проблемам управління кадровим потенціалом підприємств, концепціям, практиці та перспективам його розвитку, створенню джерел фінансування кадрового забезпечення, системі пошуку і відбору кадрів приділяється недостатня увага. Практично відсутня методологія розробки і створення ефективної системи управління кадровим потенціалом на підприємствах.

Метою даної дипломної роботи є розробка програми з розвитку кадрового потенціалу підприємства на прикладі ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

- визначити основні поняття, характеристики та сутність кадрового потенціалу.
- розглянути основні фактори, що впливають на формування і розвиток кадрового потенціалу.
- вивчити основні напрямки діяльності ТОВ “СЕ Борднетце - Україна” та його організаційну структуру управління, проаналізувати основні техніко-економічні показники підприємства.
- виявити тенденції кількісних і якісних змін кадрового потенціалу підприємства.
- проаналізувати стан кадрового потенціалу підприємства на даний момент.
- розробити заходи щодо розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”.

Предмет дослідження—процес формування і розвиток кадрового потенціалу на підприємстві.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи формування та управління кадрового потенціалу

В умовах швидкоплинного і конкурентного ринкового середовища функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта пов'язане з кадровим потенціалом.

В теперішніх умовах все більшого значення для розвитку організації набуває формування необхідної якості робочої сили.

Таким чином, поняття “якість робочої сили” в наукових колах є достатньо поширеним. Робоча сила в організації – це запас знань, навичок, здібностей співробітника, які використовуються в сфері трудових відносин і сприяють зростанню продуктивності праці даного працівника і всієї організації в цілому.

Я дотримуюсь такого поняття як, якість робочої сили – це сукупність властивостей співробітників компанії, що виявляються в процесі трудової діяльності і які включають в себе кваліфікаційний комплекс і трудову активність цих працівників.

А таке поняття як “кадровий потенціал” використовується в наукових колах з недавнього часу. При цьому “кадровий потенціал в організації” виступає синонімом таких уже відомих понять як “трудова сила”, “трудова ресурси” або “кадри” (табл. 1.1). Виходячи з вище написаного, розглянемо зміст цього поняття у порівнянні з іншими, перерахованими вище, категоріями.

Таким чином, поняття “кадровий потенціал” містить в собі характеристики інших потенціалів, таких як і категорії “трудова сила”, і “трудова ресурси”, тобто відображає ресурсний аспект робочої сили в організації.

З іншого боку, поняття “кадровий потенціал” містить в собі поняття кадрів. “Кадри – основний (штатний) склад підготовлених, кваліфікованих співробітників організації. У широкому сенсі – взагалі всі постійні співробітники компанії” [72с. 101]

Таблиця 1.1

Поняття, які характеризують кадровий потенціал організації

Категорія	Визначення	Примітки
Робоча сила	Здатність до праці, сукупність фізичних і інтелектуальних здібностей, якими володіє людина, і які використовуються нею для виробництва життєвих благ. Робоча сила реально існує в особистості робітника і є головною продуктивною силою суспільства, первинним (поряд із землею, природою) фактором багатства, визначальним елементом продуктивних сил	Поняття використовується з початку XIX ст.
Трудові ресурси	Працездатна частина населення, яка володіє фізичними і інтелектуальними можливостями, здатна виробляти матеріальні блага або надавати послуги. Основна частина трудових ресурсів складає працездатне населення в працездатному віці.	Використовується з 20-х років XX ст. до нашого часу
Людський ресурс (фактор, капітал)	Система індивідуально-особистісних характеристик співробітника організації (відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення і мова, уява, темперамент, компетенції, досвід, інтелект, характер, здібності, і т. п.), повна реалізація яких здійснюється в трудовому процесі	Активно використовується з 80-х років XX ст. до нашого часу
Трудовий потенціал	Можливість реалізації людських ресурсів (капіталу) в праці; можливість використання трудових ресурсів	70-80 роки
Персонал	Особовий склад організації; в теперішніх умовах використовується стосовно складу всіх співробітників організації	(з лат. personal – особистий)
Кадри	Основний склад співробітників організації; підготовлені і мотивовані співробітники певної галузі праці	(з франц. cadres)
Кадровий потенціал	Сукупність здібностей всіх співробітників організації, які зайняті в цій компанії, вирішувати поставлені господарські завдання. Визначається забезпеченістю співробітниками, рівнями їх професіоналізму, креативно-творчими здібностями і діловою активністю	

Слід зазначити, що основна відмінність змісту поняття “кадровий потенціал” від поняття “трудові ресурси” в тому, що трудові ресурси – це кількісна характеристика робочої сили взагалі, яка не відноситься до будь-якого господарюючого суб'єкту, що суперечить одній з властивостей кадрів – бути постійним складом господарюючого суб'єкта. Проекція “трудових ресурсів” взагалі на “трудові ресурси”, дає нам визначення персоналу організації: “персонал – це весь особовий склад господарюючого суб'єкта, який працює за наймом, постійні і тимчасові, кваліфіковані і некваліфіковані” [6, с. 134].

У свою чергу, різницю між “кадрами” і “кадровим потенціалом” підкреслюють В.С.Кабаков, В.Ф. Богачев, А.П.Осіпов. Дані автори вважають, що якщо “кадри – це сукупність співробітників господарюючих суб'єктів тих чи інших професій і спеціальностей, того чи іншого рівня підготовки і освіти, то кадровий потенціал організації включає в себе не тільки власне кадри, а й певне коло можливостей даної сукупності кадрів в здійсненні цілеспрямованих дій, що впливають із завдань функціонування і розвитку даної системи”.

Близькою є точка зору Г.В. Кисельової, що досліджує особливості кадрового потенціалу. На її думку, основна відмінність цих двох близьких понять полягає в тому, що кадри, перш за все, є штатними співробітниками господарюючих суб'єктів, що виконують конкретні функціональні обов'язки. Кадровий потенціал в організації істотно перевищує кількість зайнятих у галузі. Він включає в себе всіх працюючих і непрацюючих, хто за рівнем освіти, досвіду і кваліфікації може виконувати ті чи інші функції, але в силу різних причин не задіяні в системі або задіяні, але не у відповідності зі своїм рівнем освіти і кваліфікації.

В.Я. Афанасьєв і І.К. Корнеєв визначають кадровий потенціал “як сукупність здібностей всіх співробітників компанії, які зайняті в ній і які вирішують певні завдання. Кадровий потенціал закладений в тих функціях, які він виконує як професіонал і в силу своїх здібностей, знань, досвіду” [55, с. 48].

Підтримую наступне поняття: кадровий потенціал організації – це узагальнююча характеристика сукупних здібностей і можливостей постійних співробітників господарюючого суб'єкта, що мають певну кваліфікацію,

пройшли попередню професійну підготовку, володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками і досвідом роботи в певній сфері діяльності, які можуть ефективно виконувати функціональні обов'язки і давати певні економічні результати у відповідності з поточними та перспективними цілями даної компанії.

Таким чином, можна відзначити, що відмінна риса цього визначення полягає у підкресленні властивості ефективності – можливості давати певні економічні результати. Економічний аспект, в свою чергу, означає результативність, ефективність діяльності і відповідний підхід з цих позицій до всіх якостей співробітників організації. Тобто, поняття ефективності, спочатку закладено в самій основі економічної категорії “кадровий потенціал”.

До основних особливостей управління кадровим потенціалом в компанії як об'єктом дослідження відносяться:

- фінансові, коли управління кадровим потенціалом компанії здійснюється за рахунок залучення в організацію сторонніх співробітників-професіоналів, здатних на більш високому рівні вирішувати поставлені перед компанією цілі і завдання діяльності;
- інформаційно-комунікаційні, коли управління кадровим потенціалом в компанії здійснюється за рахунок застосування нових інформаційно-комунікаційних технологій, значно скорочують процес прийняття управлінських рішень;
- матеріально-технічні, коли управління кадровим потенціалом в компанії невіддільне від реалізації цілей зростання фондообезпеченості працівників компанії, включаючи і виробничі аспекти його діяльності (взаємодія між відділами), і питання забезпечення значимого бонусу, престижності роботи.

Розуміння процесу управління кадровим потенціалом в організації як об'єктом дослідження з точки зору забезпечення необхідної якості робочої сили (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Управління кадровим потенціалом як об'єкт дослідження

Подібний підхід дозволив не тільки розглянути кадровий потенціал організації як сукупність потенціалів його співробітників, спрямованих на підвищення ефективності використання наявних ресурсів, а й визначити прикладні аспекти управління, практичне використання яких сприяє розробці стандартів управління і призводить до інтенсивного зростання кадрового потенціалу організації стосовно сучасних економічних умов.

Таким чином, кадровий потенціал організації – це узагальнююча характеристика сукупних здібностей і можливостей постійних співробітників організації, що мають певну кваліфікацію, пройшли попередню професійну підготовку, володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками і досвідом роботи в певній сфері діяльності, які можуть ефективно виконувати функціональні обов'язки і давати певні економічні результати відповідно до поточних та перспективних цілей організації.

1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом підприємства

За всю історію існування менеджменту багатозарубіжних країн накопичили значні відомості в області теорії і практики управління персоналом. Кожна модель управління включає в себе характерні для неї особливості в наборі персоналу, умов праці, методах і підходах в мотивації персоналу. Виходячи з загальнонаціонального характеру прийнятих правил, моделі управління отримали свої назви. У всьому цьому різноманітному теоретичному і практичному досвіді управлінської діяльності американський менеджмент завжди був найбільш потужним і фундаментальним.

Американська модель управління персоналом. Завдяки американському менеджменту США вдалося зайняти лідируючі позиції серед країн західного світу і Японії. Крім того, необхідно нагадати, що саме в США вперше була сформована наука і практика менеджменту. Більш того, основоположником наукової організації праці та менеджменту був американець Ф. Тейлор, який вперше розглянув менеджмент як науки. Він стверджував, що можна добитися продуктивності праці, яка буде перевищувати сам вклад індивідуального робочого, для цього необхідно керуватися науковими методами в процесі відбору та навчання персоналу. Раніше найбільш важливим для успіху системи менеджменту персоналу в організації вважалося досить знайти хорошого керівника, який не був би власником фірми, але міг від його особи вирішувати важливі питання. Тейлор запропонував сформувати систему організації праці, щоб зменшити витрати ресурсів. Важливою складовою цієї системи було за Тейлором пояснення працівнику його завдань і допомога у формуванні методів їх виконання. Не останнє місце тут відводилося оплаті праці, яка повинна була носити стимулюючий характер [4, с.21].

Загальну характеристику американської моделі управління можна виразити словом індивідуалізм. Безумовно, це не випадково, багато в чому,

таке визначення американської системи управління пов'язано з історією України. Ще в кінці XVIII століття іммігранти сприяли формуванню такого психотипу людини, який змушений був сподіватися тільки на себе. Не випадково, що американці можуть "піти по головах" для вирішення кар'єрних питань.

Особливостями американського менеджменту є: по-перше, американська діловитість, тобто вміння вести справу, підприємливість в роботі, тому закономірно, що саме в американському менеджменті була сформульована і реалізована в самих різних проявах концепція управління за цілями. Мабуть, американці дні з небагатьох, хто дійсно цінують час і гроші. Вони не витрачають робочий час даремно і вміють економити гроші. Ще одною важливою ознакою американської діловитості виступає єдність слова і справи. По-друге, компетентність персоналу, якій приділяється значна увага. Всі фірми прагнуть зробити теоретичні знання їх співробітників продуктивними, тобто найбільше ефективно реалізувати на практиці. Американські компанії практикують різні системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, створюють консультативні фірми, відкривають школи управління, факультети при вищих навчальних закладах. Такі школи займаються підготовкою фахівців різних напрямків, але основне місце в цій індустрії відводиться консультативним фірмам.

Ці заклади займаються діагностикою протікання процесів управління на різних рівнях, систематизують і популяризують практику вдосконалення управління. Крім того, в американських компаніях практикується підвищення кваліфікації як з відривом від виробництва, так і в рамках даної компанії. Нарешті, важливим принципом, який забезпечує лідируюче положення американських фірм в світовій економіці, - комплексний контроль якості.

Але навіть у такій моделі управління персоналом є свої мінуси. Розглянемо їх. Робочий колектив набирається за допомогою ринку праці, але на ньому діє жорстка конкуренція, що буквально вимагає від шукачів та співробітників повної віддачі. Керівники вважають за краще особливо не церемонитися з персоналом. Якщо два співробітника не

можуть знайти спільну мову, то легше звільнити обох, ніж шукати причини конфлікту і вирішувати його. Не залишається поза увагою і така якість як толерантність. Якщо хтось із колективу грубо або некоректно відгукнувся про людину іншої національності чи кольору шкіри, то його напевно звільнять і, швидше за все, посприять тому, щоб знайти іншу роботу йому в будь-якому разі.

Класичним прикладом застосування американської школи управління та мотивації персоналу є відома американська компанія “Макдональдс”. У ній використовуються наступні принципи управління:

- формування жорсткої ієрархічної структури кадрів – ніякого двовладдя, у кожного підлеглого один начальник;
- чіткі посадові інструкції, в яких до дрібниць описано, які обов'язки кожного працівника і як він повинен їх правильно виконувати;
- добре організована система контролю якості продукції, що виготовляється, принцип здачі з першого разу;
- строго погодинна система оплати праці, покарання за запізнення і догани за прихід завчасно (в цьому випадку доведеться заплатити більше – згідно відпрацьованого часу). Діє принцип “точно і вчасно”, система роботи персоналу налагоджена і не передбачає ніяких вільностей;
- формування атмосфери рівності і єдності (спільні обіди, рівні ставки для працівників однакових посад, відсутність дискримінації);
- можливість кар'єрного росту, відкриті перспективи;
- високий ступінь відповідальності начальства за підлеглих.

Основний секрет успіху “Макдоналдс” – це спосіб, за допомогою якого досягається однорідність робочої системи і відданість цій системі, без принесення в жертву американського індивідуалізму і різноманітності.

Японська модель управління персоналом. Як зазначалося раніше, менеджмент зародився в Америці, тому Японія спочатку запозичила методи управління бізнесом у американського менеджменту. Однак використання американської моделі в чистому вигляді в Японії не було можливим. З цього моменту і почала

формування відмінності від американської моделі з урахуванням специфіки своєї країни. Тобто, можна сказати, що японський менеджмент сформувався під впливом місцевих культурних особливостей і необхідності боротьби з післявоєнною розрухою.

Менеджмент в Японії, як і в будь-якій країні, відображає її історичні особливості.

Японські методи управління відрізняються від американських.

Можна навіть сказати, що ці моделі управління лежать “в різних площинах”, хоча і мають досить багаті спільні позиції.

Торкаючись історичного аспекту формування японської системи управління персоналом, відзначимо, що виникнення цієї системи припало на повоєнний час. Відновлення вимагали як економічна, так і соціальна, і політична сфера життя, що і обумовлювало необхідність ефективного управління.

Перевагою японської моделі є вміння працювати з людьми.

Японський менеджмент орієнтується на колективну форму організації праці. Практикується групова відповідальність, при якій всі члени колективу беруть участь у прийнятті управлінських рішень і несуть рівну відповідальність за їх реалізацію. Не випадково, японську модель управління називають моделлю “з людським обличчям”. Насправді, в цій країні людина буквально ототожнюється з організацією, японські службовці демонструють високу відданість своїй компанії, а організація, в свою чергу, розглядає співробітників як найбільш цінний ресурс. Фірми активно здійснюють переважно публічне стимулювання працівників, незважаючи на те, що висока сама віддача співробітників формує у них самомотивацію. Все це забезпечує мінімальну плинність кадрів. В очах суспільства зміна компанії є неприпустимою, тому що людина, що змінила місце роботи, позбавлялася досягнутого неорівня заробітної плати і була змушена починати кар'єру з початку. Очевидно, що в даних умовах має місце тривалий найм на роботу. Така система найму визначає пряму залежність положення в компанії від віку і досвіду: в Японії немає молодих директорів, а рівень заробітної плати

безпосередньо залежить від стажу співробітника. Керівники в Японії не мають окремих кабінетів, обслуговуючий персонал і керівники носять однакову форму, начальник постійно присутній на робочому місці – все це важливі елементи управлінської політики японських фірм, які спрямовані на формування у співробітників відчуття, що всі вони члени однієї великої родини. Створення таких сімейних відносин сприяло сприятливим умовам для вдосконалення міжособистісних відносин між співробітниками всіх рівнів, а так само для зміцнення дисципліни і підвищення ефективності праці.

Японці виходять з того, що виправляти дефекти завжди дорожче, ніж попереджати появу дефектів. Звідси головна вістря концепції якості направлена на запобігання дефектів, не допустити їх в ході виробничого процесу. Тут величезна роль відводиться робочим, які самі контролюють якість їхньої продукції і несуть за це всю повноту відповідальності.

Унікальним механізмом втілення цієї концепції в життя є так звані “гуртки якості”, в які залучені практично всі робітники підприємства. Метою “гуртків” є самостійна постановка і вирішення задач підвищення якості продукції та вдосконалення технології виробництва, розвиток винахідництва, вдосконалення кооперації праці, зростання продуктивності.

“Гурток”, в якому пропонується брати участь як постійним працівникам, так і тимчасовим, очолює майстер. Його завданням є вивчення різних виробничих проблем, які безпосередньо стосуються даної ділянки. Зазвичай група проводить одно-двогодинну нараду раз в тиждень для обговорення конкретного проекту або будь-якої конкретної проблеми [5, с. 14].

Крім того, в Японії практикується активне залучення співробітників до вирішення проблем компанії. Менеджер завжди на виробництві, тому всі пропозиції або скарги співробітників розглядаються негайно. Ініціатива в Японії не тільки вітається, але і вважається обов'язковою. Кожен співробітник повинен вносити будь-які пропозиції щодо функціонування фірми, найактивніші працівники заохочуються, а їх пропозиції передаються начальнику

відділу. Якщо начальник відділу вважає пропозицію достойною, то вона передається керівнику вищого рівня [6].

У

Японських фірмах намагаються знайти найбільш прості методи виробництва складної продукції. Робиться акцент не на складну технологічну начинку виробництва, а навпаки на спрощену систему. Це робиться для того, щоб кожен міг працювати з відсутністю поглиблених знань.

В Японії поширена система “довічного найму”. Це означає, що працівник працює все життя в одній фірмі. Однак, починає він свою кар'єру з самих низів, постійно просуваючись по кар'єрних сходах. Ще одна позитивна сторона в тому, що, закінчивши університет, працівник не втрапить свої знання, так як буде застосовувати їх на практиці. Також з часом роботодавець і підлеглий можуть розірвати договір “довічного найму” з якої-небудь причини. Однак це небажане робити особливо для підлеглого, так як потім буде дуже складно влаштуватися на нову роботу.

З усього вищесказаного можна зробити висновок, що серйозний прогрес на всіх японських підприємствах багато в чому забезпечений кадровою політикою. Для японського співробітника фірма, на якій він працює – його фірма. Він буде пов'язаний з нею все життя, буде відданий їй, а фірма гідно буде винагороджувати за це, і в відповідному віці він піде на заслужений відпочинок. Він буде залучений у процес прийняття рішень своєї фірми, а поки він трудиться, винагороди за його працю будуть йому завжди влаштовувати, завдяки грамотно побудованій системі управління на японських підприємствах. Співробітники постійно навчаються, підвищують свою кваліфікацію і професіоналізм, освоюють всі суміжні спеціальності на підприємстві, можуть вирішувати багато виробничо-технічних та управлінських завдань на фірмі.

Європейська модель управління персоналом. Характеристики європейської моделі менеджменту значно відрізняються від інших аналогічних моделей, що склалися в США і Японії більш жорстким підходом до управління персоналом. Поняття “європейська модель менеджменту” стало широко

використовуватися в зв'язку з розвитком Європейського союзу. У поняття європейської моделі включаються сукупність спільних рис менеджменту Німеччини, Франції, Іспанії, Швеції, Швейцарії, Фінляндії, Нідерландів та інших країн Європи. Питання поведінки людей в колективі зіграло чималу роль у розвитку менеджменту в Європі. Тобто людина соціально цікавіша європейських менеджерів набагато більше, ніж людина індивідуальна. Грошовий винагорода, на думку основоположників менеджменту в Європі, не єдиний чинник, мотивуючий людини до роботи. Зусилля в багатьох випадках визначаються психологічними мотивами людини, від яких залежить його поведінка.

Тобто, розвиток менеджменту в Європі – заслуга відразу декількох держав. Кращі принципи управління людьми, розроблені в кожній країні, покладені в основу сучасної європейської моделі менеджменту. Такі імена, як Макс Вебер, Андре і Едуард Мішлен, Річард Фелк, Мюрдаль зайняли своє законне місце в історії науки про управління людьми.

Розвиток менеджменту в Західній Європі припадає на повоєнний час. Адже саме тоді приймалися найбільш важливі і значущі управлінські рішення, пов'язані з відновленням економіки, промисловості, сільськогосподарства і т.д.

“Шведська модель” управління і мотивація трудової діяльності персоналу завжди привертала увагу вітчизняних і зарубіжних фахівців. Поряд з визнанням панування приватної власності та ринкового регулювання у виробничій сфері, в основу “шведської моделі” покладені принципи високої соціальної захищеності населення, повної зайнятості і вирівнювання доходів [8].

Однією з основних особливостей мотивації персоналу в західноєвропейських країнах, в тому числі, Великобританії, є більш широке, ніж в США, поширення партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Це проявляється в ще більш активній (в порівнянні з американськими компаніями) участі персоналу у власності, прибутках і прийнятті рішень, що обумовлено специфікою характеру власності. Так, в країнах Західної Європи більш широко розвинені виробничі кооперативи,

які можна розглядати як самоврядні структури, а також державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом [9].

Більшість європейської моделі менеджменту стоять англіїці, хоча роль інших країн Західної Європи в цьому питанні теж применшувати не можна. Так, наприклад, в Німеччині було перше введено в обіг таке поняття про адміністративного працівника, як “ідеальний тип” або “бюрократ”.

Розглянемо європейський досвід менеджменту на прикладі Німеччини. Значні результати, досягнуті економікою України, свідчать про ефективність системи організації та управління.

Головними цілями менеджменту в Німеччині є отримання максимального прибутку і забезпечення виплати акціонерам дивідендів.

Управління підприємствами організовано таким чином, що поряд з чіткими економічними відносинами в усіх рівнях існує і жорстка адміністративна підпорядкованість нижчих рівнів управлінню верхнім, суворий нагляд за виконанням плану. Зусилля менеджерів спрямовані на забезпечення виживання підприємства на ринку за рахунок створення умов з виробництва конкурентоспроможної продукції. Стилем роботи апарату управління є метод переконання підлеглих вищим керівництвом. Такий стиль сформувався виходячи з міркувань, що при цьому забезпечується найбільша віддача в роботі.

У практиці роботи широко використовується проведення регулярних дискусій з різних проблем (плану, підсумкам роботи, ринку, перспектив розвитку, інвестиційним програмам і ін.). Як правило, не практикується видання наказів і інших директивних документів. Найчастіше вказівки носять форму ради, рекомендації. Однак якщо рекомендації підлеглими не виконуються, то вирішується питання про відповідність підлеглому займаній посаді. На підприємствах створюються виробничі ради, які біраються представниками трудового колективу. Виробничі ради представляють інтереси трудящих перед адміністрацією підприємства. Без дозволу виробничої ради не допускаються понад норми роботи.

Рішення

про

закриття малорентабельних виробництв приймаються керівництвом підприємств тільки після консультації з виробничою радою.

Менеджер несуть відповідальність за отримання прибутку і мають надбавки в залежності від неї. Якщо на ділянці роботи, керованій менеджером, не отримано прибуток, то надбавка не виплачується. При цьому критично аналізується діяльність відповідних структурних підрозділів, назначаються заходи по виправленню становища. Якщо ці заходи не призводять до збільшення прибутку, то менеджер, відповідальний за цю ділянку роботи, замінюється.

Робота з кадрами є однією з головних функцій менеджменту в Німеччині. Завдання кадрових служб підприємств крім підбору кадрів включають: навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, охорону праці, організацію оплати праці, забезпечення старості та інші питання соціальної політики.

Рівень заробітної плати працівників різних категорій істотно різниться. Так, заробітна плата менеджера вищої ланки може бути в 15-30 разів вище, ніж робітника. Це пояснюється незрівнянно більшою відповідальністю, яку несуть керівники за оптимальний вибір стратегії розвитку і результати роботи підприємства.

Важливе місце

в

німецькому менеджменті відводиться вирішенню соціальних питань.

Розвиток всієї соціальної інфраструктури в Німеччині покладено на місцеву владу.

Муніципалітет і зобов'язані забезпечити населення, яке проживає на даній місцевості, усіма необхідними соціальними об'єктами (дитячі садки, школи, поліклініки, лікарні та ін.). Їх фінансування місцева влада здійснюють за рахунок податків з прибутку, що надходять від підприємств, що знаходяться на даній території, а також надходжень з федерального бюджету. Проте на додаток до цього підприємства беруть активну участь у проведенні різних соціальних заходів (благоустрій, збереження пам'яток старовини, допомога бідним, хворим і т.д.).

Пенсійнезабезпеченняспівробітниківздійснюється в залежності від трудового стажу.

Внаслідокінтернаціоналізації менеджменту булиоб'єднанітеорії і практики управлінняфахівціврізнихкраїн і їхколективнатворчість в ційобластіпізнання. Тому в переважнійбільшостієвропейськихкраїнсистемиуправліннябагато в чомусхожі з принципами менеджменту американськоїмоделі.

Внаслідокцьогоєвропейський менеджмент являє собою сумішамериканської та японськоїмоделіуправління, і ціваріантиваріюютьсявідкраїни до країни. Тому однозначно говорити про європейськийменеджменті, як про конкретну, чіткосформованумоделі, не зовсім правильно.

Українська модель управління персоналом. Вітчизняна модель, як і всінаціональнімоделібазується на системіцінніснихорієнтирівнашого народу. Не так давно, основним мотивом співробітника до працібулобажаннязробитивнесок у побудовукомуністичного ладу країни, але таківисокімотивисьогоднізамінюютьсяпрагненням до матеріальноївигоди. Незважаючи на те, щоРадянський Союз розпавсяще в 1991 році, стиль управління на багатьох великих українськихпідприємствахдосізалишається практично незмінним і характеризується як адміністративно-командний. І хочаданий стиль управлінняпотрохувідходить у минуле, деякійогоелементи все щезалишаються. Сьогодні в Україніздійснюютьсяспробирозробки та впровадженнясучасноїсистеми оплати праці, але тільки в окремихкомпаніях. Покицього не станеться на всіхпідприємствахрізних форм власності, впровадженнясучаснихуправлінських схем швидше буде представлятися як данинамоді, ніжнеобхідність.

Вукраїнськихкомпаніяхкатегорія“професіоналізм” сформована дужерозмито, тому рівеньзаробітної плати, як правило, залежитьвідспеціалізації.Процесприйняттярішень в Українімаєіндивідуальний характер, співробітники не берутьучасті в управлінніорганізацією, не вносятьсвоїраціоналізаторськихпропозицій і, як правило, не виражаютьсвоїї

думки з приводу прийнятих рішень. Менеджери є формальними лідерами, їх це влаштовує, тому конфлікти в середині колективу вони не поспішають вирішувати, а непорозуміння трапляються часто, так як чутки і плітки серед працівників – аж ніяк не рідкісні явища. Немає необхідності дотримуватися будь-якої вікової цензи при призначенні на керівні посади, тому молодий фахівець з малим досвідом роботи, цілком може бути призначений керівним співробітником, які мають набагато більший досвід роботи в даній сфері. Такий дисбаланс, природно, сприяє прояву співробітниками свого невдоволення. Ще одним відмінним знаком російського менеджменту є здійснення контролю за всім циклом, який починається з поставки необхідних ресурсів і закінчується збутом товару. І, нарешті, до останньої ознаки можна віднести відсутність делегування повноважень. В Україні ж менеджери, як правило, залишають поза передачею частини своїх функцій менеджерам середньої ланки, а виконують їх самі.

Українські фахівці зробили висновок, що найбільш прийнятним для нас буде синтез класичних зарубіжних моделей управління.

Проаналізуємо елементи японської системи управління окремо.

В Україні не застосовується поняття “довічний найм”, однак для багатьох російських працівників характерна тривала робота на одному підприємстві, іноді навіть протягом усієї трудової діяльності. Це пов'язано перш за все з низькою міграцією населення, обмеженим числом підприємств у багатьох українських регіонах і родинними зв'язками працівників. Разом з тим слід зазначити, що в Японії довічний найм існує не стільки через обмежену міграцію населення, але, головним чином, завдяки реальної зацікавленості працівників максимальний час працювати на одному підприємстві. Для того, щоб українські підприємства ефективно функціонували, їх керівникам необхідно створювати умови для довгострокової зайнятості співробітників. Крім того, в умовах довгострокового найму на українських підприємствах доцільно впроваджувати систему

кадрової ротації.

Працівники українських підприємств змушені протягом багатьох років працювати на одному робочому місці, що знижує їх інтерес до роботи, пригнічує ініціативу і перешкоджає професійному зростанню. Введення системи ротації дозволить працівникам українських організацій не тільки уникнути одноманітної роботи протягом тривалого періоду, а й сприятиме їхньому професійному росту, а також дозволить їм тримати уявлення про різні аспекти діяльності підприємства і діяти саме в інтересах всієї компанії.

Це призводить до необхідності використовувати в діяльності українських компаній елементи японської системи підготовки на робочому місці. На

багатьох сучасних українських підприємствах приділяється надмірна увага перевірці спеціальних професійних знань кандидатів на роботу, і особливо наявності у них значного досвіду роботи в інших організаціях. При цьому на небагатьох підприємствах є власні програми навчання співробітників. У японських компаніях, навпаки, не вимагають від освітніх установ спеціальної підготовки і враховують при прийомі на роботу, головним чином, загальний кругозір працівників і їх здатність вписатися в колектив. Підприємства самі навчають своїх співробітників необхідним навикам. На наш погляд,

сучасним українським підприємствам слід ширше впроваджувати власні системи внутрішнього фірмового навчання, щоб не упускати перспективних потенційних співробітників, які не мають вузькоспеціалізованих знань, а також з метою забезпечення професійного зростання працівників.

Проаналізуємо елементи американської системи управління окремо. На відміну від американських колег, співробітники не виявляють ініціативу, у них немає можливості висловити свою думку з приводу того, що відбувається, як і немає можливості внести свої пропозиції щодо поліпшення роботи. Менеджери є

безперечними лідерами в колективі. Їх не хвилює клімат і можливість конфлікту в середині колективу.

При такому підході відсутня творча складова в роботі рядових співробітників. Вираз “ініціатива карається” чисто український і повністю відображає поведінку службовців. В американських компаніях, де також практикується індивідуальне прийняття рішень і існує чітко окреслена зона відповідальності кожного працівника, співробітники не бояться проявити ініціативу, не бояться критикувати керівництво і можуть коментувати чи інші управлінські рішення, так як звільнити їх можуть виключно за професійну непридатність або порушення трудового розпорядку. При просуванні по кар'єрній драбині стаж і вік не мають ніякого значення. Різниця полягає в тому, що в американській компанії тільки професійні досягнення можуть мати значення, а в українських – стать, сексуальна орієнтація, національність, сімейний стан, дружба з “потрібними” людьми, зовнішність та інше. Процвітає в Україні також протегування. Оплата праці працівників, які перебувають на одній і тій же позиції, може відрізнятись в два-три рази в залежності від особистих показників праці. Таким чином, між співробітниками існує конкуренція і професійні ревнощі, що в значній мірі стимулює людей підвищувати свої результати. Це прекрасний мотив рости професійно в рамках своєї посади, якщо тільки співробітник розуміє, що він повинен зробити і яких результатів досягти, щоб отримати підвищення заробітної плати.

На більшості українських підприємств оплата праці співробітників не носить мотивуючого характеру. Вона включає в себе такі форми оплати, як оклад, премії, неефективні форми тарифного стимулювання, і не залежить від кваліфікації працівника, його фактичного трудового вкладу та результатів діяльності підприємства. Звісно ж, що українським підприємствам доцільно запозичити найбільш раціональні методи японської системи оплати праці, які надають мотивуючу і дію на поведінку людей в організації. До таких методів можна віднести «плаваючі» оклади,

розподіл доходів працівника на основі експертної оцінки, безтарифну оплату праці.

Багато теоретики дотримуються цієї точки зору, що українська модель ближче до японської, але у них чимало опонентів, які помічають подібності в українській і американській моделях. Але необхідно взяти до уваги той факт, що деякі особливості українського менталітету не дозволяють застосовувати в чистому вигляді японську модель, яка отожднює працівника з організацією. [10].

РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА”

2.1 Характеристика системи управління персоналом ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

Засновником Товариства є “СумітомоЕлектрикБорднеце СЕ” (SumitomoElectricBordnetze SE), юридична особа, створена та існує за законодавством Німеччини (zareestrowana в торговому реєстрі м. Брауншвайг за номером HRB 205587).

Відповідно до Господарського кодексу України компанія вважається іноземним підприємством, оскільки статутний капітал сформований іноземними інвестиціями.

Офіційною мовою компанії є українська, а робочими мовами є українська та англійська.

Відповідно до Загального Класифікатора “Галузі народного господарства України” компанія належить до галузі “Кабельна промисловість”.

Юридичною і фактичною адресою підприємства вважається: село Байківці, вулиця 15 квітня, будинок 7 ,Тернопільський район, Тернопільська область, поштовий індекс – 47711.

Загальна чисельність працівників на підприємстві станом на 13 березня 2018 рік, становить 6493 осіб, в тому числі :

1. Управлінський персонал – 357 осіб;
2. Основні персонал – 3353 осіб;
3. Допоміжний персонал – 1213 осіб.

На сьогоднішній день загальна площа підприємства становить 31160м², і завдяки вдалій кадровій політиці ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” являється одним з найбільших роботодавців Тернопілля, що підтверджується численними нагородами.

Виробництво налагоджено максимально ефективно, за кожен процес відповідають певні працівники, і наступний етап виготовлення не розпочнеться, якщо на попередньому щось не буде повністю завершено.

ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” в Тернополі була засновано у 2006 році. Спочатку розпочинало свою діяльність на території заводу “Оріон”, а з 2008 року – вже на власному виробництві. Окрім Тернополя, виробничі філії в Україні є ще в Чернівцях та в Чорткові. А загалом ще у чотирнадцяти країнах світу, зокрема, в Італії, Бельгії, Чеській республіці, Польщі, Болгарії, Румунії, Марокко, Молдові, Словаччині, Китаї, Мексиці та Тунісі.

Підприємство має організаційну структуру (рис. 2. 1.), яка характеризується горизонтальним та вертикальним поділом праці, має дивізіональні зв’язки.

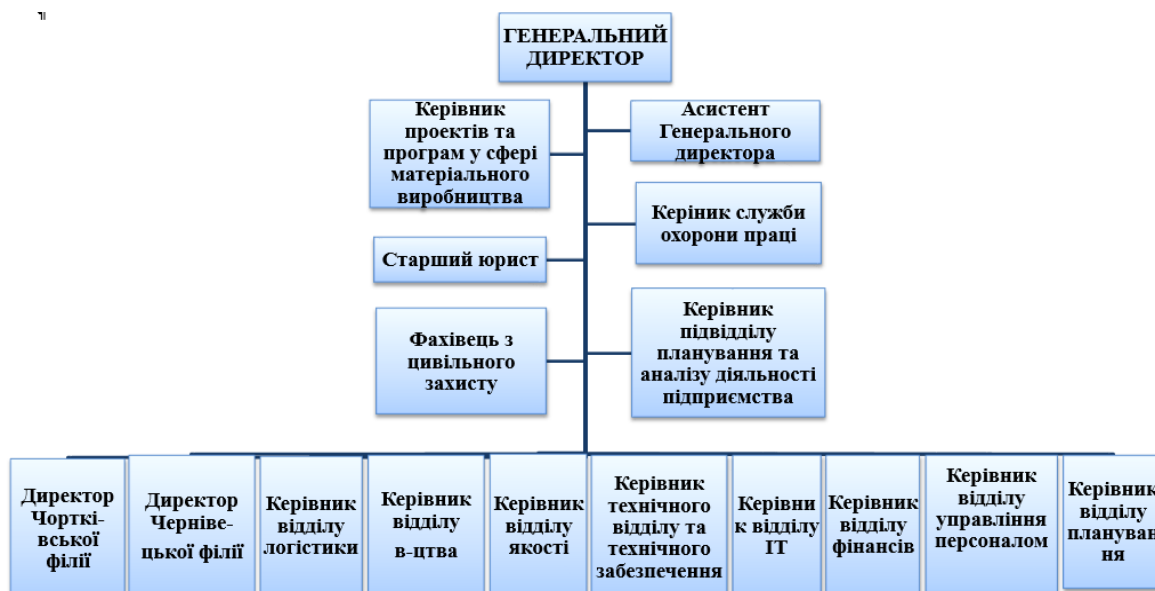


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

Вона включає 9 основних відділів плюс адміністративний відділ керівником якого, є сам генеральний директор компанії.

Горизонтальний поділ праці є однорівневим. Головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при вирішенні виникаючих проблем. Вони мають ряд важливих переваг: економлять час, підвищують якість взаємодії, розвивають у керівників самостійність, ініціативність, вмотивованість.

Вертикальний поділ праці – це зв'язки підпорядкування, необхідність у них виникає при ієрархічності управління. Дані зв'язку служать каналами передачі розпорядчої та звітної інформації, створюючи тим самим стабільність в організації.

В результаті вертикального поділу управлінської праці утворено три рівні управління вищий – генеральний директор компанії, директори філій, середній – керівники підрозділів та нижчий – відповідальний за конкретну роботу, яка виконується за конкретними планами.

Поділ на відділи відбувається відповідно до цілей і стратегії організації. Кожен відділ має мати чітко визначені завдання і функції.

Робота, яка повинна виконуватись на підприємстві, розподілена між підрозділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять свої завдання, цілеспрямоване виконання яких, кожним окремо, приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

Переваги дивізійної організаційної структури [12]:

- забезпечує управління багатoproфільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами;
- неутручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);
- гнучкість до змін у зовнішньому середовищі;
- тісний взаємозв'язок виробництва зі службовцями;
- внутрішньофірмова конкуренція.

Окрім, переваг в даній структурі існує ряд неточностей, таких як пересічність функцій в філіях та на головному підприємстві. Функціональні

підрозділи головної компанії, так званого “центру”, дублюються в філіях для більш оперативного консультування лінійних підрозділів локально, в той час, як функціональні підрозділи “центру” мають більше всеохоплюючу функцію, що розповсюджується на підприємство загалом, поширюючи загальний вектор розвитку. Звідси впливає тривале прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку і можливі розбіжності в інтересах “центру” та філій.

Дирекція здійснює управління повсякденною господарською діяльністю ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”, виконання рішень зборів учасників. Дирекцію очолює генеральний директор.

До повноважень та обов’язків генерального директора належить:

1. Діяти від імені ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” без будь-якої довіреності за умови, що усі договори від імені товариства мають бути підписані відповідно до статуту.

2. Розвивати, забезпечувати та здійснювати нагляд за переведенням фінансової та господарської діяльності ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” та його матеріальної та технічної бази, включаючи, без обмежень, продаж та фінансове планування, адміністративний облік та складання бюджету витрат.

3. Забезпечення виконання політики та вказівок зборів учасників.

4. Розробляти стратегії та процедури для виконання цілей товариства та рішень зборів учасників.

5. Здійснювати загальний повсякденний контроль та управління ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” і його матеріально-технічною базою.

6. Подавати на затвердження зборами учасників основні напрямки діяльності, в тому числі річний фінансовий план, бюджет на рік, планові показники прибутку та плани капіталовкладень, а також звіти про їх виконання.

7. Проводити переговори з приводу договорів та інших документів, обов’язкових для ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”.

8. Уповноважений приймати всі рішення від імені товариства у зв’язку із управлінням та діяльністю дочірніх підприємств, філій та представництв в Україні.

9. Вчасно надавати зборам учасників такі управлінські та фінансові звіти, які час від часу можуть вимагати збори учасників англійською, німецькою та українською мовами, з прийнятною формою та змістом, що містять обговорення та аналіз показників та операцій за кожен квартал, а також бізнес прогноз, цілі діяльності та стратегії на наступний квартал.

10. Наймати, здійснювати нагляд та звільняти персонал ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”, в тому числі визначати розмір винагороди та умови працевлаштування, а також розробляти посадові інструкції.

Відділи ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” є самостійними структурними підрозділами апарату управління і діють на підставі положення, затвердженого керівником підприємства та посадової інструкції працівника. Вони підпорядковуються керівнику підприємства і у своїй роботі керуються його наказами та відповідним чинним законодавством.

Структура відділів та кількість їх штатних працівників визначається штатним формуляром підприємства. За основу розрахунку потрібної кількості штатних працівників приймається чисельність працівників, конкретні умови та характерні особливості типу і специфіки виробництва в разі змін даних показників формуються і зміни до штатного розпису.

Оскільки ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” є повністю іноземним підприємством, зовнішньо-економічна діяльність тут налагоджена на досить високому рівні. Практично весь експорт продукції йде закордон, де налагоджена велика мережа збуту товару, так само як і постачання сировини. Зовнішньо-економічні угоди укладаються максимально ефективно та раціонально, основною країною експортером є Польща, але також поставки проводяться в Німеччину, Молдову та Польщу.

Структура персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

Категорії	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Штатні працівники, осіб	2935	4033	3936	4156	4536	4923
Відхилення осіб/%	1098/ +37,41		220/ +5,59		387/+8,53	
Менеджери всіх ланок управління, осіб	145	173	172	194	251	357
Відхилення осіб/%	28/+19,31		22/+12,79		106/+42,23	
Основний персонал, осіб	2103	3151	3073	3095	3151	3353
Відхилення осіб/%	1048/+49,83		22/+0,72		202/+6,41	
Допоміжний персонал, осіб	687	709	691	867	1134	1213
Відхилення осіб/%	22/+3,20		176/+25,47		79/+6,97	
Стать, осіб: жінки	750	1434	1401	1543	1687	1882
чоловіки	2185	2599	2535	2613	2849	3041

Джерело [42]

Кількість працюючих на ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” протягом останніх шести років зросла на 1988 осіб. У 2014 році чисельність персоналу збільшилась в порівнянні з 2013 роком на 1098 осіб, або 37,41%. У 2016 році збільшилась на 220 осіб, або ж на 5,59%. В 2018 році кількість працівників у порівнянні з 2017 роком зросла на 387 осіб, або 8,53%. Найбільш значущі зміни в чисельності персоналу відбулися в періоди з 2013-2014 рр. та 2017-2018 рр.

До основних причин звільнення працівників відносяться: невиконання своїх обов’язків; поява на робочому місці у нетверезому стані; конфлікти з керівництвом; одноманітність роботи; атмосфера в колективі.

Впродовж 2013-2018 рр., у зв’язку з розширенням підприємства, поступово зростала кількість менеджерів і допоміжного персоналу відповідно на 212 та 526 осіб, та у 2018 р. збільшення основного персоналу на 1250 осіб. Співвідношення жіночого складу до усієї чисельності працюючих ТОВ “СЕ

Борднетце-Україна” в 2013 – 2018 рр. – 25,55%; 35,55%; 35,59%; 37,13%; 37,19%; 38,23%; чоловіків – 74,45%; 64,45%; 64,41%; 62,87%; 62,81%; 61,77%.

Коефіцієнт плинності персоналу дорівнює як відношення кількості звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньоспискової чисельності працюючих.

$$K_{пл} = \frac{ЧЗ}{Ч_{ср}},$$

де

$K_{пл}$ – коефіцієнт плинності персоналу;

$ЧЗ$ – кількість звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власних бажанням;

$Ч_{ср}$ – середньоспискова чисельність працюючих.

Таблиця 2.2

Коефіцієнт плинності персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

Показники		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Кількість звільнених працівників	за прогули	7	9	4	12	14	11
	інші порушення трудової дисципліни	27	38	24	31	28	37
	завласним бажанням	51	83	39	49	62	53
Середньоспискова чисельність кадрів		3124	4124	4016	4254	4678	5046
Коефіцієнт плинності кадрів		0,027	0,032	0,017	0,022	0,022	0,020

$$K_{пл}^{2013} = \frac{85}{3124} = 0,027,$$

$$K_{пл}^{2014} = \frac{130}{4124} = 0,032,$$

$$K_{пл}^{2015} = \frac{67}{4016} = 0,017,$$

$$K_{пл}^{2016} = \frac{92}{4254} = 0,022,$$

$$K_{пл}^{2017} = \frac{104}{4678} = 0,022,$$

$$K_{пл}^{2018} = \frac{101}{5046} = 0,020.$$

Отже, коефіцієнт плинності кадрів ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” в 2013 – 2018 рр. був досить низьким, оскільки $0,027 < 0,1$; $0,032 < 0,1$; $0,017 < 0,1$; $0,022 < 0,1$; $0,020 < 0,1$; де 0,1 – це сталий показник, який відображає низьку плинність кадрів на підприємстві. Оскільки, даний коефіцієнт має тенденцію до зниження, то це свідчить про покращення роботи з кадрами.

2.2 Оцінка якісного складу персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

Персонал є одним з найважливіших чинників в організації. Його стан та ефективне використання безпосередньо впливає на кінцеві результати господарської діяльності організації.

Причинами, які зумовлюють необхідність аналізу персоналу, є дослідження складу кадрів з метою виявлення забезпеченості ними і причин плинності, підвищення ефективності використання персоналу та засобів на оплату праці.

В основні завдання аналізу використання персоналу входять:

- в галузі використання робочої сили: оцінка забезпеченості підприємства необхідними кадрами за чисельністю, складом, структурою, рівнем кваліфікації; встановлення відповідності професійного складу та рівня кваліфікації працюючих, вимог виробництва; перевірка даних про використання робітника;

- в області продуктивності праці: встановлення рівня продуктивності праці за структурним підрозділом; зіставлення отриманих показників з показниками попередніх періодів; визначення екстенсивних та інтенсивних факторів росту продуктивності праці; оцінка факторів, що впливають на зростання продуктивності праці; виявлення резервів подальшого росту продуктивності праці і їх вплив на динаміку випуску продукції.

Від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ступінь використання обладнання, машин, механізмів і як наслідок – дохід, виручка, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників. Основне завдання аналізу використання персоналу підприємства (організації) виявити фактори, що перешкоджають росту продуктивності праці, що призводять

до втрат робочого часу і негативно позначаються на зростанні заробітної плати персоналу.

У процесі аналізу персоналу вивчається:

- забезпеченість робочих місць виробничих підрозділів організації персоналом в необхідному для виробництва професійному та кваліфікаційному складі (забезпеченість виробництва трудовими ресурсами);
- використання персоналу (робочого часу) в процесі трудової діяльності, його просування по службі;
- ефективність використання засобів і методів роботи;
- ефективність використання коштів на оплату праці;
- співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньою заробітною платою;
- ефективність застосування систем мотивації працівників;
- ефективність навчання працівників.

Джерелами інформації для аналізу служать:

- план по праці;
- основні відомості про діяльність підприємства;
- відомості про чисельності, заробітної плати і рух працівників;
- відомості про чисельність та заробітну плату працівників за видами діяльності;
- оперативна звітність організації;
- інша звітність, пов'язана з персоналом організації та її виробничих підрозділів і служб в залежності від поставлених дослідником цілей та завдань.

Під час проведення оцінки складу персоналу апарату управління ставить перед собою такі завдання:

- прийняти об'єктивні рішення;
- забезпечити менеджерів інформацією про якісний та кількісний склад персоналу;
- зорієнтувати робітника на поліпшення результатів в необхідному для підприємства руслі.

Ймовірними помилками використання методів оцінки на практиці можуть бути:

- порушення процедур і термінів проведення оцінки;
- вибір незалежних організаторів оцінки;

ефект субординації або неформальних відносин; суб'єктивність зважаючи на упередженість або лояльність; формалізм;

- недотримання меж використання обраного методу оцінки;
- вільне трактування результатів оцінки,

перевищення або заниження їх ролі;

- та інші.

Ці помилки суб'єктів оцінювання мають місце як на етапі організації, так і на етапі самого проведення оцінки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Помилки проведення оцінки персоналу на ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

№ з/п	Помилка	Наслідок
1.	Недостатня мотивація учасників перед початком оцінки	Негативне сприйняття всього заходу. Неадекватна поведінка
2.	Ігнорування статусу учасників	Висока ймовірність виникнення конфлікту між учасниками і спостерігачами
3.	Спостереження одним і тим же консультантом за одним і тим же учасником	Різка зниження об'єктивності оцінки
4.	Розповсюдження висновків про учасників в ході оцінки, порівняння учасників між собою	Висновок може носити не об'єктивний характер і викликати негативну реакцію в учасника

Задля визначення потенціалу, ступеня підготовленості працівника відповідно посаді, яку він займає проведемо комплексну оцінку персоналу за бальною системою на прикладі чотирьох працівників ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”. Для цього потрібні такі характеристики працівників:

- Професійно-кваліфікаційний рівень.
- Ділові якості.
- Складність роботи.
- Конкретно досягнутий результат.

Формула обчислення комплексної оцінки (К):

$$K = 0,5 \times R_k \times D_j + P \times D,$$

де 0,5 – емпірично визначений коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці;

К – комплексна оцінка;

R_k – професійно-кваліфікаційний рівень;

D_j – ділові якості;

P – складність роботи;

D – конкретно досягнутий результат.

Для визначення професійно-кваліфікаційного рівня працівника застосовуються загальний набір об'єктивних ознак, а саме: освіта, стаж роботи та активність набуття професії. Існує п'ять варіантів освіти (O), яким відповідають певні бали:

- Загальна середня – 0,1;
- професійно-технічна – 0,15;
- середня спеціальна – 0,25;
- вища та незакінчена вища – 0,4;
- дві вищі освіти, що відповідають профілю роботи – 0,5.

Стаж роботи (C_p) за один рік відповідає 0,1 балу, 0,15 – найбільший можливий показник, при стажі роботи за фахом, більше рівне 15 рокам.

Шкала оцінювання активності набуття професії (A) має такий вигляд:

- Короткотермінові курси, масові форми навчання – 0,05;
- здобуття другої професії, спеціальності – 0,10;
- курси підвищення кваліфікації – 0,15;
- навчання в ВНЗ – 0,20.

Професійно-кваліфікаційний рівень дорівнює:

$$(O + C_p + A) / 0,85,$$

де коефіцієнт 0,85 – максимально допустима оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Отже, професійно-кваліфікаційний рівень обраних працівників ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” дорівнює:

$$\text{Працівник 1. } R_k = (0,25 + 0,3 + 0,050) / 0,85 = 0,71;$$

Працівник 2. $R_k = (0,4+0,1)/0,85=0,59$;

Працівник 3. $R_k = (0,4+0,6+0,15)/0,85=1,35$;

Працівник 4. $R_k = (0,4+0,11+0,15)/0,85=1,71$.

Діловіякостіпрацівникаоцінюються за допомогоюознак, якімаютьнайбільшийвплив на клімат в колективі, продуктивністьпраці (табл. 2.4). Кожна з них маєчотириваріантиоцінювання в бальнійшкалі: низька – 0,5; середня – 1; вища за середній – 2; висока – 3 бали. Кінцевий результат обчислюється шляхом сумуванняоцінокрівнівоznak, відповідноїхньоївагомості.

Таблиця 2.4

Оцінкаділовихякостейпрацівників ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

№ з/п	Назва ознаки	Значущість ознаки	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали			
			Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4
1.	Професійна компетентність	0,17	0,34(0,17*2)	0,17(0,17*1)	0,51(0,17*3)	0,51(0,17*3)
2.	Виявлення винахідливості та ініціативи	0,15	0,45(0,15*3)	0,15(0,15*1)	0,45(0,15*3)	0,15(0,15*1)
3.	Організація роботи	0,14	0,14(0,14*1)	0,14(0,14*1)	0,28(0,14*2)	0,42(0,14*3)
4.	Виконання доручень, рівень відповідальності	0,13	0,39(0,13*3)	0,39(0,13*3)	0,26(0,13*2)	0,26(0,13*2)
5.	Вміння працювати в колективі	0,15	0,30(0,15*2)	0,30(0,15*2)	0,08(0,15/2)	0,30(0,15*3)
6.	Рівень гнучкості при новій роботі	0,15	0,30(0,15*2)	0,45(0,15*3)	0,08(0,15/2)	0,08(0,15/2)
7.	Стресостійкість	0,11	0,33(0,11*3)	0,22(0,11*2)	0,11(0,11*1)	0,11(0,11*1)
8.	Можливість виконувати обов'язки іншого працівника	0,15	0,15(0,15*1)	0,30(0,15*2)	0,15(0,15*1)	0,45(0,15*3)

Працівник 1. $D_{я} = 0,34+0,45+0,14+0,39+0,30+0,30+0,33+0,15=2,40$;

Працівник 2. $D_{я} = 0,17+0,15+0,14+0,39+0,30+0,45+0,22+0,30=2,12$;

Працівник 3. $D_{я} = 0,51+0,45+0,28+0,26+0,08+0,08+0,11+0,15=1,92$;

Працівник 4. $D_{я} = 0,51+0,15+0,42+0,26+0,30+0,08+0,11+0,45=2,28$.

Складність функцій, які виконують працівники аналізують за допомогою тарифно-кваліфікаційного довідника (табл. 2.5). Деякі ознаки не включені в цей довідник, проте мають суттєвий вплив на складність праці і вимагають більшого досвіду, старань та напруження. Питома вага ознак оцінки складності функцій відображена в таблиці .

Таблиця 2.5

Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних працівником функцій

№ з/п	Назва ознак	Значущість ознаки (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали					
			1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	Характер робіт, що визначає складність праці за тарифно-кваліфікаційним довідником	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,50	3,0
2.	Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
3.	Керівництво (ланкою, бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
4.	Додаткова відповідальність у технічному процесі	0,15	0,15	0,30				

Складність виконання функцій (Р) обчислюється шляхом сумування оцінок з врахуванням їх вагомості і ділиться на сталий коефіцієнт 8,3, що характеризує максимальну допустиму бальну оцінку складності функцій працівника. За рахунок цієї формули оцінюється працівник, який виконує роботу та менеджер.

$$\text{Працівник 1. } P = (1,50+0,15+0,15)/8,3=0,22;$$

$$\text{Працівник 2. } P = (1,50+0,15+0,15)/8,3=0,22;$$

$$\text{Працівник 3. } P = (2,0+0,30+0,30)/8,3=0,31;$$

$$\text{Працівник 4. } P = (2,50+0,30+0,40+0,30)/8,3=0,42.$$

Під час оцінки результатів праці робітника враховуються кількісні та якісні параметри роботи та їх ритмічність. В таблиці 2.6 показано характеристику результатів праці з врахуванням їх вагомості.

Таблиця 2.6

Ознаки, що визначають результати праці

№ з/п	Назва ознаки	Значущість ознаки (в	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали
-------	--------------	----------------------	---

		частках одиниці)	1.	2.	3.
1.	Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
2.	Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
3.	Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,60

Для оцінки результатів праці працівників обчислюється сума ознак в балах, отже:

Працівник 1. $D = 0,80 + 0,40 + 0,40 = 1,60$;

Працівник 2. $D = 0,80 + 0,80 + 0,40 = 2,00$;

Працівник 3. $D = 1,20 + 1,20 + 0,60 = 3,00$;

Працівник 4. $D = 1,20 + 1,20 + 0,40 = 2,80$.

Маючи ці дані ми можемо визначити комплексну оцінку кожного працівника окремо.

Працівник 1. $K = 0,5 * 0,71 * 2,40 + 0,22 * 1,60 = 1,20$;

Працівник 2. $K = 0,5 * 0,59 * 2,12 + 0,22 * 2,00 = 1,07$;

Працівник 3. $K = 0,5 * 1,35 * 1,92 + 0,31 * 3,00 = 2,23$;

Працівник 4. $K = 0,5 * 1,71 * 2,28 + 0,42 * 2,80 = 3,13$.

Відповідність отриманих результатів характеристикам робітника:

- від 0,15 до 0,50 – працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,50 до 1,05 – працівнику потрібно пройти переатестацію через рік з певними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 1,05 до 2,50 – працівник відповідає посаді;
- від 2,50 – працівник може бути рекомендований в резерв, призначатись на вищу посаду або ж може бути підвищена заробітня плата.

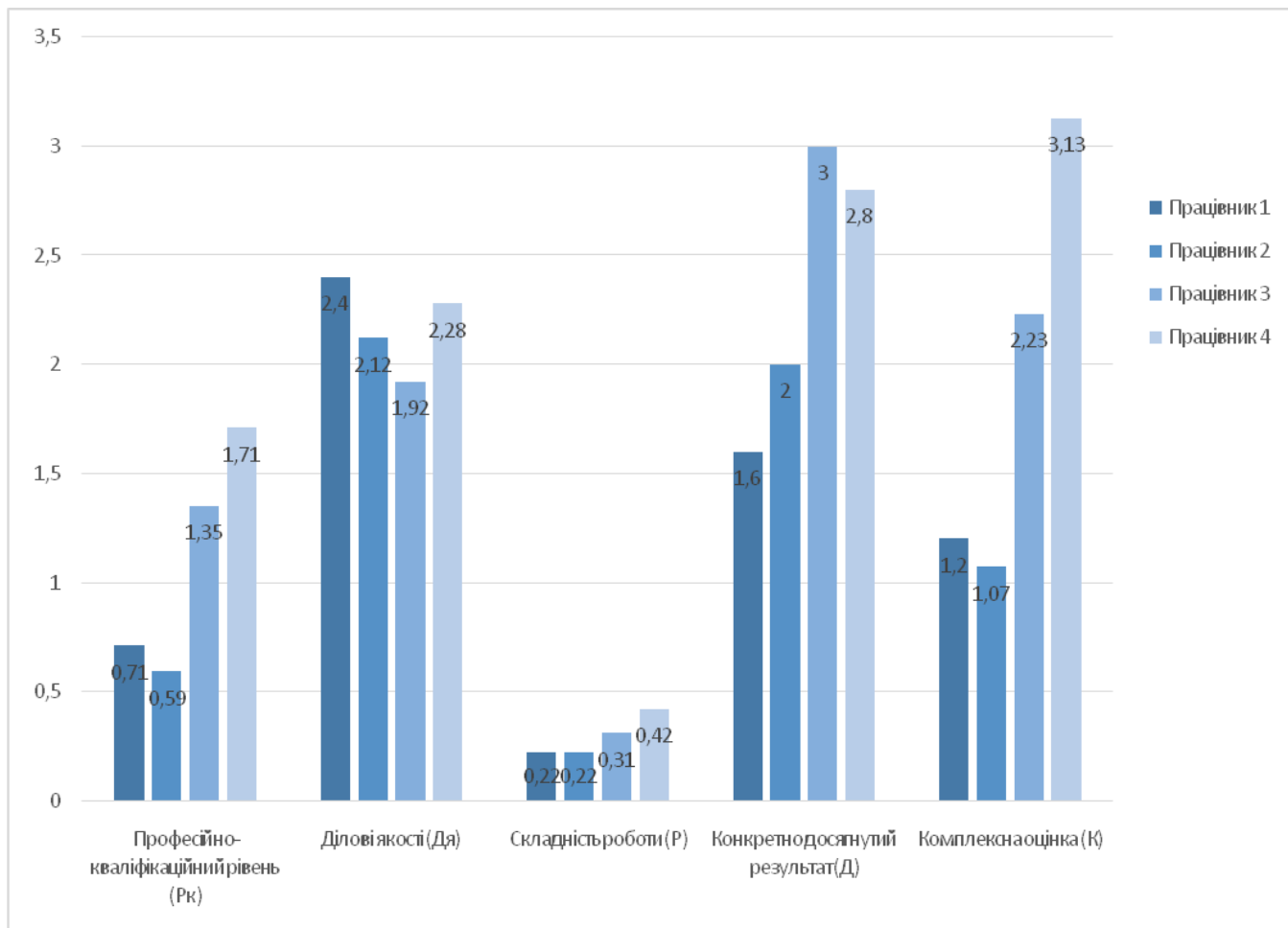


Рис. 2.2 Комплексна оцінка працівників ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

З даних діаграми ми можемо зробити висновки, що працівники 1, 2, 3 відповідають посадам, які вони займають. Працівник 2 має потенціал, про це свідчить коефіцієнт конкретно досягнутого результату, проте професійно-кваліфікаційний рівень менший на 16,9% ніж у працівника 1. Тому доречним є направити працівника 1 на підвищення кваліфікації. Працівника 4 доцільно додати в резерв на вищу посаду і подбати про матеріальне забезпечення.

Щодо комплексної оцінки керівників та спеціалістів, то вона включає в себе оцінку їх ділових якостей.

Відбір ознак оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів здійснюється на підставі змісту фактично виконуваних функцій і вимог кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців до їх професійно-кваліфікаційної підготовки .

Отже, розглянемо методику оцінювання ділових якостей менеджерів відділу персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”.

Таблиця 2.10

Бальні оцінки, що характеризують діловіякості менеджерів відділу персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

Назва ознак	Питома значущість	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів		
		Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3
Компетентність	0,11	0,44(0,11*4)	0,33(0,11*3)	0,33(0,11*3)
Здатність чітко організувати і планувати свою працю	0,13	0,13(0,13*1)	0,39(0,13*3)	0,39(0,13*3)
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,42(0,14*3)	0,42(0,14*3)	0,42(0,14*3)
Самостійність та ініціатива	0,12	0,24(0,12*2)	0,36(0,12*3)	0,48(0,12*4)
Здатність опанувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи	0,12	0,48(0,12*4)	0,39(0,13*3)	0,36(0,12*3)
Працездатність	0,13	0,52(0,13*4)	0,39(0,13*3)	0,39(0,13*3)
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,25	0,50(0,50*2)	0,75(0,50*3)	0,50(0,50*2)
Всього	1	2,73	3	2,87

Кожна з ознак ділових якостей відповідає чотирьом ступеням та оцінюється в балах:

- низький – 1;
- середній – 2;
- вище за середній – 3;
- високий – 4 бали.

Загальна оцінка ділових якостей керівників ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” обчислюється як сума оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості (табл. 2.10).

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що менеджер 2 володіє вищим за середній рівнем ділових якостей, враховуючи їх питому значущість. Менеджери 1 та 3 володіють середнім рівнем якостей, що відповідає вимогам менеджерів відділу персоналу. При здійсненні управлінської діяльності завжди має місце людський фактор, тому володіння всіма необхідними якостями в найрозвинутій формі практично неможливе. Але завжди потрібно працювати над самовдосконаленням, що й є передумовою вдалого управління розвитком підприємства.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ “СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА”

3.1 Удосконалення системи атестації і навчання персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

Формування системи з оцінки персоналу, яка заснована на інноваційних сучасних методах, в разі вибору дозволяє найбільш раціональний і ефективний відбір в числі найбільш мотивованих кандидатів для роботи в ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”.

Створення скоординованої системи оцінки та атестації персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” має включити в себе деякі конкретні кроки, або етапи.

Сукупність даних етапів приведена на таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Сукупність етапів проведення атестації – оцінки персоналу на ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

№ з/п	Номер етапу	Назва етапу
1	Перший етап	Діагностика стану і проблеми
2	Другий етап	Виявлення альтернатив
3	Третій етап	Оцінка альтернатив
4	Четвертий етап	Кінцевий вибір
5	П'ятий етап	Реалізація, контроль і зворотній зв'язок

Розглянемо ці етапи проведення оцінки - атестації персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”.

Перший етап – Діагностика стану та проблеми.

Першим кроком на шляху до вирішення проблеми є визначення безпосереднього стану проблеми і її суті, а також її діагностики. Таким чином,

слід визнати, що без належної оцінки персоналу не можна ефективно управляти безпосередньо організацією.

Наявні методи оцінки в ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”, як показує наше дослідження, в недостатній мірі ефективні і надмірно формальні. У разі, якщо керівник кадрової служби, а також вище керівництво компанії, усвідомлює цю ситуацію, як проблемну, тобто яка потребує вирішення, саме тоді почнеться вироблення управлінського рішення.

Метод “AssessmentCenter” розглядається в світовій практиці управління людськими ресурсами, як найбільш точний і ефективний метод оцінки ділових і особистісних якостей співробітників.

Даний метод, при його опосередкованій комплексності і складності, є інструментом, який можна застосувати в багатьох сферах управління персоналом, в тому числі “AssessmentCenter” можна використовувати в разі найму, навчання, мотивації, а також при оцінці та атестації персоналу.

Основна мета “AssessmentCenter”, як можна зрозуміти з самої назви методу, являє собою оцінку персоналу.

“AssessmentCenter” передбачає те, що найкращим і найбільш швидким способом попередньої оцінки потенційного або реальногоспівробітника, є спостереження щодо того, як співробітник виконує завдання, які типові для посади, яку він займає або буде займати.

За допомогою тестів, ділових ігор та вправ, є можливість змодельовати важливі для цих посад функції в лабораторних умовах, в контексті тих вимог, які пред'являються до даних співробітників.

За допомогою кваліфікованого спостереження за роботою випробуваного співробітника є можливість визначити, в якій мірі даний співробітник відповідає вимогам, встановлених для даної посади, або роботи взагалі, мають необхідні для її реалізації якості.

“AssessmentCenter” дає можливість виявлення потенціалу співробітника ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” і його особистісні характеристики.

Можуть бути штучно створені критичні, стресові, складні ситуації, тому що під час використання інших методів важко оцінювати поведінку співробітника в нестандартній ситуації.

“AssessmentCenter” є ефективним методом оцінки персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” за умов нестабільного зовнішнього середовища, а також жорсткої конкуренції і вимог впровадження інновацій, в разі, коли від співробітника потрібно креативність, творчий підхід, ініціативність, гнучкість, готовність до змін, а також стресостійкість і навички роботи в команді.

Також першим етапом цього процесу передбачається виявлення якостей, які повинні бути оцінені, перш за все.

Другим важливим напрямом можливого використання “AssessmentCenter” в управлінні персоналом ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” є розвиток і навчання персоналу.

Даний метод має серйозну перевагу в порівнянні з багатьма іншими методами навчання, оскільки участь в “AssessmentCenter” може забезпечувати не тільки додаткові знання, але також і додатковий досвід.

Не слід заперечувати думки експертів про те, що “AssessmentCenter” таким же чином, вирішує завдання з розвитку схильності співробітника в області самопізнання і їх інформування по рівню професійних знань і навиків.

Іншою сферою застосування методу “AssessmentCenter”, є його зв'язок з оцінюючою і навчальною функціями. Тобто передбачає створення кадрового резерву організації ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”, наприклад, по підборі і навчання резерву керівного складу даної організації.

Таким же чином, даний метод може використовуватися для створення команд і робочих груп, наприклад, проектних, в області реалізації “teambuilding”.

Також “AssessmentCenter” може бути застосований в області мотивації персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” в двох напрямках.

По-перше, сама участь в “AssessmentCenter” може бути використана, в якості нагороди, заохочення до роботи, наприклад, часто керівником

відбираються для участі тільки кращі працівники, оскільки реалізація “AssessmentCenter” зазвичай не дешево обходяться організації.

По-друге, співробітник, який пройшов оцінку методом “AssessmentCenter”, як успішний співробітник, з великим потенціалом у розвитку, може бути додатково нагороджений цією організацією.

Таким чином, “AssessmentCenter” може припускати, на відміну від інших методів з управління персоналом, одночасно сукупність цілей:

- безпосередня оцінка персоналу;
- безпосереднє прийняття рішень, як метод прийняття рішення або метод мозкової атаки;
- ділова гра, як частина цього методу, може ставати тренінгом в області професійних і особистих якостей співробітників;
- даний метод може бути використаний в побудові або згуртуванні команди,
- даний метод може бути застосований для мотивації співробітників організації,
- даний метод може бути застосований у формуванні та навчанні кадрового резерву організації.

При реалізації першого етапу Центру оцінки - “AssessmentCenter” в ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” нам потрібно враховувати, що дана організація зараз динамічно розвивається, тому крім знайдених якостей, за рахунок системи атестації треба також прорахувати такі можливості, як:

- оцінку професійного потенціалу співробітників ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” в майбутньому,
- оцінку гнучкості співробітників ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” в ближній і середньостроковій перспективі,
- оцінку готовності співробітника до майбутніх змін ситуації в ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” в разі її реорганізації, реінжинірингу або ребрендингу організації,
- оцінку ініціативності співробітника.

Відзначимо, що “AssessmentCenter” або Центр оцінки, на відміну відраніше існуючого ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”методу атестації персоналу, нелокальний, а комплексний метод атестації, що включає:

- тестування персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”;
- ділові ігри, організовані для співробітників всіх рівнів ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”;
- співбесіди (інтерв'ю) з конкретними співробітниками ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”;
- організації ділових і виробничих вправ для персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”;
- тренінги для персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”;
- деякі інші методи для оцінки і навчання в управлінні персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”.

Другий етап – Виявлення альтернатив.

Після оцінки ситуації, як проблемної для ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”можнаприпустити шляхи вирішення цієї проблеми. У випадку, досліджуваномунами, слід запропонувати наступні варіантивирішення виявлених проблем.

Мають місце:

1. По-перше, різні пропозиції щодо суб'єкту оцінки, питання того, кимоцінюватимуться рядові співробітники, потрібно розглянути занаступними напрямками:

- вищі керівники,
- лінійні менеджери,
- менеджери по персоналу,
- атестаційна комісія організації,
- безпосередньо самі співробітники,
- клієнти організації,
- експерти, які запрошуюються зі сторони.

2. По-друге, питання про критерії оцінки, тобто по тому, що оцінювати.

В даному випадку, також є безліч варіантів:

- за оцінкою діяльності співробітника, в області складності, ефективності, якості, ставлення до неї та ін.,
- за оцінкою досягнення мети,
- за кількісним та якісним результатом,
- за індивідуальним внеском,
- за вкладом в загальні підсумки підрозділу, а також організації ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” в цілому;
- за оцінкою наявності у працівника різноманітних якостей, необхідних в роботі, в тому числі: знань, навичок і навіть, рис характеру,
- за ступенем вираженості цих характеристик,
- за оволодінням співробітниками тими чи іншими функціями.

3. По-третє, з питання, яке виникає при виробленні конкретного управлінського рішення по оцінці працівників, тобто за методами використання.

Саме при вирішенні цього питання слід визначитися з першими двома проблемами вибору альтернатив. Таким чином, під час розробки альтернативних варіантів потрібно прийняти до розгляду наступні методи.

Методи якісні, тобто методи, що мають описовий характер і визначають якість працівників, без встановлення їх чисельного, кількісного вираження. До даних методів слід відносити:

- метод матричний,
- метод системи довільних характеристик,
- метод оцінки виконання,
- метод групової дискусії.

Числові або кількісні методи, за результатами застосування яких може бути визначений рівень ділових якостей працівників, наданням йому достатньої міри об'єктивності. До таких методів можна віднести:

- метод визначення рангового порядку,
- метод визначення заданої бальної оцінки,
- метод встановлення вільної бальної оцінки,
- метод системи графічного профілю.

Таким чином, при реалізації другого етапу атестації персоналу за методикою Центру оцінки -“AssessmentCenter” для ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”можутьбути запропоновані комбіновані методи, в основу яких покладено сукупність описового принципу і кількісної характеристики. До таких методів оцінки слід відносити:

- тестування співробітників ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”;
- метод сумарних оцінок ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”;
- система заданого групування працівників ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”;
- метод спостереження ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”.

На відміну від раніше існуючих у ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”методик атестації та оцінки персоналу, застосування “AssessmentCenter”дозволить також застосувати нетрадиційні методи атестації, в тому числі:

- ділові гри;
- метод 360 градусів;
- метод критичного інциденту.

Дана можливість особливо важлива для такої організації, як ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”, яка динамічно розвивається

Третій етап – Оцінка альтернатив.

Із запропонованих варіантів щодо вирішення проблем оцінки і атестації персоналу в ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” слід вибрати оптимальний, найбільш ефективний варіант. При цьому, ефективність тих чи інших методів оцінки може бути визначена за наступними критеріями:

- відображення результатів щодо повноти, достовірності і об'єктивності;
- економічність за всіма ресурсами;
- облік особливостей працівників конкретних сфер зайнятості.

Вибір альтернатив найбільш ефективний за допомогою методу порівняння, при порівнянні достоїнств і недоліків традиційних і нетрадиційних методів оцінки.

При цьому, недоліки традиційних методів, в тому числі комбінованих, якісних, кількісних, сфокусовані щодо окремого працівника, поза організаційним контекстом і можливо ґрунтуються на суб'єктивній думці керівника, а також точуючих співробітника колег.

Дані оцінки досить ефективні у великих ієрархічних організаціях, які діють в рамках досить стабільного зовнішнього середовища. При цьому, звичайно ж, дані оцінки не позбавлені певних недоліків.

Перевагами традиційних методів є їх простота при використанні і в обробці результатів.

В якості переваг нетрадиційних методів можна виділити:

- новим методом оцінки розглядається робоча група, тобто підрозділ, бригада, тимчасовий колектив, в якості основної одиниці організації, акцент робиться на оцінці працівника з боку його колег, а також здатність роботи в групі;
- оцінка щодо окремого співробітника і робочої групи здійснюється з урахуванням результатів всієї організації;
- береться до уваги не стільки успішність виконання сьогоденних функцій, скільки здатність професійного розвитку в освоєнні нових професій і навичок;
- адаптація нетрадиційних методів оцінки до умов кожної конкретної організації здійснюється легко і точно по кожному етапу розвитку організації, відповідно до завдань, цілей, що стоять перед організацією в даний момент.

Таким чином, при реалізації третього етапу Центру оцінки - "AssessmentCenter" для ТОВ "СЕ Борднетце-Україна" було встановлено те, що єдиним методом, який може претендувати на універсальність і комплексність в даному випадку є метод оціночних центрів.

Недоліком нетрадиційних методів може вважатися те, що:

- даний метод "AssessmentCenter", як правило вимагає значних витрат ресурсів і часу;
- бажання залучення експертів, консультантів з боку, може викликати ризик витоку інформації і це може становити загрозу для організації.

При виборі суб'єкта оцінки, тобто при виборі тих осіб, які будуть організовувати та проводити заходи по оцінці персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”, він буде перебувати в залежності від остаточного рішення щодо застосування того чи іншого методу.

В основному питання передбачає необхідність/непотрібність залучення сторонніх експертів, оскільки всередині будь-якої організації, в тому числі ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”, кожним менеджером, так чи інакше, оцінюються працівників. Зовсім необов'язково в строго формалізованому варіанті.

Якості співробітників, які підлягають оцінці, повинні бути визначені цілями для конкретної оцінюючої процедури в ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” щодо конкретних етапів розвитку.

Четвертий етап – Остаточний вибір.

Перш ніж буде прийнято остаточне рішення щодо вибору того чи іншого методу, керівництвом ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” має бути прийнято рішення щодо того, що вони очікують в результаті оцінки, і то, з якою метою дана оцінка здійснюється.

В даному випадку керівництво ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” передбачає в якості завдання, реалізацію проведення регулярної щорічної оцінки персоналу, у випадку динамічного розвитку організації.

Відповідно, в процесі оцінюючих заходів потрібно з'ясувати потенціал тих чи інших співробітників ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”, оскільки кількісні і якісні досягнення їхньої роботи вже оцінені і знаходять власне відображення в доходах всієї фірми, а також в якості обслуговування клієнтів. Здатність співробітників ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” до подальшого розвитку і вдосконалення, а також їх здатність і бажання пропонувати і втілювати в життя нові ідеї, оскільки саме ціякості в сучасних динамічно мінливих умовах ринку передбачають рівень ефективності та успішності діяльності ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”.

При оцінці цих якостей співробітників в ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” я пропоную в якості найбільш прийнятної і ефективного методу оцінки, застосовувати “AssessmentCenter”.

Перевагою методу “AssessmentCenter” при оцінці персоналу, в порівнянні з іншими методами оцінки, на підставі проведеного аналізу літературних джерел, а також вивчення думок фахівців та практики застосування даного методу, є:

- можливість уникнення емоційної напруженості, а також негативних емоцій, які зазвичай пов'язані з оцінкою.

“AssessmentCenter” дає можливість виявити потенціал співробітника, а також його особистісні характеристики, стандартну поведінку в умовах колективу і т.п.

Тобто дана система:

- здатна замінити собою методи анкетування, психологічного тестування, складання особистісного портрета і т.п. .;

- може штучно створювати критичні, стресові, складні ситуації, оскільки при використанні інших методів складно оцінювати поведінку співробітника в нестандартних ситуаціях;

- дає можливість виявлення соціально – психологічної проблематики в колективі, таким чином, яким не можна їх виявити іншими методами оцінки.

Визначивши, таким чином, метод оцінки, слід прийняти остаточне рішення також щодо суб'єкта оцінки.

Таким чином, при реалізації четвертого етапу Центру оцінки - “AssessmentCenter” для ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” передбачається певна професійна підготовка, спеціальні навички, вміння і знання, і це робить доцільним для ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” залучення для цього команди фахівців Центру оцінки.

ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” не настільки потужна організація, тому утримання таких фахівців в штаті компанії є мало ймовірним. У даній команді фахівців ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” будуть потрібні і протехніки, тренери, необхідно також включити представників ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”, наприклад, фахівця кадрової служби.

Дані обставини потрібно реалізувати в першу чергу, для того, щоб розроблені і застосовані методики оцінки в системі “AssessmentCenter”, були, як

можна краще адаптовані до особливостей діяльності офісів ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”, а також обслуговування абонентів даної організації.

П'ятий етап – Реалізація, контроль і зворотний зв'язок.

Генеральним директором ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” видається наказ про проведення атестації-оцінки службовців за допомогою обраного методу.

Після того, як буде проведена оцінка, за допомогою обраного методу виробляється звіт про проведення “AssessmentCenter”.

На підставі результатів оцінки персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” повинні бути прийняті управлінські рішення щодо:

- просування працівників,
- зміни в системі мотивації,
- навчання персоналу,
- найму і звільнення персоналу.

Таким чином, в даному параграфі для атестації – оцінки персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” вибирається комплексний метод “AssessmentCenter” - Центр оцінки.

Проведення атестації ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” реалізується в п'ять етапів, в тому числі: перший етап – діагностика стану та проблеми; другий етап – виявлення альтернатив; третій етап – оцінка альтернатив; четвертий етап – остаточний вибір; п'ятий етап – реалізація, контроль і зворотний зв'язок.

3.2 Застосування мотивуючого механізму стимулювання праці персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

Механізм мотивації персоналу –це сукупність організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів та методів, що підштовхують до виконання завдань, які є визначені менеджерами підприємства. Вагомим чинником мотиваційного механізму є стимулювання особистості. Фундаментом мотиваційного механізму виступають особливості персоналу, їх потреби, інтереси і цінності. Даний механізм враховує такі фактори як: традиції, досвід роботи, зовнішній вплив на підприємство, і в свою чергу на його працівників. “Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства” [58].

Механізм мотивації персоналу зосереджується на отримання задоволення від роботи, починаючи покращенням робочих місць, їх автоматизації, розширення кола діяльності, та закінчуючи якісною та кількісною оцінкою затрачених персоналом зусиль, його стимулюванням за допомогою різних видів матеріальних та нематеріальних мотиваторів. Можливість застосування різних методів до механізмів мотивації персоналу безпосередньо пов’язана з його саморозвитком. В сучасних умовах персоналом керують потреби, які є динамічними та взаємопов’язаними. Механізм мотивації повинен спонукати до активної і ефективної роботи, а менеджерів до розвитку підприємства. Забезпечуючи з одного боку можливість задоволення, за рахунок справедливої винагороди, різноманітних потреб, а з другого боку – отримання очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства [57; 55].

Найважливішими складовими механізму мотивації ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” повинно бути дотримання таких принципів:

- відповідності та пов’язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства;

- об’єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього персоналу;
- спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства;
- гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації [46;37].

Мотиваційний механізм стимулювання праці персоналу ТОВ “СЕ Бортнетце-Україна” (рис. 3.1) складається з оцінки діяльності персоналу, різноманітних методів мотивації, умов роботи та результатів мотивації. Оцінка працівників на підприємстві є індивідуальною та залежить від специфіки роботи особи, яку оцінюють.

Під час характеристики елементів системи мотивації ми будемо використовувати методіку, завдяки якій можна зробити індивідуальний аналіз найбільш і найменш актуальних для даної людини потреб і запропонувати систему стимулів для конкретної особи.

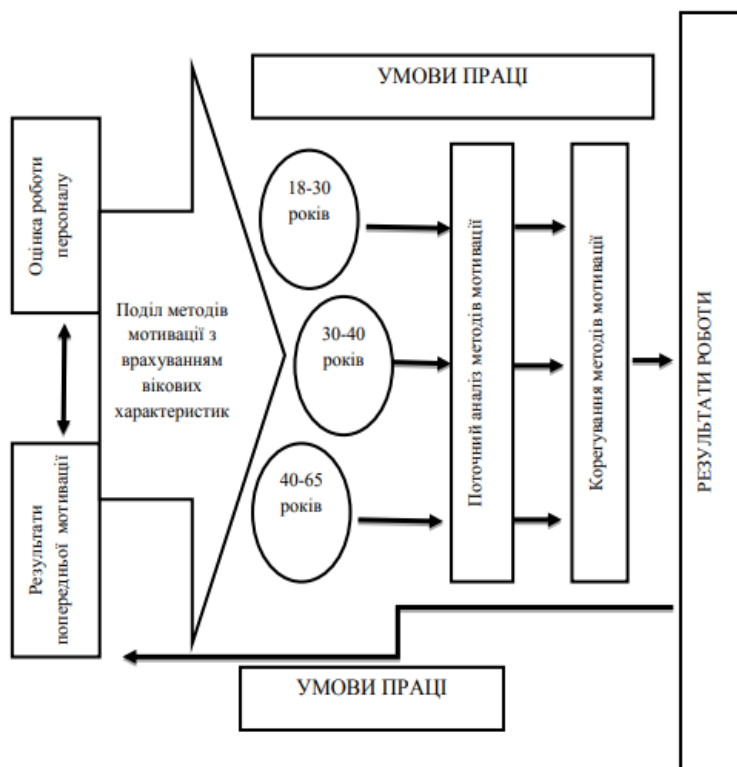


Рис. 3.1. Мотивуючий механізм стимулювання праці персоналу ТОВ “СЕ Бортнетце-Україна”

Спершу проаналізуємо мотиваційну структуру особистості, яка ділиться на чотири групи (Додаток А) [73].

Першої група включає в себе 6 компонентів, які є ядром мотиваційної структури особи. Вказані компоненти виступають чинниками, які безпосередньо спонукають суб'єкта до певного виду діяльності.

До другою групи належать компоненти, які передбачають досягнення достатньо складних цілей. Їх відносять до поточних справ.

Третю групу утворюють компоненти, елементи прогнозних оцінок діяльності суб'єкта.

В четвертій групі відображені причинні чинники певної діяльності.

Всі ці компоненти утворюють потенційну мотиваційну структуру, яка проявляється в процесі виконання завдання. Центральною ланкою в цій структурі є мотиваційні компоненти, а серед них компонент самоповаги адекватно виражає експериментальну оцінку рівня домагань особи [73].

Перелік методів мотивації персоналу ТОВ “СЕ Бортнетце-Україна” ми описували у розділі 2.2. Удосконалення деяких з них допоможе підвищити самовіддачу і продуктивність персоналу, а також знизити плинність кадрів.

Головною помилкою наявної системи мотивації ТОВ “СЕ Бортнетце-Україна” є переконаність менеджерів в тому, що на підприємстві відсутні проблеми в управлінні кадрами. Індикаторами неефективної мотивації виступають [64; 24; 56]:

- Спад середньої продуктивності персоналу;
- Відсутність різниці в матеріальній мотивації для працівників з різним ступенем ефективності;
- Незбалансованість оплати праці відносно галузевого ринку;
- Відсутність оптимального балансу заохочення та покарання;
- Система оплати залежить тільки від думки начальника;
- Висока плинність кадрів.

Основні бар'єри і фактори демотивації при впровадженні системи мотивації на підприємстві [24]:

- нечіткість кінцевих результатів діяльності підприємства;
- відсутність чітких критеріїв оцінки результатів діяльності;

- помилковість думки щодо необхідності обов'язкового підвищення фонду оплати праці;
- порушення домовленостей, що були обговорені при прийомі на роботу (зміні посади);
- ігнорування ідей та ініціативи;
- відсутність почуття причетності до підприємства;
- відсутність відчуття досягнень;
- відсутність визначення досягнень у персоналу;
- відсутність змін у статусі співробітника.

Для досягнення високого рівня мотивації персоналу та виявлення їхнього потенціалу потрібно враховувати чинники демотивації під час визначення кола завдань робітника, участь його в різноманітних проектах та створення відчуття причетності до підприємства.

Методи мотивації працівників потрібно підбиративідповідно до вікових груп. Часто при виборі індивідуального підходу для кожного працівника на заводі стоїть суб'єктивна оцінка менеджерів , тому ми запропонували поділ мотиваторів відповідно до віку особи (рис. 3.2).

Вікова група 18-30 років			
різноманітність і зміни	креативність	цікава та корисна робота	високий зарібок
30-40 років			
високий зарібок	прагнення до досягнень	Самовдосконалення	
40-65 років			
соціальні контакти	визнання заслуг	високий зарібок	

Рис. 3.2 Основні мотиватори вікових груп

Проаналізувавши дану систему можна зробити висновки, що для всіх категорій високий зарібок виступає пріоритетним напрямком мотивації.

Причини підвищення матеріальної зацікавленості працівників можуть бути різними, але, як правило, зводяться до підвищення продуктивності і в кінцевому результаті до збільшення прибутку компанії.

3.3 Рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу на ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

Відділ персоналу на ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” є основою формування культури самовдосконалення, безперервного розвитку підприємства та зосереджує в собі роботу зі всіма працівниками підприємства. Тому формування успішної роботи відділу персоналу відобразиться на роботі всього товариства в цілому.

Найпоширенішими проблемами, з якими стикається відділ персоналу в роботі є: неправильний підбір, розподіл персоналу, невиконання своїх обов’язків мене ними. Для вирішення даних проблем ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” вдається до звільнення людей, здійснюються пошуки нового персоналу, відбуваються горизонтальні та вертикальні переміщення, підвищення кваліфікації, а також переглядається політика мотивації персоналу.

Розвиток відділу організаційно повинен базуватися на [51]:

- динамічній зміні функцій, прав, обов’язків, працівників відділу;
- динамічній зміні цілей;
- динамічній зміні структури відділу;
- динамічній зміні чисельності працівників;
- динамічній зміні відношення з іншими відділами підприємства.

В сучасних умовах ринкового господарювання існують певні особливості відносин “менеджер – персонал”, які передбачають науково-практичну роботу відділу персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” задля забезпечення ефективної підприємницької діяльності.

З практичної сторони удосконалення управління персоналом передбачає [9; 69]:

1. Підвищення ролі самоуправління.
2. Налагодження ефективної співпраці лідера та колективу.
3. Підвищення якості організації управління праці.
4. Етика в діловому спілкуванні.

Самоуправління дасть змогу швидше й ефективніше, у межах посадової інструкції, вирішувати незначні проблеми у роботі відділу. Воно також виступає в ролі нематеріального стимулювання певних робітників. За локальне самоуправління повинні відповідати лідери товариства, тим самим це буде сприяти згуртованості персоналу в ефективний колектив, задля покращення роботи менеджерів. Підвищення якості управління повинно відбуватися не тільки за рахунок лідерів підприємства, а й за рахунок поліпшення особистих показників роботи.

Одним з важливих завдань менеджера з управління персоналом є розробка зразка етичної поведінки окремого працівника, оскільки це відобразатиметься на іміджі підприємства. Етика задає цілі, до яких прагне організація, і те, як повинні поводитись співробітники, щоб їх досягти.

Етика організацій забезпечує регулювання балансу колективних та індивідуальних інтересів, інтересів підприємців (роботодавців) і працівників даного підприємства. На основі сформованих принципів, цінностей і зразків поведінки кожен співробітник підприємства усвідомлює свою роль в його системі, те, чого від нього чекають і як щонайкраще він може відповісти на ці очікування. Разом з тим, кожен знає або відчуває, що в разі неконформістської поведінки, якщо він порушить писані чи неписані норми підприємства, він буде покараний, і що ця загроза виходить не тільки від керівництва, але і від його товаришів. Організаційна етика мобілізує енергію його членів і спрямовує її на досягнення цілей підприємства.

Провідну роль в етиці підприємства відіграють організаційні цінності, тобто предмети, явища і процеси, спрямовані на задоволення потреб членів організації та визнаються як такі більшістю членів організації.

Етикет керівника – це лише форма прояву уваги до підлеглого, проява поваги до його гідності. Однак реалізація норм і правил етикету допоможе ефективніше організувати процес управління колективом в нових умовах господарювання, позитивно вплинути на діяльність підлеглих [13].

Щодо напрямів діяльності ТОВ “СЕ Бортнетце-Україна” з приводу персоналу, то вони потребують певних коректив. Процес набору працівників

товариства зображено на додатку Б. Має місце недостатня результативність набору.

Для того, щоб забезпечити ТОВ “СЕ Бортнетце-Україна” достатньою чисельністю молодих працівників і знизити витрати на пошук персоналу доцільним би було налагодити механізм співпраці з ВНЗ України. В даному випадку сторонами виступатимуть:

- студент першого курсу, який поступив у ВНЗ на денну/заочну форму навчання;
- вищий навчальний заклад;
- ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”.

За умовами співпраці студенту надається можливість проходити стажування на посаді відповідно до обраної ним спеціальності у період календарних канікул. Термін, який адається для проходження стажування на підприємстві складатиме один місяць. За цей час студент має ознайомитись з специфікою підприємства, а також виконуватизавдання, які були йому делеговані.

Під час моніторингу ТОВ “СЕ Бортнетце-Україна” були виявлені прогалини в соціально-психологічній області та організації комінікацій всередині товариства, тому потрібно посилити організаційну культуру за рахунок організаційної поведінки.

Організаційна поведінка – це систематичне вивчення поведінки людей, а також відносин всередині організації. Кожна людина унікальна, але відносини і поведінку співробітників в організації можна пояснити і навіть передбачити, якщо аналізувати її на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному.

Організаційна поведінка разом з управлінням персоналу утворюють суспільну систему управління людськими ресурсами. Концепція управління з позицій психології і людських відносин розглядається, як наука, яка забезпечує виконання роботи за допомогою інших людей, при цьому зростання продуктивності праці в більшій мірі забезпечується за рахунок зміни відносин між працівниками і менеджерами, ніж за рахунок підвищення заробітної плати.

Саме в людині приховані великі резерви, здатні значно поліпшити показники роботи організації, зробити працю цікавішою і привабливішою. Поведінка людей в організації впливає на результати її діяльності. Будь-який керівник повинен вміти обговорювати з підлеглими їх поведінку і впливати на неї. Невикористання і нерозуміння причин поведінки своїх співробітників негативно характеризує менеджера як професіонала.

Менеджер повинен виділяти час і звертати увагу на повсякденне життя робітників в розумних рамках, контролювати дотримання правил ТОВ “СЕ Бортнетце-Україна”. У разі виникнення непередбачуваної ситуації має право вносити корективи в організаційну поведінку. Менеджер не повинен забувати про такі моменти як: особисте привітання кожного робітника з днем народження і головними прийнятими святами.

Розуміння важливості організаційної культури, повсякденні дії керівників, які відповідають цінностям компанії сприяють розвитку культури підприємства. Саме тому невід’ємним елементом внутрішнього циклу підприємства повинні стати цінності менеджерів.

Модель підвищення організаційної культури (рис. 3.4) ґрунтується на виділенні елементів організаційної культури, які повторюються та безпосередньо впливають на всі сфери діяльності. На практиці організаційна культура являє собою набір традицій, цінностей, символів, загальних підходів, світогляду членів організації, які витримали випробування часом. Це у своєму роді вираження індивідуальності даної компанії, прояв її відмінностей від інших. Носіями організаційної культури є люди.



Рис 3.4. Підвищення організаційної культури ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”

Формуючи в рамках організаційної культури певні установки, систему цінностей або “модель світу” у персоналу організації, можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку. Однак при цьому завжди необхідно враховувати стихійність корпоративної культури, яка склалася в даній організації. Часто в бізнес-середовищі керівники намагаються сформулювати філософію свого підприємства, де диктують прогресивні цінності, норми, і отримують невідповідність своїх бажань і вкладених коштів результатам. Відбувається це частково і тому, що організаційні норми, які штучно впроваджуються, і цінності вступають в конфлікт з реально існуючими і тому активно відкидаються більшістю членів організації.

Усі елементи системи формування та удосконалення організаційної культури повинні бути зосередженими на досягнення головної мети її встановлення – забезпечення самостійної організації соціально-економічної системи та підвищення трудового потенціалу. Складові організаційної культури постійно вдосконалюються та адаптуються відповідно до нових уявлень про цінності.

Значно зростає значення таких цінностей як надійність, творчість, орієнтація на потреби, здатність до компромісу тощо. Проаналізувавши особливості організаційної культури ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” можна виділити такі принципи:

1. Дотримання встановлених правил, норм та стандартів.
2. Виконання обов’язків, які впливають з договірних відносин та норм ділового спілкування.
3. Чесність у відношенні до суб’єктів свого бізнесу.

Ці принципи повинні слугувати фундаментом та щоденно використовуватись не лише відділом персоналу, а й всіма структурними одиницями підприємства.

Впровадження програми зміцнення зв'язків з працівниками. Брак взаємозв'язків відділу персоналу з решта структурними одиницями товариства перешкоджає якісному та швидкому реагуванні на забезпечення потреб в персоналі, проведенню аналізу та підвищенню кваліфікації.

Налагодження даних зв'язків дасть змогу не лише запобігти утворенню конфліктних ситуацій між підрозділами, а й вдосконалити роботу між всіма структурними одиницями, що, в свою чергу, забезпечить підвищення продуктивності всього товариства.

Згадані вище заходи щодо вдосконалення відділу кадрів на ТОВ "СЕ Бортнетце-Україна" забезпечуть:

1. Покращення ефективності взаємовідносин "менеджер – персонал" через використання етики ділових комунікацій.
2. Зниження витрат підприємства на пошуки нових працівників завдяки системі співпраці з ВНЗ
3. Поліпшення морального клімату за рахунок підвищення рівня організаційної культури.
4. Позитивне стимулювання рівня відповідальності працівників завдяки налагодженню співпраці лідерів підприємства та колективу.
5. Скорочення плинності кадрів та терміну його адаптації через удосконалення внутрішньої культури підприємства.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі на базі проведеного дослідження проведено теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо удосконалення управління персоналом як однієї із умов управління розвитком підприємства. Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Відповідно до існуючих розробок у сфері управління розвитком підприємства набули подальшого розвитку визначення понять “персонал” та “управління персоналом”. Під персоналом пропонується розуміти сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства. Управління персоналом є комплексною системою заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

2. Доведено, що система управління персоналом є налагодженим механізмом групи фахівців апарату управління персоналом (суб’єкт управління), який використовує для управлінського впливу на об’єкт управління: технічні засоби, інформаційну базу даних, комплекс методів, на основі діючої законодавчої, нормативно-правової бази для досягнення цілей підприємства. Обґрунтовано, що система управління персоналом включає: суб’єкт управління, об’єкт управління, управлінський вплив та зворотні зв’язки; підсистеми є наступні: аналізу та планування; підбору, найму та обліку; оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації; мотивації; організації трудових відносин на підприємстві; інформаційного та правового забезпечення.

3. Досліджено, що підприємство ТОВ “СЕ Бортнетце-Україна” проводить цілеспрямовану роботу із регулювання чисельності працівників. На основі проведеного аналізу стану та структури персоналу зазначено, що впродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання чисельності працівників.

Найбільші коливання кількості штатних працівників відбулися в періоді 2013-2014 рр. та 2017-2018 рр. Коефіцієнт плинності персоналу показує, що плинність персоналу має тенденцію до зниження, що свідчить про покращення роботи з персоналом. Управління персоналом ґрунтується на комплексі регламентів, що визначають місце та роль кожного структурного підрозділу та кожного працівника в системі управління, порядок, норми взаємодії між ними та форми впливу на об'єкт управління. Проведено комплексну оцінку працівників, під час якої було враховано професійнокваліфікаційний рівень ділові якості, складність роботи, конкретний результат досягнутий працівниками підприємства. Доведено, що для підвищення професійного розвитку персоналу потрібно використовувати методи навчання на робочому місці, електронне навчання, коучинг лінійним менеджером, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги, курси, коучинг зовнішніми спеціалістами, ротація, навчання в дії.

4. Удосконалено систему атестації і навчання персоналу ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”. Підприємству потрібно використовувати пропозиції працівників і атестацію персоналу під час вибору методів визначення потреби у навчанні. Запропоновано метод “AssessmentCenter”, який передбачає те, що найкращим і найбільш швидким способом попередньої оцінки потенційного або реального співробітника, є спостереження щодо того, як співробітник виконує завдання, які типові для посади, яку він займає або буде займати. За допомогою тестів, ділових ігор та вправ, є можливість змодельовати важливі для цих посад функції в лабораторних умовах, в контексті тих вимог, які пред'являються до даних співробітників. За допомогою кваліфікованого спостереження за роботою випробуваного співробітника є можливість визначити, в якій мірі даний співробітник відповідає вимогам, встановлених для даної посади, або роботи взагалі, мають необхідні для її реалізації якості. “AssessmentCenter” дає можливість виявлення потенціалу співробітника ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” і його особистісні характеристики.

5. Застосовано мотивований механізм стимулювання праці персоналу, який включає: оцінку роботи персоналу, методи мотивації, умови праці та результат мотивації. Найважливішими елементами механізму мотивації виокремлено принципи: відповідності та пов'язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства; об'єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього персоналу; спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства; гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації. Індивідуальний підхід до кожного працівника на практиці ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, тому запропоновано віковий поділ мотиваторів залежно від віку особи.

6. Рекомендовано роботу відділу персоналу базувати на: динамічній зміні функцій, прав, обов'язків, працівників відділу; динамічній зміні цілей; динамічній зміні структури відділу; динамічній зміні чисельності працівників; динамічній зміні відношення з іншими відділами ТОВ "СЕ Борднетце-Україна". Застосування таких рекомендацій дозволить: збільшити продуктивність взаємовідносин "менеджер – персонал" за допомогою використання етики в діловому спілкуванні; зменшити затрати підприємства на пошук працівників через запропоновану систему співпраці з вищими навчальними закладами; покращить моральний клімат ТОВ "СЕ Борднетце-Україна" за допомогою підвищення рівня організаційної культури; підвищить рівень відповідальності працівників через налагодження самоуправління, ефективної співпраці лідера та колективу; зменшить плинність та період адаптації персоналу завдяки внутрішній культурі підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/mo_14.pdf.
2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Коучинг>.
3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.cipd.co.uk/binaries/learning-and-development_2015.pdf.
4. Архів статистичної інформації [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Тернопільській області // Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.ternstat.ternopil.ua/archiv.html>. – 08.05.2015.
5. Аширов Д.А. Управление персоналом: навчальний посібник / Д.А. Аширов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 370 с.
6. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка”. – 2015. – № 1 (56). – С. 138-142.
7. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищих навч. закл. / Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 480с.
8. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
9. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1. – С. 185-189.
10. Верхоглядова Н.І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства / Н.І. Верхоглядова, Я.Я. Слабко // Держава та регіони. – 2008. – № 6. – С. 56-60.

11. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.В. Шканова. – К.: “Кондор”, 2002. – 518 с.
12. Галиця І.О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку суб’єктів господарювання / І.О. Галиця // Проблеми науки. – 2008. – № 8. – С. 14-21.
13. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств»: навч. посібник / За заг. ред. З.І. Тимошенко. – К. Вид-во Європ. ун-ту, 2013. – 285 с.
14. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Чуприк Н.В., Анохіна Л.П. Етика ділового спілкування: / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук / Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 344 с
15. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2. – С. 60-72.
16. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2010. – 276 с.
17. Дуракова І.Б. Управление персоналом: учебное пособие / І.Б. Дуракова. – М.: Омск, 2011. – 436 с.
18. Економічна енциклопедія / Відповідальний редактор С.В. Мочерний. – Київ: Видавничий центр "Академія". – Т. 1, 2000. – 863 с.
19. Ершов В.А. Как не быть обманутым при приеме на работу / В.А. Ершов, Ф.Н. Филин. – М.: Гроссмедиа, РосБУХ, 2009. – 40 с.
20. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
21. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2012. – 336 с.
22. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т. І. Калініченко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво, 2010. – № 3. – С. 62 – 67.

23. Камерон К., Куїнн Р. Діагностика і зміна організаційної культури / Пер. з англ. під ред. І. В. Андрєєвої. / К. Камерон, Р. Куїн – СПб., 2001. – 142с.
24. Кетько С.М., Пакулина С.А., Поминов А.В. Единстворефлексии, мотивации и адаптации в сознании личности: Коллективная монография. – М., 2005. – 231 с.
25. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян, М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 23-27. 55. Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом в современной Японии / Д.Л. Овчинников // Актуальные проблемы соврем. науки. – 2007. – № 4. – С. 33-34.
26. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие / Корнюшин В.Ю. – М:МИЭП, 2010. – 120 с.
27. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства / [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
28. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом [Електронний ресурс] / Ірина Котовська, Роман Оксентюк, Юрій Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 1 (14). – С. 178-184. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16kivhrm.pdf>.
29. Крисенко А.В. Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства / А.В. Крисенко, В.Д. Іваницький // Вісник НТУ “ХП”. – 2015. – № 24. – С. 68-72.
30. Кубенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства // Економіка і маркетинг в ХХ сторіччі. – Ч.І. –2006. –80 с.
31. Любомидрова Н.П., 2011 Принципи ефективного мотивування працівників інноваційної інфраструктури / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>
32. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості / О Макаревич // Соціальна психологія. – 2016. – № 2. – С.134-141.

33. Мартиненко І.О. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств / І.О. Мартиненко, І.В. Чумаченко // Економіка та управління підприємством машинобудівної галузі: проблеми, теорії та практики. – 2012. – № 4(16). – С. 16-27.
34. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. – 2016. – № 1. – С. 96-99.
35. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
36. Мірошниченко А.Н. Управління людськими ресурсами організації. – Електронне видання [Електронний ресурс] / А.Н. Мірошниченко. – Режим доступу: http://free.megacampus.ru/xbookm0022/indexhtm?lgo==part068*page.htm.
37. Мотивація персонала корпоративних структур / А. Блинов // Маркетинг. – 2015. – № 1. – С. 88-101.
38. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М.А. Мурашко. – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006. – 311 с.
39. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 215 с.
40. Обер-КриеДж. Управлениепредприятием : пер. с фр. / Дж. ОберКрие. – М. : Сирин, 2009. – 257 с.
41. Отліванська Н.В. Модель формування системи контролінгу персоналу. «Стратегииинновационногоразвитияэкономики»: кол. монографія. – Х.: НТУ «ХПИ», 2013. – С.154-162.
42. Офіційний сайт SumitomoElectricBordnetzeGmbH / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sebn.com/>.
43. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.

44. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". – 2013. – № 21. – 133 с.
45. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
46. Проблема и задачи мотивации персонала / Н. Б. Козічева, Б.С. Козічев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №2. – С. 60-66.
47. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнєва. – Харків, 2013. – 496 с.
48. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. Ч. 2. – С. 303-307.
49. Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, ООО "Сидоренко и Ко", 2007. – 336 с.
50. Сильванович С.Ф. Организация обучения персонала / С.Ф. Сильванович // Кадровая служба. – 2007. – № 4. – С. 32-33.
51. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Ситник Й.С. – Львів: "Тріада плюс", 2008. – 456 с.
52. Скакун В.А. Организация и методика профессионального обучения: Учебное пособие / В.А. Скакун. – М.: ФОРУМ-ИНФРА, 2007. – 336 с.
53. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія / О.М. Скібіцький. – К.: ТОВ "Три-К", 2013. – 582 с.
54. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
55. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос. науч.- метод. конф. – Оренбург, 2016. – С. 2451-2457.

56. Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента // Управление персоналом, 2015. – № 4. С. 23-27.

57. Стойка А.В. Соціалізація і мотивація економічних суб'єктів / А.В. Стойка. Економіка та держава. – 2009. – № 8. – С. 56-58.

58. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації // Актуальні проблеми економіки, 2008. – № 8. – С. 124-129.

59. Теория и практика управления персоналом: учебно-практическое пособие / Авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2013. – 280 с.

60. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1. – С. 141-146.

61. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодні / А.М. Ткаченко, К.А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1 (35). – С. 194-197.

62. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. – К.: ЦУЛ, 2013. – 271 с.

63. Управління персоналом: навчальний посібник / Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова; М-во освіти і науки України, Київ. еко-ном. ін-т менеджм. (“Екомен”). – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 500 с.

64. Фартушна А.І. Матеріальна мотивація персоналу [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: V студ. наук.-практ. конф., 2010. – Х.: Магістр, 2010. – С. 137-140.

65. Хабибуллина С.А. Построение системы обучения в компании. / С.А. Хабибуллина, Е.М. Козлова // Управление развитием персонала, 2009. – № 3 (19). – С. 198-204.

66. Хрящева Н. Развитие персонала ключевой фактор успеха бизнеса / Н. Хрящева // Управление персоналом. – 2015. – № 10. – С. 16-17.
67. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебно-практическое пособие / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 430 с.
68. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 50. – С. 313-318.
69. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. – 162 с.
70. Щербак Л. З досвіду правового регулювання професійної освіти та навчання кадрів на виробництві в Республіці Болгарія / Л. Щербак // Справочник кадровика. – 2006. – № 08. – С. 91-93. 33. Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії / Л. Щербак // Справочник кадровика. – 2006. – № 05. – С. 88-90.
71. Щербина В.С. Господарське право: підручник / В.С. Щербина. – К.: Юрінком Інтер, 2011. – 342 с.
72. Экономика предприятия / Под ред. Аврашина Л.Я. и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 742 с.
73. Эммонс Р. Психология высших устремлений. Мотивация и духовность личности. – М.: Смысл, 2004. – 416 с.
74. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська // Економіка & держава, 2014. – №1. – С.60–63.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Група	Компонент	Характеристика
Група 1 – ядро мотиваційної структури особи	Компонент 1- внутрішній мотив	Виражає захопленість завданням, виявляє ті аспекти, які додають виконанню завдання привабливість
	Компонент 2 - пізнавальний мотив	Характеризує суб'єкта у випадку цікавості до результатів діяльності.
	Компонент 3 - мотив уникнення	Свідчить про боязнь показати низький результат зі всіма витікаючими з цього наслідками.
	Компонент 4 - змагальний мотив	Показує, наскільки суб'єкт надає значення високим результатам в діяльності інших суб'єктів.
	Компонент 5 - мотив до зміни поточної діяльності	Розкриває тенденції, що переживаються суб'єктом, до припинення роботи, якою він зайнятий в даний момент.
	Компонент 6 - мотив самоповаги	Виражається в прагненні суб'єкта ставити перед собою все більше важкі цілі в однотипній діяльності.
Група 2 – пов'язані з досягненням достатньо важких цілей; відносяться до поточних справ	Компонент 7 - додання особовій значущості результатам діяльності	
	Компонент 8 - рівень складності завдання	
	Компонент 9 - прояв вольового зусилля.	Виражає оцінку ступеня вираженості вольового зусилля.
	Компонент 10 - оцінка рівня досягнутих результатів	Співвідноситься з можливостями суб'єкта в певному виді діяльності.
	Компонент 11 - оцінка свого потенціалу	
Група 3 – складові прогностичних оцінок діяльності суб'єкта	Компонент 12 - намічений рівень мобілізації зусиль, необхідних для досягнення цілей діяльності	
	Компонент 13 - очікуваний рівень результатів діяльності.	

Група 4 – причинні чинники	Компонент 14 – закономірність результатів	Виражає розуміння суб'єктом власних можливостей в досягненні поставлених цілей.
	Компонент 15 - ініціативність	Виражає прояв ініціативи .

ДОДАТОК Б

