

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту організацій та інноваційного підприємництва

ТУРЧАК ДМИТРО В'ЯЧЕСЛАВОВИЧ
Забезпечення гнучкості управління персоналом організації

Спеціальність 8.050201 – менеджмент організацій
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Магістр»

Студент групи МОм-51
Д. В. Турчак

(підпис)

Науковий керівник:
д.е.н., професор Н. П. Тарнавська

(підпис)

Дипломну роботу допущено до
захисту

«__»_____2012 р.

Зав. кафедри менеджменту
організацій та інноваційного
підприємництва

д.е.н., професор Н. П. Тарнавська

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Персонал як основний ресурс організації та об'єкт управління.....	7
1.2. Поняття гнучкості управління персоналом та показники, що її характеризують.....	17
1.3. Управлінський інструментарій забезпечення гнучкості управління персоналом.....	28
Висновки до розділу 1.....	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	49
2.1. Загальна характеристика системи управління персоналом ПрАТ «Ратнівський молокозавод».....	49
2.2. Аналіз елементів гнучкості в системі управління персоналом організації.....	59
2.3. Ефективність організаційного забезпечення управління персоналом.....	66
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	74
3.1. Модель гнучкого управління персоналом.....	74
3.2. Впровадження сучасних методів забезпечення гнучкого управління персоналом організації.....	86
3.3. Вдосконалення організаційного забезпечення управління трудовими ресурсами.....	95
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються у конкурентному середовищі, зумовлюють перегляд підходів і методів управління конкурентоспроможністю організацій на принципах нелінійного стратегічного менеджменту, у першу чергу – орієнтації на забезпечення інтелектуального лідерства. Вирішення цього завдання можливе на основі накопичення знань та перетворення їх на конкурентні переваги. За таких умов забезпечення гнучкого управління персоналом стає об'єктивною необхідністю для будь-якої організації, оскільки персонал є основним її ресурсом і джерелом конкурентних переваг.

Сучасна управлінська наука досить широко розглядає проблематику управління персоналом, однак виявлення причинно-наслідкових зв'язків основних характеристик гнучкості управління персоналом з кінцевими параметрами діяльності організацій, особливо у контексті інтелектуалізації виробництва і необхідності адаптації управлінських процесів до конкретної особистості, досліджені недостатньо.

Найважливіші аспекти управління персоналом, у тому числі забезпечення гнучкості управління, розглядаються багатьма зарубіжними й вітчизняними дослідниками. Нині відомі дослідження Д. Богині, В. Вебера, Б. Генкіна, О. Грішньої, В. Данюка, А. Єгошина, А. Колота, А. Кібанова, Р. Марра, Е. Маслова, М. Семикіної, С. Шершні, Г. Шмідта, в яких ґрунтовно і всебічно визначаються актуальні напрями розвитку систем управління персоналом, зважаючи на сучасні тенденції вітчизняного і міжнародного ринків робочої сили та нові завдання менеджменту на мікроекономічному рівні, що пов'язані з необхідністю адаптації організації до змін і закономірною гнучкістю управління персоналом. Саме розроблення систем гнучкого управління персоналом ми розглядаємо як інноваційний аспект сучасного менеджменту організації.

Метою дипломної роботи є науково-теоретичне обґрунтування і розроблення методичного підходу та практичних рекомендацій щодо забезпечення гнучкого управління персоналом організації.

Реалізація мети зумовила необхідність виконання таких завдань:

1) систематизувати теоретичні розробки з питань окреслення сутнісних ознак персоналу як основного джерела конкурентних переваг і виявити передумови формування системи гнучкого управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності організації;

2) здійснити комплексний аналіз системи управління персоналом конкретної організації для встановлення елементів її гнучкості і передумов імплементації новітніх засобів забезпечення гнучкості управління персоналом;

3) сформулювати власне бачення, побудувати концептуальну модель та обґрунтувати блок заходів управлінського характеру, впровадження яких забезпечить гнучкість управління персоналом на мікроекономічному рівні.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом організації в умовах нестабільного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання забезпечення гнучкого управління персоналом як інноваційного напрямку менеджменту організації.

Методи дослідження. Теоретичною основою роботи стали фундаментальні положення економічної теорії, стратегічного і тактичного управління персоналом. Для досягнення поставленої мети використано такі наукові методи дослідження: діалектичний і системний методи пізнання, методи порівняльного аналізу, програмно-цільовий, кореляційно-регресійний аналіз. При написанні даної роботи використовувались законодавчі акти України, матеріали періодичних видань, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, а також засоби мережі Internet, звітні та оперативні дані ПрАТ «Ратнівський молокозавод».

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що на основі проведеного

дослідження побудовано модель гнучкого управління персоналом організації, яка передбачає реалізацію ряду блоків (гнучка система оплати праці та забезпечення оптимальної диференціації доходів, формування диверсифікованого працівника на основі розвитку персоналу, гнучка система мотивації, гнучкий графік роботи і рухомий час праці, лізинг персоналу, антистресова підготовка персоналу). Ця модель узгоджена з блочно-агрегованою моделлю управління персоналом в системі забезпечення конкурентоспроможності організації, що, на відміну від інших досліджень, забезпечує наскрізність управління організацією та чітке структурування мети її діяльності.

Практична значущість роботи полягає в тому, що висновки і рекомендації, які містяться в ній, використані у ПрАТ «Ратнівський молокозавод» (довідка № 87/11 від 25.11.2011 р.), а також будуть використані при розробці Програми соціально-економічного розвитку м. Тернополя на 2012 р., а також Стратегії розвитку м. Тернополя на 2012-2025 роки (довідка Тернопільської міської ради № 17-1086 від 21.12.2011 р.). Практична реалізація науково-методичних рекомендацій сприятиме удосконаленню системи управління персоналом у частині оптимізації його кількісно-якісних параметрів та підвищення ефективності діяльності організацій за рахунок запровадження гнучких форм управління персоналом.

Апробація. Окремі положення дипломної роботи одержали схвалення на пленарному засіданні студентської наукової конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на мезо- та мікрорівні» (Дні науки ТНЕУ, 10 квітня 2012 р.).

Крім того, результати дипломної роботи апробовані на підсумковій науково-практичній конференції Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт за напрямом «Менеджмент» (м. Харків, Харківський національний економічний університет, 23 березня 2012 р.), де отримано 1 місце.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

У першому розділі «Теоретичні і методичні основи забезпечення гнучкості управління персоналом організації» розглянуто основні теоретичні положення гнучкого управління персоналом, розкрито зміст поняття «персонал» та «гнучкість».

У другому розділі «Аналіз практики управління персоналом організації» проведено комплексний аналіз основних елементів гнучкості управління персоналом та виявлено проблемні питання у процесі забезпечення гнучкості управління персоналом.

У третьому розділі «Формування підходів до забезпечення гнучкості управління персоналом» сформовано комплекс заходів по забезпеченню гнучкості управління персоналом, а саме: розроблено модель гнучкого управління персоналом ПрАТ «Ратнівський молокозавод» та запропоновано організаційні зміни в структурі кадрової служби підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Персонал як основний ресурс організації та об'єкт управління

Здійснення економічної діяльності підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на вітчизняному та зарубіжному ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на ринок, а й від персоналу підприємства та ефективного управління ним.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку. Це зумовлено тим, що персонал є основним ресурсом організації, її двигуном [40, с. 50-51].

Відомий японський підприємець і менеджер Коноске Мацусіта так охарактеризував роль персоналу: «Ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського чинника» [51, с. 22].

Відовий американський менеджер Ли Якокка в своїй книзі «Кар'єра менеджера» висловив наступну думку про персонал: «Бізнес зводиться, в кінцевому підсумку, до трьох понять: «люди», «продукти», «прибуток». На першому місці стоять люди. І якщо у вас немає надійної команди, то з решти факторів мало що вдасться зробити» [103, с. 214].

Розглядом сутності економічної категорії «персонал» займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як В. Воронкова, В. Герасимчук, В. Гончаров, О. Кендюхов, О. Крушельницька, Г. Слезінгер, В. Шаповал та інші. Але необхідно зазначити, що вичерпного та однозначного тлумачення даного

поняття не існує. Немає також розгорнутої класифікації персоналу підприємства.

Російський економіст Н. П. Ніколенко наводить таке визначення «персоналу»: «Персонал – це, перш за все, люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися, але й приносити очікувані від них результати» [64, с. 33].

У «Словнику іншомовних слів» категорія «персонал» розкривається так: «Персонал (від лат. *personalis* – особистий) – особовий склад підприємства, установи, організації тощо; сукупність кадрів однієї професійної категорії (напр.: персонал технічний, персонал медичний)» [79, с. 435].

Персонал – це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників [89, с. 56].

Основними ознаками персоналу є:

✓ наявність трудових взаємин з роботодавцем, що оформляються трудовим договором (контрактом). Однак на практиці в окремих випадках відсутнє формальне юридичне оформлення наймання, що приводить персонал до позбавлення гарантій дотримання стосовно нього норм трудового законодавства. Працюючі власники і співвласники організації включаються до складу персоналу, якщо вони, крім належної їм частини доходів, одержують відповідну оплату за те, що беруть участь своєю особистою працею в діяльності організації;

✓ володіння визначеними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю й ін.), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді чи робочому місці, а отже, віднесення його до однієї з категорій персоналу: керівників, фахівців, інших службовців (технічних виконавців), робітників;

✓ цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення адекватних їм цілей окремого працівника і створення умов для ефективної реалізації.

Для сучасних організацій, що працюють у ринкових умовах, характерна наявність осіб, груп, які, не є їхнім персоналом, входять у кадровий простір (поле) цих організацій, зацікавлено беручи участь у їхньому ефективному функціонуванні. До них відносяться: акціонери, що не працюють у даній організації, рада директорів, що несе повну відповідальність за її діяльність і прийняття управлінських рішень, та інші групи.

Персонал є рушійною силою будь-якої організації. Тому саме даній категорії приділяється багато уваги в економічних дослідженнях. Більшість науковців розглядає окремі категорії персоналу підприємства, намагаючись таким чином дослідити його ефективність.

У самому загальному вигляді склад персоналу підприємства прийнято представляти у вигляді двох груп працівників:

- промислово-виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням;
- непромисловий персонал – в основному робітники житловокомунального господарства, дитячих і лікарняно-санітарних закладів, які підпорядковуються підприємству.

За характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії:

1. Керівники – це працівники, які організують виробництво і здійснюють управління діяльністю підприємства та його структурних підрозділів (директори, начальники цехів, головні спеціалісти, начальники управлінь, відділів, майстри тощо), а також їх заступники.

2. Спеціалісти – працівники, зайняті спеціальними економічними, інженерно-технічними та іншими роботами, здійснюють економічну, організаційну підготовку виробництва, облік та аналіз його результатів

(інженери, конструктори, економісти, адміністратори, бухгалтери, нормувальники, юрисконсульти, технологи тощо).

3. Службовці – працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації, канцелярські, деякі адміністративно-господарські роботи (діловоди, агенти, секретарі-друкарки, обліковці, касири, архіваріуси, креслярі, стенографісти тощо).

4. Робітники – це працівники, які безпосередньо зайняті створенням продукту, а також ремонтом, переміщенням вантажів, перевозом пасажирів, наданням послуг або забезпечують умови для нормального ходу виробничого, процесу. Окрім того, до робітників відносяться прибиральниці, двірники, охоронці, гардеробники, кур'єри.

За характером виконуваних функцій робітники поділяються на основних і допоміжних.

Основні робітники беруть безпосередню участь у створенні продукції: за допомогою знарядь праці діють на предмети праці, видозмінюють їх і створюють готовий продукт. Допоміжні робітники виконують функції обслуговування основного виробництва, займаються транспортуванням, зберіганням предметів праці і готової продукції, ремонтом основних фондів.

Персонал підприємства поділяється за професіями, спеціальностями та кваліфікацією.

Професія – це вид трудової діяльності, для здійснення якої необхідний певний комплекс спеціальних теоретичних знань та практичних навичок (наприклад, слюсар, токар).

Спеціальність – різновид трудової діяльності в межах професії; характеризує вузьке коло виконуваних функцій і передбачає використання спеціалізованих засобів праці (наприклад, слюсар-інструментальник, слюсар-складальник, слюсар-ремонтник; токар-револьверник).

В кожній галузі є властиві лише їй професії та спеціальності. Разом з цим є наскрізні професії робітників та службовців, загальні для багатьох галузей.

Кваліфікація – це рівень знань та практичних навичок, необхідний для виконання роботи певної складності. Кваліфікація робітника визначає ступінь його підготовленості до виконання ним професійних функцій відповідної складності.

За рівнем кваліфікації робітників поділяють на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані й некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Групи робітників за рівнем кваліфікації¹

Кваліфікаційні групи робітників	Основні виконувані роботи	Термін підготовки, стажування, досвід
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)	Понад 2–3 роки, періодичне стажування, великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1–2 роки, чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (апаратурні, деякі складальні, технічний нагляд тощо)	Кілька тижнів, певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)	Не потребують спеціальної підготовки

¹Примітка. Складено на основі джерела [37, с. 214-215]

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців визначається їх рівнем освіти і досвідом роботи. Залежно від освіти і практичного досвіду спеціалістів поділяють на чотири групи:

- спеціалісти найвищої кваліфікації (працівники, які мають наукові ступені і звання);
- спеціалісти вищої кваліфікації (які мають базову або повну вищу спеціальну освіту і значний досвід практичної роботи);
- спеціалісти середньої кваліфікації (працівники, які закінчили ВНЗ першого рівня акредитації та мають деякий досвід практичної роботи);

– спеціалісти-практики (працівники, які займають відповідні посади спеціалістів, але не мають спеціальної освіти).

Конкретний рівень кваліфікації робітників у певній галузі промисловості визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних характеристик робіт і професій, згрупованими за виробництвами і видами робіт у вигляді Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт і професій робітників (ЄТКД). Галузеві тарифно-кваліфікаційні характеристики переважно передбачають шість (вісім) кваліфікаційних груп/розрядів робіт і робітників. Відповідно до рівня кваліфікації робітникам присвоюється певний тарифний розряд.

Для визначення кваліфікаційного рівня робітників і службовців загальних (наскрізних) професій застосовується Єдина тарифна сітка, яка містить 15 тарифних розрядів. В 2003 році введено Єдину тарифну сітку для працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, в якій передбачено 25 тарифних розрядів, у тому числі для робітників – 8 тарифних розрядів.

Структура персоналу підприємства є його якісною характеристикою. Найважливішими показниками структури персоналу є співвідношення між його категоріями, між основними і допоміжними робітниками, частка висококваліфікованих і кваліфікованих робітників у загальній чисельності працівників, а також співвідношення між робітниками, зайнятими механізованою, автоматизованою і немеханізованою працею, в тому числі важкою фізичною і шкідливою працею.

Найбільшу частку (більше ніж 82 %) в складі промислово-виробничого персоналу підприємств України займають робітники, інші категорії – керівники, спеціалісти і службовці займають менше ніж 18 %.

Структура персоналу підприємства не постійна. В умовах техніко-технологічного оновлення виробництва в різних галузях промисловості змінюється характер праці. Праця стає складнішою, підвищується її змістовність, у ній зростають творчі елементи.

У зв'язку з цим проходять зміни в структурі персоналу, зокрема робітників:

- 1) з'являються нові професії на основі сучасної техніки;
- 2) із заміною застарілих технологій ліквідуються традиційні професії і формуються професії широкого профілю.

Структура персоналу підприємств потребує подальшого поліпшення. Зокрема, необхідно збільшувати частку кваліфікованих і висококваліфікованих робітників у загальній їх чисельності, зменшувати частку робітників, зайнятих на немеханізованих (ручних) операціях, на роботах з важкими і шкідливими умовами праці. Одним із основних шляхів вирішення цього завдання є скорочення чисельності робітників, зайнятих на завантажувально-розвантажувальних, складських, транспортних операціях, частка яких на багатьох підприємствах ще велика через недостатній рівень механізації цих операцій.

Найсуттєвішими факторами удосконалення структури персоналу підприємств є інноваційний характер виробництва, впровадження принципово нової техніки і технології, пріоритетність якості продукції, що збільшує попит на кваліфіковану робочу силу, потребує збільшення частки розумової праці, фахівців з вищою освітою. Це стосується, зокрема, впровадження у виробництво багатоопераційних верстатів з числовим програмним управлінням, робототехнічних і роторно-конвеєрних комплексів, гнучких автоматизованих систем, персональних комп'ютерів тощо. При виготовленні особливо складних видів продукції та продукції, до якості якої ставляться особливо високі вимоги, ряд виробничих операцій потребує участі робітників найвищої кваліфікації, в тому числі з вищою освітою. [37, с. 212-218].

Людина є суб'єктом виробничого процесу, яка має власні цілі й інтереси. Саме вона створює все нове, і тільки їй властивий творчий підхід до роботи. Але вона може стати стримуючим фактором процесу, приховуючи

свої можливості, відчувати незадоволеність колективними відносинами. Працівники, які мають однакову кваліфікацію, не завжди показують однакові результати в роботі, порізно ставляться до праці, до свого підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що в управлінні трудовим колективом людина (персонал) одночасно може бути суб'єктом управління (коли приймає рішення) і об'єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва). Схему взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів управління персоналом показано на рис 1.1.



Рис. 1.1. Взаємозв'язки суб'єктів і об'єктів управління персоналом організації [14, с. 36]

Вище керівництво організації (директор, генеральний директор, голова правління та їх заступники, президент) має закріплені статутом організації повноваження – це право приймати остаточне рішення, спрямовувати і координувати роботу інших та віддавати накази.

Лінійні менеджери уповноважені спрямовувати роботу своїх підлеглих. Вони відповідають за виконання основних завдань організації. Менеджери по

персоналу повинні допомагати, консультувати лінійних менеджерів відносно кращого досягнення основних цілей по роботі з персоналом.

До обов'язкових функцій лінійних менеджерів з ефективного управління персоналом належать:

- ✓ розміщення персоналу на відповідних робочих місцях;
- ✓ залучення в організацію нових працівників;
- ✓ навчання працівників новій для них роботі;
- ✓ покращення якості роботи кожного працівника;
- ✓ створення умов для творчого співробітництва і розвитку добрих взаємовідносин між працівниками;
- ✓ роз'яснення політики та послідовності дій організації;
- ✓ контроль трудових витрат;
- ✓ розвиток здібностей кожного працівника;
- ✓ створення і підтримання задовільно морального клімату в підрозділі;
- ✓ турбота про здоров'я і фізичний стан працівників.

У невеликих організаціях лінійні менеджери виконують всі обов'язки самостійно, але з розширення організації їм необхідна допомога і поради менеджерів по персоналу [14, с. 35-36].

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне розміщення, зміна культури управління підприємством, врешті-решт, залежать від ефективності функціонування служб управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємством. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодне підприємство не в змозі створити ефективно діючі системи маркетингу, фінансів чи бухгалтерського обліку.

Управління персоналом є особливо важливим у сучасних умовах глобальної конкуренції і орієнтації економіки на інноваційну модель розвитку, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури

морально старіють, відстають від запитів ринку, а знання та навички співробітників підприємства стають головним джерелом його тривалого розвитку.

З точки зору організаційного аспекту діяльності підприємства під управлінням персоналом слід розуміти комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та надають конкурентоспроможності підприємству.

З іншої сторони, управління персоналом – діяльність, найважливішими елементами якої є визначення потреб у персоналі, способи залучення його до роботи, а також вивільнення, розвиток, контролінг персоналу та структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітниками.

Метою управління персоналом підприємства є підвищення ефективності виробництва та праці для досягнення максимального прибутку.

Успішне досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- 1) забезпечення потреби підприємства в робочій силі відповідної кваліфікації в необхідній кількості;
- 2) досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого і трудового потенціалу;
- 3) якомога повне та ефективне використання потенціалу робітника;
- 4) забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, вироблення у працівників прагнення до взаємодії та співробітництва;
- 5) закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу;
- 6) балансування інтересів підприємства та його працівників, тобто економічної і соціальної складових ефективності;

7) забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників відносно до змісту праці, умов праці, виду занять, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування, кар'єрного росту;

8) досягнення цілей управління при одночасному скороченні витрат на робочу силу [20, с. 138-139].

Сьогодні основними проблемами, з якими стикаються при управлінні персоналом – є підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату у колективі та багато інших.

Тому, сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, його довгостроковий розвиток, вихід на максимальний рівень прибутку. На даний час більшість фахівців вважає, що формулою успіху є людські ресурси, тому їх цінність невинно зростає з кожним днем. Тому і система управління персоналом постійно змінюється, витісняючи стереотипи. Зараз більшість організацій використовує такий підхід до управління персоналом, за яким капіталовкладення проходять безпосередньо у самих працівників, у їх формування і розвиток. Вкладення у людські ресурси стають дедалі вигіднішими і сприяють виживанню фірми на ринку. Тому керівники пояснюють витрати, пов'язані з персоналом, не як даремні, а як інвестиції у людський капітал - основне джерело прибутку [19].

1.2. Поняття гнучкості управління персоналом та показники, що її характеризують

Сучасне підприємство існує у складному та динамічному середовищі. Нестабільність фінансово-економічних умов, жорстка боротьба за споживача, зміна структури попиту, поява принципово нових сучасних товарів і ринків – у таких умовах життєдіяльність промислового підприємства істотно

залежить від його здатності оперативно задовольняти потреби споживачів та проводити зміни в організації. Це змушує підприємства знаходити механізми швидкого пристосування до вимог ринку та підвищувати організаційну гнучкість. Складовою організаційної гнучкості є гнучкість системи управління персоналом [41, с. 86].

Розкриттям змісту поняття «гнучкість» займались багато зарубіжних та вітчизняних науковців: А. Ансофф, Т. Божидарнік, М. Брайніс, В. Васильєв, А. Градов, Ю. Коробецький, С. Рамазанов, В. Самочкін, Н. Тарнавська, Р. Фатхутдінов. Поряд з тим можемо констатувати, що проблему управління гнучкістю підприємств, особливо її економічний аспект, недостатньо досліджено в економічній літературі.

Поняття гнучкості трактується порізно, і сьогодні не існує визначення, яке б достатньо розкривало сутність цього поняття. Серед науковців немає одностайності щодо трактування відмінностей і співвідношення дефініцій гнучкості, адаптивності та стійкості підприємств, що ускладнює пошук перспектив створення дієвої системи управління їх гнучкістю як засобом забезпечення стратегічної і тактичної конкурентоспроможності.

Поява терміну «гнучкість» у практиці вітчизняного менеджменту пов'язується з розвитком виробничих систем. Управління гнучкістю виробничої системи спрямоване на підвищення спроможності підприємства забезпечувати перехід на виробництво нової (модернізованої) продукції у найкоротші терміни і з мінімальними витратами трудових і матеріальних ресурсів незалежно від зміни конструктивних і технологічних характеристик виробів. Це завдання вирішується за допомогою суттєвого підвищення технологічності виробництва, високого рівня автоматизації виробництва (аж до автоматизованого переналагодження), використання гнучких виробничих модулів, широкого впровадження інформаційних систем управління та програмного забезпечення управління виробництвом. Особливу увагу проблематиці гнучкості приділив В. Васильєв, який запропонував розглядати

два види гнучкості: стратегічну та тактичну. Стосовно гнучкості підприємства відомий науковець Р. Акофф відзначив: «Якщо зміни параметрів системи перевищують можливості її адаптивного розвитку, відбувається втрата стійкості. При цьому, якщо після втрати стійкості встановлюється мінливий періодичний режим, говорять про м'яку втрату стійкості. Якщо ж система переходить на інший режим руху стрибком – про тверду втрату стійкості» [26, с. 80-81].

Гнучкість є категорією, притаманною природним, технічним, соціальним та економічним системам. В економіці найчастіше термін «гнучкості» використовують для опису властивостей технічних засобів (виробничі модулі, комп'ютерні технологічні комплекси), виробничих ресурсів (резини, металу, дерева, пластику) та систем (проектних, виробництва, виробничого потенціалу, організації). Наявність гнучких властивостей свідчить про можливість їх швидкої зміни, розвитку цих засобів та систем [41, с. 86].

Мільнер Б. З. під гнучкістю розуміє властивість органів апарату управління змінювати відповідно до завдань, що виникають, свою роль у процесі прийняття рішень та налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властиве даній структурі упорядкованості відносин [54, с. 133].

В економічному енциклопедичному словнику поняття «гнучкість управління» розглядається як здатність організації (її керівництва) до швидкої та раціональної і структурної перебудови, адаптація до внутрішніх і зовнішніх умов, що постійно змінюються, до конструктивних упроваджень у технологію ухвалення управлінського рішення тощо [59, с. 131].

Гнучкість може розглядатися як пристосовуваність до умов середовища (адаптивна гнучкість), проте гнучкістю можна вважати і довільні зміни стану або поведінки системи в результаті певного впливу на неї (нормативна гнучкість). Існують критичні значення параметрів системи, перевищення яких

веде до її якісної перебудови. Саме цей стан характеризує межа гнучкості системи.

Отже, поняття гнучкість супроводжують такі основні ознаки - вплив на систему; зміну властивостей або поведінки, включаючи адаптацію; наявність меж зміни. Сукупність таких ознак дозволяє дати таке визначення гнучкості - це здатність системи, підданої деякого впливу, нормативно або адаптивно змінювати свій стан у межах, обумовлених критичними значеннями параметрів системи.

Можна погодитися з тим, що поняття гнучкість близьке за змістом до поняття керованість (здатність до управління). Справді, гнучкість припускає наявність у системі різноманітності можливих подій, явищ, дій, а сутність процесу управління полягає саме в тому, щоб вибрати з цього різноманіття якусь одну дію (або послідовність дій) відповідно до заданої метою.

Гнучкість в організаціях органічного типу забезпечується багатьма факторами, серед яких у першу чергу слід виділити:

- 1) принципи побудови організаційних структур;
- 2) сприйнятливність до технологічних (виробничим) змін;
- 3) сучасні засоби комунікації;
- 4) характер виробничих відносин (внутріфірмова культура, стиль керівництва і т.п.) [5, с. 79-80].

Одним з актуальних питань, що досліджуються сучасною наукою є форми гнучкості підприємства у соціально-трудої сфері. Так, Дж. Аткинсон відзначає чотири типи організаційної гнучкості в цій сфері:

- а) зовнішня кількісна (гнучкість відносно кількості прийнятих і звільнених з організації працівників);
- б) внутрішня кількісна (гнучкість робочого часу вже зайнятих в організації);
- в) функціональна (гнучкість відносно зміни сфери діяльності зайнятих в організації працівників);

г) гнучкість зарплати [21, с. 40].

Значні зміни, наявність кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній, духовній сферах сучасності одночасно як розширюють можливості, так і створюють серйозні обмеження для кожної людини, стабільності її існування і росту. Гнучке управління персоналом у таких умовах покликане врахувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку організації. Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до швидкозмінливих завдань, що стоять і з'являються в організації. Сюди ж варто віднести проблеми взаємодії керівників організації профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розробку принципово нових підходів до пріоритету цінностей.

Головне усередині організації – працівники, а за її межами – споживачі продукції. Важливо повернути свідомість персоналу до споживача, а не на догоду начальнику; до прибутку, а не до марнотратства; до новаторства, а не до зашкарублого механічного виконавця; перейти до соціальних норм, що базуються на міцному економічному фундаменті, не забуваючи про духовність і моральність.

Нові завдання не можуть бути успішно вирішені традиційними кадровими службами. У багатьох, і, насамперед, у великих, організаціях створюються нові служби, системи управління персоналом. Система гнучкого управління персоналом являє собою сукупність підсистем загального і лінійного керівництва, функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними, готових у передкризовий період і період настання кризи трансформуватися в спеціальні антикризові команди.

Структура системи управління трудовим потенціалом залежить від масштабів організації, її територіального розташування, характеру діяльності й інших факторів. У малих і середніх фірмах одна підсистема може виконувати функції декількох функціональних підсистем, у передкризових і кризових

умовах діяльності організації можуть бути скасовані одні підсистеми і створені інші з набором нових функцій, можливі й інші структурно-функціональні перетворення.

Концепція гнучкого управління трудовим потенціалом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з людьми. Це особливо важливо в період масової перекваліфікації співробітників організації в зв'язку з переходом на нові технології. Не менш важливим є процес омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не «вписуються» у систему нових вимог, і не здатні освоїти сучасні методи роботи. Необхідні заходи для розробки принципів працевлаштування співробітників при їхньому масовому вивільненні для того, щоб кожен член колективу був спокійний за свій завтрашній день при сумлінній роботі на фірмі, а також залучення широких шарів працівників до участі в управлінні організацією.

Узагальнення зарубіжних і вітчизняних наукових джерел, а також власні дослідження дозволяють зробити висновок, що для сучасного етапу розвитку систем управління персоналом актуальними є інтелектуалізація виробництва і необхідність адаптації систем управління до особистості працівника. Організаційним підґрунтям таких систем доцільно визнати базові положення соціального партнерства, що охоплює ідеологію, форми й методи узгодження інтересів різних соціальних груп і їхніх членів з метою конструктивного співробітництва.

Важливим стратегічним напрямком системи гнучкого управління трудовим потенціалом є ефективне застосування кадрового маркетингу. Це забезпечується рядом способів:

- ✓ пошуком перспективних студентів уже з молодших курсів вузів і коледжів, яким надається можливість роботи в організації в період канікул, виплати стипендій за рахунок її ресурсів, допомога в проходженні виробничої практики, у підготовці і захисті дипломних робіт;

- ✓ співробітництвом з державною службою зайнятості;
- ✓ використанням приватних фірм у підборі і підготовці менеджерів й іншого персоналу;
- ✓ взаємодією з організаціями, що здійснюють лізинг персоналу, тобто працівників, що тимчасово відряджаються «напрокат»;
- ✓ організацією прогностичних досліджень із проблем підготовки і перепідготовки кваліфікованих працівників організації.

Іншим стратегічним напрямком гнучкого управління трудовим потенціалом є розробка й удосконалювання професіограм, тобто визначення комплексу якостей, якими повинен володіти співробітник, що претендує на дану посаду. В основі професіограм, моделей чи посад, лежить облік майбутніх потреб у персоналі тієї чи іншої професії необхідної кваліфікації в зв'язку зі змінюваною стратегією розвитку фірми. Важливим елементом гнучкості в даному випадку є освоєння суміжних спеціальностей з такою ж за рівнем кваліфікацією.

Стратегічним завданням гнучкого управління трудовим потенціалом є також психологічна й антистресова підготовка персоналу, його комунікабельність і готовність працювати спільно в неординарних, критичних умовах, пов'язаних з підвищеними нервовими і фізичними навантаженнями, коли авторитет, гроші, сила і закон можуть втратити те значення, що вони мали в звичайних умовах [11, с. 209-211].

Багато підприємств у сучасних умовах використовують модель сегментації зайнятості, за якої привілейоване положення займають значимі для підприємства фахівці, що мають постійну, стабільну роботу. А на периферії перебувають тимчасово зайняті і працюючі неповний робочий час. Саме за рахунок периферійної частини робочої сили, що у першу чергу підлягає скороченню і досягається гнучкість підприємства у соціально-трудої сфері. Інші підприємства за необхідності скорочення персоналу у першу чергу звільняють адміністративно-управлінський персонал.

В сучасних умовах підвищення гнучкості реагування підприємства на скорочення його потреби в праці відбувається за рахунок:

- закриття посади після виходу працівника на пенсію;
- скорочення робочого тижня працівникові, зайнятому неповний робочий тиждень, повністю або частково виплачується зарплата за невідпрацьований час. Це дозволяє, зокрема, зберегти кваліфікованих працівників;
- розподіл робочого місця між двома і більше працівниками. У цьому випадку відбувається поділ не робочого часу, так і зарплати, спеціальних виплат і пільг, оплаченої відпустки;
- стимулювання звільнення за власним бажанням шляхом виплати одноразової допомоги та сприяння пошуку нового місця роботи;
- припинення прийому на роботу: робочі місця, які звільняються внаслідок природного вибуття заповнюються працівниками підприємства, чії позиції підлягають скорочення, а не новими працівниками
- перенавчання персоналу (у ВНЗ, на курсах, у бізнес-школах, на тренінгах тощо);
- надання працівникові неоплачуваних відпусток.

Варто зазначити, що ст. 26 Закону України «Про відпустки» допускає неоплачувану відпустку з ініціативи роботодавця. Однак для цього потрібна згода працівника, що підтверджується його заявою. Якщо ж роботодавець порушує це положення закону, працівник має право вимагати оплату простою, що виник не з його вини, у розмірі 2/3 його окладу (ст. 113 КЗпП України). Це, природно, знижує гнучкість підприємства у його відносинах зі співробітниками.

Також потрібно відмітити гнучкість оплати праці, при визначення якої необхідно враховувати її тіньову складову. Наприклад, за необхідності підвищити заробітну плату роботодавець може зробити це неофіційно, виплативши так звану зарплату «у конверті». Певну гнучкість у соціально-

трудоу відносинах забезпечує роботодавцю така складова заробітної плати як соціальні виплати. В Україні значна частина таких витрат визначається законодавством про державне соціальне страхування, а тому легальне варіювання цією частиною витрат майже виключене. Водночас у США, приміром, в середньому лише 25% суми соціальних виплат становлять відрахування, визначені законом як необхідні, 75%, що залишилися – забезпечуються роботодавцями добровільно.

Проблема забезпечення гнучкості управління персоналом завжди буде залишатися актуальною. Швидкість, масштаби змін у ній так само, як і фактори, від яких вони залежать, доцільно постійно відслідковувати для вирішення актуальних проблем менеджменту [21, с. 41-43].

Важливою складовою забезпечення гнучкості управління персоналом є розробка системи показників (коефіцієнтів), які створять можливість тримати «руку на пульсі», отримувати інформацію про загальну картину та приймати доцільні та ефективні управлінські рішення. Це зробить управління більш ефективним та гнучким, а організація стане структурованою та стабільною.

Отже, першу групу складають показники гнучкості відносно кількості прийнятих і звільнених з організації працівників. Тобто йдеться мова про рух персоналу в організації, який характеризується такими показниками (коефіцієнтами):

- коефіцієнт обороту за прийомом (K_{OP}) – це відношення чисельності всіх прийнятих працівників за даний період ($Ч_{ПР}$) до середньоспискової чисельності працівників ($Ч_{СП}$) за той же період визначається за формулою (1.1);

$$K_{OP} = \frac{Ч_{ПР}}{Ч_{СП}}, \quad (1.1)$$

- коефіцієнт обороту за вибуттям (K_{OB}) – це відношення усіх вибулих працівників ($Ч_{ВИБ}$) до середньоспискової чисельності працівників ($Ч_{СП}$), яке обчислюється за формулою (1.2);

$$K_{OB} = \frac{Ч_{ВИБ}}{Ч_{СП}}, \quad (1.2)$$

- коефіцієнт плинності кадрів ($K_{ПЛ}$) – це відношення вибулих з підприємства працівників з неповажних причин ($Ч_{ВИБ_{НП}}$) (з ініціативи працівника, через прогули, порушення трудової дисципліни тощо) до середньоспискової чисельності ($Ч_{СП}$), який визначається за певний період за формулою (1.3):

$$K_{ПЛ} = \frac{Ч_{ВИБ_{НП}}}{Ч_{СП}}, \quad (1.3)$$

- коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників ($K_{С.П.З.}$) – це відношення кількості прийнятих працівників ($K_{П}$) за певний період до кількості звільнених працівників ($K_{З}$) за відповідний період, яке розраховується за формулою (1.4).

$$K_{С.П.З.} = \frac{K_{П}}{K_{З}}, \quad (1.4)$$

Для оцінки персоналу підприємства можна використовувати також показники, що визначають рівень трудової дисципліни за кількістю неявок на роботу; відповідність кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт; показники, що характеризують структуру персоналу підприємства тощо.

Рівень дисципліни ($K_{Д}$) визначає кількість неявок (невиходів на роботу) ($t_{Н}$) до заальної кількості відпрацьованих за визначений період людино-годин ($T_{ЕФ}$) і обчислюється за формулою (1.5):

$$K_{Д} = \frac{t_{Н}}{T_{ЕФ}}, \quad (1.5)$$

Відповідність кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт ($K_{В}$) визначається як співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників ($\bar{R}_{ПР}$) і середнього тарифного розряду виконуваних робіт ($\bar{R}_{Р}$) за формулою (1.6):

$$K_{В} = \frac{\bar{R}_{ПР}}{\bar{R}_{Р}}, \quad (1.6)$$

Структура персоналу підприємства ($I_{Ч}$) представляє собою характеристику питомої ваги кожної з його складової груп ($Ч_i$), відтворену у відсотках до

сумарної чисельності всього промислово-виробничого персоналу підприємства ($Ч_{ПВП}$), вона розраховується за формулою (1.7):

$$I_{q_i} = \frac{q_i}{Ч_{ПВП}} * 100\%. \quad (1.7)$$

Вищенаведені коефіцієнти є найбільш поширеними у застосуванні, однак дану систему показників можна доповнити і рядом інших, що стосуються руху персоналу в організації (коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт внутрішньої мобільності, коефіцієнт закріпленості, коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів та інші) [20, с. 136-137].

Оцінку гнучкості можна також здійснювати за допомогою показників, що характеризують фінансові результати діяльності: дохід, рентабельність власного капіталу, рентабельність сукупного капіталу, рентабельність продажів та інші.

Іншою групою показників гнучкості є показники діяльності в галузі навчання персоналу: частка прибутку, що направляється на навчання і підвищення кваліфікації, інформованість персоналу, частка висококваліфікованих працівників, відсоток робочих місць, заповнюваних за рахунок внутрішніх резервів та інші.

На основі можливих показників гнучкості необхідним є застосування комплексного показника гнучкості, який розраховується на основі методу відстаней. Відповідно до даного методу значення вибраних показників гнучкості нормуються, тобто визначається їхнє співвідношення з нормативним значенням. Як нормативи можна вибирати найбільші або найменші значення зі встановленої межі, можна відштовхуватися від еталонних значень. Формула для розрахунку матиме наступний вигляд (1.8):

$$L_i = \frac{\alpha_i^{\text{факт}}}{\alpha_i^{\text{норм}}}, \quad (1.8)$$

де $\alpha, i = 1 \dots n$ – показники, що входять в систему оцінки гнучкості;

L_i – пронормовані значення показників гнучкості.

Система гнучкості може містити також незмірні показники (ступінь гнучкості структури управління, ініціативна активність персоналу тощо), єдина оцінка яких може бути отримана лише шляхом експертного опитування та призначення балів.

Розрахунки комплексного показника гнучкості за декілька періодів дозволяють оцінити динаміку гнучкості управління персоналом організації. Регулярне проведення таких оцінок вкладу кожного з факторів на зміну результуючого показника в процесі моніторингу динаміки показників гнучкості дозволить виявити причини зміни гнучкості і розробити заходи щодо їхнього усунення або, навпаки, підтримці позитивної тенденції [95].

1.3. Управлінський інструментарій забезпечення гнучкості управління персоналом

На сьогоднішній день формування систем управління персоналом на українських підприємствах фактично будується без урахування сучасних тенденцій у розвитку світової економіки. Це спричиняє відставання вітчизняних підприємств у рівні конкурентоспроможності, яке виражається у низькій якості рішень і дій, продуктивності праці, відсутності інновацій. Вирішення проблем лежить у площині роботи з персоналом, оскільки в ефективному управлінні людськими ресурсами прихований найбільший потенціал для розвитку і підвищення ефективності функціонування підприємства.

У системі гнучкого управління персоналом необхідна наявність таких моделей й інструментів, які б дозволяли сфокусуватися на ключових процесах, що відбуваються на підприємстві.

У зв'язку з цим необхідно провести аналіз особливостей використання специфічних інструментів забезпечення гнучкості управління персоналом в практиці як вітчизняних так і зарубіжних компаній, розгляд можливостей

впровадження даних інструментів на підприємствах, а також розробка підходів, які можуть бути реалізовані підприємствами в процесах стратегічного і поточного управління власними людськими ресурсами.

Найбільш поширеними інструментами забезпечення гнучкості управління персоналом на вітчизняних підприємствах є гнучка система оплати праці, гнучка система мотивації персоналу та лізинг персоналу. Крім того, сюди варто віднести також і організаційно-часові аспекти гнучких трудових відносин, формування диверсифікованого працівника на основі розвитку персоналу та антистресова підготовка.

Гнучка система оплати праці – це система, за якої певна частина заробітку ставиться в залежність від особистих заслуг і загальної ефективності роботи підприємства. Під час визначення розміру оплати праці ураховується не тільки стаж, кваліфікація, професійна майстерність, а й і значущість працівника. За гнучких систем основою формування заробітку працівника є тариф, який доповнюється різними преміями, доплатами, надбавками. Від звичних систем гнучка тарифна система відрізняється тим, що розробляється для потреб і з урахуванням конкретного підприємства; основою її формування є насамперед перелік тих робіт, що виконуються на даному підприємстві і кваліфікуються за рівнем складності і значущості для даного підприємства; зарібок працівника індивідуалізований і залежить від фактичних результатів праці [35, с. 200].

Гнучкі системи оплати праці в США засновані на участі робітників у прибутках підприємства, розподілі доходів та індивідуалізації заробітної плати. Індивідуалізація заробітної плати, заснована на оцінці заслуг, за якою тарифний оклад має три ступені ставок: мінімум, середня і максимум. Рух ставок від мінімуму до середньої відбувається на основі стажу роботи, від середньої до максимуму - на основі результатів роботи за визначений період, при цьому збільшення до заробітної плати здійснюється за заслуги. Рух ставок усередині вилки тарифу чи окладу здійснюється на базі порівняння фактичних показників виконання роботи за визначений період із установленими нормативами. При

цьому величина тарифних окладів як по компанії, так і за категоріями найманих робітників коливається в таких межах:

- ✓ 0 від 10-20 % у робітників;
- ✓ до 16-36 % у службовців;
- ✓ до 45-75 % у фахівців і керівників.

У США така система оплати праці фахівців використовується на 80 % компаній. Більшість економістів вважають, що такий вид регулювання заробітної плати має найбільший стимулюючий ефект, у зв'язку з чим одержав значне поширення. Поширена також система матеріального стимулювання, що заснована на участі в прибутках - більше 30 % американських компаній використовують її. Близько 36 % з них затримують виплату частини бонусів, перераховуючи їх у пенсійний фонд працівників. Однак в останні роки все більше компаній виплачують бонуси, що дає змогу уникнути занадто частих вимог підвищення заробітної плати. Незважаючи на це, багато керівників вважають таку систему досить стимулюючою, проте ведучі економісти з питань оплати праці не радять нею захоплюватися, оскільки не всі працівники однаковою мірою впливають на кінцеві результати роботи компанії, відповідно стимулюються далеко не всі категорії працівників. Тому більш ефективною є система участі в доходах, відповідно до якої відбувається виплата винагород за результати роботи, що впливають на діяльність компанії. Виплати надбавок за заслуги здійснюється на основі атестації працівника, що проводять кожні 9-12 місяців для робітників, кожні 1,5 року - для майстрів і кожні 2-3 роки - для фахівців.

З метою збереження найбільш кваліфікованих працівників і стимулювання підвищення продуктивності їх роботи на Заході розробляються гнучкі системи оплати праці, що передбачають стабілізацію зайнятості, виражену в залученні додаткової робочої сили в періоди зростання підприємства, переміщення трудового персоналу всередині компанії, скорочення кількості робітників і робочого тижня в періоди погіршення кон'юнктури і позачергові відпустки й

довгостроковий вихід на пенсію. Невід'ємною частиною гнучких систем оплати праці є вдосконалювання системи преміювання працівників на підприємстві, що залежно від кількості показників можуть бути:

- однофакторними, що передбачають виплату премій за результатами оцінки якого-небудь показника (наприклад, премія за відвідування). У Великобританії такою формою преміювання охоплено більше 30 % робітників;

- багатфакторні, що представляють виплату премій за результатами оцінки декількох показників;

- всі факторні, коли розміри премії ставляться в залежність від якогось синтетичного показника, реалізація якого забезпечувала б найкраще використання всіх виробничих ресурсів [23, с. 234-243].

Гнучка система мотивації персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам:

- 1) гнучкості, який означає, що система мотивації персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, а також на зміну загальних і локальних цілей підприємства;

- 2) системності, який означає повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина-посада-робота» і «особа-група-колектив»;

- 3) відповідності, який полягає у встановленні такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;

- 4) структурованості - характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;

- 5) відкритості системи мотивації персоналу, який означає її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника [16, с. 18].

Гнучкішою вважається така мотиваційна сфера, в якій для задоволення мотивів загальнішого характеру (більш високого рівня) може бути використана більша різноманітність мотиваційних спонукачів нижчого рівня.

Організаційно-часові аспекти гнучких трудових відносин охоплюють проблематику поділу праці всередині організації, винесення певних видів діяльності за межі організації, а також організування робочого часу. Це означає, що, запроваджуючи нові, нетипові форми організування робочого часу, можна підвищити ступінь еластичності зайнятості працівників в організації.

Гнучкі форми організування робочого часу передбачають відмінні від традиційних вирішення і схеми. До них належать гнучкий графік початку і закінчення робочого дня, рухомий час праці, варіанти тижневого і довготермінового сумарного обліку часу праці, різні варіанти позмінної праці, часові рахунки. Гнучке організування часу є сукупністю заходів і рішень щодо формування хронологічних і хронометричних вимірів робочого часу. Ці заходи і рішення є компромісом між вимогами, обумовленими цілями організації, і потребами й очікуваннями працівників, за дотримання медико-гігієнічних вимог до праці. Йдеться про пошук оптимальної форми організування робочого часу, яка б одночасно враховувала прагнення й очікування всіх суб'єктів трудового процесу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Потреби і очікування учасників гнучкого організування робочого часу [97, с. 193]

Гнучке організування робочого часу можливе у таких вимірах:

- у хронометричному вимірі. Такий підхід означає зміни тривалості робочого часу (денної, тижневої, річної), основною формою якого є абсолютне скорочення тривалості робочого часу. Гнучкість робочого часу у хронометричному вимірі досягається організуванням праці за неповного виміру часу. Йдеться про створення робочих місць, на яких робочий час є коротшим за обов'язковий (нормативний). Цей факт повинен бути відображений у трудовому договорі. До форм гнучкого організування робочого часу можна також віднести вільне закінчення трудової діяльності, тобто достроковий вихід на пенсію порівняно з передбаченим пенсійним віком;

- у хронологічному вимірі. Сутність його полягає у створенні працівникам можливостей для вибору обов'язкового часу перебування на робочому місці протягом доби, тижня, року. Часовий вимір праці (тривалість) залишається у цьому разі без змін. Однією з форм такого організування робочого часу є рухомий час. За таких умов працівнику надається можливість вільного вибору моменту початку й закінчення робочого дня у визначених межах, за обов'язкового перебування його в певні години на робочому місці;

- у хронометричному і хронологічному вимірах. У практиці особливо поширені такі його форми:

а) тимчасова праця - позичання одним підприємством своїх працівників іншому на певний час. Підприємство, яке позичає працівників, отримує змогу задовольнити свої короткочасні кадрові потреби без додаткового набору працівників. «Позичені» працівники, ознайомившись з іншими робочими місцями й іншим підприємством, отримують ширші можливості у виборі постійного місця праці;

б) поділ часу праці - заміщення робочого місця більше ніж одним працівником шляхом поділу між ними завдань, які слід виконувати на цьому робочому місці, і необхідного часу для їх виконання. У зв'язку з цим

визначають хронологічні і хронометричні виміри часу праці для кожного зайнятого на даному робочому місці працівника;

в) визначення загальної річної тривалості робочого часу, яку потім різними способами поділяють протягом року. Використовують її підприємства, для яких характерні сезонні коливання зайнятості. За певних умов ця форма організування робочого часу дуже зручна для працівників, якщо вони мають вплив на визначення тижневого або місячного обсягу робочого часу. Водночас вона може спричинити негаразди при нагромадженні робіт, що потребують суттєвого подовження робочого часу;

г) змінна праця - подовження часу роботи підприємства за межами денної норми робочого часу. Зумовлена вона економічними, організаційними, фізіологічними і суспільними чинниками. Найпоширенішими варіантами змінного організування праці є двозмінна, тризмінна і безперервна праця;

д) надання працівнику можливості вибору різних варіантів поділу робочого часу у заздалегідь визначених межах, відповідним пунктом для яких є обов'язковий нормальний робочий час;

ж) лізинг персоналу (трудовий лізинг) [97, с. 192-195].

Лізинг персоналу являє собою ефективний шлях задоволення сучасних підприємств у залученні тимчасових робітників, бо дуже актуальними зараз на підприємствах є проблеми, пов'язані із появою гострої тимчасової необхідності щодо залучення висококваліфікованих спеціалістів (відбувається, коли такий спеціаліст являє собою рідкість на ринку праці і його пошук за допомогою традиційних джерел пошуку персоналу не є ефективним); також серед проблем є поява тимчасових вакантних посад (період відпусток, хвороба співробітників, період свят); наявність сезонного характеру роботи деяких підприємств.

Від вірного вибору різновиду лізингу персоналу залежить ефективність діяльності усієї організації. На рисунку 1.3 зображено існуючі види лізингу, які виступають засобами задоволення потреб у тимчасовому персоналі.

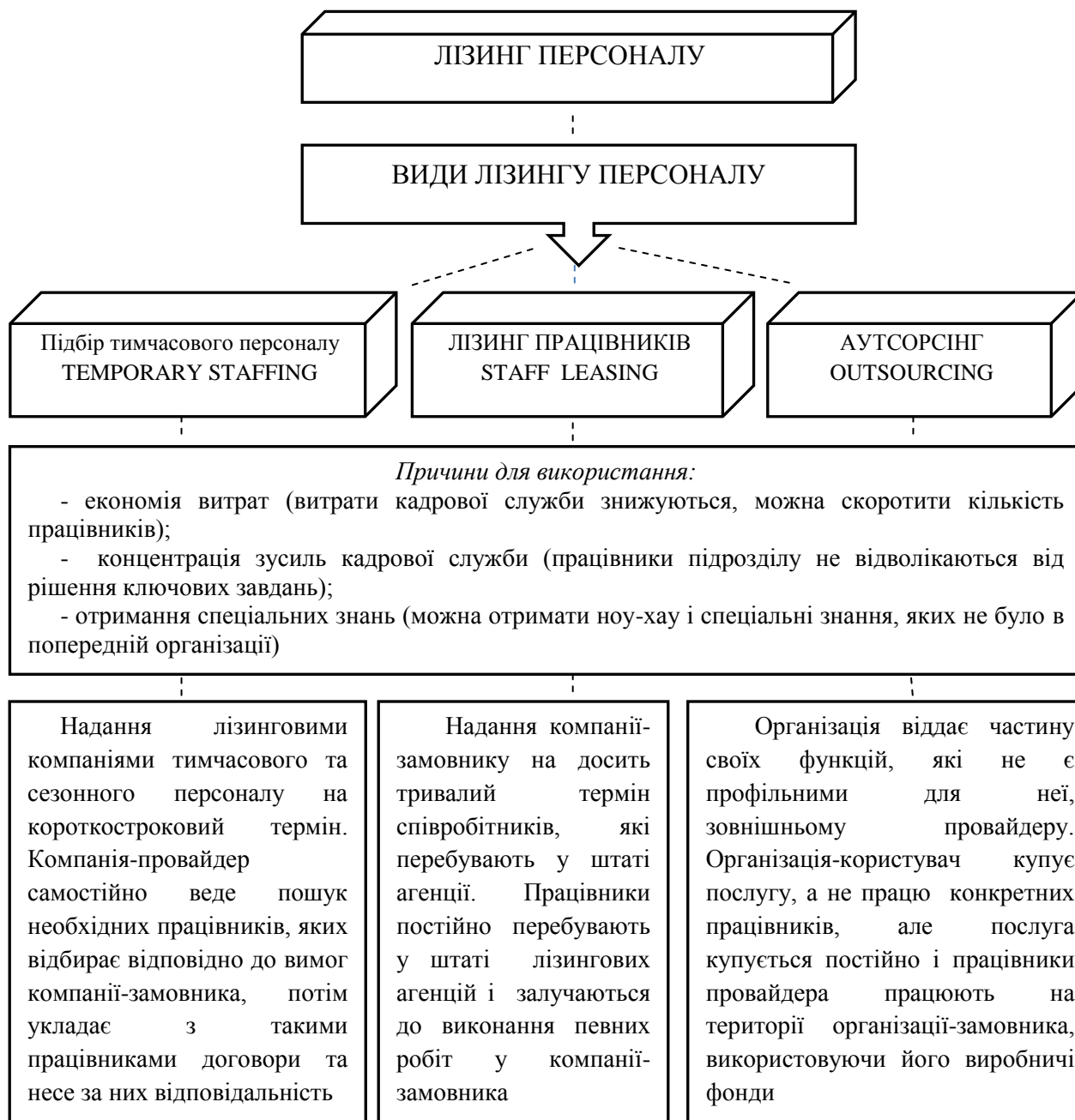


Рис. 1.3. Характеристика видів лізингу персоналу [85]

Перший вид, підбір тимчасового персоналу (temporary staffing) – надання лізинговими компаніями (агенціями) тимчасового та сезонного персоналу на короткостроковий термін (на певний проект чи сезонну працю). За допомогою цього виду лізингу персоналу зазвичай задовольняють потребу у працівниках під час сезону відпусток, тривалої хвороби працівника, сезонного навантаження (підвищення обсягів виробництва, продажу), маркетингових досліджень тощо.

За умови застосування цього виду лізингу компанія-провайдер самостійно веде пошук потрібних працівників (інколи вони знаходяться в базі даних агенції), відбирає відповідно до вимог замовника, укладає з підібраними працівниками договори підряду та несе відповідальність за них.

Другий вид – лізинг працівників (staff leasing) – надання компанії-клієнту на відносно тривалий строк (від трьох місяців до кількох років) співробітників, які перебувають у штаті агенції. До цієї послуги лізингових агенцій організації-замовники найчастіше звертаються, коли виникає потреба в наймі тимчасових працівників певних категорій. За цього виду лізингу працівники постійно перебувають у штаті лізингових агенцій і залучаються до виконання певних робіт у компанії-замовника. За використання лізингу працівників компанія-замовник укладає з провайдером договір, особливістю якого є те, що згодом працівник може перейти у штат замовника.

Останнім видом лізингу, який може задовольняти потреби організацій у тимчасовому персоналі, є аутсорсинг (outsourcing).. У процесі аутсорсингу організація віддає частину своїх функцій, які не є профільними, зовнішньому провайдеру. У такому разі організація-користувач купує послугу, а не працю конкретних працівників. Але послуга купується регулярно і працівники провайдера працюють на території організації-замовника, використовуючи його виробничі фонди та в його інтересах.

Найпоширенішим прикладом аутсорсингу є бухгалтерський аудит, який проводять спеціалізовані компанії. З точки зору лізингу персоналу особливістю аутсорсингу є те, що в договорі між компанією, яка надає послуги аутсорсингу, та компанією-замовником чітко прописана неможливість переходу працівника в штат компанії-замовника.

На рисунку 1.4 зображено, як переваги, так і недоліки використання лізингу персоналу, як для підприємств, так і для спеціалістів, які є об'єктом у цьому процесі.

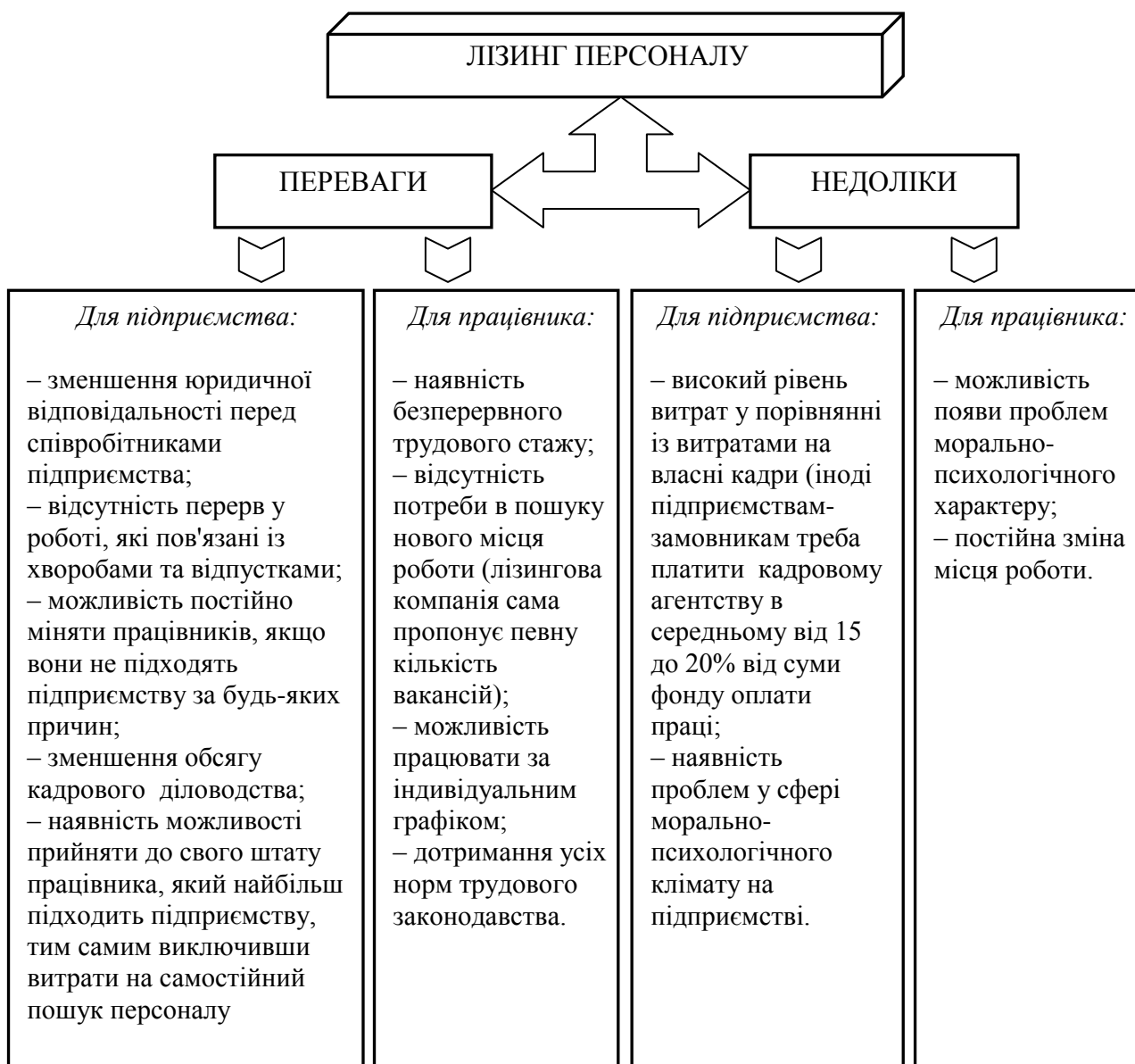


Рис. 1.4. Переваги та недоліки використання лізингу персоналу [85]

Таким чином, кожне підприємство обирає свої способи підбору кадрів, зазвичай враховуючи власні можливості та потреби. Від обраного способу будуть безпосередньо залежати матеріальні затрати та затрати часу [85].

У практичній роботі і буденному житті людина часто потрапляє в стани, що іменуються передстартовими (вони виникають перед якою-небудь подією, явищем, яке здатне викликати стрес). Якщо людина уміє справлятися з такими стресовими ситуаціями, то у нього підвищується пильність до тих сторін

справи, від яких залежить його позитивний результат. Для нього передстартовий стан – це сигнал на мобілізацію резервів і підготовку до дії.

У психіці непідготовленої людини інший тип реакції на майбутню подію. У нього може виникнути високий рівень тривожності (страху), найчастіше із-за побоювання не встигнути зробити усе необхідне або зробити це не кращим чином (негативне програмування). Тривожність проявляється в метушливості, незібраності, багатократних непродуктивних програваннях у думці подій (на що, природньо, йде час), в аналізі закінчення подій з несприятливим підсумком і роздумах про негативні наслідки такого результату.

З'являється напруженість у відношеннях з людьми, порушується сон, нерідко починають давати про себе знати раніше перенесені хвороби. Управляти своїм станом, планомірно і продумано готуватися до майбутньої події стає все важче. Навіть якщо це вдається, продуктивність праці виявляється нижче, ніж того вимагає справа, або навіть набагато нижче продуктивності праці в звичайних умовах. Людина хапається за десятки справ, не доводячи жодного до кінця.

У гіршому разі людина виявляється деморалізованою настільки, що практично стає не здатним до якої-небудь продуктивної діяльності.

Тому, необхідним є застосування антистресової підготовки, яку можна провести за допомогою наступних методів:

1. *Метод повної раціоналізації майбутньої події*, тобто багатократне осмислення його з такою мірою деталізації, яка створює відчуття звичності майбутньої ситуації і дій в майбутніх умовах. А, як відомо, звичне і знайоме хвилює менше, ніж невизначене. Негативні емоції виникають передусім там, де висока міра невизначеності процесу і результату значимої для людини події. Метод раціоналізації якраз і зменшує цю невизначеність.

2. *Метод імітаційної гри*, суть якого полягає в практичному програванні своїх ролей учасниками майбутніх подій. Це своєрідні репетиції перед спектаклем. Чим їх більше і чим ретельніше вони проведені, тим більше

упевненості в успіху справи і тим більша вірогідність зняття що заважають справі затисків психіки і зменшення передстартової апатії чи передстартової лихоманки.

3. *Метод вибіркового позитивного згадування* полягає в аналізі свого особистого досвіду що вдало закінчився у складних життєвих ситуаціях. Послідовне і детальне повторення усіх можливих тонкощів успішно розв'язаних проблем є змістовною базою збереження здорового передстартового стану тим більше, чим більша кількість таких ситуацій із щасливим кінцем обдумана (психіка заповнюється позитивним досвідом) і чим складніше були ці події, що вдало закінчилися. Висновок: “Я вирішив багато складних проблем, можу вирішити і цю”.

4. *Метод осмислення найгіршого результату ситуації (справи).* Результатом цього є послаблення внутрішньої напруги, що дозволяє у відповідальний момент бути зібраним і досить спокійним [9].

Виявлено, що після проведення антистресової підготовки більшість якостей особистості змінюються у сторону соціально бажаних. До таких якостей належать: емоційна стійкість, самовпевненість, агресивність, незалежність, сміливість, схильність до ризику.

Сучасний етап науково-технічної революції призвів до якісних змін ролі людини в організації, перетворив її на головний фактор успіху і ефективності діяльності організації. Так, за статистичними даними 85% опитаних японських менеджерів на перше місце в своїх задачах поставили розвиток людських ресурсів в той час, як впровадження нових технологій зайняло 45%, а просування продукції на нові ринки – 20%.

Сучасний працівник повинен мати стратегічне бачення перспектив розвитку організації, а також мати широку ерудицію, що вимагає безперервного розвитку персоналу, тобто проведення заходів, що сприяють розкриттю потенціалу працівників, і як наслідок, збільшують їх можливості виконувати нові задачі.

В провідних західних корпораціях розвиток персоналу являє собою систему взаємопов'язаних дій, основними елементами якої виступають: розробка стратегій розвитку персоналу; прогнозування і планування потреби в персоналі відповідної кваліфікації; управління кар'єрою та професійним зростанням. Можливості розвитку повинні надаватися всім працівникам, оскільки це не тільки підвищує ефективність роботи, але й покращує моральний клімат, полегшує процес делегування повноважень та задач і, як наслідок, підвищує гнучкість управління [45, с. 28].

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання:

- навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);

- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників.

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Основними формами теоретичної підготовки персоналу є:

- проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів;

- перегляд спеціальних кінофільмів та телефільмів;

- аналіз реальних ситуацій;

- самостійна підготовка.

Узагальнено методи навчання показано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Методи навчання і розвитку персоналу²

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<p><i>Копіювання</i> – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.</p> <p><i>Наставництво</i> – заняття менеджера зі своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами.</p> <p><i>Інструктаж</i> – роз’яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов’язків.</p> <p><i>Делегування</i> – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.</p> <p><i>Метод ускладнюючих завдань</i> – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.</p> <p><i>Ротація</i> – працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців.</p>	<p><i>Ділові ігри</i> – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень.</p> <p><i>Навчальні ситуації</i> – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.</p> <p><i>Моделювання</i> – відтворення реальних умов праці.</p> <p><i>Тренінг сенситивності</i> – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.</p> <p><i>Лекція</i> – монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.</p> <p><i>Самостійне навчання</i> – працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень.</p> <p><i>Рольові ігри</i> (моделювання рольової поведінки) – робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки (через фільм).</p>

²Примітка. Складено на основі джерела [46, с. 212]

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає:

- підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма має оперативний характер, є конкурентною і орієнтована на виконання конкретного трудового процесу;
- перепідготовку і підготовку за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації [46, с. 108-112].

В організації діяльності служби управління персоналом гнучким інструментом управління є зведення інформації про роботу над всіма

проектами, що на даний момент здійснюються у компанії. В європейській практиці управління персоналом такий документ називається матрицею-розверткою, у якій деталізовані і наочно представлені всі напрямки роботи, а також визначені терміни і особи, відповідальні за виконання тих або інших завдань. В даний час матриця-розвертка застосовується HR-департаментом французької компанії GGB France EURL.

Матриця-розвертка представляє собою сукупність чотирьох взаємопов'язаних блоків, кожен з яких містить специфічну інформацію про поточну діяльність підприємства (Додаток А).

Цілі, яких потрібно досягти, перераховуються в узагальненому вигляді у лівому блоці матриці «Стратегії функціонування і розвитку». Якщо підприємство є великим, то для систематизації і впорядкування процесів управління доцільно виділити три рівні цілей: загальноорганізаційні, цілі групи (конкретного підрозділу або відділу) й індивідуальні цілі (кожного окремого співробітника). При цьому останні утворюють найголовніший рівень цілей підприємства, тому необхідно забезпечити інтеграцію цілей на індивідуальному і загальноорганізаційному рівнях. Узгодження ключових завдань всіх рівнів забезпечується шляхом складання матриці-розгортки. На кожному рівні цілі розбиваються на завдання різного ступеню пріоритетності. Для відображення пріоритетності завдань використовуються різні умовні позначення.

В усіх підрозділах компанії знаходяться фрагменти загальної матриці-розвертки, у кожному з яких деталізовані цілі конкретного підрозділу, а в блоці «Відповідальність і планування» вказані завдання, терміни їх виконання і ступінь відповідальності для кожного співробітника. В окремих клітинках блоку матриці «Контроль виконання» відмічаються індивідуальні результати, що сприяє наочному представленню підсумків діяльності кожного працівника. Це допомагає підвищити зацікавленість кожного члена колективу, привернути увагу працівника до результатів індивідуальної праці й ефективності роботи всієї компанії.

Верхній блок матриці-развертки доцільно використовувати в процесі розробки стратегії фінансування компанії. Для цього необхідно, виходячи з плану грошових надходжень, вказати всі можливі джерела фінансування, які можуть бути використані для виконання намічених завдань. Оскільки в матриці представлені всі завдання у деталізованому вигляді і з визначенням конкретних термінів, то за допомогою умовних позначень в блоці «Бюджетне планування» можна вказати для кожного конкретного завдання основне і додаткове джерело фінансування. Це дозволить у випадку, якщо через якісь причини потреба в грошових коштах перевищить можливості основного джерела фінансування, залучити додаткові джерела.

Планування за допомогою матриці-развертки здійснюється у режимі річного циклу. Потім щокварталу керівниками виробничих, обслуговуючих і адміністративних підрозділів переглядаються і при необхідності коректуються цілі і можливості їх досягнення при зміні ситуації на ринку і в галузі (наприклад, зміни в законодавстві, вихід на ринок або відхід з нього крупних фірм, упровадження нових товарів) [25, с. 9-12].

Використання наочної системи обліку поточних і запланованих робіт (матриці-развертки) забезпечує наступні переваги для організації впорядкованого процесу управління:

- дозволяє сфокусуватися на цілях компанії;
- орієнтує співробітників на досягнення цілей і сприяє підвищенню ступеня їх відповідальності;
- дозволяє скоординувати зусилля окремих працівників і підрозділів, зосередити, перш за все, людські ресурси і раціонально розподілити їх використання для виконання поставлених завдань;
- дозволяє вносити корективи в режимі реального часу, якщо робота підрозділів відхилилася від цілей компанії;
- дає можливість виміряти процес руху до цілей компанії;

- дозволяє чітко виявити вплив результатів дій кожного співробітника на цілі компанії.

В цілому, конкретизація («розгортання») стратегії виступає як ефективний інструмент фокусування організації на важливих стратегічних і тактичних цілях, що сприяє ефективному задоволенню потреб клієнтів, підтримці іміджу компанії і зрештою, прогресивному розвитку. Визначення пріоритетів і відмова від «непотрібних» процесів дозволяють встановити законність вимог до безпосередніх виконавців і виявити безпідставні. Це, у свою чергу може служити обґрунтуванням для оцінки і заохочення корисних ініціатив і роботи співробітників. Усвідомлення працівниками своєї значущості для компанії позитивно відбивається на якості внутрішнього розвитку і організації обслуговування споживачів продукції.

Представляють інтерес також напрацювання в області стратегічного управління персоналом французько-італійської компанії STMicroelectronics (STM).

В основі концепції управління персоналом STM покладені ключові моменти, схожі з тими, на яких базується побудова матриці-розвертки: підвищення відповідальності персоналу за свою роботу; чітке визначення пріоритетів в діях; розуміння всіма співробітниками термінів і терміновості виконання тих або інших завдань. В практиці даної компанії використовується відмінна від матриці-розвертки форма представлення цілей.

Загальна концепція визначення стратегії STM називається «стратегічний каскад» (рис. 1.5):

- місія (для чого ми працюємо);
- базові цінності (як ми себе поводимо);
- бачення (ким ми прагнемо стати);
- стратегія або «раскадровка» (наш план дій);
- система збалансованих показників (реалізація стратегії і ключові моменти);

- стратегічні ініціативи (що нам потрібно робити);
- особисті цілі (що повинен робити саме я як член колективу);
- стратегічні результати.

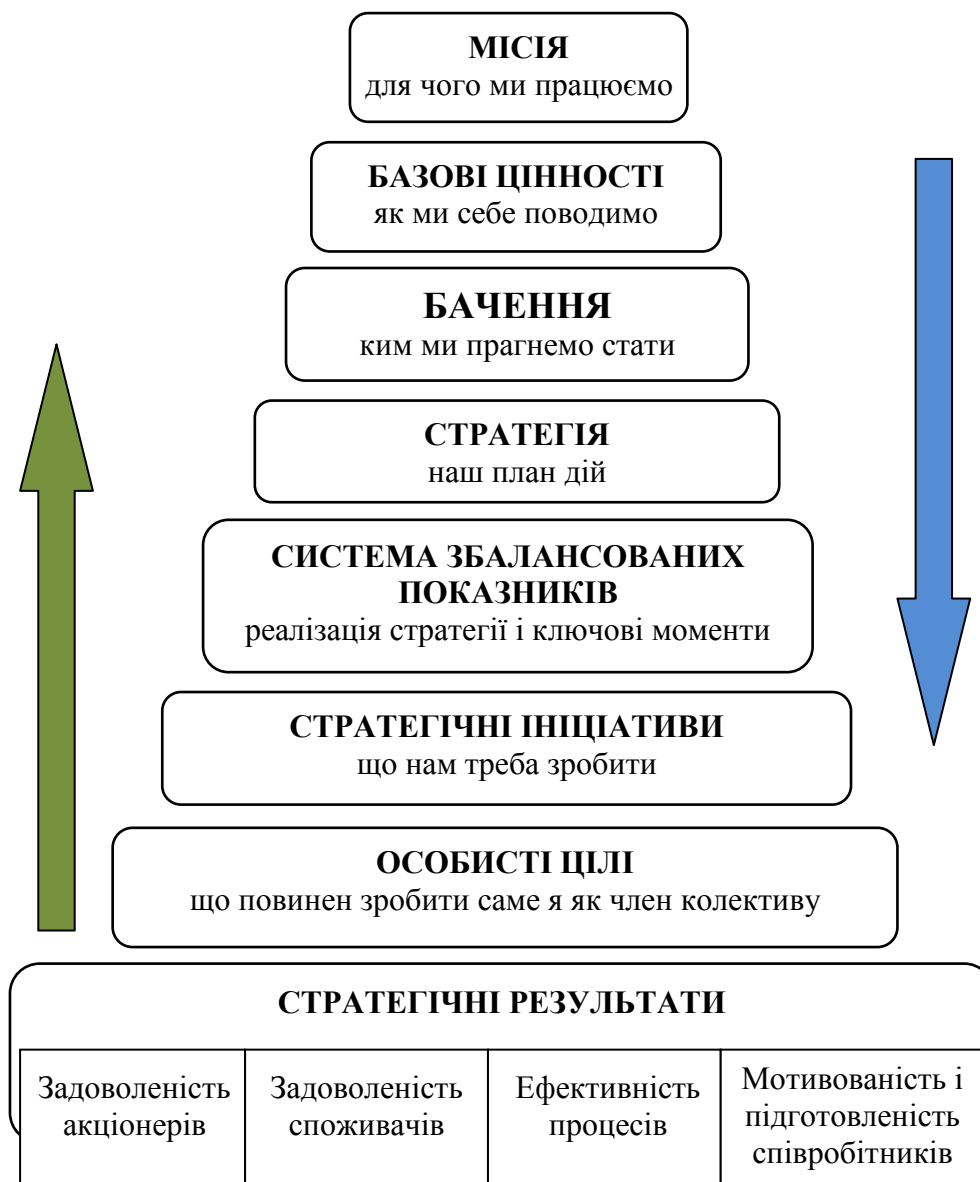


Рис. 1.5. Каскад STM [98]

Визначивши місію компанії і рухаючись послідовно від однієї сходинки «каскада» до іншої, можна бачити як відповідь на питання «навіщо?» перетворюється в отриманні результати [98, с. 12-14].

Порівняння двох підходів до планування і стратегічного управління персоналом дозволяє зробити висновок, що матриця-развертка і каскад цілей за

своєю суттю є одним і тим самим, лише представленим під іншою точкою зору. Основна перевага «стратегічного каскада» полягає в тому, що процес побудови стратегічних цілей і їх конкретизація представлені лаконічно, поетапно і більш структуровано.

Це дає можливість більш наочно побачити і прослідити чіткий зв'язок між стратегією, яку визначило керівництво підприємства, і особистою участю кожного співробітника в її реалізації.

В той же час, головною перевагою використання матриці-развертки є можливість не лише конкретизувати цілі і завдання кожного підрозділу з урахуванням стратегії підприємства, але і виконувати оперативний контроль за їх виконанням, вчасно виявляти відхилення від плану і усувати їх причини.

Використання матриці-развертки дозволяє також більш цілеспрямовано фокусувати увагу на процесі просування до цілей підприємства і індивідуальних результатах праці кожного співробітника. Крім того, структура матриці дає можливість розробити додаткові інструменти управління трудовою діяльністю працівників підприємства.

Важливим інструментом гнучкого управління персоналом організації в зарубіжній практиці HR-менеджменту, за допомогою якого керівники можуть коректувати і направляти зусилля своїх підлеглих, є процедури визначення вкладу кожного конкретного працівника у досягнення цілей організації або оцінка результативності [1, с. 52].

Порівняння існуючих підходів до визначення «рівня вкладу» є необхідним для розробки критеріїв оцінки вкладу працівника в досягнення цілей підприємства на основі використання матриці-развертки.

Отже, вивчення теоретико-методичних засад побудови і впровадження систем гнучкого управління персоналом організації дозволяє зробити висновок, що реалізація інноваційної моделі розвитку потребує принципових змін у ставленні до персоналу, а побудову й імплементацію системи гнучкого управління персоналом доцільно розглядати як управлінську інновацію.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу теоретичних і методичних основ забезпечення гнучкого управління персоналом організації можна зробити такі висновки:

1. Протягом багатьох років людському чинникові у бізнесі відводилася другорядна роль, підпорядкована фінансовим і виробничим завданням. Останнім часом подібне ставлення змінилося, і першочерговою проблемою сучасного менеджменту стала активізація персоналу для досягнення управлінського успіху в підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

2. Практика діяльності успішних компаній показала, що персонал є основним джерелом конкурентних переваг, що обумовило ставлення до нього як до ресурсу, стосовно якого необхідно реалізувати стратегічний підхід та постійно удосконалювати, розвивати і спонукати до ефективної діяльності та активізації участі у програмах підвищення кваліфікації.

3. Однією з найважливіших характеристик підприємства є його гнучкість. Гнучкість розглядається як пристосовуваність до умов середовища (адаптивна гнучкість) та як довільні зміни стану або поведінки системи в результаті певного впливу на неї (нормативна гнучкість).

4. Особливого значення в умовах складного та динамічного середовища, в якому функціонує організація, набуває гнучке управління персоналом. У таких умовах воно покликане враховувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх та внутрішніх умов функціонування і розвитку організації. Також гнучке управління персоналом повинно приділяти особливу увагу аналізу мотиваційних установок, проблем взаємодії керівників організації з профспілками, інтелектуалізації виробництва та адаптації систем управління до особистості працівника.

5. Важливим напрямком в забезпечення гнучкості управління персоналом є підбір інструментів та методів, які формують гнучкість в системі управління

персоналу. Найбільш поширеними інструментами забезпечення гнучкого управління персоналом є гнучка система оплати праці, гнучка система мотивації персоналу, лізинг персоналу, організаційно-часові аспекти гнучких трудових відносин, формування диверсифікованого працівника на основі розвитку персоналу та антистресова підготовка. Варто також відзначити доцільність використання закордонних інструментів, серед яких: матриця розвертка та концепція управління персоналом STM («стратегічний каскад»).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика системи управління персоналом ПрАТ «Ратнівський молокозавод»

Приватне акціонерне товариство «Ратнівський молокозавод» зареєстрований Ратнівською державною адміністрацією 26 лютого 1993 року. До 1993 року це був сепараторний пункт, створений у 1958 році, і в своєму розвитку пройшов шлях від примітивних установок до технологічних комплексів, на яких виробляються різні види молочних продуктів для задоволення потреб споживачів України.

ПрАТ «Ратнівський молокозавод» розташований на території Волинської області (Ратнівський район, смт. Ратне, вул. Шевченка, 47).

Виробничі потужності підприємства розраховані на переробку 95 тонн молока і виробництва 2 тонн казеїну за добу, 4,4 тонн масла «Селянського» та 13 тонн «Масла Фермерського» за добу, 5 тонн цільномолочної продукції.

Підприємство випускає фасовану продукцію (в упаковці по 100, 200, 400, 500 і 1000 г), а також спреди та рослинно-вершкові суміші в брикетах (в упаковці по 5, 10, 20 і 25 кг).

На сьогоднішній день асортимент молочної продукції представлений наступними позиціями:

- масло «Селянське» під торговою маркою «Щедрий вечір»;
- спреди під торговою маркою «Щедрий вечір»: «Шоколадний», «Вдала», «Родинний», «Люкс»;
- рослинно-вершкові суміші;
- сухе знежирене молоко.

Обсяг реалізації продукції ПрАТ «Ратнівський молокозавод» наведений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг реалізації продукції за 2010-2011 роки³

Показник	2010	2011	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	54883,6	95131,0	40247,4	173,3

³Примітка. Складено самостійно на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Ратнівський молокозавод»

З таблиці видно, що спостерігається позитивна динаміка у зростанні обсягу реалізації молочної продукції. Це є свідченням того, що продукція є конкурентоспроможною.

Основні техніко-економічні показники, які характеризують фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Ратнівський молокозавод», наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Ратнівський молокозавод» за 2010-2011 роки⁴

Найменування показника	2010 рік	2011 рік	Відхилення	
			(+/-)	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	45736,3	79276,0	33539,7	73,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	41084,2	72511,0	31426,8	76,5
Валовий прибуток від виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4652,1	6765,0	2112,9	45,4
Середньоспівкова чисельність, осіб	239,0	245,0	6,0	2,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	2878,4	3815,0	936,6	32,5
Оборотні активи, тис. грн.	11028,0	19391,0	8363,0	75,8
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1476,6	7231,0	5754,4	389,7
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	5803,5	12757,0	6953,5	119,8
Чистий прибуток, тис. грн.	202,0	562,0	360,0	178,2

⁴Примітка. Складено самостійно на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Ратнівський молокозавод»

Аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності даного підприємства протягом 2008 та 2009 років, можна зробити певні висновки.

Так, у 2009 році підприємство отримало чистий прибуток у сумі 562 тис. грн. Темп приросту прибутку у 2009 році в порівнянні з 2008 роком складає 178,2 %. Даний показник свідчить про вдале управління підприємством.

Кількість власних оборотних коштів збільшилась на 8363 тис. грн. або на 75,8 %.

За звітний період частка позичених коштів збільшилась на 389,7 %. Таке надмірне зростання кредиторської заборгованості свідчить про неблагополучний фінансовий стан підприємства.

Різне збільшення дебіторської заборгованості (на 6953,5 тис. грн.) і її частки в оборотних активах свідчить про необачну кредитну політику підприємства стосовно покупців та про неплатоспроможність і банкрутство частини покупців.

Ефективність господарювання будь-якого підприємства великою (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом.

Вся поточна робота з управління персоналом приватного акціонерного товариства «Ратнівський молокозавод» зосереджена в руках кадрової служби під керівництвом начальника служби.

Начальник кадрової служби при виконанні своїх обов'язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний голові правління підприємства. Становище начальника кадрової служби у внутрішній ієрархії товариства відображає його подвійну роль в управлінні приватним акціонерним товариством. З однієї сторони, він є керівником відповідного функціонального підрозділу, з іншої сторони – членом вищого керівництва організації (рис. 2.1).

Основними завданнями кадрової служби ПрАТ «Ратнівський молокозавод» є:

- 1) здійснення заходів щодо добору та розстановки персоналу, вивчення відповідності їхніх ділових і моральних якостей роботи за професією, посадою;

2) створення резерву для висування на керівні посади та посади фахівців ключових ділянок управління та виробництва;

3) організація роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, проведення атестації керівного складу та спеціалістів підприємства, впровадження сучасних форм роботи з персоналом;

4) забезпечення прав, пільг і соціальних гарантій працівників підприємства.

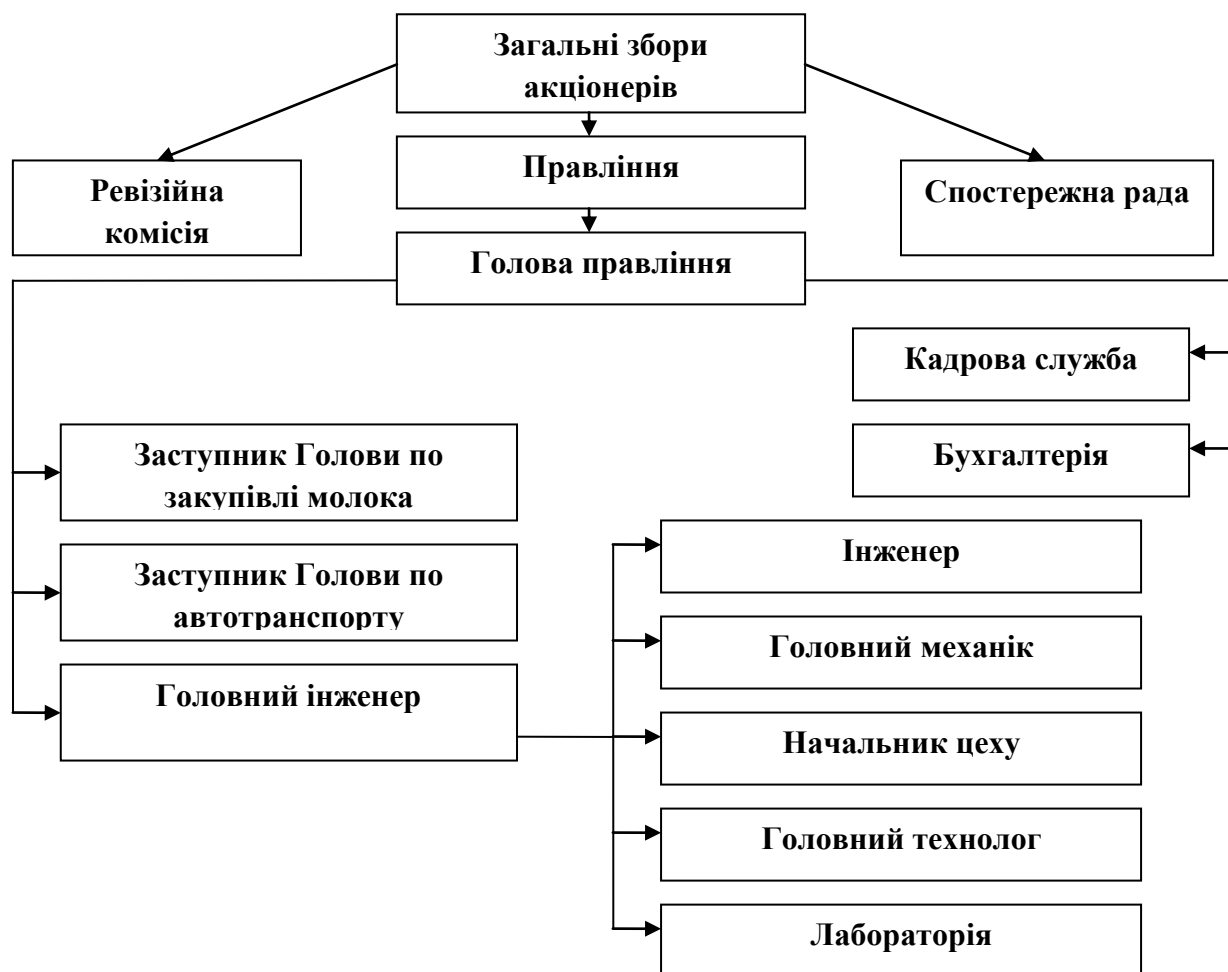


Рис. 2.1. Місце кадрової служби в організаційній структурі ПрАТ «Ратнівський молокозавод»

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва, а вивчення проблем ефективного управління персоналом

підприємства обумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність і трансформації в економіці, активну і визначальну роль людських ресурсів в управлінні підприємством. Люди вирішують, процвітати підприємству чи бути банкрутом [50, с. 9].

Найбільш інерційним елементом управління підприємством є організаційна структура управління персоналом, яка має відбивати прийнятий порядок організації управління, досягнутий на певний відрізок часу.

Організаційна структура визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності працівників служби персоналу, виходячи з яких вона здійснює свою управлінську діяльність [101, с. 486].

Правильна організація діяльності кадрової служби, кадрового діловодства має велике значення. Саме у кадрових службах громадяни укладають трудовий договір, ознайомлюються з правилами внутрішнього розпорядку, умовами праці, побуту, відпочинку, перспективами професійного зростання. Кадрова служба є дзеркалом установи, і від того, як у ній організоване документаційне забезпечення управління, складається враження про установу в цілому.

Ефективне управління персоналом підприємства неможливе без адекватної інформації. Виходячи з цього, кадрова служба регулярно намагається збирати дані, що характеризують різні аспекти стану персоналу товариства та проводити їх детальний аналіз.

Зрозуміло, що один, навіть і доволі компетентний начальник кадрової служби не зможе забезпечити оптимальне виконання всіх покладених на нього функцій в основному із-за причин відсутності потрібного часу. Однозначно, що все це «тормозить» діяльність не лише кадрової служби, а й всього ПрАТ «Ратнівський молокозавод». Проте, з метою виконання завдань, покладених на кадрову службу ПрАТ «Ратнівський молокозавод», вона виконує такі функції:

- 1) бере участь у роботі з прогнозування і визначення потреби в працівниках на основі планів економічного і соціального розвитку підприємства;

2) складає за участю інших підрозділів поточні (річні) та перспективні плани комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працівників у зв'язку із впровадженням нової техніки і технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів, запуском нових виробничих об'єктів тощо;

3) вирішує питання наймання, переведення та звільнення працівників, надання їм відпусток відповідно до чинного законодавства, інструкцій і положень;

4) забезпечує приймання на роботу молодих спеціалістів, розподіл за підрозділами підприємства з урахуванням їхньої спеціальності, здійснює спільно з іншими підрозділами проведення стажування, контролює їх працевлаштування та використання на посаді (робочому місці);

5) аналізує професійний, освітній і віковий склад персоналу, інші соціально-демографічні дані з метою розроблення та здійснення заходів подальшого поліпшення якісного складу працівників;

6) систематично вивчає професійні та інші індивідуальні якості працівників з метою формування резерву на керівні посади та посади спеціалістів провідних ділянок роботи, здійснює заходи щодо оновлення, навчання та використання резерву;

7) складає щорічні плани підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників і забезпечує разом з іншими структурними підрозділами їх реалізацію;

8) здійснює організаційне забезпечення проведення атестації працівників, розробляє заходи з реалізації рішень і рекомендацій атестаційних комісій, контролює їх виконання;

9) співпрацює з іншими підприємствами, центрами зайнятості, кадровими агентствами, навчальними закладами з метою вирішення питань добору та навчання персоналу;

10) у межах своєї компетенції вирішує питання забезпечення додержання працівниками трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку, оформляє документи, пов'язані з проведенням службового розслідування та застосуванням заходів дисциплінарного впливу;

11) бере участь у розробленні структури підприємства та штатного розпису, контролює розроблення посадових інструкцій у структурних підрозділах підприємства;

12) розглядає матеріали та готує документи для заохочення та нагородження працівників, веде відповідний облік;

13) обчислює трудовий стаж працівників, здійснює контроль за встановленням доплат (надбавок) за вислугу років (якщо вони передбачені положенням про оплату праці), забезпечує надання відпусток відповідної тривалості, складає графіки відпусток працівників підприємства та веде їх облік;

14) здійснює облік військовозобов'язаних і призовників та бронювання місць для працевлаштування військовозобов'язаних на підприємстві (якщо ці функції не покладено на інший структурний підрозділ);

15) складає та подає в установленому порядку статистичну звітність з питань, що належать до компетенції кадрової служби;

16) здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особистих карток (особових справ) працівників;

17) оформляє та в установленому порядку подає до органів пенсійного фонду за місцем розташування підприємства документи для призначення пенсій працівникам;

18) здійснює табельний облік (якщо цю функцію не покладено на інший структурний підрозділ);

19) оформляє і видає працівникам службові посвідчення та довідки з місця роботи, оформляє в установленому порядку листки тимчасової непрацездатності;

20) розглядає пропозиції та скарги працівників, надає роз'яснення, веде прийом працівників з питань, що належать до компетенції кадрової служби;

21) систематично проводить роз'яснювальну роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю та внутрішніх організаційно-нормативних документів.

В процесі діяльності кадрова служба ПрАТ «Ратнівський молокозавод» взаємодіє із багатьма структурними підрозділами підприємства, зокрема:

1. З іншими структурними підрозділами підприємства з питань:

Отримання:

- заявок на працівників;
- пропозицій щодо заохочення працівників;
- матеріалів щодо застосування до працівників заходів дисциплінарного впливу за порушення трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- пропозицій щодо графіка відпусток та конкретних дат надання відпусток працівникам відповідно до затвердженого графіка.

Надання:

- копій наказів про прийняття, переведення і звільнення працівників;
- затвердженого графіка відпусток та копій наказів про внесення змін до графіка (якщо такі зміни відбулися);
- виписок з плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

2. З бухгалтерією з питань:

Отримання:

- довідок про заробітну плату для оформлення пенсійних справ;
- відомостей для складання та видачі довідок працівникам на їхню вимогу про роботу на підприємстві, займану посаду і розмір заробітної плати.

Надання:

- наказів про прийняття, переведення, звільнення, надання відпусток та заохочення працівників;
- проектів наказів про прийняття, переведення та звільнення матеріально відповідальних осіб;
- табеля обліку робочого часу (якщо облік робочого часу є функцією кадрової служби);
- графіка відпусток (наказів про внесення змін до нього);
- листків тимчасової непрацездатності до оплати.

3. З відділом організації праці та заробітної плати з питань:

Отримання:

- штатного розпису;
- розрахунків потреби в робітниках та спеціалістах.

Надання:

- відомостей про прийняття, переведення і звільнення працівників;
- інформації про облікову чисельність працівників;
- даних про плинність кадрів.

4. З відділом підготовки персоналу з питань:

Отримання:

- розрахунків потреби у кваліфікованих працівниках за окремими посадами, спеціальностями, професіями;
- інформації щодо кандидатур на посади викладачів та інструкторів.

Надання:

- даних про якісний склад керівників, професіоналів, спеціалістів, службовців і робітників;
- пропозицій щодо складу кваліфікаційних (атестаційних) комісій;
- графіків направлення працівників до навчальних закладів підвищення кваліфікації;
- списків працівників, які навчаються в навчальних закладах I - IV рівня акредитації (заочна та вечірня форма навчання);

- планів проведення занять, інформації про терміни навчання;
- результатів підсумкових іспитів, кваліфікаційних проб тощо.

5. З юридичним відділом (юрисконсульт) з питань:

Отримання:

- інформації про зміни в трудовому законодавстві, законодавстві про соціальне забезпечення, інших нормативно-правових актах;
- роз'яснень щодо чинного законодавства й порядку його застосування.

Надання:

- проектів трудових договорів, контрактів (якщо є підстави для їх застосування);
- заявок на пошук необхідних нормативно-правових актів;
- наказів для візування.

Як і будь-який структурний підрозділ підприємства має свої права, так само і кадрова служба ПрАТ «Ратнівський молокозавод» має право:

1. Перевіряти і контролювати дотримання в структурних підрозділах правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог законодавства про працю, використання працівників відповідно до їх спеціальності, професії, кваліфікації.

2. Одержувати в установленому порядку від посадових осіб підприємства та керівників структурних підрозділів необхідні дані та документи з питань, що належать до компетенції служби.

3. Брати участь у нарадах та інших заходах з питань роботи з персоналом, що проводяться на підприємстві, скликати наради з питань, що належать до компетенції кадрової служби.

4. Вносити керівництву підприємства пропозиції з питань удосконалення роботи з персоналом, форм стимулювання працівників.

5. Давати роз'яснення, рекомендації, вказівки, що входять до компетенції кадрової служби.

6. Брати участь у розробленні і вдосконаленні організаційної структури та штатного розпису підприємства.

7. Самостійно вести листування з питань добору, навчання персоналу, а також з інших питань, що входять до компетенції кадрової служби і не потребують узгодження з керівником підприємства.

8. Представляти інтереси підприємства з питань, що входять до компетенції кадрової служби, в органах державної влади, а також на інших підприємствах, в установах, організаціях.

9. Вносити пропозиції щодо заохочення за успіхи в роботі та застосування заходів дисциплінарного впливу за порушення працівниками трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку.

2.2. Аналіз елементів гнучкості в системі управління персоналом організації

Важливим напрямом в ході дослідження системи управління персоналом підприємства ПрАТ «Ратнівський молокозавод» є аналіз елементів її гнучкості. Найбільш гнучким елементом управління персоналом на підприємстві є система оплати праці.

Запровадження єдиної гнучкої тарифної системи на ПрАТ «Ратнівський молокозавод» є одним із напрямів удосконалення тарифного регулювання заробітної плати. Вона охоплює в комплексі два нетрадиційних підходи до побудови тарифної системи – запровадження єдиної тарифної сітки (ЄТС) і введення системи гнучких тарифних ставок (окладів). Перш ніж провести аналіз єдиної гнучкої тарифної системи (ЄГТС), потрібно розглянути природу і переваги її складових. Головна перевага єдиної тарифної системи – запровадження єдиного уніфікованого підходу до оцінки складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу та підвищення стимулюючої ролі тарифної системи. Суттєвим є запобігання конфронтації позицій робітників, з одного боку, і керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців – з другого, з питань диференціації тарифних

ставок і посадових окладів, яка досить часто виявляється за окремої розробки тарифних умов оплати праці. Єдина гнучка тарифна система у варіанті, що розглядається, в узагальненому вигляді будується на таких засадах:

1) запровадження єдиного уніфікованого підходу до оцінки складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу на основі єдиної тарифної сітки;

2) здійснення диференціації тарифних ставок (окладів) у межах кожного розряду за кількома рівнями або з використанням «вилки» ставок (окладів);

3) визначення конкретного рівня тарифної ставки (окладу) в межах кожного розряду за результатами комплексного оцінювання працівників;

4) можливість як підвищення, так і зниження тарифної ставки (окладу) залежно від результатів оцінки у звітному періоді;

5) розроблення для комплексного оцінювання працівників системи показників, котрі характеризують якість і терміни виконання робіт, ініціативу, новаторство, професійне зростання, самостійність, творчий підхід до виконання робіт тощо;

6) реалізація під час розробки показників і критеріїв оцінки диференційованого підходу до різних професійно-кваліфікаційних груп працівників;

7) здійснення за спеціальною методикою, до розроблення котрої залучаються представники адміністрації, профспілкового комітету, трудового колективу диференціації тарифних ставок (окладів) у межах кожного розряду залежно від результатів оцінювання.

Діапазон тарифних ставок (окладів) у межах кожного розряду формується двома способами: послідовне (неперервне) їх наростання та «перекриття». Послідовне наростання означає, що встановлення нижнього значення діапазону («вилки») кожного наступного розряду (посади) розпочинається з максимального значення попереднього розряду (посади). Однак доцільнішим є використання способу «перекриття», коли нижня величина діапазону тарифної

ставки (окладу) кожного наступного розряду (посади) міститься в діапазоні попереднього, частково його перекриваючи. Використання «перекриття» ставок дає змогу, з одного боку, забезпечити ефективну систему їхньої диференціації з урахуванням комплексного оцінювання працівників, а з другого – установити найоптимальніший загальний діапазон єдиної тарифної сітки [42, с. 150-159].

Структура доходів окремих категорій працівників молокозаводу за період 2009-2010 рр. представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура доходів окремих категорій працівників ПрАТ «Ратнівський молокозавод»⁵

Структура доходу	Дохід менеджера середньої ланки (начальник цеху)		Дохід бухгалтера		Дохід робітника найпоширенішої професії (апаратник)	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
1. Оплата за тарифом (окладом)	1815	1880	1480	1510	1280	1385
2. Доплати та компенсації	50	85	-	-	160	195
3. Надбавки	-	-	-	-	-	-
4. Премії	120	150	105	125	-	-
5. Соціальні виплати	-	-	-	-	-	-
6. Дивіденди	-	-	-	-	-	-
Всього	1985	2115	1585	1635	1440	1580

⁵Примітка. Складено на основі даних кадрової служби ПрАТ «Ратнівський молокозавод»

З таблиці 2.2 видно, що загальна сума доходів у розрізі окремих категорій працівників ПрАТ «Ратнівський молокозавод» сформована за рахунок таких основних структурних компонентів заробітної плати, як оплата за тарифом (окладом), преміальна складова і доплат та компенсацій.

Також варто відзначити позитивну динаміку у зростанні заробітної плати. Поряд з тим, варто відзначити наявність в системі управління персоналом лише окремих аспектів гнучкості регулювання доходів різних категорій персоналу, що можна назвати фрагментарною гнучкістю.

Заслугує уваги також аналіз розподілу працівників за розмірами заробітної плати (рис. 2.2). За основу взято статистичні дані розділу IV звіту з праці 2010 та 2011 рр. ПрАТ «Ратнівський молокозавод».

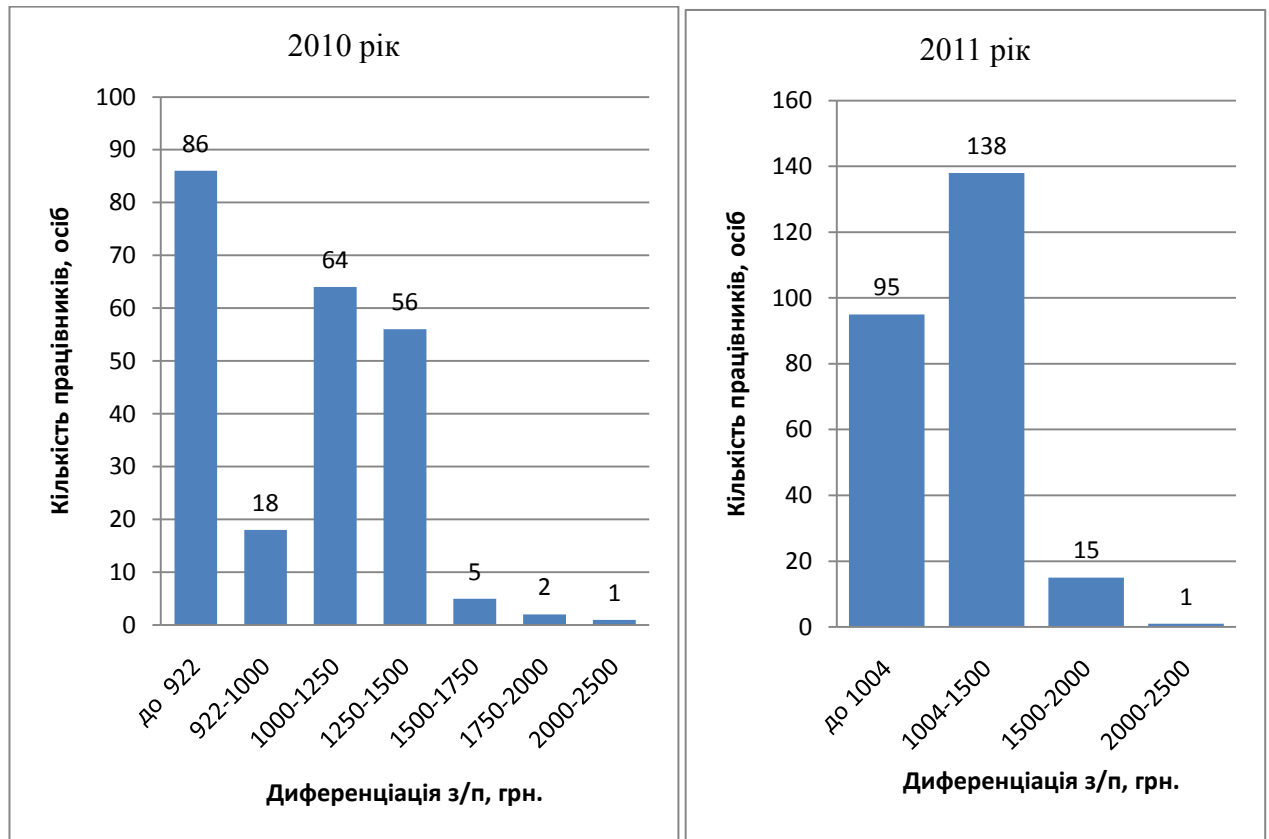


Рис. 2.2. Розподіл працівників ПрАТ «Ратнівський молокозавод» за розмірами заробітної плати у 2010-2011 рр.

Відповідно до проведеного аналізу можна зробити наступний висновок: диференціація працівників за розмірами заробітної плати у 2010 році є значно ширшою ніж у 2011 році. Варто відзначити, що основна частина працівників знаходиться у діапазоні заробітної плати до 1500 грн. (понад 96% працівників).

В ході аналізу гнучкості оплати праці доцільним є проведення регресійного аналізу впливу основних факторів на рівень доходності працівника. Рівняння двофакторної регресії, яке отримане у результаті перебору значного числа можливих залежностей з використанням статистичних критеріїв, має такий вигляд:

$$Y_x = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2, \quad (2.1)$$

де Y_x – розрахункові значення результативної ознаки-функції;

X_1 і X_2 – факторні ознаки;

a_0, a_1 і a_2 – параметри рівняння, які можна обчислити способом найменших квадратів, розв'язавши систему нормальних рівнянь:

$$\begin{aligned} \sum Y &= na_0 + a_1 \sum X_1 + a_2 \sum X_2; \\ \sum YX_1 &= a_0 \sum X_1 + a_1 \sum X_1^2 + a_2 \sum X_1X_2; \\ \sum YX_2 &= a_0 \sum X_2 + a_1 \sum X_1X_2 + a_2 \sum X_2^2. \end{aligned} \quad (2.2)$$

Залежність заробітної плати Y від двох факторів (стажу роботи робітників X_1 і тарифного розряду X_2) наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахункові дані для визначення рівняння зв'язку⁶

Номер робітника, n	Стаж роботи X_1	Тарифний розряд X_2	Денна з/п Y , грн.	YX_1	YX_2	X_1^2	X_2^2	Y^2	X_1X_2	Y_x
1	1	2	63	63	126	1	4	3969	2	61,1
2	3	3	70	210	210	9	9	4900	9	76,8
3	6	3	79	474	237	36	9	6241	18	81,3
4	5	2	77	385	154	25	4	5929	10	67,1
5	8	5	112	896	560	64	25	12544	40	109,7
6	10	4	93	930	372	100	16	8649	40	100,0
7	9	6	122	1098	732	81	36	14884	54	123,9
8	15	5	128	1920	640	225	25	16384	75	120,2
9	12	5	115	1380	575	144	25	13225	60	115,7
10	18	6	134	2412	804	324	36	17956	108	137,4
Разом	87	41	993	9768	4410	1009	189	104681	416	993,0
У середньому	8,7	4,1	99,3	976,8	441,0	100,9	18,9	10468,1	41,6	99,3

⁶Примітка. Складено самостійно на основі даних кадрової служби ПрАТ «Ратнівський молокозавод»

Підставимо знайдені дані в систему нормальних рівнянь:

$$993 = 10a_0 + 87a_1 + 41a_2,$$

$$9768 = 87a_0 + 1009a_1 + 416a_2;$$

$$4410 = 41a_0 + 416a_1 + 189a_2.$$

Для розв'язання системи нормальних рівнянь поділимо всі члени рівнянь на коефіцієнти при a_0 :

$$99,3 = a_0 + 8,7 + 4,1a_1;$$

$$112,3 = a_0 + 11,6a_1 + 4,8a_2;$$

$$107,6 = a_0 + 10,1a_1 + 4,6a_2.$$

Віднімемо від другого рівняння перше, а від третього рівняння - друге:

$$13 = 2,9a_1 + 0,7a_2;$$

$$-4,7 = -1,54a_1 - 0,2a_2.$$

Розділимо кожний член обох рівнянь на коефіцієнт при a_1 і віднімемо від першого рівняння друге:

$$4,5 = a_1 + 0,24a_2$$

$$- \quad \underline{3,1 = a_1 + 0,13a_2}$$

$$1,4 = 0,11a_2,$$

звідки:

$$a_2 = \frac{1,4}{0,11} = 12,7.$$

Підставивши параметр a_2 у рівняння, дістанемо

$$a_1 = 4,5 - 0,24 * 12,7 = 1,5;$$

$$a_0 = 99,3 - 8,7 * 1,5 - 4,1 * 12,7 = 34,18.$$

Рівняння зв'язку, яке визначає залежність результативної ознаки від двох факторних, має такий вигляд:

$$Y = 34,18 + 1,5x_1 + 12,7x_2. \quad (2.3)$$

Отже, зі збільшенням стажу роботи робітника на 1 рік денна заробітна плата підвищується на 1,5 грн., а при підвищенні тарифного розряду на одиницю денна заробітна плата зростає на 12,7 грн.

Візуалізація зв'язку рівня доходності працівника від стажу та тарифного розряду здійснено за допомогою тримірної моделі викривленої площини, побудованої на основі даних регресійного аналізу із застосуванням методу найменших квадратів (рис. 2.2).

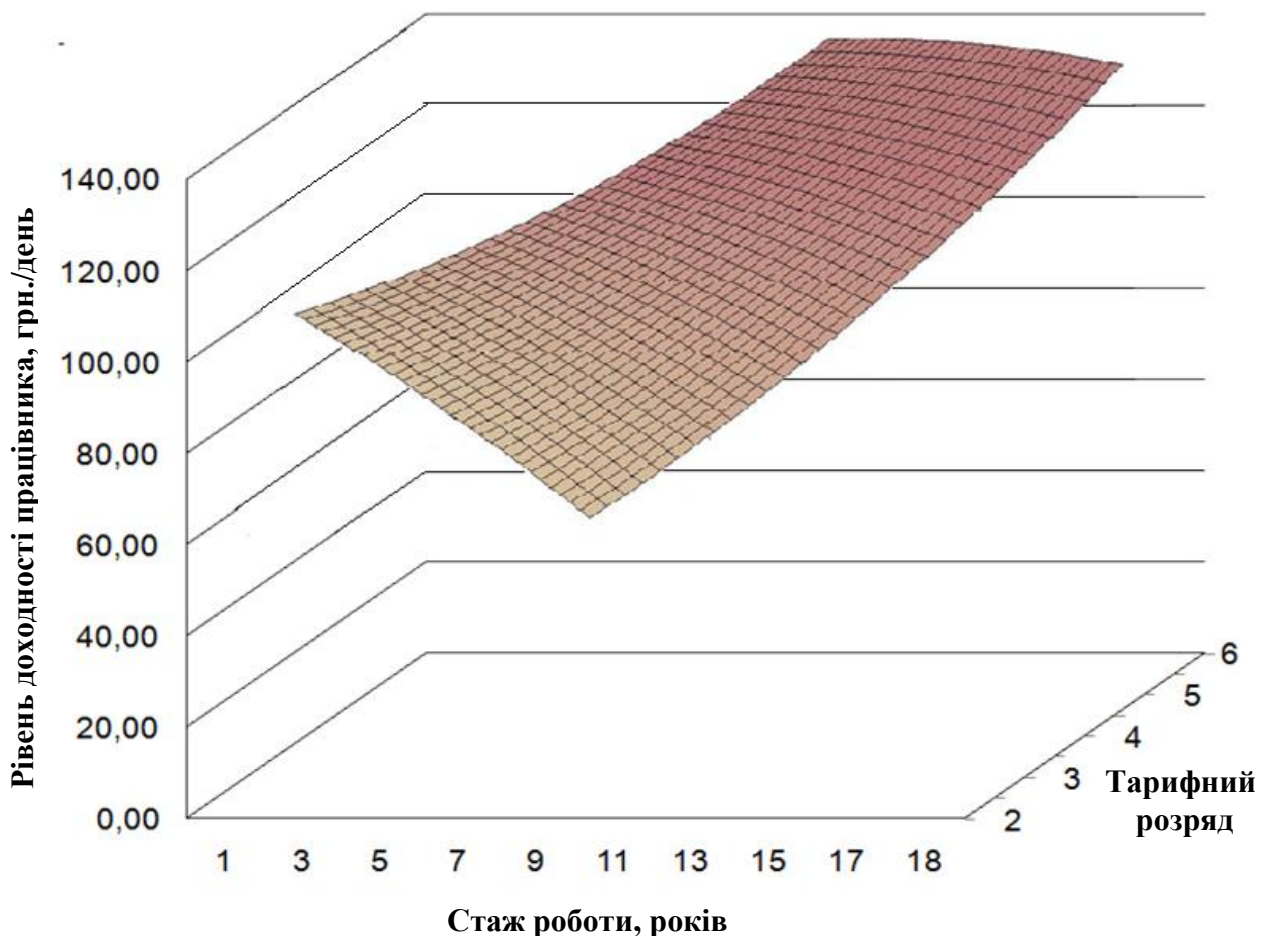


Рис. 2.2. Зв'язок рівня доходності працівника від стажу та тарифного розряду

Проведений аналіз має важливе значення для удосконалення гнучкої системи оплати праці на підприємства та розробки форм мотивації працівників.

Отже, аналіз елементів гнучкості управління персоналом ПрАТ «Ратнівський молокозавод» показав суттєве обмеження у використанні відомих засобів забезпечення такої гнучкості, а використання тих елементів гнучкості, що впроваджені в практику управління, мають фрагментарний характер.

Тому, важливим напрямком удосконалення гнучкої системи оплати праці на ПрАТ «Ратнівський молокозавод» повинні стати розширення факторів впливу на рівень доходності працівника, зокрема до них потрібно віднести (крім стажу роботи та тарифного розряду) знання ПК, знання іноземної мови, наявність вищої освіти та ін.

2.3. Ефективність організаційного забезпечення управління персоналом

Ефективність функціонування системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності.

Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) Економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) Соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) Організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства). Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що

безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Організаційна ефективність управління персоналом підприємства або її недолік описуються у таких термінах, як: задоволеність працівника, тривала відсутність або прогули, плинність робочої сили, кількість гострих конфліктів, кількість скарг, а також нещасних випадків та ін. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів; по кожному з них повинна досягатися певна мета.

Основними показниками для оцінки організаційної ефективності управління персоналом організації є:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства). Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.

2. Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).

4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).

5. Рівень трудової дисципліни (відображає відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників підприємства). Він дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві і його організаційній культурі.

6. Укомплектованість кадрового складу.

Вона оцінюється:

❖ кількісно – шляхом співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою по трудомісткості операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом);

❖ якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників організації [4, с. 418-424].

Тому проведемо аналіз ефективності організаційного забезпечення управління персоналом ПрАТ «Ратнівський молокозавод».

Основним показником чисельності працівників є їх облікова кількість, яка визначається, як правило, на певну дату (рис. 2.3).

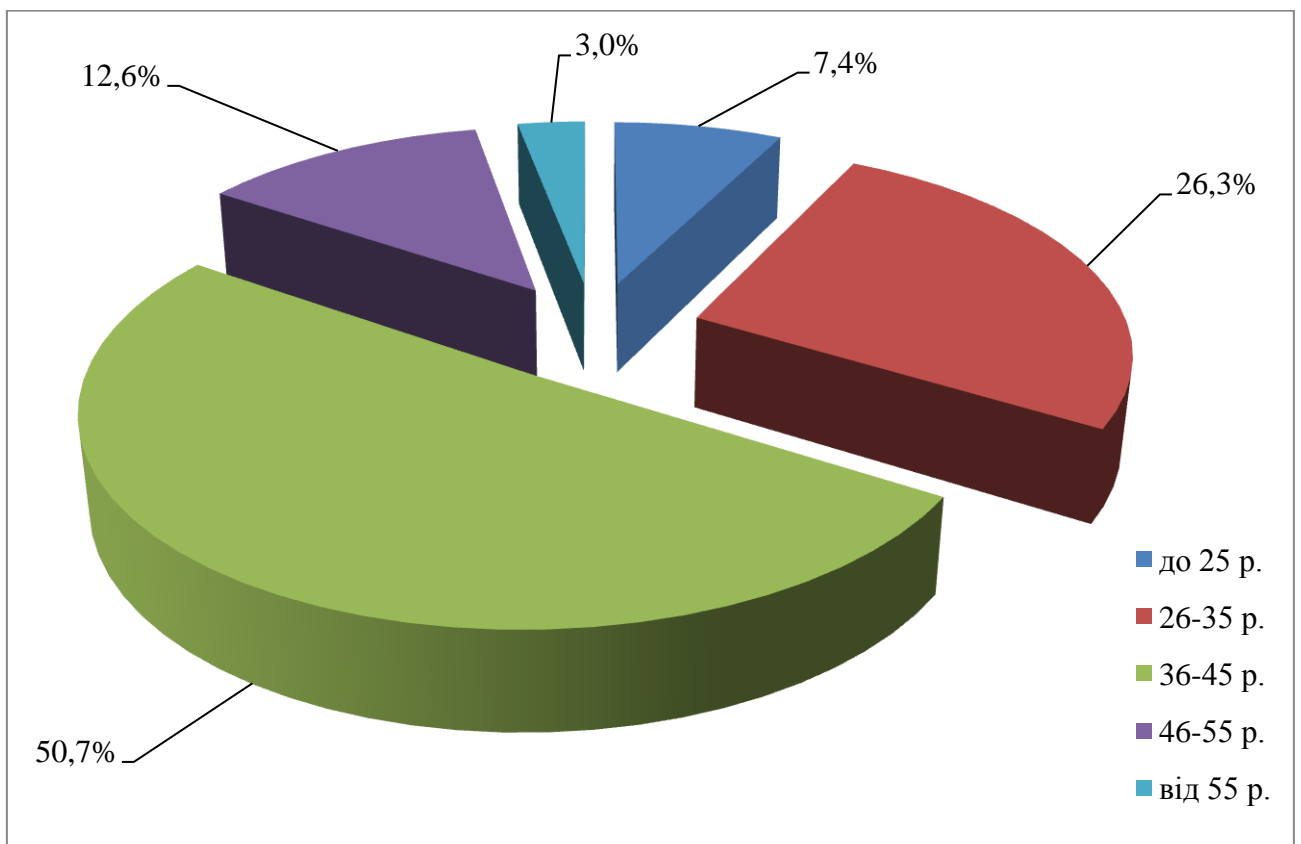


Рис. 2.3. Вікова структура працівників ПрАТ «Ратнівський молокозавод» у 2011 році

На початок 2011 року облікова чисельність працівників на ПрАТ «Ратнівський молокозавод» складає 245 осіб. Аналіз якісного складу працівників показує, що найбільша частина працюючих на підприємстві має вік від 36-45 років (50,7 %), від 26-35 років – 26,3 %, а також від 46-55 років – 12,6 %. Це, в свою чергу, свідчить про розвиток тенденції старіння персоналу порівняно з трьома попередніми роками.

Позитивною характеристикою залишається високе число працівників з середньою спеціальною та вищою освітою – 63,7 %.

У всіх підприємств виробничого типу в структурі персоналу понад 82 % займає виробничий персонал (робітники), тоді як управлінський персонал становить як правило менше 18 % загальної чисельності персоналу. Співвідношення чисельності управлінського і виробничого персоналу ПрАТ «Ратнівський молокозавод» представлено на рис. 2.4.

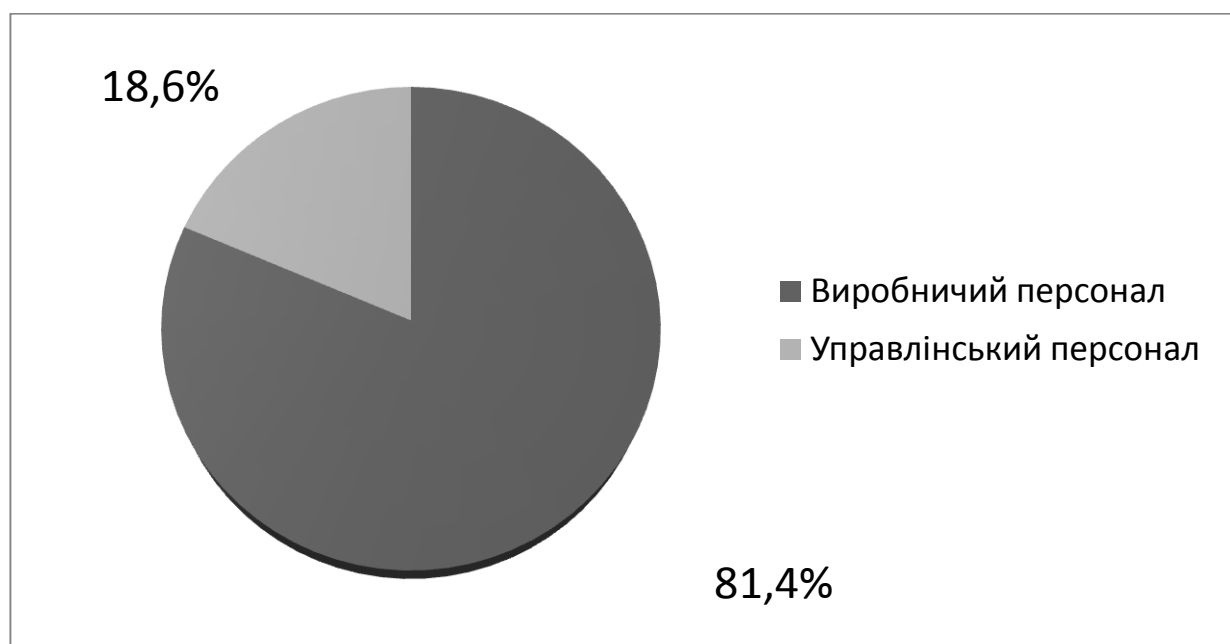


Рис. 2.4. Структура персоналу ПрАТ «Ратнівський молокозавод» за 2011 рік

Відповідно до представлених даних можна стверджувати, що структура персоналу за співвідношенням управлінського і виробничого персоналу є оптимальною і відповідає загальним нормам.

Одним з найважливіших об'єктів аналізу є рух трудових ресурсів на підприємстві, який характеризує зміну складу та щільності персоналу у зв'язку з різними причинами.

Показники плинності персоналу ПрАТ «Ратнівський молокозавод» за 2010-2011 рр. представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу ПрАТ «Ратнівський молокозавод»⁷

№ п/п	Показники руху персоналу	2010 рік	2011 рік	Абсолютне відхилення (+, -)
1.	Середньооблікова чисельність працівників	264	247	-17
2.	Кількість прийнятих працівників	87	56	-31
3.	Кількість вибулих працівників	103	48	-55
4.	Коефіцієнт обороту з прийняття	0,33	0,23	-0,1
5.	Коефіцієнт обороту з вибуття	0,39	0,19	-0,2

⁷Примітка. Складено на основі даних кадрової служби ПрАТ «Ратнівський молокозавод»

Унаслідок розрахунку показників руху персоналу можна зробити висновок про погіршення ситуації у 2011 році порівняно з попередніми трьома роками. Доказом цього є зменшення середньооблікової чисельності персоналу на 17 осіб. Негативним аспектом 2010 року є те, що темпи зростання коефіцієнта обороту з вибуття є значно вищими, ніж коефіцієнта з прийняття на роботу. Однак варто відзначити позитивну тенденцію 2011 року, де коефіцієнт обороту з прийняття є вищим ніж коефіцієнт обороту з вибуття.

Досить важливим моментом в аналізі трудових ресурсів є вивчення використання фонду робочого часу працівниками заводу. Слід відзначити те, що середня тривалість робочого дня за 2010-2011 роки зросла від 7,7 до 7,86 години.

Необхідним є застосування ПрАТ «Ратнівський молокозавод» стратегії підвищення кваліфікації персоналу та покращення мотивації персоналу. Щодо підвищення кваліфікації, то головні спеціалісти заводу проходять навчання на

семінарах та тренінгах НАССР на яких отримують відповідні сертифікати підтвердження їх кваліфікації.

Важливим методом управління працею робітників є мотивація. Основна увага робиться на статусну мотивацію, яка є рушійною силою поведінки, пов'язаної з бажанням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу. Також система мотивації на Ратнівському молокозаводі включає різні надбавки і доплати до заробітної плати за високі результати роботи.

Поряд з мотивацією великий вплив на продуктивність праці робітників здійснює стан умов праці. З цією метою ПрАТ «Ратнівський молокозавод» забезпечує функціонування системи органів управління охороною праці, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці, затверджують інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій; розробляють за участю профспілок і реалізують комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів з охорони праці, впроваджують прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації виробництва, вимоги ергономіки, позитивний досвід з охорони праці; забезпечують усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань; організовують проведення атестації робочих місць на відповідність нормативним актам про охорону праці в порядку і строки, що встановлюються законодавством.

Для створення заходів щодо охорони праці ПрАТ «Ратнівський молокозавод» щорічно витрачає значні грошові та матеріальні кошти. Порядок і мета використання цих коштів визначаються в колективних договорах. Зокрема, кошти витрачаються на спеціальний одяг, спеціальне взуття та засоби індивідуального захисту.

Отже, з проведеного аналізу ефективності організаційного забезпечення управління персоналом можна зробити висновок про те, що не зважаючи на недоліки в структурі відділу кадрів (виконання функцій по управлінню

персоналом здійснюється однією посадовою особою) все ж таки організаційне забезпечення знаходиться на прийнятному для підприємства рівні, проте не на достатньо високому.

Висновки до розділу 2

В ході комплексного аналізу системи управління персоналом ПрАТ «Ратнівський молокозавод» зроблено наступні висновки:

1. ПрАТ «Ратнівський молокозавод» - один з найбільших виробників молока і молочних продуктів у Волинській області. Асортимент молочної продукції представлений наступними позиціями: масло «Селянське» під торговою маркою «Щедрий вечір»; спреди під торговою маркою «Щедрий вечір»: «Шоколадний», «Вдала», «Родинний», «Люкс»; рослинно-вершкові суміші; сухе знежирене молоко.

2. Результативність господарської діяльності ПрАТ «Ратнівський молокозавод» залежить великою мірою від ефективності системи управління персоналом організації. Під нею розуміють багатовекторну діяльність відповідних служб підприємства, галузевих органів та органів центральної влади.

3. Вся робота з управління персоналом на ПрАТ «Ратнівський молокозавод» зосереджена в руках кадрової служби під керівництвом начальника кадрової служби.

4. В ході дослідження діючої системи управління персоналом на ПрАТ «Ратнівський молокозавод» було проведено аналіз елементів гнучкості управління персоналом. Виявлено, що найбільш гнучким елементом є заробітна плата працівників підприємства.

5. Результатом регресійного аналізу впливу основних факторів на рівень доходності працівника та вивчення структури доходів працівників стало трактування гнучкості управління персоналом як такої, що має лише

фрагментальний характер. Тому в даному аспекті необхідними діями щодо удосконалення гнучкості системи управління персоналом повинні стати більш широка диференціація структури доходів персоналу, а також введення додаткових факторів, які в кінцевому підсумку будуть впливати на рівень заробітної плати працівників ПрАТ «Ратнівський молокозавод».

6. Великої уваги заслуговує також аналіз ефективності організаційного забезпечення управління персоналом. В цьому напрямі потрібно відзначити, що попри виконання всіх функцій управління персоналом однією людиною (начальником служби персоналу), воно залишається на прийнятному рівні, однак має значні приховані резерви, які необхідно використати при забезпеченні гнучкості управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Модель гнучкого управління персоналом

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи – не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управлінні людськими ресурсами.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський.

Американський підхід – передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада-працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають

короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці є:

- ✓ зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- ✓ більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- ✓ перехід на гнучкі форми оплати праці;
- ✓ об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи - проектно-цільові групи.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник-посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- ✓ довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
 - ✓ якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- ✓ участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі [46, с. 25-26].

Під «моделлю гнучкого управління персоналом» варто розуміти теоретично збудовану цілісну сукупність уявлень про те, як виглядає і як повинна виглядати система гнучкого управління, як вона впливає і як повинна впливати на об'єкт управління, як адаптується і як має адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, щоб підприємство могло добиватися поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою конкурентоспроможність [96, с. 287].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок управління персоналом як основним джерелом конкурентних переваг варто

здійснювати на основі концептуальної моделі, яка містить п'ять блоків, що показано на рис. 3.1.

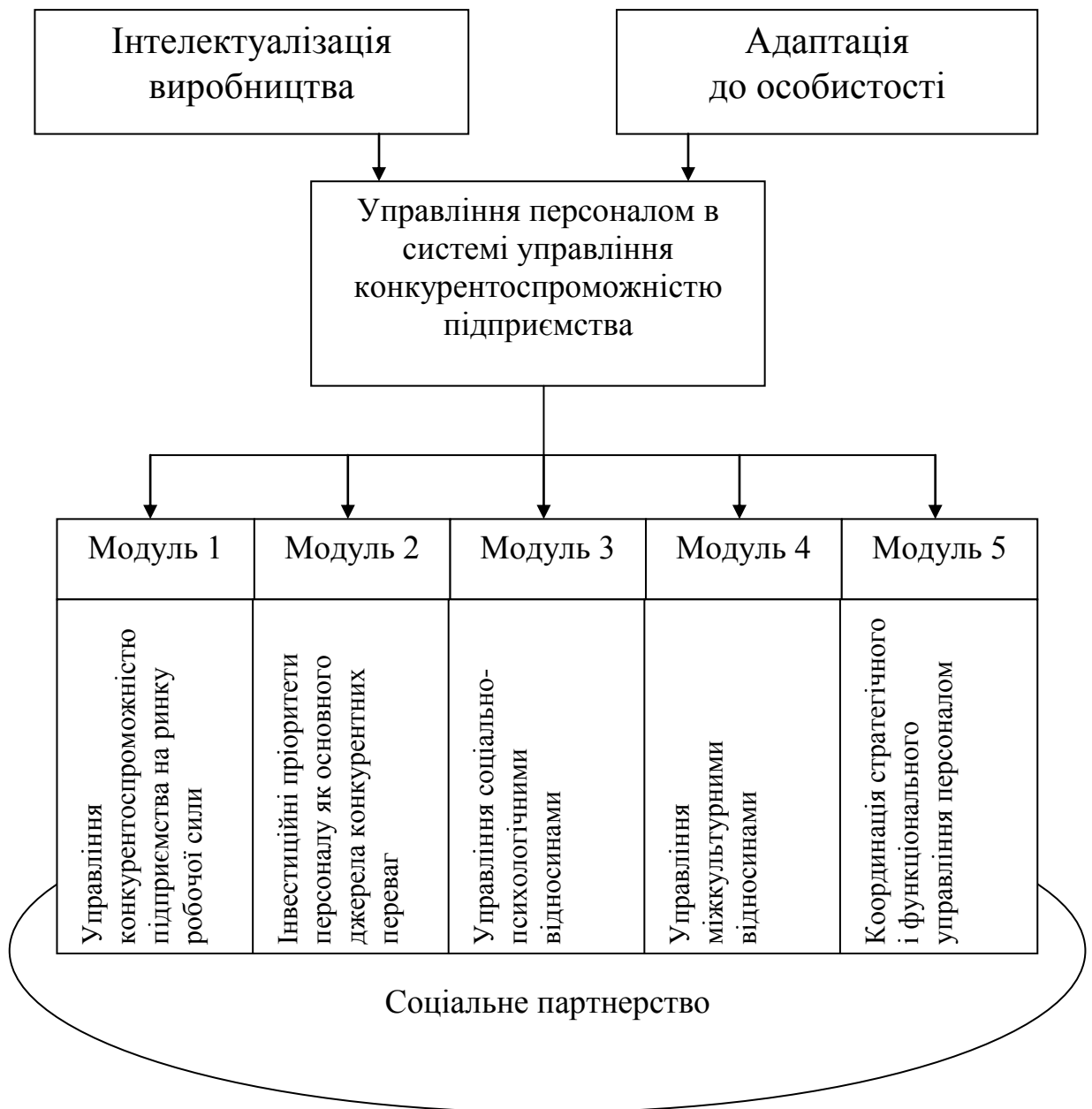


Рис. 3.1. Блочно-агрегована модель менеджменту персоналу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства [82, с. 39]

Модуль 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили.

Створення і дієвість системи інноваційного управління персоналом вітчизняних підприємств має орієнтуватися на зростання рівня конкуренції (у тому числі й

міжнародної) не тільки за споживача, а й за висококваліфіковані кадри. Дефіцит кваліфікованої робочої сили спонукатиме керівництво підприємств до побудови багаторівневих і ексклюзивних систем мотивації персоналу.

Під конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили найчастіше розуміють систему створених працівникові умов, гарантій та пільг, які вигідно відрізняють дане підприємство від аналогічних суб'єктів або сфер діяльності, де може реалізувати свій потенціал конкретний працівник. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили – це його здатність бути пріоритетним при виборі місця роботи конкретною людиною.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили є новим і складним об'єктом оцінювання, прогнозування і управління: існує складність побудови методики оцінювання, вибору базового об'єкта для порівняння, системи показників та критеріїв оцінювання, а також наявність бар'єрів при пошуку необхідної інформації.

Сформований підхід до побудови системи оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили передбачає використання набору показників:

- конкурентоспроможність заробітної платні, яка характеризується її динамікою на підприємствах регіону (країни, міжнародного ринку робочої сили), у порівнянні з темпами інфляції. В умовах України упродовж багатьох років особливим критерієм такого оцінювання була своєчасність виплати заробітної платні, і в окремих випадках цей критерій був основним упродовж тривалого періоду ринкових перетворень;
- коефіцієнт обороту персоналу по вибуттю (за власним бажанням), який визначається співвідношенням загальної кількості працівників, що звільнилися за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працівників за цей період. На основі даного показника можна робити висновки про рівень задоволення працівників рівнем і умовами оплати праці та іншими показниками конкурентоспроможності;

- коефіцієнт обороту персоналу по працевлаштуванню, який визначається співвідношенням загальної кількості прийнятих працівників до середньоспискової їх чисельності за цей самий період. Високе значення коефіцієнта свідчить про позитивний імідж підприємства та високий рівень очікувань нових працівників;

- рівень укомплектування різними категоріями персоналу. На основі цього показника можна робити висновки про ефективність системи винагород, імідж підприємства, ефективність кадрової політики;

- розміри інвестицій у персонал. При розгляді персоналу як найперспективнішого ресурсу доцільно оцінювати розміри коштів, які виділяються на навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку та інші форми розвитку працівників;

- розміри і структура пільг. Цей показник набуває особливого значення, оскільки система пільг суттєво впливає на рівень життя працівників;

- якість трудових ресурсів конкретного підприємства, яка оцінюється показниками співвідношення різних вікових та професійних груп персоналу. На основі цих показників можна прогнозувати перспективи розвитку підприємства при наявному персоналі;

- ефективність дивідендної політики з позицій найманих працівників і акціонерів, яка дає змогу оцінити компетентність керівників стратегічного рівня і ефективність управління в цілому, а також окремими соціальними групами;

- зручність розташування підприємства, яка характеризується показниками витрат часу і коштів на транспорт;

- умови та безпека праці, які оцінюються показниками виробничого травматизму, інтенсивності чи комфортності праці;

- участь персоналу в діяльності підприємства (в управлінні, власності тощо);

- можливість просування по службі та ряд інших показників, які з різним ступенем деталізації характеризують конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили.

Ймовірні похибки в оцінках конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили пов'язуються в Україні з нерозвиненістю і деформованістю останнього, а також недостатнім розвитком його інфраструктури та слабкою інформованістю населення.

Модуль 2. Інвестиційні пріоритети персоналу як основного джерела конкурентних переваг.

Аналіз наукових джерел, а також проведені нами дослідження стану інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств України та провідних компаній світу підтверджують доцільність ставлення до персоналу як основного джерела конкурентних переваг та необхідність у зв'язку з цим пріоритетного інвестування у персонал. Принципове значення персоналу в управлінні конкурентоспроможністю підприємств вимагає його розвитку, активізації, забезпечення гнучкості, виходячи з динамічності конкурентного середовища.

Стратегічні пріоритети систем менеджменту, сформовані на основі прагнення забезпечити відносну стабільність персоналу і конкурентоспроможність підприємств на ринку робочої сили, передбачають виділення значних коштів на розвиток персоналу. Так, за різними оцінками західних аналітиків, успішні зарубіжні корпорації виділяють на проведення тренінгів і комплексних програм навчання свого персоналу приблизно 1 % від обороту. Під інвестиціями у персонал найчастіше розуміють прямі інвестиції у людський капітал і його носія, які пов'язуються, з одного боку, з інвестиціями у знання кожного працівника, а з іншого – з інвестиціями у здоров'я і можливості людини здійснювати повноцінно свою інтелектуальну діяльність. Широке розуміння інвестицій у персонал передбачає урахування витрат на медичні, оздоровчі, культурні, наукові заходи, які призводять до створення нових знань і, в кінцевому результаті, є основою підвищення вартості підприємства. При цьому

основними управлінськими технологіями, які дозволяють прирощувати людський капітал, є спеціальні знання, методики навчання і тренінги.

Відсутність глибоко обґрунтованих і одностайно схвалених методів оцінювання віддачі від інвестицій у персонал пояснюється відносною новизною проблематики і відсутністю достатнього арсеналу кількісних вимірників та інформаційного забезпечення. Проблеми оцінювання ефективності інвестицій у навчання персоналу можна звести до таких пунктів:

- труднощі встановлення причинно-наслідкового зв'язку зміни знань працівників зі зміною результатів їх діяльності;
- проблематичність виявлення закономірності перетворення отриманих знань у необхідні навички роботи через індивідуалізований характер такого процесу та наявність відповідної мотивації;
- труднощі конкретизації (опису) виробничої чи управлінської проблеми і добору відповідного виду навчання;
- відсутність у багатьох випадках адекватних кількісних вимірників результатів роботи (особливо щодо ряду категорій управлінського персоналу – юристів, аналітиків, бухгалтерів та інших);
- обмеженість кількісних методів оцінювання, що зумовлює необхідність використання при оцінюванні результатів навчання показників у балах за пунктами «реакція слухачів», «отримані знання», «наступна поведінка»;
- складність ідентифікації та виокремлення впливу витрат на навчання у загальній системі чинників, які визначають кінцевий результат (наприклад, зміна кон'юнктури ринку, модернізація робочих місць, нові норми ергономіки тощо).

Так, методика оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу Дж. Філіпса, відрізняючись простотою підходу, передбачає розрахунок грошового еквіваленту ефекту від навчання (як правило, використовуються показники, які характеризують продуктивність, якість, затрати часу, наприклад, вартість помилки бухгалтера – сума штрафів і пені, нарахованих за некоректне

здійснення бухгалтерського обліку, до і після проведення навчання). Розрахунок показника «повернення на інвестиції» здійснюється за методикою розрахунку показника рентабельності інвестицій в персонал (ROI).

Модуль 3. Управління соціально-психологічними відносинами.

Персонал, на відміну від інших ресурсів підприємства, має складну систему характеристик і якостей, серед яких переважають соціально-психологічні. Управлінська практика засвідчує, що передбачення реакції персоналу на майбутні зміни в організації можливе з високим рівнем невизначеності, тому персонал вважається досить ненадійним елементом прогнозування і планування. Крім того, при виробленні варіантів розвитку підприємства, у т. ч. й стратегії конкуренції, часто виникає конкуренція мети і завдань, яка зумовлюється конфліктом критеріїв економічної та соціальної ефективності, поточної і перспективної прибутковості. У такій ситуації визначення оптимального варіанту розвитку потребує додаткових зусиль.

Останнім часом теорія і практика менеджменту стрімко розвивається у напрямі взаємодії і взаємопроникнення з психологією і соціологією. З іншого боку, дієве мотиваційне середовище може сформувати досить стабільний потік нововведень для удосконалення діяльності підприємства. Узагальнення передового світового досвіду дає змогу констатувати, що в розвинутих країнах світу теоретичні проблеми та прикладні аспекти поведінкової школи менеджменту є найактуальнішими, і ніяка інша з відомих сьогодні шкіл менеджменту не має вагоміших, значніших та чисельніших досліджень і позитивних результатів щодо підходів до побудови ексклюзивних конкурентних переваг. Проведені нами дослідження дають змогу зробити висновок, що згадана тенденція буде зберігатися тривалий період часу, а зростаючий зв'язок з психологією і соціологією можна розглядати як розширення підґрунтя для мотивації персоналу на даному етапі розвитку теорії і практики менеджменту. Однак, незважаючи на актуальність і успішне вирішення таких питань в сучасному зарубіжному менеджменті, вітчизняні підприємства змушені

вирішувати переважно нагальні, поточні питання, а стратегічні завдання мотивації та соціально-психологічні аспекти управління через значну кількість об'єктивних і суб'єктивних причин відсуваються на другий план.

Поведінка людини завжди мотивована, і ефективна діяльність персоналу залежить від впровадження та функціонування «працездатної», надійної, адаптованої до умов роботи конкретного підприємства мотиваційної системи (за деякими визначеннями - мотиваційного середовища, мотиваційного поля). В умовах розвитку ринкових відносин в Україні мотивувати персонал традиційними методами практично неможливо, а тим більше акцентувати його увагу на стратегічних завданнях управління конкурентоспроможністю підприємств і створення для цього інноваційної основи. Теорія і практика пропонує багато підходів до побудови мотиваційних систем, однак у кожній конкретній управлінській ситуації перед керівництвом стоїть завдання розробити оригінальну систему винагород, орієнтовану на пріоритет стратегічних завдань та врахування суб'єктивного чинника.

Отже, прогноз подальшої поведінки конкретного працівника залежить не тільки від діяльності керівництва щодо побудови системи винагород і привабливої структури доходів, але й від суб'єктивного оцінювання цієї системи кожним працівником відносно себе та інших. Продуктивна, активна діяльність персоналу (окремого працівника) визначається зримою залежністю затрат і результатів праці, результатів праці і винагород, індивідуальної оцінки справедливості винагород (оплати праці, надбавок, системи участі в прибутках, соціальних виплат тощо).

Модуль 4. Управління міжкультурними відносинами.

Наростаюча залежність конкурентоспроможності підприємства від кількісно-якісних характеристик персоналу породжує ще одну управлінську проблему - узгодження ідей стратегічного менеджменту не лише з традиційними проблемами менеджменту персоналу, а й з актуальними питаннями міжкультурного менеджменту в умовах активного розвитку

процесів глобалізації. Це потребує додаткових знань проблематики міжнародної економіки, демографії, географічного розташування підрозділів компаній, політики держави стосовно меншин, цінностей суспільства та його окремих груп, освітнього рівня, стану сфери охорони здоров'я, доходів і рівня зайнятості населення. Для європейської моделі менеджменту проблеми управління культурними відмінностями є традиційними, вони виникають не лише на зарубіжних, а й на внутрішніх ринках, особливо останнім часом. Це пов'язується, у першу чергу, з діяльністю транснаціональних компаній, де питання взаємозв'язку управління персоналом і міжкультурного менеджменту набирають щораз більшої ваги залежно від їх стратегічної спрямованості.

Як підсумок про взаємозв'язок і взаємовплив стратегічного менеджменту, управління персоналом і міжкультурного менеджменту, наведемо висновки Ешрідського центру менеджменту про необхідність підготовки «гнучких менеджерів», які повинні володіти:

- необхідними знаннями і здатністю орієнтуватися в економічному, соціальному і політичному середовищі;
- здібностями до управління у зовнішньому середовищі, що змінюється;
- здатністю до управління складними організаційними структурами;
- ініціативністю, вмінням спонукати підлеглих до інновацій;
- навичками управління з використанням дедалі складніших інформаційних систем;
- вмінням керувати людьми, які орієнтуються на різні цінності і мають очікування, що змінюються.

Модуль 5. Координація стратегічного і функціонального управління персоналом.

Усвідомлення стратегічного значення персоналу у створенні перспективних конкурентних переваг потребує на рівні підприємства підпорядкування керівника служби управління персоналом (директора персоналу) безпосередньо першому керівникові. Такий підхід забезпечить належність дирекції персоналу (разом з

керівниками фінансової та маркетингової служб, технічного і виробничого директорів) до стратегічного рівня управління і на основі цього її причетність до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням місця і ролі персоналу у вирішенні його стратегічних завдань. З іншого боку, розподіл управлінської праці з функціональної точки зору повинен передбачати підпорядкування усіх функцій, підфункцій, видів робіт з управління людськими ресурсами директорові персоналу і усунення їх розпорошення між багатьма функціональними підрозділами (заступник директора з економічних питань, начальник відділу кадрів, головний інженер, заступник директора з соціальних питань). Такий інтегрований підхід забезпечить комплексність вирішення завдань ефективного управління персоналом і створить принципово нові можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили. Результати дослідження, проведені компанією «Pricewaterhouse Coopers (PwC)» у 2007 році за інформацією 48 компаній, які оцінювалися за 150 показниками, дозволили виявити тенденцію залежності продуктивності працівників і ефективності вкладень у персонал від ролі і місця керівника підрозділу з управління персоналом в організаційній структурі компанії. Так, в компаніях, де керівник підрозділу з управління персоналом підпорядковується безпосередньо генеральному директорові, віддача від інвестицій в персонал і виручка у розрахунку на одного працівника є вищою, ніж в інших компаніях [82, с. 38-42].

Забезпечення гнучкості управління в описаній концептуальній блочно-агрегованій моделі варто здійснювати шляхом включення до її складу відомих і таких, що успішно реалізувалися провідними компаніями світу, елементів, а також таких що мають нині дискусійний характер. Так, серед науковців і практиків управління донині точиться дискусія щодо доцільності реалізації одного з підходів у підготовці персоналу – формування вузько спеціалізованого чи диверсифікованого працівника. На наш погляд, у контексті забезпечення гнучкості управління персоналом доцільно реалізувати підхід, пов'язаний з підготовкою диверсифікованого працівника, оскільки набуття персоналом

нових (додаткових) знань, умінь і навичок дозволяє реалізувати модель гнучкого управління персоналом за рахунок внутрішніх джерел організації.

Модель гнучкого управління персоналом на ПрАТ «Ратнівський молокозавод» повинна поєднувати в собі елементи гнучкої системи оплати праці, гнучкої системи мотивації, лізинг персоналу, антистресову підготовку, гнучкий графік роботи та формування диверсифікованого працівника. Кожен з описаних елементів гнучкого управління персоналом реалізується шляхом використання відповідного набору управлінських методів. Дана модель схематично зображена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Модель гнучкого управління персоналом ПрАТ Ратнівський молокозавод»

Ефективна модель гнучкого управління персоналом сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника, підвищенню продуктивності праці та реалізації принципів корпоративної і соціальної культури підприємства.

Впровадження в життя даної моделі повинно базуватись на системному управлінні, яке передбачає такі етапи:

- ✓ розробка концептуальних положень і принципів гнучкого управління персоналом підприємства;
- ✓ визначення головних цілей і завдань системи гнучкого управління;
- ✓ вироблення загального підходу до оцінки стану системи гнучкого управління та визначення критеріїв оцінки;
- ✓ усунення причин і факторів відхилень, реалізація управлінських рішень;
- ✓ оцінка результатів.

З наведеної моделі, можна стверджувати, що гнучкість управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Ратнівський молокозавод» буде забезпечена.

3.2. Впровадження сучасних методів забезпечення гнучкого управління персоналом організації

На будь-якому підприємстві існує технологія (сучасна стратегія) управління персоналом, що визначає такі шляхи підвищення ефективності управління: відносно добре розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища; гнучкі системи організації робіт; системи оплати, побудовані на принципах всебічного врахування персонального внеску або рівня професійної компетентності [71].

Серед сучасних методів забезпечення гнучкості управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Ратнівський молокозавод» першочергово потрібно впровадити лізинг персоналу.

Лізинг персоналу як невід'ємний бізнес-процес життєдіяльності будь-якої компанії (як державної структури, так і комерційної; як дуже великої, так і малої), має на меті ефективне використання дуже обмеженого ресурсу, зокрема людського. Ринок кадрів, або кваліфікованої робочої сили, змінюється не за стабільною закономірністю, а за циклічними коливаннями.

За кордоном кадрові агентства не обмежуються наймом готових фахівців в лізинговий штат, а вирощують власний лізинговий потенціал. Такі агентства відбирають талановиту молодь, інвестують в неї кошти для того, щоб з часом здати їх в оренду компаніям, що потребують високопрофесійних фахівців. Здача власних молодих фахівців з тимчасових контрактів в лізинг приносить значні доходи [85].

В умовах кризи на ПрАТ «Ратнівський молокозавод» слід застосовувати такий лізингу персоналу, коли одна компанія-роботодавець надає свій тимчасово незайнятий персонал на контрактній основі іншій компанії для виконання окремих робіт чи проектів. Для потенційних замовників така форма співробітництва є навіть привабливішою порівняно з лізингом персоналу в кадрових агентствах, оскільки вона дає змогу скоротити ланцюжок посередників та знизити витрати, а також оперативно залучити спеціалістів у вузькій галузі. Крім того, це покращує матеріальне становище як самого працівника, який вимушений працювати неповний робочий день чи тиждень, так і компанії-роботодавця, яка має більші шанси зберегти кваліфікованих спеціалістів.

Актуальним є питання застосування сучасних автоматизованих систем управління персоналом, які повністю забезпечують необхідною інформацією як керівництво, так і працівників кадрових служб і суттєво зменшують затрати часу на підготовку та прийняття управлінських рішень. Зокрема, менеджери з персоналу, завдяки таким системам, звільняються від виконання рутинних операцій. Автоматизоване зберігання та оброблення кадрової інформації також надає можливість ефективно здійснювати підбір і переміщення співробітників.

Крім того, автоматизований розрахунок заробітної плати з урахуванням інформації про позиції штатного розкладу, відпустки, лікарняні, відрядження, пільги і стягнення надає змогу працівникам бухгалтерії точно й оперативно нараховувати заробітну плату, формувати бухгалтерські звіти, відносити витрати на собівартість. І це лише деякі з функцій новітніх автоматизованих систем управління персоналом [80, с. 58].

Що стосується функціонального наповнення сучасних HRM-систем (англомовний термін Human Resources System), то сьогодні воно, як правило, містить у собі:

- облікову складову, що передбачає: ведення організаційної структури підприємства; складання та ведення штатного розкладу; ведення облікових карток працівників; кадровий документообіг; пенсійний облік; табельний облік; облік лікарняних; облік відряджень; облік відпусток і відсутності; облік різних видів стажу;

- розрахункова складова, що містить розрахунок заробітної плати; розрахунок витрат на відрядження; розрахунок нарахувань та утримань; оформлення та розрахунок нарядів на виконання робіт;

- HR-складова, що містить у собі: управління кадровим бюджетом; ведення «профілів компетенцій» співробітників; управління мотивацією персоналу; планування використання персоналу; управління навчанням і перепідготовкою; дистанційне навчання; аналіз ефективності персоналу; управління оцінкою персоналу; моделювання та оптимізація штатного розкладу тощо [74, с. 302].

Також слід відзначити необхідність розробки системної концепції антикризового управління персоналом, в якій пропонується виділити наступні основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління персоналом:

1. Професійність антикризового управління і спеціалізована підготовка персоналу. У даному випадку мається на увазі не тільки загальна професійність

управління, що, безумовно, необхідна, але й ті професійні знання й практичні навички, що відображають особливості антикризового управління. Така професійність набувається в процесі спеціалізованого навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління в кризових ситуаціях. За останні роки в Україні стали приділяти більше уваги спеціалізованій підготовці антикризових керівників, що здатні виводити підприємство з кризи з найменшими втратами. Антикризове управління повинно стати необхідним елементом будь-якого виду управління.

2. Мистецтво управління, дане природою і набуте в процесі спеціалізованої підготовки, варто виділити в переліку факторів ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним фактором виходу з кризи чи її послаблення. Тому для антикризового управління особливо важливо здійснювати психологічне тестування менеджерів, враховуючи особистості їх здатності певним чином реагувати на наближення кризи й управляти в непередбачуваних ситуаціях.

3. Методологія розроблення ризикованих управлінських рішень значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи.

Усе це дає можливість оперативно переглядати пріоритетність проблем відповідно до швидкозмінливих обставин. Успішність діяльності відділу кадрів багато в чому визначається тим, що вона сумісна з більшістю організаційних структур і одночасно не залежить від них [91, с. 122-123].

В сучасній практиці управління персоналом великої уваги приділяють адаптивному управлінню.

Адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній снові, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення.

Провідною ознакою адаптивного управління є взаємоприспосовування та органічне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності.

Рушійним фактором розвитку такої управлінської системи є баланс інтересів усіх її учасників і підструктур.

Механізмом адаптивного управління персоналом є моніторинг. Це зовнішнє або внутрішнє векторне відстеження динаміки розвитку суб'єктів діяльності (персоналу), власне діяльності або будь-якої організаційної структури.

Поняття «моніторинг» означає постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату.

Під моніторингом розуміємо комплекс процедур щодо спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкту і спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів його розвитку.

Особливістю моніторингу є те, що в процесі його здійснення інформаційну систему управління неможливо відділити від системи прийняття рішення.

Моніторинг персоналу організації може бути використаним для його цілеорієнтованого розвитку. Тоді об'єктом моніторингу будуть особисті, ділові, професійні якості або діяльність персоналу; предметом – динаміка змін в діяльності або якостях персоналу як основа його розвитку; метою – спрямування розвитку персоналу на бажаний результат.

Для уявлення механізму моніторингу й розробки на цій основі технології його здійснення нами розроблена концепція трансформації зовнішніх вимог

у внутрішні мотиви. Зміст концепції включає положення про те, що людина може діяти за примусом або за доброю волею. В сукупності це складає єдине ціле. Більш продуктивною є діяльність за доброю волею, вона не потребує спеціального відстеження ззовні. У цьому випадку людина сама себе спрямовує на досягнення усвідомленої нею мети. Завдання керівника полягає у пошуку умов, що залучають людину до активної самоорганізації.

До управління залучаються виконавці шляхом організації управління через самоуправління. Виконавцям делегується поточний аналіз та коригування процесу. Зовнішнє оцінювання та коригування залишається за керівником.

При цьому відбувається взаємоприспосовування природних здібностей та можливостей людини і умов, в яких вона ці здібності і можливості використовує.

Застосування своїх природних задатків для рішення конкретних практичних завдань призводить як до розвитку цих задатків, так і до розвитку умов, в яких вони використовуються. Тобто реалізується принцип природовідповідності в управлінні, що обумовлює взаємоузгоджений розвиток людини й дійсності, в якій вона діє. Управління за способом спрямованої самоорганізації постійно враховує та використовує невизначеність і випадковість, що необхідно призводить до активної самоорганізації і саморозвитку. При цьому узгоджуються зовнішні вимоги, внутрішні потреби, враховуються реальні обставини. На цій основі виробляється середина лінія поведінки, досягається мета найекономнішим способом.

Інструментарієм моніторингу персоналу є кваліметричні факторно-критеріальні моделі оцінки якості персоналу або його діяльності, які розробляються на основі кваліметричного підходу. Кваліметрія – наукова дисципліна, яка вивчає методологію й проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів: предметів або процесів.

Моделі оцінки діяльності розробляються на основі формули діяльності, формалізованою В. Безпалько за науковими дослідженнями В.

Давидова й Д. Ельконіна, включають унормовані вимоги та складаються з: факторів, за які ми умовно приймаємо певну групу якостей працівника або напрями його діяльності як чинники, що впливають на якість; критеріїв, за які ми умовно приймаємо вимоги до якостей працівника або до його діяльності у певному напрямі; вагомостей факторів і критеріїв (значимості, пріоритетності як реального вектору активності людини), що обчислюються за методом Дельфі; значення ступеня відповідності працівника або його діяльності вимогам, що устанавлюються колегіально й унормовуються адміністрацією.

Обчислення вагомості факторів (критеріїв) дозволяє устанавити: реальний вектор активності індивіда або соціуму як пріоритетний напрям діяльності; баланс інтересів (пріоритетів діяльності або реальну спрямованість діяльності людей); перспективний напрямок діяльності як серединну лінію поведінки.

Все отримане зводиться у спеціальну таблицю, яка закінчується графою, де зазначається коефіцієнт проявлення критеріїв. Цей коефіцієнт являє собою бальну оцінку в частках одиниці. Він може обчислюватись за допомогою загально визнаних психологічних, педагогічних, соціометричних тестів і методик на основі кваліметричного підходу (результат переводиться в частки одиниці).

Обчислення може здійснюватися і як індексна оцінка (частка від загальної кількості вимог, що визначені й затверджені колегіально). Як приклад, нижче наведена кваліметрична модель якостей працівника фірми, що обіймає посаду менеджера проектів (табл. 3.1).

Виставляючи оцінку, використовується наступна шкала:

- 1) практично повна відповідність вимогам 2 бали
- 2) часткова відповідність вимогам 1 бал
- 3) практична невідповідність вимогам 0 балів

Таблиця 3.1

⁸Кваліметрична модель оцінки діяльності (менеджер проектів 3)

Фактор	Вагомість	Критерій та показники-вимоги (кожний по 2 бали)	Експертна оцінка ступеня проявлення критерію	Середнє значення оцінок по кожному фактору	Ступінь проявлення фактору
1	2	3	4	5	6
1. Загальні вимоги	0,10	1. вища проф. освіта (за фахом менеджмент або технічна)	0	0,67	0,07
		2. вік до 40 років	2		
		3. стаж не менше 2 років	2		
2. Особистісні якості	0,33	4. відповідальність	2	0,83	0,28
		5. заповзятливість	1		
		6. комунікабельність	2		
		7. безконфліктність	2		
		8. стресостійкість	2		
3. Ділові якості	0,29	9. організованість	1	0,75	0,22
		10. здатність організовувати людей	2		
		11. робота на досягнення поставленої мети	2		
		12. обов'язковість	1		
4. Професійні якості	0,28	13. ділова активність	1	0,50	0,14
		14. ринкова економіка, підприємництво й ведення бізнесу	1		
		15. кон'юнктура ринку, порядок ціноутворення, оподаткування, основи маркетингу	0		
		16. порядок розробки бізнес-планів і комерційних умов угод, договорів, контрактів	0		
		17. етика ділового спілкування	2		
		18. основи діловодства	1		
19. методи обробки інформації з використанням сучасних технічних засобів, комунікацій і зв'язку, обчислювальної техніки	2				
ВСЬОГО	1,00				0,71

⁸Примітка. Складено на основі джерела [84]

Отримані дані зводяться у таблицю, яка унаочнює результати вимірювання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

⁹Зведені результати вимірювання якостей персоналу фірми

Фактор	середня вагомість	генеральний директор	головний бухгалтер	головний інженер	менеджер проєктів 1	менеджер проєктів 2	менеджер проєктів 3	сервіс-інженер 1	сервіс-інженер 2	секретар	середня оцінка
Загальні вимоги	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,03	0,07	0,10	0,10	0,1	0,09
Особистісні якості	0,28	0,29	0,23	0,21	0,25	0,19	0,28	0,20	0,25	0,28	0,24
Ділові якості	0,28	0,30	0,20	0,13	0,25	0,18	0,22	0,23	0,27	0,18	0,22
Професійні якості	0,34	0,26	0,37	0,33	0,23	0,12	0,14	0,30	0,28	0,36	0,27
Загальний результат	1,00	0,95	0,90	0,77	0,83	0,52	0,71	0,83	0,90	0,92	0,81

⁹Примітка. Складено на основі джерела [84]

Для аналізу результатів користуються спеціально розробленою, прийнятою колегіально й унормованою шкалою:

- до 0,50, то працівник не відповідає вимогам робочого місця;
- 0,50-0,55 - підтверджує свій кваліфікаційний рівень;
- 0,56-0,65 - гідний підвищення кваліфікаційного рівня на одну категорію порівняно з попереднім;
- 0,66-0,75 - гідний підвищення кваліфікаційного рівня на одну категорію порівняно з попереднім;
- 0,76-1,00 - гідний вищого кваліфікаційного рівня (включаються механізми саморегуляції);

Поточне вимірювання якостей персоналу або його діяльності дозволяє проводити поточне цілеорієнтоване коригування або регулювати розвиток на основі рефлексивного самоаналізу й відповідної самоорганізації.

Періодичне вимірювання якостей персоналу дозволяє забезпечити наукову основу й об'єктивізувати атестацію працівників [84].

Саме запропонована системна сучасних методів забезпечення гнучкого управління персоналом на ПрАТ «Ратнівський молокозавод» поряд з врахуванням вищезазначених проблем, дозволяє розглядати менеджмент персоналу як складовий елемент стратегії підприємства. В умовах кризи для будь-яких організацій, управління людьми має першочергове значення. Без ретельно відібраних, розставлених і професійно підготовлених менеджерів-фахівців жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей, пов'язаних із виходом з кризового стану, стабілізацією та подальшим розвитком підприємства.

3.3. Вдосконалення організаційного забезпечення управління трудовими ресурсами

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до персоналу. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності персоналу. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, одночасно розширюються функції відділу кадрів підприємства [69, с. 37].

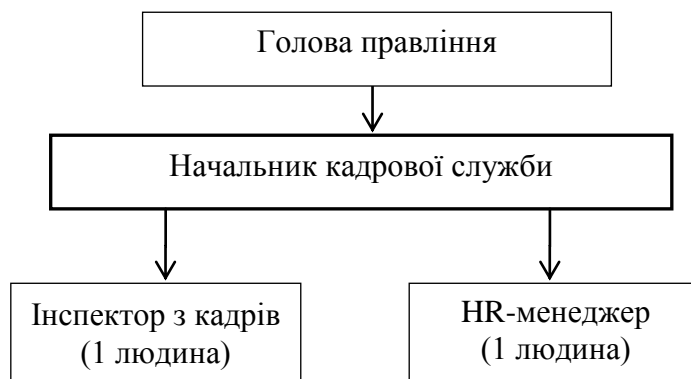
Відповідно до проведеного аналізу на підприємстві ПрАТ «Ратнівський молокозавод» вся робота по управлінню персоналом зосереджена в руках начальника кадрової служби. Виходячи з сучасних потреб підприємства в питаннях управління персоналом є необхідність введення в структуру кадрової служби ПрАТ «Ратнівський молокозавод» наступних співробітників:

- 1) Інспектор з кадрів;

2) HR-менеджер.

Введення двох додаткових співробітників в структуру кадрової служби базується на твердженні, що один працівник кадрової служби має масштаб керуваності 120-150 осіб. В нашому випадку середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «Ратнівський молокозавод» на кінець 2011 року становила 247 осіб. Тому дана пропозиція щодо зміни організаційної структури кадрової служби є цілком обґрунтованою і доцільною.

Структура кадрової служби після перепроєктування буде мати наступний вигляд (рис 3.3).



**Рис. 3.3. Пропонована структура кадрової служби ПрАТ
«Ратнівський молокозавод»**

Наступним кроком удосконалення організаційної структури є розподіл обов'язків співробітників кадрової служби ПрАТ «Ратнівський молокозавод».

Основними завданнями інспектора з кадрів є:

- 1) Ведення обліку особового складу підприємства, його підрозділів згідно з уніфікованими формами первинної облікової документації.
- 2) Оформлення прийому, переведення і звільнення працівників відповідно до законодавства про працю, положень, інструкцій, наказів керівника підприємства, вказівок керівництва відділу.
- 3) Формування і ведення особових справ працівників, внесення змін, пов'язаних з трудовою діяльністю.
- 4) Участь у розробленні перспективних і поточних планів з праці і кадрів.

5) Підготовка необхідних матеріалів для атестаційної, кваліфікаційної і тарифікаційної комісій, проектів документів, що стосуються винагород і заохочень працівників.

6) Заповнення, ведення обліку і зберігання трудових книжок, визначення трудового стажу, видача довідки про теперішню і минулу трудову діяльність працівників.

7) Ведення записів в трудових книжках про заохочення і винагороди працівників.

8) Ведення обліку надання відпусток працівникам, здійснення контролю за складанням і додержанням графіків чергових відпусток.

9) Оформлення документів, необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства та їх сім'ям.

10) Ведення архіву особових справ, після закінчення встановлених строків поточного зберігання, підготовка документів для здавання їх до державного архіву.

11) Внесення інформації про кількісний склад персоналу та його рух у банк даних, слідкування за його своєчасним оновленням і поповненням.

12) Здійснення контролю за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

13) Ведення обліку порушень трудової дисципліни і громадського порядку, контроль своєчасного прийняття адміністрацією, громадськими організаціями і трудовими колективами відповідних заходів.

14) Складання встановленої звітності про роботу з кадрами.

Основним завданням HR-менеджера є розробка конкретної кадрової програми з докладним описом плану дій з пошуку, підготовки та організації діяльності персоналу. До числа завдань, що стоять перед цим фахівцем, можна віднести також такі: організація чіткої та злагодженої роботи трудового колективу підприємства, виявлення мотивації працівників підприємства при

індивідуальному підході до кожного співробітника; захист трудових ресурсів підприємства від плинності кадрів.

Тому, основними обов'язками HR-менеджера повинні стати:

1) Створення ефективної системи управління кадрами і соціальними процесами на підприємстві, що забезпечує умови для ініціативної і творчої діяльності працівників з урахуванням їх індивідуальних особливостей і професійних навичок, ефективної побудови взаємин у колективі.

2) Визначення потреби підприємства в персоналі; розробка системи заміщення посад та робочих місць; вивчення ринку праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами; організація пошуку кандидатів з використанням різних джерел (засобів масової інформації, Інтернету, кадрових агентств і центрів по працевлаштуванню).

3) Проведення відбіру з числа кандидатів, що відповідають вимогам розроблених програм або найбільш прийнятних з точки зору керівництва підприємства, проведення співбесіди з наймаються на роботу; вивчення ділові і професійні якості працівників при доборі, розстановці та плануванні їх діяльності і професійного зростання; забезпечення укомплектування підприємства кадрами.

4) Участь у розробці організаційної структури підприємства (складання штатних розкладів, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій, проектів трудових договорів (контрактів), ін.).

5) Підготовка трудових договорів (контракти), які укладаються з керівниками і фахівцями вищого рівня; забезпечення виконання умов договорів.

6) Забезпечення якісного формування і раціонального використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням перспектив розвитку і підвищення обсягів виробництва (продажів, надання послуг, виконання робіт та ін.).

7) Створення необхідних умов і реальних можливостей для розвитку та задоволення потреб кожного працівника.

8) Планування потреби в перепідготовці і підвищенні кваліфікації персоналу; організація навчання, стажування, підвищення кваліфікації персоналу шляхом направлення працівників у навчальні заклади, залучення високопрофесійних фахівців з підготовки кадрів на підприємства для проведення навчання, тренінгів та ін.

9) Розробка системи оцінки ділових та особистісних якості працівників, організація проведення атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.

10) Визначення і аналіз причин плинності і змінюваності працівників, стану трудової та професійної дисципліни на підприємстві; участь у проведених кадровим підрозділом підприємства заходах щодо зміцнення трудової дисципліни і закріплення кадрів; вивчення соціально-побутових потреб персоналу і вироблення пропозицій щодо їх реалізації і захисту трудових ресурсів підприємства від плинності кадрів.

11) Розробка і впровадження системи мотивації працівників підприємства (розробка систем матеріального і морального стимулювання працівників, які сприяють досягненню високих економічних, технічних і соціальних показників роботи підприємства, розробка програм соціального забезпечення працівників; вироблення пропозицій з надання матеріальних і моральних переваг окремим фахівцям та ін.).

12) Складання звіту по зарплатах, преміюваннях працівників, показникам чисельності персоналу, структурі і плинності кадрів, кон'юнктурі на ринку праці за звітний період.

13) Вивчення результатів науково-дослідних робіт, нормативної, методичної та юридичної літератури, наукових публікацій, інших джерел з проблем управління кадрами і соціальної захищеності працівників.

14) Аналіз стану кадрової роботи на підприємстві і розробка заходів та пропозиції по підвищенню рівня її проведення.

15) Здійснення контролю за правильним застосуванням трудового законодавства на підприємстві - у частині прийому, переміщення, звільнення працівників; заохочення працівників; накладення стягнень на працівників, які порушують вимоги посадових інструкцій, трудову дисципліну; просування по службі, пониження в посаді.

16) Підготовка методичних вказівок з розвитку і вдосконалення форм роботи з персоналом підрозділів, управлінню персоналом і доведення їх до відома керівників структурних підрозділів підприємства.

17) Доведення інформації з кадрових питань і найважливіших кадрових рішень до всіх працівників.

18) Здійснення прийому громадян з особистих питань, розробка індивідуальної програми кар'єрного зростання.

19) Участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів і конфліктів

Запропоновані заходи щодо покращення роботи відділу кадрів створять передумови до більш гнучкого управління персоналом підприємства ПрАТ «Ратнівський молокозавод» та зростання конкурентоспроможності персоналу.

Висновки до розділу 3

1. На основі аналізу системи управління персоналом ПрАТ «Ратнівський молокозавод» були сформовані наступні підходи до забезпечення гнучкості управління персоналом:

а) вдосконалення організаційного забезпечення шляхом введення в організаційну структуру кадрової служби двох співробітників (інспектор з кадрів та HR-менеджер), а також розподіл обов'язків між ними з метою ефективного управління людськими ресурсами;

б) впровадження сучасних методів управління персоналом, зокрема: лізинг персоналу, застосування сучасних автоматизованих систем управління

персоналом (HRM-система), розробка системної концепції антикризового управління персоналом, використання адаптивного управління.

в) розробка моделі гнучкого управління персоналом ПрАТ «Ратнівський молокозавод» на основі блочно-агрегованої моделі менеджменту персоналу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Запропоновані підходи до забезпечення гнучкості управління персоналом мають важливе практичне значення та створять умови для швидкого реагування на зміни в навколишньому середовищі та підвищення конкурентоспроможності персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені нами дослідження теоретичних і прикладних аспектів забезпечення гнучкості управління персоналом організації дозволили сформулювати такі висновки:

1. Упродовж десятиліть в управлінні організаціями поширювалися різноманітні варіанти стратегій, спрямовані переважно на зниження витрат виробництва, технологічні інновації, поліпшення забезпечення матеріальними ресурсами. Однак нині такі позиційні стратегії не можуть гарантувати успіху, бо не враховують пріоритету персоналу як основного джерела конкурентних переваг.

2. У стратегічному аспекті інновації, спрямовані на персонал організації, мають пріоритетне значення порівняно з інноваціями у сфері удосконалення продукції, технології тощо. Орієнтація на інноваційну модель розвитку передбачає забезпечення гнучкості управління персоналом. Гнучкість доцільно розглядати як пристосування до умов середовища (адаптивна гнучкість), проте гнучкістю можна вважати й довільні зміни стану або поведінки системи в результаті певного впливу на неї (нормативна гнучкість).

3. Комплексний аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Ратнівський молокозавод» показав ряд принципових її недоліків та суттєве обмеження у використанні відомих засобів забезпечення такої гнучкості, а використання тих елементів гнучкості, що відомі в практиці управління, мають фрагментарний характер. Візуалізація зв'язку рівня доходів різних категорій персоналу залежно від стажу та тарифного розряду, яка здійснена за допомогою тримірної моделі викривленої площини, побудованої на основі даних регресійного аналізу із застосуванням методу найменших квадратів, дозволила виявити в системі управління персоналом лише окремі аспекти гнучкості регулювання доходів різних категорій персоналу, що можна назвати фрагментарною гнучкістю.

4. В роботі на основі наскрізного підходу побудовано модель гнучкого управління персоналом, яка є логічним продовженням блочно-агрегованої моделі управління персоналом в системі забезпечення конкурентоспроможності організації. Елементами моделі гнучкого управління персоналом є: впровадження гнучкої системи оплати праці, формування диверсифікованого працівника на основі розвитку персоналу, впровадження гнучкого графіку роботи і рухомого часу праці, використання лізингу персоналу, впровадження гнучкої системи мотивації, а також антистресової підготовки персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко Е. Оценка результативности персонала // МенеджеR по персоналу. – 2006. – №9. – С. 52-56.
2. Амоша О. І., Хижняк Л. Т., Шем'якіна Н. В. Економіка підприємства: Навч. посібник. – Донецьк: Норд-комп'ютер, 2008. – 383 с.
3. Баб'як Г., Войтюк А. Кадровий менеджмент в управлінні організацією // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, 2008. – Вип.13. – С. 112-115.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Белый М., Приходько В. К вопросу о гибкости организаций органического типа // Проблемы теории и практики управления, 1998. – № 4. – С. 79-83
6. Беляцкій Н. П., Велесько С. Є., Пітер Ройш. Управління персоналом. – Мн.: Інтерпрессервіс, Екоперспектіва, 2002. – 352 с.
7. Білорус Т. В. Організаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства // Формування ринкових відносин в Україні, 2007. – № 12. – С.144-148.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посібник. – К.: Атака, 2004. – 480 с.
9. Борис Е. В. Прийоми саморегуляції емоційного стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dgg33.dn.ua/?page_id=1935
10. Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. Й. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: ІЗМН, 1997. – 272 с.
11. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
12. Веснин В. Р. Менеджмент персонала. – М.: «Элит-2000», 2003. – 304 с.

13. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу. Посібник з кадрової роботи. – М.: МАУП, 2001. – 496 с.
14. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
15. Вищневська Н. М. Організаційні аспекти вдосконалення управління персоналом організації // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій, 2011. – № 3. – С. 14-17.
16. Вовканич С., Копистянська Х., Риндзак О. Соціально-психологічні аспекти мотивації зайнятості / Вовканич С., Копистянська Х., Риндзак О. // Вісник НАН України – 2002. – №2. – С. 41 – 47.
17. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ВП «Професіонал», 2004. – 192 с.
18. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – Х.: ІНЖЕК, 2004. – 276 с.
19. Гаденко А. О., Горобець О. Г. Сучасні тенденції та проблеми управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/69161.doc.htm
20. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
21. Гнучкість підприємства в соціально-трудовах відносинах / В. Мортіков // Україна: аспекти праці. - 2009. - № 7. - С. 39-43.
22. Гордиенко Л. Ю., Зима А. Г. Основы кадрового менеджмента: Учебное пособие. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004. – 376 с.
23. Гриньова В. М., Шульга Г. Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. – К: Знання, 2010. – 310 с.
24. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства // Актуальні проблеми економіки, 2011. – № 6. – С. 89-94.

25. Дезекюр К. В. Реструктуризация предприятия и ее влияние на вопросы управления персоналом // МенеджеR по персоналу. – 2006. – №4. – С. 4-15.
26. Демків І. О. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства / І. О. Демків // Економічний аналіз (збірник наукових праць кафедри економічного аналізу). – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – № 5. – С. 80-83.
27. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Нормування праці: Навчальний посібник. – Донецьк: ТОВ «Юго – Восток, ЛТД», 2004. – 133 с.
28. Діденко В. М. Менеджмент: підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
29. Економіка підприємства: Навч. посібник / За ред. А. В. Шегди. – К.: Знання, 2005. – 431 с.
30. Економіка підприємства: Підручник / За загал. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
31. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болух, В. З. Бурчевські Й. М. І. Горбаток; За ред. акад. НАНУ, проф. Чумаченка М. Г. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.
32. Єгошин А. П. Управління персоналом. – Новгород: Видавництво «Март», 2000. – 238 с.
33. Єлісеєва О. К. Методи та моделі в управлінні персоналом: Монографія / О. К. Єлісеєва, О. О. Третьяк, В. В. Узунов; Під. ред. д.е.н., проф. В. М. Узунова, к.т.н. О. К. Єлісеєвої. – Дніпропетровськ: «ІМА-прес», 2006. – 188 с.
34. Жеманюк А. П. Механизм формирования гибкой стратегии управления персоналом // Вісник ХДЕУ, 2001. – № 4(20). – С. 48-50
35. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
36. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України, 2005. – № 3. – С.156-161.

37. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
38. Івановська Л. В., Свистунов В. М. Забезпечення системи управління персоналом на підприємстві. – М.: ГАУ, 2005. – 132с.
39. Катаєва Л. Д., Абрамова Л. Г. Управління персоналом. – Новосибірськ, 2003. – 240с.
40. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.
41. Кіпа М. О. Визначення організаційної гнучкості підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2010_1/e101kpa.pdf
42. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
43. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу: Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2006. – 408 с.
44. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
45. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. – К.: Київ, 2004 – 42с.
46. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». – 2005. – 308 с.
47. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
48. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) . – Х.: ХНЕУ, 2010. – 236 с.
49. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с.

50. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / В.М. Лукашевич. – Львів: «Новий світ – 2000», 2004. – 248с.
51. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.:КНЕУ, 2005. – 398 с.
52. Менеджмент: навч.посіб. для студ.вищ.навч.закл. за ред. Г.В. Фокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича – К.: МАУП, 2007. – 816 с.
53. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту – Київ: Либідь, 1999. – 680 с.
54. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 648 с.
55. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
56. Михайльова К. Управління персоналом в Україні: як і чого навчаємося // Синергія, 2004. – № 1. – С.11-16.
57. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е. Б.Моргунова (серия «библиотека журнала «Управление персоналом»»). – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 464 с.
58. Модели управления персоналом корпорации / Пономаренко В. С., Пушкарь А. И., Ле ВАН ШОН – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 232 с.
59. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.1 / За ред. С. В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005.
60. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – 3-тє вид. випр. і доповн. – К.: Знання, 2008. – 435 с.
61. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. – К.: Знання, 2002. – 311 с.

62. Недашківській М. М., Євтушенко Г. І., Гацька Л. П. Менеджмент персоналу / Навчальний посібник: Ірпінь Академія ДПС України.: 2002р. – 252с.
63. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій. – Навч. посібник. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 392 с.
64. Николенко Н. П. Менеджмент человеческих ресурсов: [монографія] / Н. П. Николенко. – М.: Страхование ревю, 2004. – 358 с.
65. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
66. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – К.: Ліра-К, 2010. – 338 с.
67. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2007. – 320 с.
68. Пономаренко В. С. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / Пономаренко В. С., Гриньова М. М., Салун М. М. та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с.
69. Порохня Д. В. Ефективність управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_14/u1114por.pdf
70. Примак Т. О. Економіка підприємства: Навч. посібник. – 2-ге вид., стереотип. – К.: Вікар, 2002. – 176 с.
71. Психологія управління в бізнесі: Навч. посібник для підготовки бакалаврів усіх форм навчання / Е. Ф. Іпатов, К. М. Левювський, В. В. Павловський – Харків – Київ, НМЦВО, 2002. – 320 с.
72. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства // Формування ринкових відносин в Україні, 2010. – № 1. – С. 158-162.
73. Пушкарев И.Ф. Кадровый менеджмент- М.: -Юнити, 2003.- 423 с.

74. Распопова В. А., Волкова К. О. Обумовленість ефективності управління персоналом упровадженням інформаційних систем // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. Вип. 31, т. 1 / Голов. ред. О. О. Шубін. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – С. 301-306.
75. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
76. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
77. Семів Л. К., Семів Р. А., Гаврилко П. П. Управління персоналом в умовах становлення суспільства знань // Сталий розвиток економіки, 2011. – № 4. – С. 12-17.
78. Ситник Н. І. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: ІНКОС, 2009. – 472 с.
79. Словник іншомовних слів / Уклад.: С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. – К.: Наук. думка, 2000. – 680 с.
80. Сучасні інформаційні технології кадрового менеджменту на державній службі [Електронний ресурс] / В. Волохов, Ю. Щепотко // Вісник державної служби України – 2008. – № 3. – С. 57-62. – Режим доступу до журн.: http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=151017&cat_id=37402&ctime=1232531244109.
81. Сушко Н. М. Менеджмент персоналу в банках: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2008. – 146 с.
82. Тарнавська Н. П. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг / Н. П. Тарнавська // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 7. – С. 36-43.
83. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
84. Технологія адаптивного управління персоналом [Електронний ресурс] / Г. В. Єльнікова // Управління розвитком ХНСУ – 2007. – № 1, С. 42-43. –

Режим доступу до журн.: http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2009_2/09yelmtpr.pdf.

85. Тимохіна О. О. Лізинг персоналу як шлях забезпечення підприємств тимчасовими працівниками [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_30_2/Timohin.pdf

86. Травін В. В. Основи кадрового менеджменту. – М.: Вища школа, 2000. – 362 с.

87. Травін В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персоналу підприємства. 2-е вид. – М.: Финпресс, 2000. – 203 с.

88. Трілленберг В. Менеджмент персоналу: Конспект лекцій і семінарів. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – 77 с.

89. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с.

90. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 560 с.

91. Управління персоналом підприємства як елемент антикризової стратегії [Електронний ресурс] / Н. С. Юрик // Галицький економічний вісник – 2010. – № 3(28). – С. 121-126. – Режим доступу до журн.: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gev/2010_3/PROBLEMS_OF_MICRO_AND_MACROECONOMICS/019.pdf.

92. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.

93. Ущатовський К. В. Сучасні теоретико-методологічні підходи до управління персоналом на промислових підприємствах // Економіка промисловості, 2010. – № 1. – С. 131-135.

94. Фетисов В. С. Автоматизоване робоче місце менеджера: навч. посіб. / В. С. Фетисов. – К.: Знання, 2008. – 390 с.

95. Фоменко А. О. Оцінювання гнучкості інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_7_2/Fomenko.pdf
96. Формування моделей індикативного управління розвитком будівельної галузі [Електронний ресурс] / Ю. С. Колодій // Науковий вісник Національного Лісотехнічного Університету України: Збірник науково-технічних праць. Львів: НЛТУ України. – 2009, вип. 19.11. – 328 с. – Режим доступу до журн.: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/19_11/286_Kolodij_19_11.pdf.
97. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
98. Чульфан Л. Стратегическое управление персоналом // МенеджеR по персоналу. – 2006. – №5. – С. 10-17
99. Шваб Л. І Економіка підприємства: Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. – 2-е вид. – К.: Каравела, 2005. – 568 с.
100. Шекшня С. В., Ермошкин Н. Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. Изд. 6-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел – Синтез», 2002. – 336 с.
101. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
102. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства: наук. вид. – Х.: ХНЕУ, 2005. – 220 с.
103. Якокка Ли. Карьера менеджера: Nonfiction (Деловой бестселлер): Пер. с англ. Р. И. Столпер. – Мн.: Парадокс, 1996. – С. 214.