

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Тернопільський національний економічний університет  
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин  
ім. Б.Д. Гаврилишина  
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу**

**Паранюк Любомир Ярославович**

**”УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ”**

спеціальність: 073 Менеджмент  
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

**Студент групи ММБм-21**

**Паранюк Л.Я.** \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Науковий керівник:**

**к.е.н., доцент Камінський Б.А.**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Магістерську роботу допущено**

**до захисту:**

**„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_2018р.**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_

Тернопіль 2018

## ЗМІСТ

ВСТУП.

РОЗДІЛ I. Теоретико-методологічні основи управління персоналом

1.1. Поняття, сутність та методологічні основи управління персоналом

1.2. Мотивація персоналу як фактор ефективної діяльності організації

1.3. Особливості розвитку персоналу організації.

Висновки до розділу I

РОЗДІЛ II. Аналіз організації управління персоналом у ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод».

2.2. Аналіз структури персоналу ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод».

2.3. Аналіз мотивації праці у ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод» та її вплив на формування кадрового потенціалу.

Висновки до розділу II

РОЗДІЛ III. Шляхи покращення управління персоналом у ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління персоналом у ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод»

3.2. Вдосконалення системи мотивації персоналу у ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод»

Висновки до розділу III

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## **АНОТАЦІЯ**

Паранюк Л.Я. "Удосконалення управління персоналом підприємства при виході на зовнішні ринки" - Рукопис.

Дипломна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, магістерська програма - Міжнародний менеджмент - Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2018.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних та методологічних основ управління персоналом підприємства. Проведено аналіз теоретичних основ управління персоналом та практичної діяльності підприємства ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод», на основі якого сформульовано пропозиції щодо напрямків вдосконалення системи управління персоналом організації.

## **ANNOTATION**

## РЕЗЮМЕ

## ВСТУП

Ринкові умови вимагають від організацій збалансованого сполучення людських цінностей, організаційних змін і безперервних адаптацій до змін зовнішнього середовища, а значить - істотних змін у принципах, методах і формах роботи з людьми на підприємстві, а також створення ефективного механізму системи управління персоналом.

Головний потенціал будь-якої організації - кадри. Кадрова політика - стратегічний фактор успішної діяльності підприємства, що змушує відмовитись від політики мінімальних вкладень у людські ресурси. Людина - це не тільки витрати, але і фактор підвищення продуктивності праці, підвищення якості прийнятих рішень і т.д.

**Актуальність теми** полягає в тому, що в умовах ринкової економіки ефективне управління персоналом підприємства є одним з найважливіших факторів підвищення продуктивності праці та поштовхом до вищого рівня виконання роботи.

На багатьох вітчизняних підприємствах керівництво за звичкою використовує старі методи управління персоналом, акцентуючи увагу в основному на організаційних методах. Зрозуміло, що в більшості випадків вони є досить ефективними, але нові теорії дозволяють в значній мірі вдосконалити і полегшити процес управління підприємством. Більшість вітчизняних науковців вважає прогресивним відкинути всі багаторічні досягнення радянської системи управління персоналом, і намагається загнати наші підприємства в шаблони американських, японських та інших іноземних моделей менеджменту, що на практиці зробити досить тяжко, а інколи і неможливо.

Питання методології управління персоналом, процеси формування системи менеджменту розглядались у роботах таких закордонних та вітчизняних вчених, як Виноградський М.Д., Виханский О.С., Завадський Й.С., Савельєва В.С., Васильченко В.С., Данюк В.М., Армстронг М. та ін. Хоча основні підходи до методології у всіх авторів подібні, в умовах постійної зміни ситуації на ринку важко дотримуватися певного, конкретного способу, тому

завданням сучасних економістів та менеджерів є підбір комплексу прийомів, які не протирічають один одному, а вдало доповнюють.

**Метою** даної роботи є вивчення досягнень різних теорій управління персоналом та розробка комплексної системи управління, яка б базувалася на новітніх принципах менеджменту і враховувала вітчизняні, сформовані десятиліттями методи. Для успішного проведення дослідження необхідне ґрунтовне вивчення практичних аспектів управління персоналом підприємством. Для цього було обране підприємство ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод». Проаналізувавши діяльність працівників підприємства в сфері управління, стало можливим надання практичних рекомендацій по вдосконаленню системи управління персоналом підприємством.

Досягнення поставленої мети передбачило формування і виконання наступних завдань:

1. Опрацювати літературні джерела по управлінні персоналом та мотивації;
2. Проаналізувати систему управління персоналом та систему мотивації на прикладі ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод»;
3. Розробити шляхи вдосконалення системи управління персоналом та системи мотивації на прикладі даного підприємства.

**Предметом** даної роботи є виявлення основних закономірностей управління персоналом підприємством в умовах ринкової економіки.

1. **Об'єктом** дослідження є діяльність підприємства ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» в сфері управління персоналом.

**Методи дослідження.** У дипломній роботі використовувалися такі методи дослідження: аналіз - для деталізації і розчленування об'єкта дослідження на окремі важливі складові елементи; синтез - для узагальнення розрізнених аспектів методики управління персоналом; статистичні та аналітичні розрахунки - для дослідження факторної інформації про управління персоналом; порівняння — для зіставлення даних підприємства у динаміці;

групування - для визначення залежностей одних показників від інших; табличний (графічний) — для наочного зображення результатів дослідження.

Теоретична значимість роботи полягає в тому, що нами було розглянуто і систематизовано теоретичні положення поняття управління персоналом.

**Науковою новизною одержаних результатів** є розробки та рекомендації до впровадження ряду змін, а саме доведено необхідність формування стабільного трудового колективу, здатного в умовах повного господарського розрахунку, самофінансування, на началах самоуправління досягати великих кінцевих результатів та запропоновані шляхи вдосконалення системи управління персоналом та системи мотивації праці персоналу підприємства.

**Практичне значення.** Прикладна цінність отриманих результатів: розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом та системи мотивації, можуть бути впроваджені на підприємстві.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1. Поняття, сутність та методологічні основи управління персоналом

Управління персоналом як особливий напрямок теорії і практики управління став формуватися на Заході в 60-х рр. ХХ сторіччя. Передумовою для його виділення послужила корінна зміна ролі людини в рамках сучасного етапу науково-технічної революції. У результаті людина стала розглядатися як важливий вид капіталу підприємства. А витрати на оплату праці, створення сприятливих умов, підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації - як особливий вид інвестицій [13, с.6].

У цей же час ріст конкуренції, удосконалювання технологій, боротьба за споживача і якість продукції (послуг) вимагає роботу з управління персоналом висунути на перший план, перетворити її в одну з основних завдань, що постають перед керівництвом підприємств і їхніх підрозділів, даючи передумови для розробки і реалізації політики управління персоналом на основі прогнозів розвитку виробництва і зайнятості, аналізу стану і ефективності використання трудових ресурсів.[32, с.8]

Наприкінці ХХ ст. у теорії управління відбулася зміна загальної парадигми управління персоналом. Його почали розглядати як основний ресурс фірми, що визначає ефективність діяльності організації, забезпечує її конкурентоспроможність в умовах глобалізації економіки.

Як відзначає О. М. Савченко, на зміну теорії, що розглядала персонал як чинник витрат, котрі необхідно скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал є одним з ресурсів організації, котрими необхідно раціонально управляти, створювати сприятливі умови для його розвитку, вкладати в розвиток персоналу значні кошти [43, с.12]

Управління персоналом як об'єктивне соціальне явище має три грані, розвивається за трьома векторами:



- як сфера практичної професійної діяльності;
- як навчальна дисципліна;
- як галузь науки (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 Три вектори розвитку управління персоналом

Кожен із цих трьох напрямів розвитку менеджменту персоналу в процесі вивчення, аналізу, проектування потребує застосування як однакових, так і специфічних методів, підходів, способів та прийомів розв’язання проблем.

Загалом йдеться про єдину методологію, хоча для вивчення практичного менеджменту персоналу можуть застосовуватись одні методологічні підходи, для формування структури та змісту навчальної дисципліни — другі, а для наукового аналізу цього складного явища — треті; можливі й комбінації. [28, с.17]

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

В умовах ринкової економіки підприємство - це адекватна реакція на швидкі зміни, безупинно мінливі технології і невизначеність середовища.

Сучасні ринкові умови, жадають від підприємств збалансованого сполучення людських цінностей, організаційних змін і безперервних адаптацій до змін зовнішнього середовища, а значить - істотних змін у принципах, методах і формах роботи з людиною на підприємстві, іншими словами вимагає створення ефективного механізму системи управління персоналом підприємства [22, с.56].

Людський потенціал, здатність керівника правильно поставити мету і ефективно розпорядитися ресурсами - головний фактор конкурентоспроможності підприємства на ринку. Персонал або трудові ресурси підприємства - це соціально-економічне явище, що відображає сукупність найманих робітників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві і вхідних у його обліковий склад, містить у собі виробничий персонал і управлінський персонал (кадри управління - керівники і фахівці-менеджери).

Найманий робітник відрізняється від інших видів ресурсів (фінансових, матеріальних, виробничих) тим, що він має право відмовитися від умов, на яких його збираються використати, вести переговори про рівень оплати праці, переучуватися іншим професіям, брати участь у страйках, звільнятися за власним бажанням, вирішувати, які професії є соціально неприйнятними. У цілому персонал не однорідна субстанція, кожен працівник має індивідуальні мотиви і цінності [8, с.12 ].

Персонал підприємства, будучи головним ресурсом кожного підприємства, надає руху матеріально-речовинним елементам виробництва, створює продукт, вартість і додаткову вартість у формі прибутку і тому від якості і ефективності його використання багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність на ринку.

Персонал підприємства і його зміни мають кількісні, якісні і структурні характеристики, що виражаються абсолютними і відносними показниками. Ці показники застосовуються при аналізі, плануванні, розробці заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу в умовах ринкової економіки.[ 26, с.10]

За Галенком В.П. управління персоналом - це свідомо діяльність по забезпеченню позитивного і запобіганню негативної взаємодії між людьми усередині підприємства, застосована до всіх сфер зайнятості і спрямована на досягнення ефективності і справедливості, що спонукає кожного члена підприємства діяти в ім'я здійснення загальних цілей всієї організації [8, с.7] Кириченко О.А. дає дещо інше визначення – управління персоналом, яке можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистих цілей. Перші, традиційно, пов'язуються із забезпечення продуктивності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистого психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. [19, с.59].

Таким чином, персонал підприємства — це є сукупність фізичних осіб, які перебувають з ним як з юридичною особою у стосунках, що регулюються договором найму.

Система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та викристалізації власного досвіду, включає сьогодні такі підсистеми:

Аналіз та планування персоналу: до цієї підсистеми належить розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

Підбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

Персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистої відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.

Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом.

Атестація і ротація кадрів: проведення заходів, спрямованих на вплив відповідальності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

Мотивація персоналу: розробка системи мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках, капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.

Облік співробітників підприємств: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

Організація ділових відносин на підприємстві: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини.

Створення умов праці: створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізичної праці, економіки, технічної естетики; кадрова безпека.

Соціальний розвиток та соціальне партнерство: організація харчування, медичного і побутового обслуговування відпочинку та культурно-оздоровчих

заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування.

Кадрова безпека:

1. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань, трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом. [33 с.15]

В своїй роботі Магура М.І. [28 с.19] до вищепереліченого додає, на нашу думку, дуже актуальну підсистему – маркетинг, прогнозування та планування персоналу. Сюди входить:

- розробка стратегії управління персоналом;
- аналіз ринку праці;
- прогнозування потреби;
- зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення;
- оцінка персоналу.

Планування персоналу розглядається в трьох різних тимчасових інтервалах, на чому ґрунтуються різні підходи до цього процесу. Виділяють такі часові інтервали планування:

- короткострокове — поширюється на період не більше одного року;
- середньострокове — передбачає складання планів на період від одного до п'яти років;
- довгострокове — включас плани, які складаються на більш ніж п'ять років.

Короткострокове планування персоналу орієнтоване переважно на вирішення проблем його використання, а середньо- і довгострокове — потреб у персоналі, тобто набір, розвиток і звільнення.

Метою середньо- і довгострокового планування є своєчасне і кваліфіковане поповнення складу персоналу. Для цього має бути визначена

майбутня потреба в ньому, встановлена на основі наявних даних про потребу в поповненні (молоддю) і в прийнятті на роботу.[42 с.67]

2. Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі і складні. [6 с.82]

Завдання досягнення конкурентоспроможності вимагає від організації ефективного механізму функціонування системи управління персоналом. Система управління персоналом підприємства покликана зосередити зусилля працівників на виконанні завдань, намічених стратегій підприємства. Механізм системи управління персоналом підприємства це сукупність відносин, форм і методів впливу на його формування, розподіл (перерозподіл) і використання.

Ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей, оскільки пронизує всі аспекти діяльності організації і впливає на ефективність роботи інших систем управління. Управління персоналом ефективно на стільки наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації вартих перед нею цілей; тобто наскільки успішно досягаються ці мети. Затвердження цього положення в якості однієї з базисних цінностей організації є найбільш важливою умовою створення ефективної системи управління персоналом. Зовнішнє середовище, у якій діє організація, перебуває в постійному русі, змінюються техніка і технологія, клієнти, конкуренти. Змінюються самі люди - дійсні і потенційні працівники організації. Система управління персоналом підприємства, що добре сполучалася із зовнішнім середовищем п'ять років тому, може, перебуває в стані гострого конфлікту з нею сьогодні. Організація повинна постійно контролювати ступінь цієї невідповідності і вносити корективи у свою систему, щоб не допустити кризи. Провісниками прийдешніх змін служать значні технологічні нововведення, соціальні і політичні зміни. Індикаторами необхідності змін (тобто фактичної

невідповідності системи управління персоналом стану зовнішнього середовища) - збільшення плинності, зниження продуктивності, виникнення конфліктів співробітників з адміністрацією, і організації з державними органами [10 с.103].

У практичній діяльності українських фірм останнім часом дедалі ширше запроваджується стратегічне планування. При цьому при розробці стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. В стратегічному плані підприємства визначаються такі складові кадрової політики, як визначення якісного складу персоналу, критеріїв підбору співробітників, структури і штатного розкладу підприємства, напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників. [36 с.130]

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівників з інтересами підприємства в досягненні високою продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Основу концепції управління персоналом підприємства складають:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів та систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і стимулювання на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства. [30 с.15]

При всій різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо відмітити чотири методологічні засади:

- по-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.
- по-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.
- по-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад, щорічну атестацію.
- по-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу енергії інтелекту в досягненні цілей підприємства.[55 с. 47]

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої Ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:



- правові норми й акти — державні Закони, укази, положення, стандарти, Інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це — економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Система методів управління персоналом [22 с.30]

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обгрунтовані норми керування і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг

Продовження таблиці 1.1.

Оцінка і розстановка кадрів	1. Відповідність працівника його робочому місцю 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда в колективі, стилю керівництва.

Огляд різних теорій організації і управління підприємством дозволяє зробити загальний висновок: виживання і ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва підприємством. [34,с.230.]

## 1.2. Мотивація персоналу як фактор ефективної діяльності організації

Практично у всіх літературних джерелах по менеджменту опис методів мотивації персоналу набув канонічної форми і окреслюється схемою (рис.1.4.).

Однак, як показує практика, існуючі теорії мотивації не допомагають у вирішенні реальних потреб мотивації, які виникають у керівників підприємств, і тим паче, в розробці гармонійної системи мотивації.

На нашу думку, досить цікавою спробою у побудові моделі мотивації персоналу зроблено В. Боровкіним в його роботі „Новий менеджмент” [9,с.35].

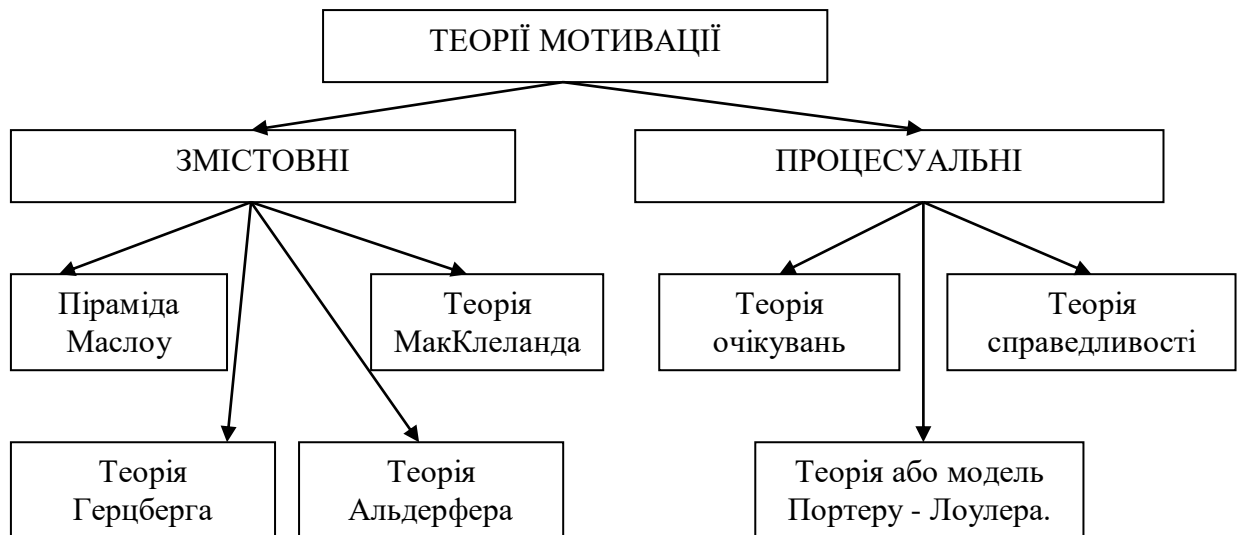


Рисунок 1.4. Теорії мотивації [69, с.149]

Він ставить проблему мотивації персоналу на сьогоднішній день, як найосновнішу, відмічаючи, що шлях до найвищої ефективності процесу управління можливий тільки через вирішення проблеми ефективності мотивації праці [9,с.78]. Він підкреслює, що вирішити проблему мотивації можна тільки впровадивши діючий механізм мотивації праці працівників. Однак, для цього необхідний докорінний перегляд традиційно вживаних на підприємствах трудових відносин між найманими працівниками та власниками.

Головним пунктом, на нашу думку, у мотивації є забезпечення позитивного відношення працівника до кола своїх обов'язків і запропонованих „правил гри”, для цього необхідно культивування і заохочення правильного самовизначення працівника.

Досить часто, практики-менеджери вживають терміни „мотивації” і „стимулювання” як синоніми. Однак, це не зовсім так.

Так, Маскон М.Х. визначив мотивацію, як процес стимулювання самого себе і на інших на діяльність, яка направлена на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації[47,с.43].

Наведемо визначення стимулу. Стимул – це зовнішнє спонування до дії, поштовх, спонукальна причина[9,с.36].

З даного визначення випливає, що стимул – це щось зовнішнє по відношенню до людини, це такий вплив однієї людини на іншу, який спонукає її до направленої дії, потрібному ініціатору діяльності. Мотив, по твердженню Виханського О.С., – в середині людини[11,с.42]. Джерелом спонукальної сили мотиву виступають потреби.

Таким чином, стимулювання –це процес дії на людину шляхом потрібно-важливого для неї об'єкту, що спонукає особу до певних дій (перебування у комфортних умовах).

Мотивація, як процес, - це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу своїх потреб з типом зовнішнього об'єкту. Або, мотивація – це внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує впізнання об'єкта, який відповідає потребам і запускає направлену поведінку по привласненню цього об'єкта. [11,с.47]

Таким чином можна виділити три типи кадрової політики в управлінні зацікавленістю персоналу в своїй роботі:

1. переважання системи стимулюючих чинників дії на персонал організації. У цьому випадку організація робить акцент на використання різноманітних стимулів (як правило матеріальних) для підвищення зацікавленості працівників організації в роботі;

2. переважання системи мотиваційного управління персоналом організації. За такого типу кадрової політики пропонується головний акцент, який пов'язаний із сильною ідеологічною діяльністю керівництва всередині підприємства, з актуалізацією безкорисного ентузіазму працівників;

3. гармонійне поєднання комплексу стимулюючих дій і мотиваційного управління персоналом, при базовому характері мотиваційної політики. Цей підхід можна вважати найбільш оптимальним. Як правило, така політика реалізується розвинутими у всіх відносинах організаціями.

Як бачимо, переважає все ж таки мотивація. Справа в тім, що корпоративна культура більш стійка основа ніж матеріальне стимулювання. Така організація спроможна вижити в кризовий час, що навряд чи вдасться тій

організації, де основною зацікавленістю є тільки висока заробітна плата та премії.

При розробці системи мотивації і стимулювання персоналу необхідно враховувати два аспекти:

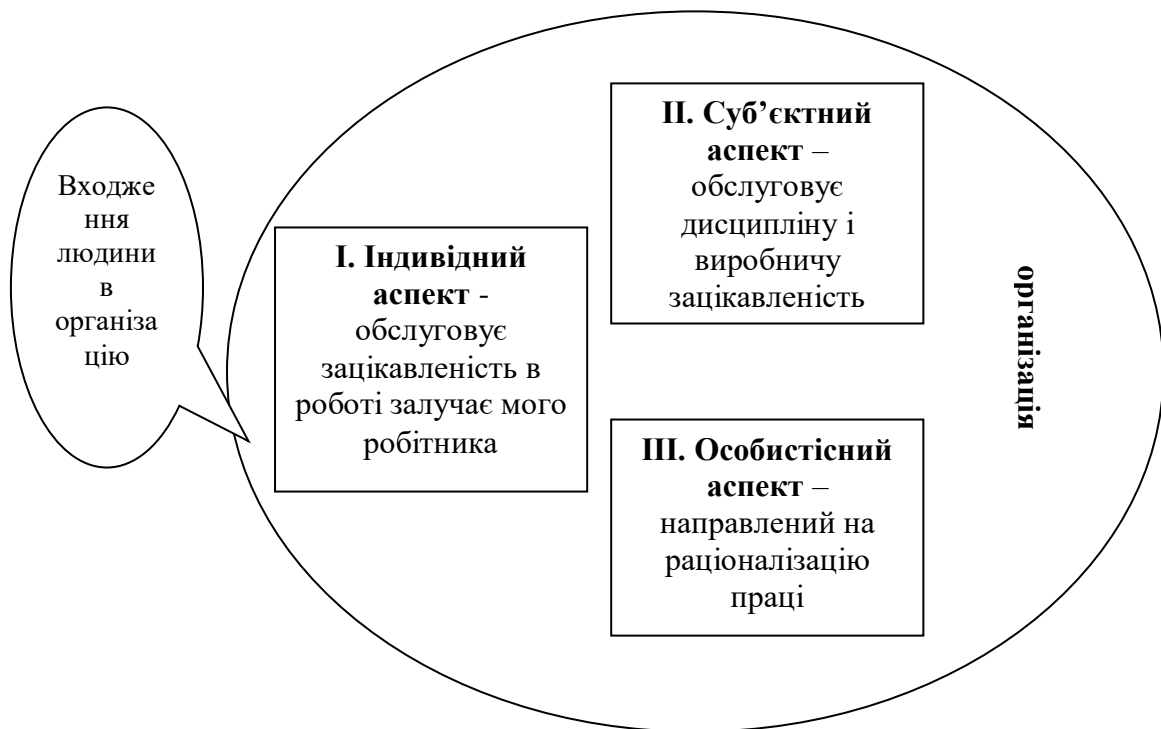
1. якісну стадію життя підприємства;
2. типологію співробітників.

Наведемо деякі положення системи оптимальної, на нашу думку, мотивації праці. Вони повинні лягати в основу справедливої системи мотивації праці персоналу. Таким чином, система оптимальної мотивації працівників повинна враховувати[9,с.156]:

- особливості зовнішніх умов;
- правове оточення – існуюче трудове та інше законодавство;
- економічне середовище – ситуацію на ринку праці і загальні економічні умови в державі, регіоні;
- соціальне середовище – рівень життя (прожитковий мінімум), особливості професійних і громадських об'єднань, в які входять працівники організації, перспективність регіону;
- політична ситуація – загальнополітична ситуація, яка склалась в регіоні (наприклад – наявність страйків);
- фактори технологічного розвитку галузі;
- соціально-культурні фактори – культурні традиції, норми поведінки;
- екологічні фактори – екологічна ситуація в регіоні, особливо при несприятливому екологічному оточенні.

Система мотивації праці покликана забезпечити адекватну мотивацію робітника до роботи в організації і до кола своїх професійних задач, надає перевагу такій роботі працівника, яка має цінність для підприємства. У зв'язку із цим система мотивації повинна бути направлена на підтримку потрібного рівня виробництва, норм підприємства та їх удосконалення.

Спираючись на три типи діяльної поведінки – індивід, суб'єкт і особистість – і на нормативну сутність будь-якої діяльності отримуємо структуру оптимальної мотивації праці (рис.1.5.)



**Рис.1.5. Структура системи оптимальної мотивації праці[9,с.154]**

Три блоки створюють свого роду „три кита”, на яких повинна триматися система мотивації персоналу.

В основі мотиваційної політики є необхідність заохочення відповідності працівників організації п'яти основним групам нормативних вимог[47,с.164]:

1. загальні нормативні вимоги до всіх працівників – вимоги дисципліни і корпоративної культури, які є загальними для всіх членів організації, включаючи керівництво;

2. нормативні вимоги управлінської і виконавської діяльності. Відомо, що дисципліна – це основа організованості в діяльності будь-якого підприємства, а її відсутність – джерело провалу;

3. професійно-функціональні норми. Кожен працівник на своєму робочому місці повинен мати жорстко визначене коло типових задач, і кожен працівник повинен відповідати вимогам, що виходять із вирішення цих задач;

4. позиційні норми, або норми міжфункціональних взаємодій. Наявність на підприємстві високих професіоналів своєї справи – необхідна, але недостатня умова ефективної діяльності підприємства в цілому. Не менш важливим є налагодження механізму взаємодії між співробітниками різних відділів, яка можлива при наявності нормативно визначеної ділової взаємодії;

5. правила міжособистих відносин. Тут підкреслюється значимість підтримки мотиваційної системи „теплих” відносин з метою уникнення конфліктів на підприємстві.

Не меншого значення має також і оплата праці. Адже заробітна плата – це міра праці (трудового вкладу), виражена в грошових одиницях, яка одночасно являється мірою вартості робочої сили і мірою результативності праці [9,с.244]. Таким чином, заробітна плата – грошовий еквівалент трудового вкладу в одержання продукту і вартість робочої сили, яка виплачується працівнику.

Розмір заробітної плати повинен перевищувати обсяг фінансових засобів, які потрібні працівнику для відновлення потрачених на роботу енергетичних ресурсів. Якщо обсяг засобів недостатній для відновлення потрачених енергетичних ресурсів і на загальне підтримання свого життя, то у працівника буде закріплюватись невдоволеність по відношенню до роботи, що неминуче проявиться на результатах праці.

З іншого боку, обсяг засобів, які виплачуються працівнику в якості оплати його праці, повинен відповідати результативності його праці. Вартість створюваного працівником продукту (послуг) включає в себе, основна частина, матеріалізовану робочу енергію. Оплата праці повинна не тільки перевищувати вартість створюваного продукту, але й перевищувати вартість матеріалізованої робочої енергії в продукті. Інакше роботодавець ризикує залишитись без прибутку, а це в свою чергу обмеження зі сторони роботодавця (підприємця).



Складність пошуку оптимального відношення між працівником і роботодавцем проявляється особливо яскраво у випадку відсутності в суспільстві стандартів оплати праці спеціалістів тієї чи іншої професії.

Зупинимось на внутрішніх для організації моментах стимулювання праці працівників.

Наведемо основні принципи механізму оптимального стимулювання праці[9,с.253]:

- правило заохочення нормативної віддачі сил і дисципліни. Такий елемент стимулює виконавську дисципліну і активність;

- правило заохочення раціоналізаторської активності. Функція цього елементу заключається в стимулюванні раціоналізаторської (творчої, інноваційної) активності працівника, його участі в нормативній організації праці. Іншими словами, це стимулювання дій співробітників направлених на удосконалення норм і розвиток підрозділів, відділів, організації.

Основними аспектами стимулювання виступають[9,с.255]:

1. робота виконавця у строгій відповідності з поставленими завданнями чи нормами, тобто до встановленого тарифу доплачується виплата по відповідності;

2. відхилення від норми, що має позитивний характер для організації несе за собою доплату;

3. відхилення від норми, що має негативний для організації характер несе за собою утримання із заробітної плати;

4. виробіток раціональної пропозиції тягне за собою додаткові доплати.

Механізм оптимального стимулювання праці повинен обслуговувати адекватне самовизначення працівника до праці і визнаватися справедливим працівниками підприємства.

Стимули повинні підтримувати високу степінь задоволення співробітників своїми матеріальним і моральним станом. Зміни в механізмах стимулювання повинні проводитись спеціальною комісією для всіх працівників організації. Стимулювання повинно володіти здібністю гнучкого реагування на

зміни зовнішніх і внутрішніх для підприємства умов різного роду. Слід переглядати механізми стимулювання відповідно до умов, що складаються.

При побудові ієрархії акцентів стимулювання повинні враховуватись різні фактори: стадії діяльності організації, традиції, що склалися, стратегія подальшої діяльності підприємства, направленість корпоративної культури, характер кадрової політики та інше. Складно дати єдину систему пріоритетів для стимулювання. А тому наведемо приблизний алгоритм створення системи оплати праці, як одного із чинників мотивації управління.

Перш за все необхідно чітко описати функції і скласти посадові інструкції. Функції – особливість вкладу працівника в справу організації, основна специфіка його праці, яка включає опис кінцевого продукту. Посадові інструкції – це типовий опис основних функцій, які повинен здійснити працівник, який займає ту чи іншу посаду. Посадові інструкції складаються на основі: уявлення про типовість професіональних задач, позиції робочого місця в організаційній структурі підприємства, фотографії робочого часу, власного досвіду працівника. В посадових інструкціях повинні відображатись не тільки обов'язки, але й критерії оцінки результативності праці особи.

Постановка стратегічних цілей і задач організації. Механізм стимулювання праці повинен співставлятися із досягненням стратегічних цілей підприємства і сприяти вирішенню основних її задач.

Оцінка значимості кожного робочого місця в пріоритетах організації. В її основі закладено аналіз робочих місць. В процесі оціночного аналізу визначається значимість робочого місця в контексті його внеску в досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства, потрібного рівня освіти і відповідності робітника, що займає це місце. Результатом оцінки стає встановлення чітких пріоритетів в структурі організації, а відповідно, встановлення більш високої чи низької зарплати.

Створення тарифної сітки. Для її створення необхідно виходити з вироблених посадових пріоритетів самого підприємства та середніх показників вартості спеціалістів на ринку праці.

Визначення індивідуальної заробітної плати. Для чого робітнику встановлюється розмір заробітної плати, у відповідності із „вилкою” оплати і індивідуальних характеристик робітника – досвід, стаж, кваліфікації, освіта.

Заробітна плата може бути розбита на дві складові: сталу та змінну. Стала частина виплачується з виконання посадових обов'язків і не залежить від обсягів роботи. Змінна частина заробітної плати включає в себе преміальну систему за виконання тієї чи іншої роботи. [9,с.301]

Ми розглянули деякі аспекти створення ефективної системи мотивації і стимулювання праці працівників. Проте, не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних у всі часи і при будь-яких обставинах.

З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. У основі цих методів лежить твердження, що основним чинником, що модифікує, є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі, як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою.

Методами можуть бути, як матеріальні стимули так і нематеріальні мотиви. Стратегії теорії мотивації людськими ресурсами кожна фірма адаптує під особливості свого функціонування. Від успішного рішення цього питання залежить чи будуть працівники прагнути працювати добре або ж просто відбувати години. Вибір конкретного методу мотивації повинен, у першу чергу, визначати загальну стратегію управління персоналом, з якої виходить або бажає виходити підприємство.

Однак, будь-який метод, застосований керівником, заснований на обраній фірмою стратегії керування людськими ресурсами. Більшість відомих методів раціональної мотивації засновано на принципах однієї з цих теорій. Це означає, що вибір конкретного методу мотивації повинна, у першу чергу, визначати загальна стратегія керування персоналом, з якої виходить або бажає виходити фірма.

### **1.3. Особливості розвитку персоналу організації.**

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Особистість — це усталена система соціальне значущих рис, які всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації індивідуумів і цілеспрямованого виховання, опанування ними соціальних норм і функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності.

Гармонійний розвиток особистості — це різнобічний процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності. Гармонійний розвиток особистості означає всебічний розвиток людини як створіння соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активного та здатного до результативної і продуктивної праці.

Професійний розвиток особистості — це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття вужче порівняно з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей.

Про важливість професійних моральних цінностей, наприклад для фахівців з вищою освітою медичних та військових спеціальностей, свідчить наявність таких особливих кодексів професійної моралі, як клятва Гіппократа майбутніх лікарів чи військова присяга курсантів. [56, с.56]

Вужчим, на нашу думку, порівняно з поняттям «гармонійний розвиток особистості» є поняття «розвиток персоналу». Нетотожними є також поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу». У цьому зв'язку розглянемо детальніше останнє поняття.

Игольников Г. вважає, що розвиток персоналу — багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості. [17 с.25]

Г. Том під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [9, с.70.]. У свою чергу, Гріфін Р.В. і Яцура В.М. розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу.[12, с.78] Таке розуміння, на нашу думку, дещо звужує «системне» розуміння розвитку персоналу, але не заперечує думки Г. Тома.

Ширше розглядають це поняття російські вчені, зокрема А. Я. Кібанов. На їхню думку, розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.[20 89с.]

Таким чином, на нашу думку розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації

персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо. Такі заходи попередньо повинні плануватись, що вже можна назвати стратегією розвитку персоналу.

Стратегія розвитку персоналу в нашому розумінні - це особливий набір пріоритетних напрямів інвестування в людський капітал.

У ній можуть використовуватися наступні показники:

- чисельність штату
- компетенції, які необхідно розвивати.
- рівень продуктивності праці.
- види діяльності, які потрібно передати на аут-сорсинг або, навпаки, виконувати усередині компанії.
- склад і рівень компенсацій, тощо. [39 с. 18]

Стратегія розвитку персоналу, за Томпсоном - це завдання перших осіб компанії. В неї не входять такі процеси, як визначення оптимальної чисельності персоналу і рівня заробітної плати (завдання фінансового відділу), а також складання правил і принципів роботи персоналу і контроль над їх виконанням (завдання HR-відділу). Компанії без чіткої стратегії ризикують проводити програми, які не відповідають загальним бізнес-цілям. Наприклад, одна велика західна компанія у сфері виробництва і продажу товарів масового споживання запустила передову систему управління персоналом, яка не була пов'язана з бізнес-стратегією або хоч би з поточними показниками діяльності. Ознайомлення з цією системою зайняло у співробітників достатні багато сил і часу, але ніякої віддачі від її впровадження компанія не отримала. У результаті, замість того щоб випередити конкурентів, організація досить сильно відстала від них. І навпроти, стратегія розвитку персоналу може об'єднати компанію, забезпечити повернення від вкладень в персонал і підвищити результативність бізнесу. Наприклад, вона допомогла одній з найбільших західних міжнародних компаній уніфікувати роботу різних підрозділів. В ході впровадження стратегії розвитку персоналу підрозділу виявили загальні пріоритети і зрозуміли необхідність навчання персоналу по єдиній схемі. [52 с.236]

Завданням стратегії розвитку персоналу організації є забезпечення безперервного підвищення кваліфікації працівників, їх професійної перепідготовки відповідно до змін цілей та структури підприємства. Унаслідок розширення сфери і обсягів діяльності особлива увага приділяється плануванню трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційному просуванню, формуванню резерву на нові посади керівників структурних підрозділів компанії.[ 45 22с.]

Необхідність в створенні або удосконаленні стратегії розвитку персоналу зазвичай виникає у випадках:

1. Значні зміни в бізнес-стратегії. Якщо плануються істотні зміни в процесі виробництва, клієнтській політиці або продажах, може опинитися, що рівень розвитку персоналу не відповідає новим завданням. В цьому випадку ретельно продумана кадрова стратегія дасть можливість привернути нові ресурси, необхідні для досягнення поставленої мети.

2. Велике злиття або поглинання. Операції по злиттю і поглинанням вимагають комплексних рішень, що стосуються великої кількості співробітників. Вони також неможливі без чіткої стратегії, узгодженої із завданнями бізнесу.

3. Наявність значних проблем в області управління персоналом. Іноді в бізнесі не відбувається важливих змін, але такі проблеми, як високий рівень текучості кадрів, невідпрацьована процедура залучення співробітників з необхідними навиками або дуже низька продуктивність праці, піддають ризику успіх в бізнесі.

4. Необхідність зайняти лідируючу позицію на ринку. Коли стратегія направлена на те, щоб зайняти лідируючу позицію на ринку або привернути кращих співробітників, без стратегії розвитку персоналу просто не обійтися. [40, с.18]

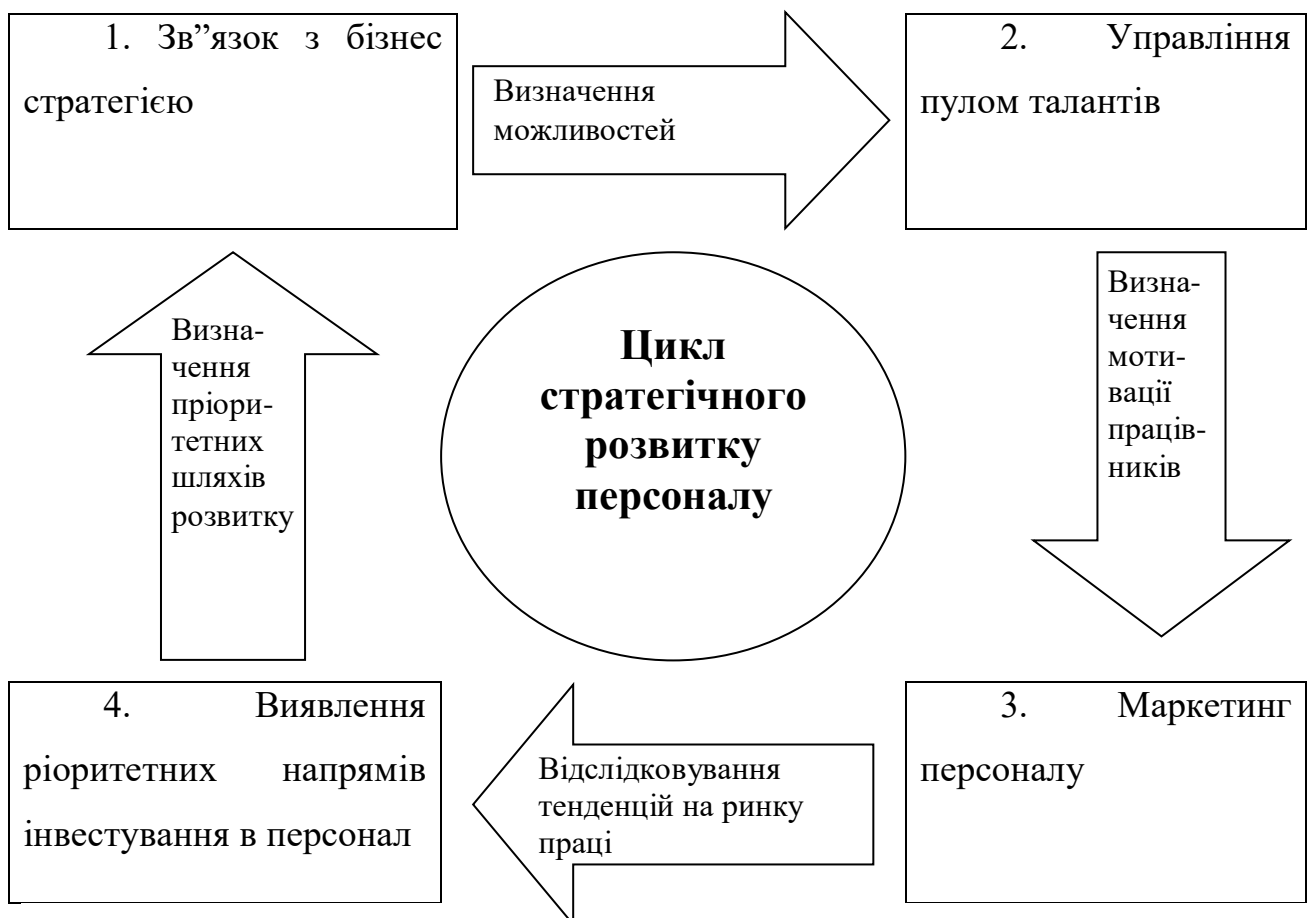
Стратегія розвитку персоналу не є необхідною в наступних випадках:

1. Прагнення скопіювати вдалі бізнес-моделі. Стратегія розвитку персоналу за визначенням не є наслідуванням вдалому досвіду інших компаній.

Вона повинна бути пов'язана з бізнес-требованнями і цілями кожної конкретної організації.

2. Конфлікт пріоритетів. Іноді компанії стикаються з тими, що суперечать один одному пріоритетами. Якщо топ-менеджери не здатні дотримуватися всіх їх одночасно, стратегія розвитку персоналу не буде ефективною. Одна велика корпорація спробувала упровадити стратегію розвитку персоналу під час значної реорганізації. Топ-менеджмент не зумів концентруватися одночасно на двох завданнях. У таких умовах створювати стратегію розвитку персоналу було безглуздо - ніхто не знав, яка мета у результаті виявиться головною.

3. Проблеми в HR-відділі. Стратегію розвитку персоналу не можна розглядати як вирішення проблем неправильно функціонуючого HR-відділу. Якщо його штат дуже великий, співробітники поволі працюють або не розуміють суті що відбувається в компанії, то звичайно достатньо тактичних заходів. [44, с.5]





### Рисунок 1.3 Чотири складові вдалої стратегії розвитку персоналу

#### Складова № 1. Зв'язок бізнес-стратегії і стратегії розвитку персоналу

Перший крок включає перевірку кожного пункту і напряму в бізнес-стратегії, а також визначення вимог до персоналу і ступеня його участі в реалізації стратегії. Участь персоналу може бути як прямим (наприклад, перенесення підрозділу компанії в іншу країну означає переїзд частини співробітників, підбір персоналу в новому регіоні і, можливо, скорочення частини штату на старому місці), так і непрямим (зміна брен-да яких-небудь продуктів може і не приводити до значного залучення персоналу до цього процесу). Наприклад, компанія Nationwide кілька років тому переглянула стратегію планування бізнесу. Стратегія розвитку персоналу тепер видозмінюється разом з бізнес-стратегією. Бізнес-стратегія позначає основні орієнтири в розвитку персоналу, а стратегія розвитку персоналу регламентує, хто із співробітників бере участь в реалізації планів компанії.

#### Складова № 2. Управління «пулом» талантів

Цей крок включає порівняння що існує і потрібного для реалізації бізнес-стратегії «пулу» талантів. Замість того щоб реагувати на тенденції на ринку праці (такі як дефіцит або профіцит робочої сили), компанія планує, який персонал (за типом і чисельністю) необхідний для реалізації бізнес-стратегії. На цьому етапі також досліджуються загальні тенденції кадрової структури компанії, що включають такі показники, як текучість, рекрутінгова активність, кількість співробітників пенсійного віку і так далі. Всі ці дані надалі застосовуються для вдосконалення системи підбору, навчання, розподілу функцій між співробітниками і підрозділами - тобто створення збалансованого «пулу» робочої сили.

Як відзначає Яцина Олексій, це не те ж саме, що звичайне планування кадрового резерву, яке передбачає орієнтацію на кожного перспективного співробітника окремо. Аналіз збалансованого «пулу» талантів дозволяє виділити ключові типи співробітників, наявність яких в організації необхідна для її подальшого розвитку. Після цього визначається, які програми розвитку

талантів повинні бути розширені, а які, навпаки, скорочені. Компанія Avon упроваджувала бізнес-план під керівництвом нового генерального директора. Компанія розробила схему, що пов'язує його з планом розвитку персоналу. Схема плану розвитку персоналу була в основному орієнтована на «пул» талантів, зокрема на розвиток лідерських якостей співробітників. Початкове припущення полягало в тому, що новий бізнес-план дозволить побачити пропуски в програмах розвитку перспективних фахівців. Виявлення пропусків і їх заповнення проводилося систематично, регіон за регіоном. Перший успіх прийшов з європейського підрозділу Avon, після чого подальше впровадження плану було скоректоване відповідно до вдалого досвіду. Разом з цим, в Avon була введена система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) для оцінки результативності впровадження плану розвитку персоналу. [62 с.49]

#### Складова № 3. Маркетинг персоналу.

Компанії, які займаються формуванням стратегії розвитку персоналу, повинні відповісти на питання про власне позиціонування в очах персоналу і претендентів. Це допоможе їм привертати, утримувати і мотивувати потрібних співробітників. Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, направленої на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами. Не можна плутати маркетинг персоналу компанії з побудовою конкурентоздатної компенсаційної політики (приведення зарплат і премій у відповідність з середнім по ринку) - це два різних процеси, хоча багато компаній часто підміняють перше другим. Стратегія розвитку персоналу, а саме одна з його складових – маркетинг персоналу, допомагає компанії зрозуміти, чим вона відрізняється від інших гравців ринку, і виявити свої конкурентні переваги.

#### Складова № 4. Розстановка пріоритетів інвестування в персонал.

На цьому етапі об'єднуються бізнес-стратегія, аналіз «пулу» талантів і обудова іміджу компанії як роботи давальця. Далі вибираються напрями інвестування в персонал. Наприклад, одна компанія вирішила сильно уменшити вкладення в тренінгові програми, коли з'ясує лось, що рівень знань і

навиків персоналу майже повністю відповідає потрібному. Засоби, що звільнилися, були направлені на збільшення премій і пільг, щоб удержати потрібних компанії співробітників. [14 с.17]

На нашу думку успіх впровадження стратегії розвитку персоналу, як і будь-якого глобального перетворення, залежить від того, наскільки добре воно опрацьоване з тактичної точки зору. Основна робота по впровадженню стратегії виконується спеціалізованими командами, а організаційний комітет, що складається з топ-менеджерів, оцінює ефективність і своєчасність виконання поставлених завдань. До цього процесу також можна привертати HR-менеджерів, але на чолі розробки і реалізації стратегії все одно обов'язково повинні стояти перші особи компанії.

Як відзначає Савченко О.М. кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу. Почнемо розгляд цих співвідношень зі стратегії підприємництва.

Успішна реалізація стратегії підприємництва вимагає для організації персоналу новаторів, які повинні мати гнучке мислення, бажання брати на себе відповідальність за прийняття управлінських ризиків, працювати понад установлену законодавством тривалість робочого дня, вміти співробітничати у групах, постійно підвищувати рівень професійної майстерності. Зазначеному варіанту стратегії управління організації відповідає така стратегія розвитку знань, умінь та практичних навичок персоналу, що дає йому можливість освоїти нові напрями діяльності компанії, забезпечує гнучкість мислення і дій працівників, активну їх участь у розробленні та реалізації нових проектів організації щодо виробництва товарів чи надання послуг.

Таким чином, стратегія підприємництва створює значні можливості для професійного розвитку особистості. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу заохочуються всіма наявними в організації засобами, оскільки сама стратегія підприємництва ґрунтується на високих індивідуальних можливостях особистості.

Стратегія динамічного зростання передбачає зміну цілей і структури організації. При цьому важливо забезпечити оптимальне співвідношення між потрібними змінами та стабільністю. У таких умовах працівники організації повинні швидко адаптуватися до змін, інтенсивно оволодівати тими знаннями, уміннями і практичними навичками, які необхідні персоналу для вирішення завдань стратегії динамічного зростання.

Завданням стратегії розвитку персоналу за зазначеного варіанта стратегії управління організації є забезпечення безперервного підвищення кваліфікації працівників, їх професійної перепідготовки відповідно до змін цілей та структури підприємства. Унаслідок розширення сфери і обсягів діяльності особлива увага приділяється плануванню трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційному просуванню, формуванню резерву на нові посади керівників структурних підрозділів компанії.

Стратегія прибутку реалізується організаціями, що перебувають на стадії зрілості та розраховують одержувати сталий прибуток за рахунок продажу товарів чи надання послуг, які користуються стійким попитом на ринку. Основне завдання організації за такої стратегії управління — збільшення випуску продукції чи надання послуг при мінімізації витрат. Його розв'язання передбачає систему управління, побудовану на чітких процедурах, правилах, котрі спрямовані на регулярний і жорсткий контроль, на максимально можливе усунення невизначеності у виробничому процесі. Відповідно до цих умов стратегія розвитку персоналу ґрунтується на відносно сталих вимогах до рівня професійної майстерності працівників. Завдання служби управління персоналом зводяться в основному до підтримки досягнутого рівня та недопущення зниження обсягів прибутків або погіршення якості товарів чи послуг за допомогою безперервного підвищення кваліфікації працівників. Стабільними також залишаються обсяги первинної професійної підготовки робітників. Водночас програми з професійної перепідготовки не мають для компанії вирішального значення і тому проводяться в обмежених обсягах.

Стратегія ліквідації вибирається організацією у тому разі, коли всі або основні напрями діяльності збиткові, товари чи послуги не користуються попитом на ринку. За таких обставин стратегія розвитку персоналу орієнтується насамперед на соціальний захист працівників, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Це має нейтралізувати негативний вплив очікуваних скорочень чисельності персоналу організації на розвиток трудового потенціалу суспільства. Тому заходи щодо професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації вивільнюваних і вивільнених працівників набувають великого значення.

Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації зазначених категорій населення повинні проводитися організаціями, службою зайнятості, навчальними закладами не тільки за рахунок коштів організацій, а й через залучення коштів страхових фондів, державного і місцевих бюджетів тощо.

Стратегія зміни курсу застосовується організаціями, що зорієнтовані на швидке зростання обсягів прибутку, освоєння нових або розширення вже Існуючих ринків збуту своїх товарів чи послуг. Ця стратегія вимагає від фірми зміни всієї системи управління та відносин на підприємстві. За таких умов посилюється роль кожного працівника організації у пошуку нових нестандартних рішень для реалізації стратегії.

Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів, вимагає в стратегії розвитку персоналу головні акценти змістити на опанування працівниками нових знань, умінь і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають особливого значення для реалізації стратегії зміни курсу.

Організація нових напрямів діяльності дає змогу компанії запропонувати персоналу професійно-кваліфікаційне просування, нові привабливіші і складніші за змістом праці робочі місця.

Ураховуючи те, що без ентузіазму, активної участі більшості працівників здійснити на практиці цю стратегію неможливо, важливе місце у стратегії

розвитку персоналу посідає матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку робітників, фахівців з вищою освітою й керівників.

Досвід застосування різними компаніями стратегій управління організації та стратегій розвитку персоналу показує, що вони рідко зупиняють свій вибір на якомусь одному варіанті. Частіше загальна стратегія управління є комбінацією перелічених стратегій. Хоча їх послідовність визначається значущістю й очікуваними результатами кожної стратегії управління організацією, у будь-якому випадку компанія повинна проводити активну політику щодо розвитку персоналу. [47 с.23]

### **Висновки до розділу 1**

1. На зміну теорії, що розглядала персонал як чинник витрат, котрі необхідно скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал є одним з ресурсів організації, котрими необхідно раціонально управляти, створювати сприятливі умови для його розвитку, вкладати в розвиток персоналу значні кошти.

2. Ми розглянули деякі аспекти створення ефективної системи мотивації і стимулювання праці працівників. Проте, не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних у всі часи і при будь-яких обставинах.

3. З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. У основі цих методів лежить твердження, що основним чинником, що модифікує, є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі, як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою.

4. Методами можуть бути, як матеріальні стимули так і нематеріальні мотиви. Стратегії теорії мотивації людськими ресурсами кожна фірма адаптує під особливості свого функціонування. Від успішного рішення цього питання залежить чи будуть працівники прагнути працювати добре або ж просто відбувати години. Вибір конкретного методу мотивації повинен, у першу чергу, визначати загальну стратегію управління персоналом.

5. Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

6. Завданням стратегії розвитку персоналу організації є забезпечення безперервного підвищення кваліфікації працівників, їх професійної перепідготовки відповідно до змін цілей та структури підприємства.

7. Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу.

8. Успіх впровадження стратегії розвитку персоналу, як і будь-якого глобального перетворення, залежить від того, на скільки добре воно опрацьоване з тактичної точки зору.

## **РОЗДІЛ II. Аналіз організації управління персоналом у ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод».**

Перехід до ринкової економіки докорінно змінив умови господарювання підприємств. Більшість з них виявились не готовими ефективно і самостійно вирішувати проблеми виживання, підтримувати стабільне виробництво, успішно працювати в ринкових умовах, протистояти конкуренції, отримувати достатні доходи. Особливі труднощі пов'язані з кризовими явищами, що характерні для етапу становлення ринкових відносин – неконтрольованою диференціацією доходів, недосконалою державною економічною, фінансовою політикою, інфляцією, вкрай низькою платоспроможністю споживачів товарів, дефіцитом матеріальних і енергетичних ресурсів, соціальною напруженістю. Тому, виникає необхідність аналізу господарської діяльності підприємства з метою виявлення основних проблем, зокрема в управлінні персоналом, і подальшим прийняттям рішень щодо їхнього усунення.

Товариство з додатковою відповідальністю «Івано-Франківський міськмолокозавод» (надалі - Товариство) засновано у процесі реорганізації шляхом перетворення відкритого акціонерного товариства «Івано-Франківський міськмолокозавод», згідно рішення загальних зборів акціонерів (протокол №1 від 04.02.2010 р.) та установчих зборів засновників (протокол №1 від 05.05.2010) у відповідності до Господарського кодексу України, Закону України «Про господарські товариства» та інших нормативних актів.

Повна назва Товариства українською мовою:

Товариство з додатковою відповідальністю «Івано-Франківський міськмолокозавод».

Скорочена назва: ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод».

Місцезнаходження Товариства: 76003, м. Івано-Франківськ, вул. Ушинського, буд. 2.



Засновниками Товариства є громадяни України:

Дем'янів Михайло Михайлович, Іванечко Богдан Несторович та Кратасюк Сергій Анатолійович. Кожний засновник Товариства є його Учасником.

Згідно статуту ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод», затвердженого загальними зборами учасників товариства (протокол №11/16 від 20 грудня 2016 року):

Засновники несуть солідарну відповідальність по зобов'язаннях що виникнуть до обов'язкової реєстрації Товариства при умові, якщо предмет зобов'язання засновників не був поділений між ними. Засновник, виступав стороною в цих зобов'язаннях, відповідальності за них не несе.

Засновники Товариства несуть відповідальність по зобов'язаннях Товариства в межах їх вкладів в Статутний капітал, а також додаткову відповідальність в межах граничного розміру визначеного статутом.

У випадку, якщо Засновник не повністю оплатив свою долю Статутного капіталу, він несе відповідальність по зобов'язаннях Товариства в межах повної долі.

Товариство є юридичною особою приватного права за законодавством України. Діяльність Товариства не обмежена терміном.

Товариство з додатковою відповідальністю «Івано-Франківський міськмолкозавод» є правонаступником з усіх прав та обов'язків відкритого акціонерного товариства «Івано-Франківський міськмолкозавод» (код ЄДРПОУ 00445676).

Товариство має самостійний баланс, поточні та вкладні (депозитні) рахунки в установах банків, печатку, штампи, бланки, валютні рахунки, товарний та фірмові знаки, логотип та інші реквізити, комерційне (фірмове) найменування. Товариство самостійно здійснює підприємницьку діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування і самоокупності, несе відповідальність за її наслідки.

Товариство володіє відокремленим майном, може від свого імені набувати цивільні права (майнові та немайнові), виступати в зобов'язаннях, нести

самостійну відповідальність, укладати з іншими юридичними особами та громадянами договори (контракти), зокрема, купівлі-продажу, підяду, перевезень, зберігання, доручення, комісії, тощо, здійснювати юридичні акти, в тому числі кредитні і вексельні, нести обов'язки, виступати від свого імені позивачем, відповідачем та третьою особою в судах в Україні, а також у судах інших держав.

Товариство може утворювати в Україні та за її межами свої відокремлені структурні підрозділи - філії та представництва, наділяти їх основними та обіговими коштами. Філії, представництва діють на підставі положень, що затверджуються загальними зборами учасників Товариства. Керівництво їх діяльністю здійснюють особи, які призначаються загальними зборами учасників Товариства.

Товариство може бути засновником та учасником інших господарських товариств, спільних підприємств за участю іноземного капіталу, концернів, консорціумів, асоціацій, інших добровільних об'єднань.

Метою діяльності підприємства є виробництво молочної продукції на основі новітніх технологій, із метою одержання прибутку по наслідках господарської діяльності.

Підприємство очолює Директор ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод» - Кратасюк Сергій Анатолійович. Він здійснює керівництво підприємством в цілому, тобто репрезентує його на будь-яких рівнях, розпоряджається у межах чинного законодавства його майном, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки тощо. Облік виробництва, контроль за використанням засобів і дотриманням фінансової дисципліни, складання звітності, розрахунки із робітниками і службовцями здійснює головна бухгалтерія.

Заступник директора по заготівлі сировини відповідає за ритмічність забезпечення підприємства стратегічними сировинними ресурсами, розглядає можливість та доцільність заміни сировинних ресурсів на більш дешеві замінники. У його компетенції перебувають питання із логістики. Йому

безпосередньо підпорядковується відділ постачання, заготівельний та автотранспортний цех.

Відділ постачання відповідає за ритмічність поставок сировини на підприємство, зокрема заготівлю молока, заготівельний відділ забезпечує виробничий процес іншими сировинними ресурсами, такими як цукор, лактоза та комплектуючими матеріалами.

Увесь обсяг робіт по перевезенню продукції, як у внутрішньо-цехових приміщеннях, так і за межі підприємства виконує автотранспортний цех. Також цех виконує транзитні та експедиторські перевезення, що у майбутньому може додатково підвищити грошові надходження підприємства.

Реалізацією діловодства на підприємстві, тобто прийманням вхідної документації, її реєстрацією, обліком, організацією внутрішнього документообігу, відправленням та зберіганням документів займається секретар керівника підприємства.

Начальник відділу кадрів відповідає за реалізацію кадрової політики підприємства. Він, зокрема, займається питаннями відбору персоналу, його професійною орієнтацією та соціальною адаптацією, навчанням, підвищенням по посаді, переведенням та звільненням.

Відділ організації праці та зарплати відповідає за процес визначення (формування) фонду оплати праці (ФОП), середньомісячної заробітної платні, здійснює контроль за виконанням принципів нормування праці, організовує трудовий процес та слідкує за його перебігом.

Одним із структурних підрозділів ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» є служба комерційного директора, а саме відділ збуту. Він виконує маркетингові функції із вивчення попиту, ринків збуту, реклами, просування товарів, створення та удосконалення каналів збуту, формує стратегію маркетингу суб'єкта господарювання.

Вивчення нормативних та фактичних умов праці, рівня безпечності виробничого процесу для здоров'я працівників, а також проведення інструктажу із техніки безпеки та дослідження впливу підприємства покладено

на відділ охорони праці, екології та протипожежної безпеки. Питаннями юриспруденції та обґрунтуванням нормативної (із точки зору законодавства) позиції підприємства займається юрисконсульт. Функції своєї служби безпеки виконує охорона.

Директор з матеріально-технічного постачання відповідає за організацію та проведення планової роботи на підприємстві, проводить фінансовий аналіз поточної діяльності, здійснює контроль за виконанням планових завдань, проводить аналіз діяльності підприємства. У його діяльність входять питання забезпечення суб'єкта господарювання фінансовими ресурсами, організація вчасної оплати праці працівників підприємства.

Виробнича лабораторія проводить аналіз виготовленої продукції та заготівельної сировини, виконує функції контролю за дотриманням вимог до готового продукту та санітарно-гігієнічних умов виробництва. Над постійним підвищенням якості продукції та удосконаленням її смакових властивостей працює бюро якості.

Директор з виробництва відповідає за раціональний нормативний перебіг виробничого процесу, дотримання вимог технологічного циклу, займається питаннями модернізації технології виробництва продукції. Безпосередньо під його керівництвом перебувають основні виробничі підрозділи, а саме: цех по виробництву вершкового масла, згущеного молока, казеїну, лактози.

Технолог по нових видах продукції забезпечує розробку, апробацію та виготовлення нової продукції або ж удосконалює ту, що уже виготовляється.

Головний інженер здійснює управління науково-дослідними та експериментними роботами, безпосередньо відповідає за вдосконалення техніки і технології виробництва. До його обов'язків входять також технічна підготовка та обслуговування виробництва, розробка заходів для підвищення якості продукції й дотримання технологічної дисципліни.

Відділ головного механіка здійснює контроль за діяльністю обладнання і устаткування, а також за експлуатацією наявних основних виробничих фондів,

забезпеченням енергетичними ресурсами та ефективністю використання енергомережі на підприємстві.

Основний асортимент молочної продукції, яку виробляє ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основний асортимент молочної продукції, яку виробляє ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод»

1) Молоко коров'яче питне пастеризоване з м.ч.ж. 2,4 %, 2,7 %, 3,3% фасоване в поліетиленову плівку по 900 г. ДСТУ 2661-2010.

2) Кефір з м.ч.ж. 2,5% фасований в полістиролові стакани по 200 г; по 450 г. і поліетиленову плівку по 450 г. ДСТУ 4417:2005.

3) Кефір нежирний фасований в полістироловий стакан 450 г. поліетиленову плівку по 450 г. ДСТУ 4417:2005.

4) Сметана, з м.ч.ж. 21% вагова і фасована в полістиролові стакани по 350 г, 400 г, відра з полімерних матеріалів по 900г та 10 кг і поліетиленову плівку по 400г. ТУУ 25027034-009-99.

5) Сметана, з м.ч.ж. 15% вагова і фасована в полістиролові стакани 400 г, відра з полімерних матеріалів по 900г. та 10 кг і поліетиленову плівку по 400г. ТУУ 25027034-009-99.

6) Продукт молоковмісний сметанний "Домашній" з м.ч.ж. 20% (в т.ч. молочного жиру не менше 25 % від загальної маси жиру) ваговий, фасований в поліетиленову плівку по 400г і відра з полімерних матеріалів по 900г та 10 кг. ТУУ 15.4-33312013-02:2005.

7) Сир кисломолочний з м.ч.ж. 5,5%, 9,5%, 18% ваговий і фасований у фляги, спожиткові тару з полімерних матеріалів та полімерну плівку від 1000г до 30,00 кг. ДСТУ 4554:2006.

8) Сир кисломолочний з м.ч.ж. 18% фасований у плівку-сколів по 250 г. ДСТУ 4554:2006.

9) Маса молоковмісна сиркова м.ч.ж. 23% фасована в полімерну плівку по 5 кг і 10 кг. ТУУ 15.8-25422297-002:2011.

10) Масло солодковершкове екстра в моноліті і фасоване по 200 г з м.ч.ж 82%. ДСТУ4399:2005.

11) Масло солодковершкове «Селянське» в моноліті і фасоване по 200 г з м.ч.ж від 72% до 79,9%.ДСТУ 43992005.

12) Масло солодковершкове бутербродне в моноліті і фасоване по 200 г з м.ч.ж 63%. ДСТУ 43992005.

13) Паста рослинно-вершкова жирова з м.ч.ж. від 50 % до 72 % фасована по 5 кг. та 10 кг. ТУУ 15.4-25422297-005:2012.

14) Паста рослинно-вершкова жирова з м.ч.ж. від 25 % до 82,5 % фасована по 5 кг. та 10 кг. ТУУ 10.4-00445676-00122016.

15) Казеїн технічний. ДСТУ 4639:2006.

12) "Спреди та суміші жирові" в моноліті і фасоване по 200 г з м.ч.ж. загального жиру від 50 % до 85 %. ДСТУ 4445-2005.

### 13) Вершки пастеризовані 35% вагові.ТУУ10.02.02.789.08-89.

Для нормального функціонування підприємства повинно бути на належному рівні організовано його основне виробництво. В даному випадку нормальна діяльність основного виробництва ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» забезпечить стабільне і конкурентоспроможне виготовлення вище перерахованої продукції.

Підприємство має розгалужену структуру. До основного виробництва на підприємстві відносять ті цехи та дільниці, які безпосередньо беруть участь у виготовленні продукції, на якій спеціалізується підприємство. ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» має у своєму підпорядкуванні такі підрозділи та дільниці, які складають його основне виробництво:

1. Молочний цех. В свою чергу відповідно до своєї структури він ділиться на:

- приймальне відділення;
- молокозберігальне відділення;
- варочне відділення;
- розфасовочне відділення;
- пакувальне відділення;
- склад.

Працівники в цеху працюють в три зміни по 8 годин.

2. Маслоцех спеціалізується на виробництві масла вершкового і вершково-рослинного. Виробництво в цеху ведеться по двох лініях:

- неперервного збивання вершкового масла жирністю 72-84%;
- лінія виробництва молочно-рослинних вершків.

ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» покладається у своєму виробництві на таку технологічну схему з випуску про:

1. Приймання молока;
2. Охолодження і резервування молока;

3. Сепарування молока – одержання вершків;
4. Нормалізація суміші;
5. Пастеризація суміші;
6. Згущення суміші;
7. Охолодження готового продукту;
8. Маркування і розфасовка готового продукту;
9. Пакування готового продукту;
10. Зберігання готового продукту.

На підприємстві використовується періодично-поточковий виробничий процес. Технологічні процеси являються перервними, тобто без поточковими, у зв'язку з тим, що вони не є повністю механізованими.

На підприємстві використовують такі транспортні засоби для подачі сировинних ресурсів, як: молокопроводи, автоцистерни, електропідйомники. Для забезпечення виробничого процесу молоком використовують автоцистерни, які дають можливість зберегти властивості даного сировинного ресурсу, уникаючи контакту з повітрям. Безпосередньо у виробничі цехи молоко надходить через молокопроводи, що забезпечує наявність невеликих втрат при транспортуванні. Переміщення готової продукції на склад підприємства здійснюється за допомогою електропідйомників. Використання таких транспортних засобів дозволяє значно скоротити час перебігу виробничого процесу та зменшити кількість простоїв.

## **2.2. Аналіз структури персоналу ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод».**

Невід'ємним елементом планування підбору та розстановки кадрів є аналіз забезпеченості підприємства робочою силою, плинності кадрів, використання робочого часу.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу в ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» показує, що із загальної чисельності 189



працівників – жінки становлять 57%, а чоловіки 43% усього персоналу (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2

Статевий склад працівників ТДВ «Івано-Франківський  
міськмолокозавод», осіб

Щодо професійного складу працівників, із загальної чисельності 189 працівників – 51 особа відноситься до управлінського персоналу, спеціалістів та службовців, 138 осіб – робітники, зайняті безпосередньо на технологічних операціях та обслуговуванням основного виробництва (таблиця 2.3.). У ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод» у 2016 році було зростання на 8 осіб, у 2015 році - незмінна чисельність персоналу.

Таблиця 2.3.

Професійний склад працівників  
ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод»

Сформовано автором на основі штатного розпису за 2015 та 2016 роки (див. додатки)

Віковий склад персоналу підприємства можна відстежити за рис. 2.1. У ньому значно переважає персонал віком 30-50 років, що також пов'язано із специфікою підприємства.

Рис. 2.1. Віковий склад персоналу ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод»

Персонал підприємства відзначається високим професіоналізмом, має великий досвід роботи на інших підприємствах цього типу. Згідно із стандартами України 54% робітників відноситься до висококваліфікованих категорій.

Показник якості розстановки кадрів по посадах розраховується шляхом сумування числа спеціалістів з вищою освітою, які займають керівні та інженерно-технічні посади, і ділення отриманого результату на загальну

кількість посад, які вимагають заміни спеціалістами. Приклад розрахунку якості розстановки кадрів ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» приведено в таблиці 2.4.

На основі даних таблиці 2.4. визначимо показник якості розстановки керівників і спеціалістів за посадами згідно з формулою:

$$Пд = (П(2.1)+П(3.2))/(П(1.1)+П(1.2)) * 100\% \quad (2.1)$$

де  $П(i,j)$  – елемент таблиці 2.3., що утворюється на перехресті  $i$ -ї строки і  $j$ -го стовбця ( $i=1,2,3; j=1,2$ )

Підставивши у формулу (2.1) цифрові дані, отримаємо показник якості розстановки за посадами:

$$Пд = (15+2)/(17+7)*100\% = 70,83\%$$

Як бачимо, показник якості розстановки кадрів по посадах високий, що говорить про відповідність керівних осіб посадам, які вони займають.

Для кращої наочності зобразимо склад працівників в розрізі освіти за допомогою діаграми (рис. 2.2.).

Рис. 2.2. Структура керівників і спеціалістів ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод»

Для підвищення кваліфікації персоналу Підприємство користується послугами спеціалізованих фірм в м. Києві. Підготовка кадрів з метою підвищення їх кваліфікації здійснюється на основі планів виробництва і відповідної потреби робітників різних професій та спеціальностей. Основою для розрахунку потреби основних робітників за професіями служить трудомісткість виробничої програми розбитої за видами обробки.

На підприємстві існує постійна потреба підприємства в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому одним з найважливіших факторів ефективної роботи підприємства є

безупинна перепідготовка персоналу. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці. На виконання однієї і тієї ж роботи у кваліфікованих працівників іде значно менше часу, чим у менш кваліфікованих. Більш кваліфіковані працівники швидше й ефективніше освоюють нову техніку, технологію, методи організації праці. Завдяки своїй вищій освітній і професійній підготовці, такі працівники одержують можливість технологічно «бачити» значно більше своєї безпосередньої обов'язки в процесі виробництва. Саме це багато в чому визначає більш високий ступінь задоволення своєю працею.

Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання, перепідготовки. Головними з них для ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод» є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання трудових ресурсів;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- недостача досить кваліфікованих працівників на національному рівні;
- підготовка працівників до заняття більш високої посади;
- розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів;
- соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників;
- поява нових виробничих працівників.

Навчання також потрібно й корисно в наступних трьох основних випадках:

- коли працівник надходить на підприємство;
- коли працівника призначають на нову посаду чи він одержує нову роботу;
- коли перевіркою встановлено, що в працівника не вистачає визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Для придбання початкового рівня кваліфікації проводиться навчання працівників. Найчастіше це індивідуальні заняття. Кожен новий працівник

підприємства має наставника, що навчає його теоретично й практично. Крім цього начальники відділів один раз у 2 місяці проводять заняття з підлеглими для підвищення їхньої кваліфікації.

Керівництво підприємства намагається створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників, тому що від цього залежить продуктивність праці, якість послуг, економія матеріальних ресурсів.

### **2.3. Аналіз мотивації праці у ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод» та її вплив на формування кадрового потенціалу.**

Аналіз мотивації персоналу на підприємстві показує, що політика оплати праці на підприємстві здійснюється з метою виявлення "прогалин" виробництва і стимулювання працівників тих ділянок виробництва для усунення їх або пом'якшення їх негативного впливу на діяльність підприємства.

З цією метою проведемо аналіз діючих локальних систем стимулювання праці персоналу в ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод» за окремими його категоріями.

При визначенні "Вузких місць" підприємства наголошувалось про необхідність стимулювання певних зон, тобто, ведення політики оплати праці в конкретних напрямках. На підприємстві ці завдання виконує відділ організації праці та зарплати. Цей відділ виконує об'ємну роботу, яка полягає в:

- розробці і впровадженні трудових норм і нормативів на всі виробничі процеси (вироби), а також процеси управління і обслуговування;
- розробці систем оцінки і оплати праці;
- обліку дотримання і аналізу ефективності встановлених норм, нормативів, систем оплати праці;
- розробці систем пільг і компенсацій (соціальне стимулювання);
- аналізу трудових процесів (функцій);
- вдосконалення організації праці і управління;

- підготовці проектів колективних договорів, інформуванні про хід їх виконання;
- наборі персоналу відповідних професій, спеціальностей та кваліфікацій згідно з поточними перспективними потребами виробництва;
- обліку персоналу;
- оформленні переміщень, переводів, звільнень;
- організації атестації кадрів;
- веденні трудових книжок;
- підготовці наказів з кадрових питань;
- видачі працівникам довідок про трудову діяльність;
- підготовці документів для призначень комісій;
- контролі за дотриманням графіків відпусток;
- організації підготовки, перепідготовки і перекваліфікації працівників на основі вивчення потреб підприємства в кваліфікованих кадрах.

Розробкою та оцінкою ефективності впровадження положень із стимулювання праці займається спеціаліст з мотивації і дослідження праці, який входить до складу відділу трудових відносин.

Загалом, за основними напрямками стимулювання праці в ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» виділяють такі локальні системи:

- система стимулювання працівників, задіяних в підготовці виробництва;
- система стимулювання продуктивності праці;
- система стимулювання якості праці (продукції).

В результаті дослідження діючої політики оплати праці в ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» нами виявлено ряд позитивних зрушень, які відбулись за останні 2 роки. Відбулось зростання рівня виробництва і реалізації продукції, зросли витрати на оплату персоналу, що вказує на покращення мотивації праці працівників. Щодо використання основних фондів і

матеріальних ресурсів, то тут теж відбулись покращення. В зв'язку із зміною акцентів в стратегії підприємства виникла потреба у вдосконаленні діючої політики оплати праці персоналу ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод».

Спеціалісти високої кваліфікації працюють на контрактній основі, в якій вказані права і обов'язки сторін, умови оплати їх праці і розірвання контракту.

Економіст з організації праці та заробітної плати веде штатний розпис персоналу ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод» (представлений в таб. 2.5-2.8), здійснює зміни, слідкує за змінами мінімальної заробітної плати, проводить атестацію робочих місць.

Таблиця 2.5

ШТАТНИЙ РОЗПИС  
керівників і спеціалістів ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод»  
з 01 жовтня 2015 року

Таблиця 2.6.

ШТАТНИЙ РОЗПИС  
робітників ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод»  
з 01 жовтня 2015 року

Таблиця 2.7.

ШТАТНИЙ РОЗПИС  
керівників і спеціалістів ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод»  
з 01 жовтня 2016 року

Таблиця 2.8.

ШТАТНИЙ РОЗПИС  
робітників ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод»  
з 01 жовтня 2016 року

Відтак, на основі проведеного аналізу складу персоналу ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод» можна зробити висновки, що основними напрямками удосконалення професійно-кваліфікаційного складу кадрів, а також формування цілісного управлінського колективу є:

- організація професійної орієнтації і професійного відбору управлінського персоналу, глибоке вивчення особистих і ділових якостей робітників;

- організація цілеспрямованої професійної підготовки кадрів управління в складі резерву для висування, систематичне підвищення ділової кваліфікації, культурного і освітнього рівня кожного працівника;
- організація оптимальної розстановки кадрів управління на основі використання сучасних форм і методів кадрової роботи; підвищення рівня виховної роботи з персоналом на основі обліку специфіки різних категорій і груп працівників, а також організація процесу адаптації робітників, спрямованої на швидше досягнення ними високої ефективності праці.

Проведення оцінки персоналу повинно узгоджуватись із ступенем та способами мотивації їх праці. Тому винагорода має важливе значення для оцінки якості трудового життя людини. Дослідження показують, що винагороди впливають на рішення людей про влаштування на роботу, на рішення про те, скільки вони повинні виробляти продукції, коли і чи варто взагалі піти з підприємства. Для людей важливо також бути впевненими в тому, що вони отримують справедливу винагороду за витрачений час і зусилля та результати, які приносять їх праця організації.

Конкретний зв'язок між якісними показниками персоналу, що підлягає оцінці та мотивацією показано на табл. 2.9.-2.11. Згідно даних наведених в них різні види мотивації справляють неоднаковий результат на осіб різної кваліфікації, статі, віку тощо. Відповідно оцінювати ці категорії теж необхідно по-різному.

Найбільш розповсюдженою формою винагороди працівників, в тому числі управлінського персоналу, є заробітна плата, допомоги і надання послуг. Заробітна плата є грошовою винагородою, яку підприємство виплачує працівникам за виконану роботу на основі витрат часу або обсягу виробленої продукції і спрямована вона на мотивацію в досягненні бажаного рівня продуктивності праці. Заробітна плата виступає у різних формах: погодинна, відрядна, у вигляді премій, гонорарів, і посідає значне місце в управлінні персоналом.

Таблиця 2.9.

Зв'язок мотивації з кваліфікацією [29. – С.225]

Таблиця 2.10.

Зв'язок мотивації із статтю, віком [29. – С.227]

Таблиця 2.11.

Зв'язок мотивації з трудовою активністю [29. – С.230].

Кожна з форм оплати праці має свої системи. Наприклад, система посадових окладів, пряма погодинна система, пряма відрядна система, колективна (бригадна, акордна). Будь-яка система повинна ґрунтуватися на фінансовій рівновазі підприємства, оскільки виплати на заробітну плату, премії та інше – важлива складова витрат кожного підприємства, його продуктивності і прибутковості.

Кожна із систем має відображати справедливість розподілу заробітної плати між працівниками відповідного обсягу виконаної роботи та кваліфікації. Вона має бути конкурентоздатною, щоб рівень заробітної плати сприяв залученню найкращих працівників і заохочував їх працювати продуктивніше. Норми оплати праці, які існують на підприємстві, значним чином впливають на визначення заробітної плати. Якщо рівень заробітної плати на підприємстві низький, йому важко буде залучити кваліфікований персонал.

При організації оплати праці необхідно дотримуватися принципу диференціації заробітної плати, яка може здійснюватись в залежності від умов праці, форм оплати праці, кваліфікації та принципу індивідуалізації, тобто кожен працівник має отримувати заробітну плату відповідно до продуктивності своєї праці.

Розвиток технологічних революцій, інформатизація виробничо-господарських процесів обумовили суттєву зміну ролі людського фактору як джерела підвищення ефективності виробництва. Характеристики виробничих сил людини, введення в дію яких гарантує в сучасних умовах успішні



результати в бізнесі, в більшій мірі відносяться не до його фізичних чи інтелектуальним здібностям, а до сфери його емоційно-психологічного стану.

В зв'язку з цим змінилась парадигма менеджменту. Від необхідності управління введення в дію людських відносин вона перейшла до вивчення умов і формування факторів розвитку самоменеджменту, бажання людини самостійно і творчо вирішувати проблеми, які виникають на робочому місці, використання в найбільшій мірі в трудовому процесі особливостей сприйняття навколишнього світу, закладених в людині.

Середній рівень заробітної плати в ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» за 2015 рік склав 2025 грн. в місяць - у керівників і спеціалістів та 1400 грн. - у робітників, а в 2016 році - 3390 грн. у керівників і спеціалістів і близько 2460 грн. - в робітників (див. таб. 2.5.-2.8.). Такий стан речей створює передумови для певних рішень в галузі мотивації праці. Мова йде про те, щоб переосмислити уявлення про поняття мотивації працівника, враховуючи нові економічні умови, а також зміни і реформи, які проводяться урядом.

ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» необхідно визначати орієнтири, які повинно досягати підприємство шляхом впровадження вдосконалень по різних складових. Так, стратегія мотивації і організації праці охоплює всі ланки підприємства, починаючи від працівників, які займаються розробкою виробів, закінчуючи тими, хто займаються просуванням цих виробів до споживача. Новий підхід до мотивації повинен охоплювати всі категорії працівників. Необхідно визначити єдину мету, і кожен працівник повинен бути солідарним в досягненні цієї мети із своїми колегами, керівництвом. Розвивати і будувати нові орієнтири компанія повинна враховувати і дотримуватися лінії, яку обирає уряд у своїй законотворчій діяльності, щоб стратегія, обрана нею мала спільні напрямки і цілі з реформами, що проводяться урядом в галузі виробництва. Висновок є очевидним, існуюча заробітна плата не виконує своєї головної функції - відтворювальної, мотиваційна (стимулююча) функція практично відсутня.

Всі ці негаразди формують рішення про зміни в стратегії управління персоналом взагалі.

Здійснимо аналіз фонду оплати праці та інших виплати в ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод» за 2016 рік (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11.

Склад фонду оплати праці та інші виплати в ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод» за 2016 рік .

Аналіз таблиці свідчить, що в структурі фонду оплати праці відсутні надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів. На підприємстві відсутнє стимулювання персоналу у вигляді премій та винагород, що свідчить про недосконалість роботи підприємства стосовно мотивації персоналу.

Таким чином, для того щоб сформулювати нову концепцію оплати праці до цього процесу слід залучити усі служби, оскільки це стосується кожного працівника, до якої б категорії він не належав. Для обґрунтування стратегії мотивації і встановлення цільових орієнтирів необхідно для початку провести дослідження існуючої стратегії управління персоналом, як в загальному, так і детально і потім розробити нову концепцію стратегії управління персоналом.

В сьогоденних умовах ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод» позбавлено можливості надати своїм працівникам пільги і гарантії, тому вирішення цих проблем полягає в розробці більш досконалого механізму стимулювання праці, який ґрунтується на організації і системі оплати праці.

Загальну оцінку політики оплати праці на підприємстві проводять шляхом оцінки стану:

- організації праці в ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод»;
- організації оплати праці підприємства;
- продуктивності праці на підприємстві;
- нормування праці;
- стан підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу.

В ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» у виробництві широко застосовується індивідуальна форма організації праці. Вона практикується в інструментальному виробництві в підрозділах обслуговування. Виконання наряду на ремонт обладнання (капітальний, середній, поточний) з меншою чисельністю ніж передбачено нарядом дає можливість розподілити запланований фонд оплати між меншою чисельністю ремонтників і тим самим збільшити індивідуальну оплату. Досвід роботи в ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» свідчить про беззаперечні переваги колективної форми праці, що дають можливість ефективно використовувати трудові ресурси.

В ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» широко також використовується у виробництві індивідуальна форма організації праці. Вона практикується в підрозділах обслуговування. Всі бригади працюють за єдиним нарядом з оплатою за кінцеві результати роботи і розподілом колективного заробітку з врахуванням фактично відпрацьованого часу і конкретного трудового вкладу в колективні результати праці, тобто величини заробленого КТУ. Розрахунки бригадного заробітку, а також його розподіл між членами бригади здійснюється щоденно після подання в обчислювальний центр відповідних документів (наряд, карточка складу бригади) за спеціально розробленими програми. Щоденне нарахування заробітної плати має великий психологічний вплив на членів бригади, де наглядно відслідковується величина індивідуального заробітку.

Режими праці та відпочинку розробляються згідно з вимогами трудового законодавства і вимогами та правилами з охорони праці, враховуючи виробничу необхідність та за погодженням із профспілковою організацією.

Сьогодні в ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» діє трьохзмінний режим праці. Для працівників передбачені перерви робочого часу на обід, для особистих потреб. Тривалість денної і вечірньої змін - 8 годин, нічна зміна скорочена на 1 годину, за яку здійснюється оплата в розмірі тарифної ставки відповідного розряду. За роботу у вечірні і нічні зміни передбачено оплату в фіксованих сумах.

Організація робочих місць в ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» здійснюється відповідно до розроблених карток організації робочих місць, в яких відображено:

- ув'язка робочих місць із виробничим процесом;
- планування на робочому місці;
- оснащення робочого місця;
- обслуговування робочого місця;
- умови праці на робочому місці.

Вдосконаленню організації праці на підприємстві приділяється значна увага. В кожному виробничому підрозділі створені так звані групи ефективності (по 2-5 осіб у групі). В групу входять як спеціалісти, так і висококваліфіковані робітники. Завдання груп - пошук шляхів подальшого підвищення ефективності праці за рахунок організаційних та технічних заходів. Групи займаються детальним вивченням існуючих форм організації праці на робочих місцях, виявляють організаційні та технічні недоліки, "вузькі місця", розробляють та впроваджують пропозиції щодо розв'язання цих проблем. У разі необхідності групи можуть залучати спеціалістів з інших підрозділів.

З метою стимулювання творчих пошуків працівників груп ефективності розроблено положення про виплату винагороди працівникам, які розробили і впровадили ефективні пропозиції щодо організації праці, вдосконалення технологічного процесу, тощо. Розмір винагороди залежить від величини сумарного (розрахункового річного) економічного ефекту від впровадження пропозиції.

Організація оплати праці в ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» побудована суворо відповідно до Закону України "Про оплату праці", генеральної та галузевих тарифних угод, постанов Кабінету Міністрів України, указів Президента України, кодексу законів про працю України, діючих в ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» положень про стимулювання праці персоналу.

Тарифікація основних робітників і робіт на досліджуваному підприємстві здійснюється на основі єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника за тією чи іншою професією й розрядом. Тарифно-кваліфікаційний довідник містить перелік професій за розрядами, кваліфікаційні вимоги до робітника з диференціацією за розрядами. Тарифікацію робіт здійснює технологічна служба підприємства разом із спеціалістами бюро нормування на основі поопераційних технологічних процесів. Поопераційна розробка технологічного процесу виготовлення того чи іншого виробу передбачає те обладнання, на якому повинна виконуватись операція, професію й розряд працівника-виконавця. Тарифікацією робітників на підприємстві займається спеціально створена тарифікаційна комісія із провідних спеціалістів, яку очолює директор із розвитку. Комісія шляхом екзаменування встановлює відповідність знань робітника з вимогами тарифно-кваліфікаційного довідника. Причому робітник, що екзаменується повинен виконати пробну роботу, яка відповідає вимогам розряду й професій, на яку претендує робітник.

Тарифікація спеціалістів здійснюється спеціальною атестаційною комісією, яка шляхом атестації встановлює відповідність знань спеціаліста тарифно-кваліфікаційному довіднику та присвоює відповідну категорію (I, II, III) або клас (I, II) для майстрів.

Тарифікація відрядних робіт (установлення розцінок) здійснюється на основі затверджених генеральним директором тарифних ставок. Тарифні ставки розробляються на основі рівня мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України та рекомендацій генеральної та галузевої тарифних угод. При цьому тарифна ставка працівника першого розряду не повинна бути нижчою встановленого рівня мінімальної заробітної плати. Тарифні ставки робітників в ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» розподілені на три тарифні сітки для робітників різних категорій. В компанії застосовується шести розрядна тарифна сітка. Диференціація тарифних ставок по розрядах здійснюється на основі тарифних коефіцієнтів (таблиця 2.12.).

Крім того, тарифні ставки робітників збільшуються для робітників з шкідливими й важкими умовами праці. Конкретна величина збільшення тарифної ставки визначається на основі атестації робочих місць за умовами праці.

Тарифні ставки і сітки заносяться в нормативну базу для проведення обрахунків трудовитрат, зарплати і т. п.

Для керівників і спеціалістів розробляються посадові оклади, враховуючи рекомендовані нормативними документами (тарифними угодами) співвідношення рівнів заробітної плати цієї категорії працівників. Оплата праці робітників-відрядників здійснюється на основі нарядів на виконані роботи з використанням нормативної бази (норми часу й розцінки на відрядні роботи).

Таблиця 2.12

Тарифна сітка для оплати працівників ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод».

Щоденно подають в обчислювальний центр наряди про кількість виготовлених працівниками чи бригадою видів продукції та виконаних робіт. На основі наряду нараховується заробітна плата працівнику або бригаді в цілому. Колективний (бригадний) заробіток між членами бригади розподіляється на основі карти складу бригади, яка подається в обчислювальний центр одночасно з нарядом на виконану роботу. Карта містить такі реквізити: прізвище та табельний номер працівника, фактично відпрацьований час та величину коефіцієнта трудової участі робітника. Розподіл бригадного заробітку здійснюється автоматизовано (за спеціально розробленою програмою) пропорційно відпрацьованому часу та досягнутому коефіцієнту трудової у часті.

Основними чинниками зростання продуктивності у ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» є:

- скорочення трудовитрат на управління й обслуговування виробництва за рахунок ліквідації непотрібних (зайвих) функцій і робіт, суміщення професій (посад), розширення зон обслуговування, комп'ютеризації облікових і розрахункових робіт;

- запровадження провідних прийомів і методів праці, організації праці на робочих місцях;

- запровадження нових технологічних процесів.

Нормування праці на підприємстві здійснюється в основному аналітичним методом спеціалістами відділу трудових відносин. Для нормування використовуються в основному міжгалузеві й галузеві нормативи. Питома вага технічно обґрунтованих норм виробітку складає майже 94%. За нормативами часу (чисельність обслуговування) нормується праця 97% робітників. Для більшості робітників із погодинною оплатою праці (89%), особливо допоміжних працівників, встановлені нормовані завдання.

Праця інженерно-технічних працівників і службовців нормуються на основі галузевих нормативів чисельності, а для окремих категорій працівників, зайнятих розробкою технічної документації - на основі місцевих норм часу. Розраховані норми часу заносяться в маршрутну карту, що є складовою нормативної бази і використовується для автоматизованих розрахунків (з допомогою комп'ютерної техніки) заробітної плати, планової й фактичної трудомісткості та фонду.

Оскільки нормування основних технологічних процесів здійснюється на основі технічно обґрунтованих норм, то вдосконалення та перегляд норм відбувається у виняткових випадках - якщо виявляються помилково встановлені норми. В основному ж перегляд норм відбувається при вдосконаленні організації праці, запровадження нових прогресивних технологічних процесів, нового більш продуктивного обладнання.

Слід відзначити, що спеціалісти з нормування праці систематично (згідно з затвердженим планом) здійснюють хронометражні спостереження і фотографії робочого дня як основних, так і допоміжних працівників з метою

непродуктивних втрат робочого часу, розробки рекомендацій щодо розв'язання "вузьких місць" і напрямків удосконалення організації праці.

Організація перегляду норм є одним з найважливіших питань технічного нормування. На підприємствах існує два види норм: тимчасові та умовно-постійні. Тимчасові норми встановлюються на період освоєння (не більше шести місяців) нової технології і модернізованого або нового обладнання, нової організації праці або виробництва.

По закінченні терміну їх дії вони замінюються постійними, які є тільки умовними, так як по мірі змін організаційно-технічних умов вони систематично переглядаються.

На підприємстві постійно вдосконалюються техніка, технологія, організація праці, покращуються умови праці, підвищується культура виробництва. Все це призводить до зниження затрат праці на одиницю продукції, до збільшення виробітку, що є передумовою для перегляду діючих норм і нормативів праці.

## **Висновки до розділу 2**

В процесі аналізу управління персоналом підприємства, зокрема кількісного та якісного складу персоналу в ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод» ми дійшли наступних висновків, що із загальної чисельності 189 працівників – жінки становлять 57%, а чоловіки 43% усього персоналу.

Щодо професійного складу працівників, із загальної чисельності 189 працівників – 51 особа відноситься до управлінського персоналу, спеціалістів та службовців, 138 осіб – робітники, зайняті безпосередньо на технологічних операціях та обслуговуванням основного виробництва.

Щодо вікового складу персоналу підприємства, у ньому значно переважає персонал віком 30-50 років, що також пов'язано із специфікою підприємства.



На підприємстві існує постійна потреба підприємства в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому одним з найважливіших факторів ефективної роботи підприємства є безупинна перепідготовка персоналу. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці.

Відтак, на основі проведеного аналізу складу персоналу ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод» можна зробити висновки, що основними напрямками удосконалення професійно-кваліфікаційного складу кадрів, а також формування цілісного управлінського колективу є:

- організація професійної орієнтації і професійного відбору управлінського персоналу, глибоке вивчення особистих і ділових якостей робітників;
- організація цілеспрямованої професійної підготовки кадрів управління в складі резерву для висування, систематичне підвищення ділової кваліфікації, культурного і освітнього рівня кожного працівника;
- організація оптимальної розстановки кадрів управління на основі використання сучасних форм і методів кадрової роботи; підвищення рівня виховної роботи з персоналом на основі обліку специфіки різних категорій і груп працівників, а також організація процесу адаптації робітників, спрямованої на швидше досягнення ними високої ефективності праці.

Середній рівень заробітної плати в ТДВ «Івано-Франківський міськмолочозавод» за 2015 рік склав 2025 грн. в місяць - у керівників і спеціалістів та 1400 грн. - у робітників, а в 2016 році - 3390 грн. у керівників і спеціалістів і близько 2460 грн. - в робітників (див. таб. 2.5.-2.8.). Такий стан речей створює передумови для певних рішень в галузі мотивації праці. Мова йде про те, щоб переосмислити уявлення про поняття мотивації працівника, враховуючи нові економічні умови, а також зміни і реформи, які проводяться урядом.

ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» необхідно визначати орієнтири, які повинно досягати підприємство шляхом впровадження вдосконалень по різних складових. Так, стратегія мотивації і організації праці охоплює всі ланки підприємства, починаючи від працівників, які займаються розробкою виробів, закінчуючи тими, хто займаються просуванням цих виробів до споживача. Новий підхід до мотивації повинен охоплювати всі категорії працівників. Необхідно визначити єдину мету, і кожен працівник повинен бути солідарним в досягненні цієї мети із своїми колегами, керівництвом. Розвивати і будувати нові орієнтири компанія повинна враховувати і дотримуватися лінії, яку обирає уряд у своїй законотворчій діяльності, щоб стратегія, обрана нею мала спільні напрямки і цілі з реформами, що проводяться урядом в галузі виробництва. Висновок є очевидним, існуюча заробітна плата не виконує своєї головної функції - відтворювальної, мотиваційна (стимулююча) функція практично відсутня.

Аналіз фонду оплати праці свідчить, що в структурі відсутні надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів. На підприємстві відсутнє стимулювання персоналу у вигляді премій та винагород, що свідчить про недосконалість роботи підприємства стосовно мотивації персоналу.

Таким чином, для того щоб сформулювати нову концепцію оплати праці до цього процесу слід залучити усі служби, оскільки це стосується кожного працівника, до якої б категорії він не належав.

## **РОЗДІЛ III. Шляхи покращення управління персоналом у ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод»**

### **3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління персоналом у ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод»**

Проаналізувавши систему управління персоналом ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод», можна стверджувати, що серед основних проблем, які необхідно вирішувати є мотивація праці персоналу та вікова структура працівників, а саме практично відсутні молоді робітники і спеціалісти на підприємстві. Значна кількість працівників передпенсійного і пенсійного віку як і в апараті управління так і серед робітників. Звичайно, працівники з великим досвідом, вміннями і навичками підприємству необхідні, але проблема оновлення персоналу молодими фахівцями породжує загрози стосовно його розвитку і подальшої діяльності, адже що станеться з підприємством, скажімо, через 5-10 років, коли ці працівники підуть на пенсію.

Для того, щоб покращити власне становище, на нашу думку, підприємству слід піти на не популярні, але необхідні міри по скороченню одних працівників і підбору нових кадрів. В даному випадку волю повинен проявити директор, особливо коли це стосується управлінського персоналу.

Необхідно регулярно проводити роботу по підборі нових, молодих, перспективних спеціалістів, які, реалізуючи себе, приносили б користь підприємству. Але для цього слід також зробити аналіз причин, чому молоді працівники не бажають працювати на даному підприємстві.

На нашу думку, це перш за все низький рівень оплати праці і практично відсутня мотивація праці на ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод», тому, в наступному параграфі ми пропонуємо рекомендації щодо удосконалення мотивації праці, яка б дала можливість заохотити, як наявних працівників на підприємстві, так і з метою залучення нових, молодих кадрів.

На нашу думку, відбір персоналу (як керівників так і працівників) є дуже важливим, оскільки відбір дієздатної управлінської команди – одне з перших

завдань побудови організації. Виконавці повинні окреслити ядро управлінської команди, яке потрібне для успішного виконання місії підприємства, а потім знайти відповідних людей на кожен напрямок діяльності. Іноді для цієї мети цілком підходить існуюча управлінська команда; іноді необхідно її підсилити або розширити, добавляючи в неї власних кваліфікованих співробітників або залучаючи сторонніх фахівців, чия підготовка, спосіб мислення і стиль управління відповідають ситуації. В умовах раптових змін і швидкого розвитку, в тих випадках, коли на підприємстві немає співробітників, що володіють необхідними знаннями і досвідом, залучення на ключові керівні посади сторонніх фахівців є звичайним підходом до побудови організації.

Ми вважаємо, що для того щоб підібрати дієздатну управлінську команду, потрібно правильно визначити, яким рівнем підготовки, досвідом, знаннями, ноу-хау повинні володіти члени управлінської команди, який стиль керівництва повинний бути притаманним кожному з них, які повинні бути їхньої цінності, переконання, особисті властивості, щоб усе це сприяло успішному виконанню стратегії діяльності. Як і завжди при створенні команди, у даному випадку важливо зібрати разом сумісну групу менеджерів, що володіють досвідом і навичками для виконання поставлених задач. Члени команди повинні бути індивідуально сумісні один з одним і рівень їхньої майстерності повинний відповідати обраній стратегії. Створення ефективної управлінської команди – одне із основних завдань в побудові ефективної системи управління персоналом.

Секрет успішного стратегічного управління досить простий: розробіть відмінний стратегічний план, застосуйте його, реалізуйте, і пожинайте плоди. Узяти на себе лідерство, вникати в середину проблем, одержувати бажаний результат, навчаючи інших, усе це - важке завдання. Більш того, менеджер стратегічного рівня повинен вміти грати безліч різних ролей лідера: підприємець і стратег, адміністратор і виконавець стратегії, помічник, наставник, оратор, розподільник ресурсів, порадник, політик, ментор і улюблений керівник. Іноді йому потрібно бути авторитарним, іноді вміти

прислухатися до думки інших і піти на компроміс, а в ряді випадків найкраще спрацьовує дорадчий, колегіальний підхід. У багатьох випадках потрібно його постійна присутність, у той час як в інших – тільки коротка церемоніальна поява, а деталі можуть бути доручені підлеглим.

У загальному проблема лідерства полягає в діагностуванні ситуації і виборі одного з декількох шляхів її рішення. Шість ролей, що повинні виконувати лідер підприємства:

1. Бути в курсі усього, що відбувається.
2. Підтримувати корпоративну культуру, що дозволяє організації функціонувати на високому рівні і відповідає стратегії.
3. Підтримувати організацію в стані, що відповідає умовам, що змінюються, відкритому для нових можливостей, що впроваджує інновації.
4. Забезпечувати консенсус і уникати протиборства інтересів при формулюванні політики, розробці і реалізації стратегії.
5. Підтримувати на високому рівні етичні норми.
6. Проводити коригуючі дії, що удосконалюють як виконання стратегії, так і загальні стратегічні показники.

На нашу думку, управління на підприємстві повинно проводитись на основі максимальних контактів з персоналом. Щоб бути в курсі того, як здійснюється стратегія, керівнику потрібна широка мережа контактів і джерел інформації, як формальних, так і неформальних. Звичайні канали одержання інформації містять у собі: бесіди з підлеглими, читання звітів, аналіз останніх результатів діяльності, контакти з клієнтами, спостереження за діями конкурентів і вислуховування рядових співробітників з метою одержання інформацій з перших рук. Однак постає проблема надійності інформації. Доповіді можуть приховати негативні новини або повідомляти про них не цілком. Іноді підлеглі затримують доповіді про невдачі, проблеми, сподіваючись, що згодом зуміють виправити ситуацію. Тому керівник повинен захистити себе від неприємних сюрпризів і бути впевненим в тим, що він має точну інформацію. Один зі способів домогтися цього – розмовляти з

людьми, що займають різні посади, як це роблять у деяких компаніях. Така техніка одержала назву управління на основі максимальних контактів з персоналом і реалізується різним чином.

Наприклад, у Hewlett-Packard - це щотижневі вечірки з пивом у кожному підрозділі, відвідувані як керуючими, так і рядовими співробітниками. Обмін інформацією між керівництвом і службовцями проходить вільно, чому частково сприяє так називаний "шлях HP", що вимагає, щоб працівника будь-якого рангу, називали по імені. Білл Хьюлетт, один із засновників компанії, мав репутацію компанійської людини, що часто виходить зі свого офісу для того, щоб пройтися по підприємству і поспілкуватися з робітниками, довідатися, що вони думають. Він знаходив це настільки важливим, що зробив це стандартною практикою для всіх менеджерів компанії. Надалі стали проводитися спонтанні наради співробітників різних підрозділів, на яких вироблялися неформальні рішення різних проблем.

Також підприємству необхідно створити корпоративний клімат і культуру. Коли відбуваються основні перетворення, керівник повинен приділяти максимальну увагу цим змінам і особисто керувати ними, проводячи необхідні зміни в культурі підприємства. Культурні цінності організації можуть переглядатися кожні 5–20 років. Такий великий часовий розкид диктується тим, що на підприємство по-різному впливають навколишнє середовище й інші фактори, що визначають розвиток компанії.

Одним з найбільш очевидних факторів, що забезпечують успіх дій по адаптації культури до нових умов, є рівень компетентності вищого керівництва компанії. Ефективні дії менеджерів по приведенню у відповідність основних принципів культури й обраної стратегії припускають:

- врахування інтересів усіх, хто формує "капітал" підприємства (споживачів, співробітників, власників акцій, постачальників і т.д.), для того щоб досягти відповідності між їх довгостроковими потребами і проведеними змінами;
- відкритість стосовно нових ідей;

- оцінку діяльності підприємства за допомогою відповідей на питання: «чи пропонуємо ми споживачам те, у чому вони дійсно потрібно?», «Як можна знизити витрати?», «Чи можна скоротити час від розробки товару до його впровадження на ринок?», «Які існують, способи прискорення росту підприємства?», «У якій ситуації виявиться підприємство через п'ять років, якщо воно буде як і раніше дотримуватись обраної стратегії?»;

- спонукання членів підприємства додержуватися нових принципів діяльності, незважаючи на виникаючі перешкоди;

- кількарразове повторення нових ідей, пояснення змін, що відбуваються, переконання скептиків у необхідності змін;

- заохочення і винагорода тих, хто встановлює нові культурні норми й успішно проводить необхідні зміни, що допомагає перетворенню підприємства;

- створення ситуації, при якій кожен керуючий зобов'язаний вислухувати розсерджених клієнтів, незадоволених акціонерів і службовців, щоб керівництво могло реалістично оцінювати її організаційні переваги і недоліки. Для здійснення таких широкомасштабних змін у корпоративній культурі необхідна сильна влада, якою володіє, як правило, тільки керівництво підприємства.

Більш того, взаємозалежність основних цінностей, методів ведення господарської діяльності і культури підприємства настільки велика, що зміна якого-небудь одного фактора неминуче спричиняє зміни інших. Звичайно необхідними повноваженнями для проведення таких змін володіє тільки корпоративне керівництво.

При цьому важливу роль грають як слова, так і конкретні дії. Усні звертання допомагають підняти ентузіазм у колективі, визначити основні норми і принципи корпоративної культури, обґрунтувати причини змін у стратегії і структурі компанії, додати офіційне звучання новим ідеям і пріоритетам, зміцнити довіру до нової стратегічної політики.

Дії додають додаткову вагу словам, демонструючи на практиці нові ідеї корпоративної культури, створюючи символи, що підтримують стратегію,

створюючи приклади, наповняючи змістом і значенням висловлення і навчаючи тому, який вид поведінки необхідний і що очікує керівництво від виконавців.

корпоративна культура відіграє вагомую роль в успіху на підприємстві, вона є основою персональних відносин на усіх рівнях.

Часто керівники не зважають на такий фактор, як підприємницький дух власного персоналу, працівники виконують свої обов'язки, але не дбають про їх якість, завдання ніби-то виконуються, але результат нікого не задовільняє, відсутній ефект від навіть високозатратних заходів тощо. Усе це негативний вплив відсутності внутрішньої культури на підприємстві.

Тому, на нашу думку, керівнику підприємства необхідно звертати увагу на формування корпоративної культури, направленої на функціонування колективу підприємства, як єдиної команди, що складається з великої кількості індивідів, кожен з яких відіграє у ній важливу роль та відчуває себе потрібним та незамінним.

### **3.2. Вдосконалення системи мотивації персоналу у ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод»**

Як уже було сказано, одним із найважливіших факторів успішного функціонування підприємства є людські ресурси, які часто розглядаються як джерело прибутку через розвиток ініціативи працівників та їх інтеграцію у загальну політику підприємства. Ефективна система мотивації на підприємстві є основою успішного ведення бізнесу. Як відомо, персонал є найбільшою цінністю підприємства, тому його необхідно берегти, розвивати та максимально використовувати. Завдання сучасних українських підприємств полягає у руйнуванні стереотипу та застарілих принципів, коли вважалось, що єдиною мотивацією працівника до роботи є заробітна плата. Сьогодні зарплата відіграє важливу роль (вона також дещо змінила свою сутність, структуру та функції), але поряд з нею для працівника є важливими можливість брати участь у керівництві підприємством (через пропозиції та ідеї), гнучкий робочий графік, відсутність зовнішнього жорсткого контролю, корпоративна культура, можливість навчання та кар'єрного росту тощо. Цей перелік можна



продовжувати, але найважливіші фактори мотивації ми назвали і далі спробуємо дати пропозиції щодо реформування системи мотивації у ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» відповідно до вимог ринку та показати роль кожного елементу на загальний успіх підприємства.

У ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» існує певна система винагород, але на нашу думку вона недосконала і не здатна забезпечити достатню мотивацію для окремо взятого працівника.

Система винагороди повинна бути справедливою, зрозумілою та доступною у використанні, постійно покращувати конкурентоздатність підприємства за допомогою стимулюючого заробітку.

Винагорода підтримує:

- мотивацію та досягнення працівників,
- усвідомлення якості з нульовим рівнем помилок,
- участь робітників у оптимізації процесів, які ведуть до зменшення витрат,
- прийняття відповідальності працівників,
- бажання вчитися та вдосконалюватися.

Це перелік лише найголовніших функцій, які виконує винагорода. Запропонована нами система винагороди відштовхуватиметься здебільшого від основного показника – базової ставки. Базова заробітна плата розраховується з мінімальної зарплати, що відповідає місцевим умовам та специфіці підприємства (це вирішує керівництво підприємства). Вона повинна бути незалежною від інших компонентів системи винагороди. Отже, цей елемент є основою зарплати, але далеко не показує кінцевої винагороди, яку отримає кожен працівник окремо.

Базова заробітна плата працівника повинна, на нашу думку, лежати у певному інтервалі наприклад 4000 грн. – нижня межа, 10000 грн. – верхня межа, змінюючись чи коригуючись в залежності від обставин. Прийшовши на підприємство, працівник отримує мінімально можливу платню у відділі (напр., 4000 грн.), потім із ростом стажу, професійних навиків та відповідальності вона

динамічно збільшується, досягаючи в кінці максимально можливого розміру (4000 – 7000 – ... – 10000). Фонд заробітної плати може формуватись централізовано, згодом розбиватися для кожного відділу та диференціюватись для всіх працівників підприємства (керівники одержуватимуть відповідно високу платню, нижчі по рангу – меншу, але їх сума не повинна перевищувати заданої норми).

Наступний компонент винагороди буде прямо пов'язаний із процесами підвищення ефективності виробничого процесу та забезпечення ідеальної якості продукції. Цей компонент назвемо **премією за ефективність–якість**.

Запропонуємо два варіанти його формування та обрахунку.

Варіант 1. **Премія за якість** та ефективність може бути єдиним елементом. Це означає, що нараховуватиметься лише премія за ефективність, а суть премії за якість полягатиме у тому, що при відсутності зовнішніх рекламацій, премія за ефективність нараховуватиметься повністю, в іншому випадку – лише її половина.

Варіант 2. **Премія за ефективність** буде нараховуватись аналогічно, але вдвічі менша. При відсутності зовнішніх рекламацій премія за якість буде рівна премії за ефективність (їх сума буде рівна премії за ефективність–якість у першому варіанті).

Премія за якість не вимагає великих пояснень. Вона нараховується при відсутності браку продукції, виробленої певним відділом та відвантаженої покупцю за певних відрізків часу (місяць).

**Премія за ефективність** для прямих працівників визначатиметься на основі встановлених норм виробництва за певною шкалою.

Премії за ефективність-якість працівник при нормальних умовах може отримати премію у розмірі близько 40–45 % від базової заробітної плати.

Наступним елементом винагороди є **премія за відвідування**. Вона є актуальною практично для всіх підприємств (у яких частка відсутніх працівників становить більше 1,5 %). Суть цієї премії полягає в тому, що працівник, який протягом місяця жодного разу не був на лікарняному, отримує

доплату або у відсотках від базової зарплати (напр., 20 %), або як сталу величину (напр., 1000 грн.). Фонд для виплати цієї премії може формуватись із коштів, які підприємство запланувало для виплати лікарняних, але не використало за призначенням.

Премія за відвідування та сама система покращення відвідування повинна сприяти здоров'ю працівників і таким чином довготривало та стабільно досягати максимальної квоти відвідування. У цьому процесі після кожного пропуску бажано проводити систематичні бесіди з працівниками на тему відвідування, де він може і повинен описати конкретні проблеми, пов'язані з робочим місцем, які ведуть до його відсутності. Проблема відвідування має вирішуватись за допомогою зарадчих дій.

Комплекс цих заходів вестиме до виконання наступних кроків:

- пошук причин відсутності працівника;
- тривале усунення цих причин за допомогою двостороннього залучення;
- вирішення проблеми відсутності працівника;
- покращення відносин між керівництвом та працівниками.

Результати бесіди з працівником необхідно обов'язково документувати, аналізувати та виносити на загальний розгляд.

Відсутність працівника можна розділити на дві категорії. З одного боку – це запланована відсутність (основна відпустка, навчання, додаткова відпустка та ін.), з іншого боку – це незапланована відсутність (хвороба, догляд за хворими рідними та ін.).

Підприємство є підготовленим до запланованої відсутності. Гірше, коли відсутність незапланована. Незапланована відсутність негативно впливає на витрати, продуктивність, якість та організацію підприємства. Через високий рівень незапланованої відсутності підприємство не може бути достатньо гнучким, щоб підтримати вищезазвану продуктивність та якість і при цьому зберегти низький рівень витрат.

Кваліфікаційні надбавки – повинні бути частиною ротаційних процесів. Пропонується встановити відсоткові надбавки для працівника за досконале знання функцій свого колеги.

*Премія за поведінку.* Основою для винагороди за поведінку є оцінювання індивідуального досягнення працівника. Але для цього необхідно розробити спеціальні критерії оцінювання, де врахувати внесок працівника у роботу, орієнтованість робітника на клієнта та політику якості, старанність працівника тощо.

У колективному договорі ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» передбачені надбавки згідно законодавства: робота у нічні та вечірні зміни, робота у вихідні та святкові дні, лікарняні, відпустки (основні, додаткові для працівників із ненормованим робочим днем, у зв'язку з навчанням, пологами, одруженням, доглядом за дитиною тощо), однак, як показав аналіз формування заробітної плати – ці виплати не є основними мотиваторами для персоналу підприємства.

Наступним фактором мотивації персоналу, який, на нашу думку є надзвичайно важливим, це **можливість працівника залучатись до реформування процесів на підприємстві**. Пропонується створити систему зібрання, опрацювання та впровадження ідей щодо покращення діяльності підприємства.

Найперше потрібно довести до відома працівників, що вони мають реальну можливість надавати свої пропозиції щодо покращення будь-яких процесів на підприємстві безпосередньо керівництву або спеціальним службам (тоді їх необхідно створити). Наступним кроком буде створення відповідної структури, яка зможе аналізувати, оцінювати та давати вказівки щодо впровадження пропозицій (у іншому випадку – надати ґрунтовні пояснення про недоцільність або неможливість їх реалізації). Потрібно запевнити працівників, що усі їхні пропозиції будуть розглянуті у певний строк та запроваджені протягом встановленого періоду часу, а вони (працівники) будуть винагородженні відповідно до цінності пропозиції. Для цього необхідно

встановити точний регламент, який включатиме строки, протягом яких пропозиція у письмовому вигляді повинна розглянутись відповідною службою, потім експертами у даному питанні та реалізуватись. Пропонується максимальний термін від подання пропозиції до її реалізації або до надання працівникові обгрунтованої відмови не більше 31 день.

Потрібно зазначити, що пропозиції за своєю потужністю необхідно розділити на три групи, а саме:

- процеси покращення, які здійснюються без сторонньої допомоги (рекомендується запроваджувати негайно);
- процеси покращення, до реалізації яких залучаються інші відділи і які здійснюються без великих інвестицій (рекомендується запроваджувати швидко, але після погодження з керівництвом);
- пропозиції, які вимагають прийняття рішення стосовно великих інвестицій (рекомендується розробити послідовність кроків запровадження пропозиції).

Робота з пропозиціями є важливим етапом управління персоналом. В цьому процесі повинен забезпечуватися творчий потенціал усіх працівників підприємства. Тут проявляється готовність до відкритості та бажання одержати більше інформації. Ця готовність вимагає великої підтримки з боку керівництва.

Виникненню позитивної мотивації до надання пропозицій сприяють щоденні відносини з керівництвом. Тут оправдали себе наступні правила:

- з повагою ставитися до кожної пропозиції (навіть за пропозицією, яка пізніше може бути відхиленою ховається готовність працівника щось покращити);
- вчасно реагувати (ніщо так не розчаровує як запізніла реакція або її повна відсутність);
- детально обгрунтувати відхилення пропозиції (чим детальніше та обгрунтованіше відхилення пропозиції, тим зрозуміліше працівникові, що його пропозиція була досконало розглянута);

– вміло та просто для розуміння здійснювати реалізовувати пропозиції (чим складніше й непрозоро здійснюється реалізація пропозицій, тим менше зацікавленості до них проявляють працівники);

– негайно платити винагороду за прийняті пропозиції (винагородою можуть служити особливі відзнаки, матеріальна винагорода чи реальні цінності);

– пов'язувати роботу з пропозиціями з цілями самого підприємства (чим чіткіше працівник усвідомить, що пропозиції сприяють досягненню поставлених цілей, тим більшою буде його мотивація);

– часто працівники мають кращі ідеї, ніж їхній керівник. Якщо він це визнає і готовий сам щось змінити, він є хорошим прикладом для наслідування.

Ще однією складовою мотивації персоналу, на нашу думку, є *гнучкий робочий графік, або винагорода вільним часом*. Працівник за погодженням із керівництвом може брати чергову або додаткову відпустку. У іншому випадку при відсутності працівника на робочому місці, він вважається на лікарняному (необхідна довідка) або як такий, що без поважної причини не з'явився на роботу. Негативним наслідком при лікарняній відпустці буде втрата місячної премії за присутність, а при пропуску без поважної причини також догана або звільнення. Для полегшення відносин у сфері робочого графіка допускається узгодження потреб–вимог також і телефоном чи іншими засобами передачі інформації (між працівником та керівництвом).

Можемо запропонувати ще один варіант для забезпечення гнучкості робочого часу. Можна дати можливість працівникам підприємства брати дозвіл у керівника відділу на неявку на роботу на один чи кілька днів (якщо немає термінової роботи) із зобов'язанням протягом поточного місяця покрити нестачу робочих годин, працюючи понаднормово у інші дні.

Для багатьох працівників *можливість навчатись на роботі є одним із визначальних мотиваційних факторів* при виборі робочого місця. Підприємство, конкуруючи із великою кількістю подібних підприємств

повинно дбати про підвищення вартості власного персоналу. Навички та вміння швидко пристосовуватись до змін на ринку та гнучко реагувати на запити покупців стають вирішальними у боротьбі за виживання.

Основні причини необхідності удосконалювати персонал можна згрупувати наступним чином:

1. Інформаційна ера – швидкі технологічні зміни.
2. Глобалізація – міжнародна конкуренція.
3. Зміна вимог до робочої сили.
4. Брак навиків.
5. Постійні організаційні зміни.

Для працівників навчальні процеси являються фактором мотивації, адже у них з'являються переваги:

- гарантія зайнятості;
- збільшення робочого потенціалу;
- зменшення стресів у нестандартних ситуаціях (вони уже до цього підготовлені);
- отримання задоволення від самої роботи тощо.

Усі навчальні процеси повинні бути націлені також на те, щоб спонукати персонал до прагнення самоосвіти та самовдосконалення.

Для збору вичерпної інформації про мотивацію персоналу та його побажання рекомендується проводити щорічне загальнозаводське анкетування–опитування.

Для навчання персоналу ефективно запрошувати зовнішні консультативні компанії, які можуть дати більш глибокі практичні та теоретичні знання щодо будь-яких тем менеджменту чи управлінню бізнесом.

Можна назвати також інші методи розвитку персоналу, а саме:

- робота на новій посаді із розширеними обов'язками;
- повна реорганізація того, чим керує працівник;
- розподіл відповідальності між багатьма працівниками (один працівник отримує частину нової відповідальності та віддає частину своєї).

Як свідчить міжнародний досвід, добре вмотивований та розвинений персонал є найбільшою цінністю підприємства. Тож для підприємства, яке хоче вийти, або ефективно функціонувати на міжнародному ринку надзвичайно важливо постійно проводити стратегічні заходи, які безпосередньо пов'язані з управлінням персоналом.

### **Висновки до розділу 3**

В процесі аналізу системи управління і системи мотивації персоналу нами було надано ряд пропозицій для їх усунення.

Одним із важливих завдань кадрової роботи ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод» повинно бути розроблення мотиваційних методів залучення молодих фахівців на підприємство з метою формування стабільного трудового колективу, здатного в умовах повного господарського розрахунку, самофінансування, на началах самоуправління досягати великих кінцевих результатів.

На підприємстві існує постійна потреба підприємства в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому одним із важливих факторів ефективної роботи підприємства є безупинна перепідготовка персоналу. Будь-яка форма навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації повинні у своїй основі мати які-небудь мотивуючі фактори і тільки в цьому випадку буде ефективний результат.

Досліджуючи підприємство, практично не можна було знайти інформацію про розвиток персоналу. Нашою пропозицією буде постійне навчання та розвиток власного персоналу, що забезпечить паралельний розвиток самого підприємства.

На нашу думку, на підприємстві ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод» начальнику відділу кадрів, окрім ведення формальної документації обліку, руху та вивільнення персоналу, необхідно займатися питаннями розвитку персоналу, його навчанням, підготовкою, підвищенням кваліфікації, мотивації персоналу і т.п.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективність управління персоналом в умовах ринкової економіки є одним з визначних чинників економічного успіху підприємства. Воно покликане забезпечити сприятливе середовище, в якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються особисті здібності, люди отримують задоволення від виконаної роботи і суспільне визнання своїх досягнень. В сфері управління персоналом відбувається послідовне зміщення акцентів від технологічних підходів, які регламентуються змістом трудового процесу до цілісного, системного підходу, в основі якого – довготривалий розвиток трудового потенціалу працівників. Це змістовно змінює “управління персоналом” від простого оперативного рішення проблем, що виникають до визначення майбутніх потреб людей і розвитку їх трудового потенціалу.

Аналіз теоретичного матеріалу показав, що в літературі немає єдиного підходу до поняття “управління персоналом”. Одні автори у визначенні оперують ціллю та методами, за допомогою котрих можна досягти цієї цілі, тобто акцентують увагу на організаційному аспекті управління. Інші у визначенні найбільшого значення надають змістовій частині, що відображає функціональний бік управління. На наш погляд, найбільш простим і всеохоплюючим визначенням управління персоналом може бути вплив на робочу силу задля досягнення основних цілей організації.

Проаналізувавши систему управління персоналом ТДВ «Івано-Франківський міськмолокозавод», можна стверджувати, що серед основних проблем, які необхідно вирішувати є мотивація праці персоналу та вікова структура працівників, а саме практично відсутні молоді робітники і спеціалісти на підприємстві. Значна кількість працівників передпенсійного і пенсійного віку як і в апараті управління так і серед робітників. Звичайно, працівники з великим досвідом, вміннями і навичками підприємству необхідні, але проблема оновлення персоналу молодими фахівцями породжує загрози стосовно його розвитку і подальшої діяльності.

Для того, щоб покращити власне становище, на нашу думку, підприємству слід піти на не популярні, але необхідні міри по скороченню одних працівників і підбору нових кадрів. В даному випадку волю повинен проявити директор, особливо коли це стосується управлінського персоналу.

Необхідно регулярно проводити роботу по підборі нових, молодих, перспективних спеціалістів, які, реалізуючи себе, приносили б користь підприємству. Але для цього слід також зробити аналіз причин, чому молоді працівники не бажають працювати на даному підприємстві.

На нашу думку, однією з причин є низький рівень оплати праці і практично відсутня мотивація праці на ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод», тому, в процесі аналізу системи управління і системи мотивації персоналу нами було розроблені ряд пропозицій щодо удосконалення мотивації праці, яка б дала можливість заохочувати, як наявних працівників на підприємстві, так і залучити на підприємство нових, молодих кадрів.

Одним із важливих завдань кадрової роботи ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» повинно бути розроблення мотиваційних методів залучення молодих фахівців на підприємство з метою формування стабільного трудового колективу, здатного в умовах повного господарського розрахунку, самофінансування, на началах самоуправління досягати великих кінцевих результатів.

Систематична оцінка працівників має велике значення для розвитку їх творчої активності, результатів їх роботи. Вона повинна бути взаємопов'язана з мотивацією праці і проводитись регулярно, прозоро і зрозуміло для всіх працівників організації.

Досліджуючи підприємство, практично не можна було знайти інформацію про розвиток персоналу (ні управлінців, ні працівників). Нашою пропозицією буде постійне навчання та розвиток власного персоналу, що забезпечить паралельний розвиток самого підприємства.

Наступною нашою пропозицією буде вдосконалення системи мотивації персоналу так як ефективна система мотивації на підприємстві є основою успішного ведення бізнесу.

Аналізуючи заробітну плату апарату управління ми побачили, що її розмір коливається в межах від 4000 до 8000 грн., а розмір окладів в працівників ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» коливається в межах мінімального прожиткового мінімуму. Такий рівень заробітної плати є антимотиваційним, тому, підприємству в разі свого розширення та покращення фінансового стану необхідно підвищити рівень оплати праці, що в свою чергу значно підвищить рівень соціальної захищеності та мотивацію персоналу підприємства.

У ТДВ «Івано-Франківський міськмолкозавод» існує система винагород, але на нашу думку вона недосконала і не здатна забезпечити достатню мотивація для окремо взятого працівника. Тому ми запропонували власний перелік винагород, який включає: премію за ефективність, премію за якість, премію за відвідування, кваліфікаційні надбавки, премію за поведінку.

Підприємство, конкуруючи із великою кількістю подібних підприємств повинно дбати про підвищення вартості власного персоналу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ДОДАТКИ