

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

Тернопільський національний економічний університет

Івано-Франківський інститут менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

РОМАНЮК (ВОВК) Наталя Ігорівна

**Стратегічне управління персоналом в умовах сучасного
розвитку ринку робочої сили**

Спеціальність 7.03060104 – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «спеціаліст»

Студент групи МЗЕДзіс-51

Бережна Ю. А.

Науковий керівник

д. е. н., доцент Фігурка М. В.

Дипломну роботу допущено

до захисту

„___” _____ 2012 р.

Зав. кафедри

_____ Матвій М. Я.
(підпис)

Івано-Франківськ – 2012

ЗМІСТ

ВСТУП	4	
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ	8	
1.1 Сутність і структура системи управління персоналом	8	1.1.
1.2 Стратегічне управління персоналом в сучасних умовах	21	1.2.
1.3. Розвиток інтелектуального потенціалу персоналу як основного стратегічного чинника якості робочої сили	32	1.4.
Висновок до розділу 1	40	
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТЗОВ ІФФ «КСК- ІНТЕРТРЕЙД»	42	
2.1. Моніторинг складу і структури системи персоналу організації ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд»	42	
2.2. Оцінка системи стратегічного управління персоналом	48	
2.3. Аналіз інтелектуального потенціалу організації	59	
Висновок до розділу 2	63	
РОЗДІЛ 3: РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ	65	
3.1. Розроблення стратегії управління персоналом в організації	65	
3.2. Розроблення програм удосконалення мотивації праці працівників	74	
3.3. Впровадження заходів з розвитку інтелектуального потенціалу персоналу	84	
Висновок до розділу 3	96	
ВИСНОВОК	98	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	100	

ВСТУП

Широке використання таких понять як управління персоналом, кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами показує, що проблеми персоналу включені в загальну систему організаційного управління і тісно пов'язані з іншими управлінськими елементами (наприклад, постановкою цілей підприємства, розробкою стратегії, плануванням, організацією, контролінгом). Нині особливої уваги набуває питання, яким чином функції кадрового управління зможуть підвищити адаптаційні можливості підприємства. Тому сьогодні найбільш прийнятною моделлю управління для функціонування вітчизняних підприємств є стратегічний менеджмент, оскільки зовнішні умови характеризуються частими змінами і невизначеністю.

На сьогодні стає все більш зрозумілим, що продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії підприємства. Кожне підприємство повинно чітко уявляти, як воно буде розвивати свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є можливості персоналу.

Стрімкі зміни в економіці України висувають нові вимоги до якості персоналу підприємства. Наявність тільки кваліфікаційно-професійних навичок уже не задовольняє вимоги сучасного виробництва, від працівників вимагають швидкого реагування, адаптивності, лояльності і мобільності, готовності відповідати за делеговані повноваження і додаткові навантаження, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей. Уміле застосування необхідних знань, досвіду та компетенцій робітників дозволить підприємству адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих загроз, втрат і стабільно нарощувати ефективність свого функціонування.

Персонал підприємства стає в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямом яких є розкриття повного арсеналу здібностей та компетенцій працівників, що можливо ефективно використати для розвитку підприємства в цілому. Тому, не випадково, одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління посідає сучасний напрям стратегії управління персоналом – розвиток працівників, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Варто зазначити, що, незважаючи на актуальність зазначеної проблеми, розвиток персоналу виступає галуззю, яка досі ще недостатньо висвітлена в наукових дослідженнях, також недостатньо уваги їй приділяється й у практиці управління персоналом вітчизняних підприємств.

Питання забезпечення розвитку працівників піднімалося ще у роботах Г. Десслера, М. Армстронга, П. Шейла, А. Томпсона та Дж. Стрікланда. Нині воно знайшло своє відображення у працях А. Кібанова, Г. Лича, В. Співака, В. Верхоглядової, Ю. Лисенка, Г. Кіндрацької, С. Шекшня та інших вчених. На жаль, досі, як свідчать результати сучасних досліджень [1-3], у професійній сфері розвитку працівників не вистачає стратегічної орієнтації, тобто орієнтації на перспективи розвитку підприємства, що, найчастіше, інтегрується з перспективами розвитку персоналу, системами відбору, оцінки, мотивації працівників, об'єктивної оцінки результатів праці.

З огляду на це, метою роботи є визначення сутності розвитку персоналу, обґрунтування його значення як одного із провідних напрямів стратегії управління персоналом та розроблення на основі проведеного оцінювання ефективності стратегічного кадрового управління конкретної організації дієвих заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління персоналом в сучасних умовах розвитку ринку робочої сили.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення наступних завдань:

- вивчення теоретико-методичних питань стратегічного менеджменту персоналу;

- систематизація місця й ролі інтелектуального потенціалу як стратегічного чинника якості робочої сили;
- дослідження чинників, що обумовлюють зміст та форми стратегічного менеджменту персоналу на ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд»;
- виокремлення стратегічних пріоритетів та ключових чинників ефективного управління персоналом в сучасних умовах;
- розробка стратегічних інструментів удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- обґрунтування пропозицій щодо врахування прогресивних форм і методів управління персоналом у стратегічному менеджменті досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження є процеси формування стратегії управління персоналом в сучасних умовах розвитку ринку робочої сили.

Об'єктом дослідження в даній роботі є ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд».

Теоретичну та методологічну основу дослідження становили праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем стратегічного менеджменту персоналу, ключові положення національних шкіл ринкової трансформації щодо ролі та місця стратегічного менеджменту персоналу у розвитку організацій, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, базові державні нормативно-правові акти.

Наукова новизна роботи полягає в розробленні нової стратегії управління персоналом та програми мотивації працівників досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені в роботі теоретичні положення і практичні рекомендації можуть підвищити ефективність функціонування підприємства та інших вітчизняних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, покращити формування інвестиційного клімату, систему стратегічного управління персоналом на внутрішніх та зовнішніх ринках.

В роботі використано такі методи дослідження: діалектичного, системного і абстрактно-логічного аналізу, порівняльного аналізу, статистичного аналізу. Опрацювання даних здійснювалось із застосуванням табличного редактора Microsoft Excel.

Джерелами інформації слугували закони України та інші нормативні акти за тематикою роботи, інформаційно-аналітичні огляди, матеріали Державного комітету статистики України, Івано-Франківської обласної державної адміністрації, ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд», періодичні видання і власні дослідження.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ

1.1. Сутність і структура системи управління персоналом

Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежать від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем.

Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві включають:

1. Умови праці:

- виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці, тобто праця повинна відповідати психологічним та фізіологічним умовам, поведінка та рух органів людини при роботі повинна забезпечити зручність та комфорт, підвищувати продуктивність праці та зменшувати затрати людської енергії;

- охорона праці і техніка безпеки – праця, яка виконується людиною повинна відповідати всім вимогам та нормам безпеки ;

- охорона довкілля – роботи, які виконуються, продукція, яка випускається, повинна бути безпечною для експлуатації та навколишнього середовища;

2. Трудові відносини:

- аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин;

- відносини керівництва;

- управління конфліктними ситуаціями;
 - соціально-психологічна діагностика;
 - взаємодія керівників із профспілками;
3. Оформлення та облік кадрів:
- оформлення та облік приймання, звільнення і переведення;
 - інформаційне забезпечення;
 - професійна орієнтація;
 - забезпечення зайнятості;
4. Маркетинг, прогнозування і планування персоналу:
- розробка стратегії управління персоналом;
 - аналіз ринку праці;
 - прогнозування потреби;
 - зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення;
 - оцінка персоналу;
5. Розвиток трудового потенціалу:
- техніко-економічне забезпечення;
 - підвищення кваліфікації;
 - робота з кадровим резервом;
 - планування ділової кар'єри;
 - адаптація нових працівників;
6. Стимулювання праці:
- нормування та тарифікація праці;
 - розробка системи оплати та морального заохочення праці;
 - застосування форм участі у прибутках та капіталі;
 - управління трудовою мотивацією;
7. Надання юридичних послуг:
- вирішення правових питань трудових відносин;
 - правове регулювання господарської діяльності;
 - узгодження розпорядчих документів з управління персоналом;
8. Створення необхідної соціальної інфраструктури:

- організація громадського харчування;
- управління житлово-побутовим обслуговуванням;
- забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку;

9. Вибір та застосування організаційних структур управління:

- аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління;
- розробка штатного розпису [11, с. 67-69].

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі і застосовуються одночасно.

Існують прямі засоби управління, які застосовують для безпосереднього управління персоналом і непрямі, які використовуються переважно з організаційних міркувань. Особливу групу утворюють квазізасоби – це фактори, які не можна зарахувати до прямих і непрямих, але які мають важливе значення для успішного здійснення управління персоналом.

Відділ управління персоналом є функціональним – його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності організації. Відділ управління персоналом створює загальні умови, що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника і здійснює контроль за їх використанням.

Кількість працівників управління персоналом залежать від цілого ряду факторів:

- розміру підприємства;
- виду діяльності підприємства;
- специфіки завдань підприємства;
- традицій підприємства;
- фінансового стану підприємства;
- стадії розвитку підприємства;

За даними статистичних досліджень загальна кількість працівників служби управління персоналом складає 1 - 1.2% від загальної чисельності

колективу. На малих підприємствах кадровими питаннями займається керівник, на середніх - спеціальні підрозділи.

Непрямі засоби управління є допоміжними, але вони істотно впливають на управління персоналом.

До непрямих засобів управління персоналом належить:

1. Характеристика посади.
2. Оцінка робочого місця.
3. Оцінка співробітника.

Квазізасоби управління зараховують неформальні групи та робочу атмосферу. У будь-якій організації або на підприємстві створюються формальні групи, в яких створюються неформальні групи. Такі неформальні групи можуть об'єднуватись у групи по місцю проживання, по кваліфікації, по інших причинах.

Причини створення таких неформальних груп наступні:

1. соціальна відмінність між робітниками і службовцями;
2. чітко окреслена організаційна структура;
3. брак інформації;
4. негативні контакти між співробітниками.

Відчуття задоволення і бажання працювати значною мірою залежать від робочої атмосфери, яка існує на підприємстві. Основними факторами при цьому є відносини, які є умовами праці, чіткий розподіл повноважень, стиль управління, відносини між керівником та підлеглими. Керівник повинен прислуховуватись до заяв неформальних організацій для того, щоб не створювати проблеми на підприємстві [1, с. 142-145].

Важливим чинником управлінської культури є стиль управління, від якого залежить робоча атмосфера.

Стилі управління.

Розглядаючи стиль управління треба врахувати два аспекти.

1. Керівник може приймати рішення на користь того чи іншого стилю і тим самим визначати спосіб регулювання своїх відносин з підлеглими.

2. Індивідуальний аспект - стиль його проявляється в конкретних ситуаціях, які виникають між керівником та його підлеглими

Особистість керівника впливає на стиль управління, або на його ставлення до управління. За вибором певного стилю управління стоїть конкретний характер людини. Стиль управління визначається також суспільством і залежить від поглядів на те, як необхідно регулювати відносини субординації. Сучасне розвинуте суспільство має демократичний характер. Людина формується в системі управлінських відносин демократичного суспільства [1, с. 146].

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності 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 особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу удосконалення управління персоналом є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.

Результативність (ефективність) господарювання на підприємстві великою (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багато векторну діяльність відповідних відділів (служб) підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади; вона охоплює низку функціональних підсистем, перелік яких з короткою змістовою характеристикою наведено нижче.

Практичне застосування належної системи управління персоналом має спиратись на сучасну концепцію та відповідну стратегію менеджменту. Одним з важливих етапів реалізації вибраної системи управління персоналом є практичне здійснення набору необхідних фірмі категорій працівників.

Важливість такої взаємодії впливає з того, що вона забезпечує ефективне вирішення не тільки суто практичного завдання — забезпечення сучасного виробництва кваліфікованою робочою силою, а й сприяє більшій зайнятості працездатного населення, пом'якшує зумовлене безробіттям соціальне напруження в суспільстві [3, с. 54-57].

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою.

Так, штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості (рис. 2.3).

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати облік якостей особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт, копія документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Однак вони не містять ряд важливих соціальних показників, що примушує залучати соціологічні методи досліджень [9].

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства (табл. 1.1).

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину.

За результатами визначення планової чисельності персоналу підприємства складається штатний розпис. Посадовий (штатний) склад працівників закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизується: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено положенням про оплату праці і вони мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.

У відповідності зі структурою штатного розпису підприємства складається штатно-посадова книга .

Таблиця 1.1.

Рольова структура персоналу підприємства

Назва ролі	Зміст ролі
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань по широкому колу проблем у минулому і сьогоденні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукує інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організує роботу групи, погоджує в процесі "мозкового штурму" роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, що володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, що здійснює вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, що іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
"Сторож"	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакт з лідером
Провідник	Людина, що добре знає географію і історію району, структуру організації й забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
3. Поведінкові ролі	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не упевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої
Конформіст	Додержується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи "мовчазну більшість"
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не

	погоджуючись з раціональним рішенням групи
Продовження табл. 1.1	
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті і побуті
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню слухів, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує "почини" і "заходи" у робочий час. До своїх обов'язків по службі ставиться посередньо
"Важливий птах"	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є "рука"
"Казанська сирота"	Шукає співчуття у навколишніх, скаржачись на своє тяжке положення і нерозуміння в колективі і серед керівництва
"Йорж"	Як правило, перебуває у дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
"Собі на розумі"	Займається переважно особистими справами у робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру і дачу та ін.), при цьому використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
"Наполеон"	Марнолюбна людина звичайно маленького росту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

Керівник підприємства, працівники служби управління персоналом повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного і кваліфікаційного складу працівників [34].

Заняття тієї чи іншої посади потребує від людей володіння відповідною професією і кваліфікацією.

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Можна говорити, наприклад, про професію менеджера, юриста, економіста.

Спеціальність або спеціалізація – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

Професійна придатність може бути:

- потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);

- реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

У межах кожної професії в результаті розподілу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій.

Так, спеціальністю в рамках професії юриста буде цивільне право, державне право і т.д.

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

Розрізняють:

- кваліфікацію роботи (представлена сукупністю вимог до того, хто повинен виконувати роботу);

- кваліфікацію працівника (представлена сукупністю набутих людиною професійних якостей).

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Для керівників мова йде також про рівень організаційних навичок.

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу торговельного підприємства наведена у табл. 1.2.

Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик).

Таблиця 1.2.

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства *

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
Спеціалісти вищої кваліфікації	Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років)
Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи
Спеціалісти-практики	Відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи
Висококваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (2-3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках
Кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (1-2 роки) та чималий досвід роботи
Малокваліфіковані робітники	Спеціальна підготовка (3 місяці – рік), незначний досвід роботи
Некваліфіковані робітники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи

Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і досвіду даного робітника і юридично закріплюється в документах: дипломах, свідоцтвах і т.д.

Виділяють наступні показники, що характеризують кваліфікацію персоналу [7]:

1) коефіцієнт кваліфікації працівників $K_{кв}$:

$$K_{кв} = \frac{n_{ос} n_{д}}{N^2}, \quad (1.1)$$

де $n_{ос}$ – кількість працівників, що мають необхідну освіту; $n_{д}$ – кількість працівників, що мають необхідний досвід; N – загальна кількість працівників.

2) коефіцієнт використання кваліфікації працівників $K_{вик.кв}$:

$$K_{вик.кв} = \frac{\text{Витрати праці на виконання роботи відповідно до кваліфікації}}{\text{Загальні витрати праці за період}}; \quad (1.2)$$

3) коефіцієнт спеціалізації працівників $K_{\text{спец.}}$:

$$K_{\text{спец.}} = \frac{\text{Фактична тривалість роботи на даній посаді}}{60 \text{ місяців}}; \quad (1.3)$$

4) коефіцієнт стажу роботи у підприємстві $K_{\text{ст.}}$:

$$K_{\text{ст.}} = \frac{\text{Тривалість роботи у підприємстві}}{60 \text{ місяців}}. \quad (1.4)$$

Впровадження інновацій у діяльність підприємств, розвиток ринкових відносин обумовлюють зміну змісту і характеру роботи працівників, а також зміни в професійно-кваліфікаційному складі персоналу. Науково-технічний прогрес обумовлює ліквідацію вузької спеціалізації багатьох професій, потребує збільшення чисельності працівників вищої кваліфікації. Разом з тим, в сучасних умовах зростає роль спеціальних знань і умінь, зменшується питома вага операцій, що вимагають важкої фізичної і некваліфікованої праці, підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності в прийнятті рішень, ініціативності тощо.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Виділяють такі види компетентності:

1) функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та вмінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

В умовах сучасного етапу НТР чітко просліджується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії;

2) інтелектуальна компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) ситуативна компетентність: означає вміння діяти відповідно до ситуації;

4) часова компетентність: відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

Вона містить адекватну оцінку витрат часу ("почуття часу"), вміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

5) соціальна компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, вміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.

Соціальна компетентність характеризує інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі "керівник – підлеглий", так і по горизонталі – "працівники одного рівня", а також клієнти підприємства.

Соціальна компетентність містить:

- знання етики ділового спілкування;
- вміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
- вміння швидко і правильно передавати інформацію;
- вміння налагоджувати комунікації;

- уміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників;
- уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру і т.п.

Такого роду знання та уміння необхідні усім робітникам, а особливо – керівникам, оскільки у сучасному виробництві від злагодженості і гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх підприємства в цілому.

Вивчення управління персоналом забезпечує формування не тільки соціальної, але багато в чому інтелектуальної і часової компетентності працівників усіх рівнів, і в першу чергу – керівників. В сучасних умовах цінність цих якостей для ефективної діяльності неухильно підвищується. До того ж, знання науки управління персоналом виступає найважливішою складовою частиною професійної компетентності керівників підприємств.

1.2. Стратегічне управління персоналом в сучасних умовах

Під стратегією управління персоналом слід розуміти комплекс основних складових елементів, які повинні стати вузловими при побудові системи стратегічного управління персоналом.

Розробка стратегії управління персоналом - це продуманий, повністю усвідомлений і контрольований розумовий процес, який передбачає, що за визначенням стратегії наступить її реалізація. Мистецтво розробки стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів до управління персоналом у стратегічному періоді стали конкретні дії, які б дозволяли досягти високої ефективності використання трудового потенціалу персоналу.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії діяльності підприємств. В принципі будь-яке підприємство може обрати одну з п'яти стратегій: стратегію підприємництва, стратегію

динамічного зростання, стратегію прибутку, стратегію ліквідності, стратегію зміни курсу. Вибір тієї чи іншої стратегії впливає на стратегію управління персоналом наступним чином [2].

Стратегія підприємництва обирається підприємствами, які прагнуть розвивати нові напрями діяльності. На таких підприємствах відбувається інтенсивна зміна наявного персоналу, як правило, молодими працівниками-новаторами.

Підприємства, які обирають стратегію динамічного зростання у центр уваги ставлять модифікацію цілей своєї діяльності, розумно балансуючи між наміченими змінами і стабільністю. Стратегія управління персоналом полягає у збереженні і розвитку наявного кадрового потенціалу, а основна увага приділяється добору висококваліфікованого персоналу на ключові позиції розвитку підприємства.

Стратегія прибутку обирається стабільно працюючими підприємствами, які мають чітко відпрацьований механізм діяльності, достатньо кваліфікований персонал із потенційними можливостями розвитку. На таких підприємствах не спостерігається значних кадрових змін, зі сторони залучаються тільки ті фахівці, у компетенції яких зацікавлене підприємство в даний час.

Стратегію ліквідації застосовують підприємства, які балансують на межі банкрутства. На таких підприємствах здійснюється інтенсивне скорочення чисельності працівників та інші способи мінімізації витрат на утримання персоналу (перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, внутрішні переміщення працівників тощо).

Стратегія зміни курсу обирається підприємствами у двох випадках. У першому - це коли стабільно працююче підприємство розпочинає боротьбу за збільшення прибутковості, освоєння нового чи розширення наявного ринку. На такому підприємстві створюються нові робочі місця, проводиться інтенсивне внутрішнє переміщення власних працівників та набір кваліфікованих працівників зі сторони. Другий випадок - вихід підприємства

з кризового стану шляхом зміни курсу. На таких підприємствах стратегія управління персоналом полягає у консолідації кадрів.

Більшість підприємств у сучасних умовах обирають стратегію динамічного зростання.

Розробка стратегії управління персоналом витікає зі стратегії динамічного зростання передбачає поетапне визначення мети, критеріїв і показників ефективності, обмежень на функціонування системи управління персоналом (фінансових, матеріальних, соціальних), організаційної структури служби управління персоналом, взаємозв'язків системи підприємства із зовнішнім середовищем.

В основі розробки стратегії управління персоналом підприємств лежить визначення мети управління персоналом. Метою управління персоналом підприємств є визначення оптимального кількісного і якісного складу персоналу.

Як і стратегія розвитку підприємства, стратегія управління персоналом розробляється з врахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей. Формування стратегії управління персоналом може здійснюватись двома способами: „зверху - вниз” та „знизу - вверх”.

При застосування стратегії „зверху - вниз” керівництво визначає загальну стратегію управління персоналом, на основі якої розробляються плани для кожного конкретного підрозділу.

При застосування стратегії „знизу - вверх” кожний підрозділ розробляє власну стратегію і плани заходів, які інтегруються в єдиний план підприємства. Поряд з цим, правильна побудова кадрової стратегії можлива тільки з врахуванням життєвого циклу підприємства і при визначенні пріоритетів в роботі з людьми на різних рівнях управління [3,4].

Основними елементами стратегії є тактичні напрями роботи з персоналом. Це, насамперед, підбір і найм персоналу, кожного підрозділу, розробка посадових інструкцій, атестація персоналу, розвиток і оцінка

персоналу, управління підвищенням кваліфікації, оптимізація процесу перепідготовки персоналу, розробка системи мотивації персоналу.

Стратегія управління персоналом повинна співвідноситися з концепцією розвитку підприємств, яка включає короткострокові, середньострокові і довгострокові плани розвитку. Вона передбачає забезпечення виробництва робочою силою високого рівня завдяки реалізації механізмів планування, відбору, найму та вивільнення; безперервне підвищення кваліфікації працівників, перепідготовки, профорієнтації; організації просування та ефективної ротації кадрів; формування команд, підприємницьких груп і колективів; удосконалення організації праці; забезпечення диференційованого підходу до кожного працівника шляхом застосування дійових систем винагороди, заохочення, стимулювання діяльності.

Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку [1, с. 164].

Стратегією управління персоналом В.Г. Щербак визначає як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [2, с. 49].

У найбільш широкому розумінні під стратегією управління персоналом підприємства розуміється система довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері

кадрової діяльності, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [3].

Стратегія управління персоналом підприємства дає змогу пов'язати численні аспекти управління персоналом з метою оптимізації їх впливу на персонал підприємства, в першу чергу на трудову мотивацію працівників та їх освітньо-професійні характеристики.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;
- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;
- стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [4].

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рис. 1.1.

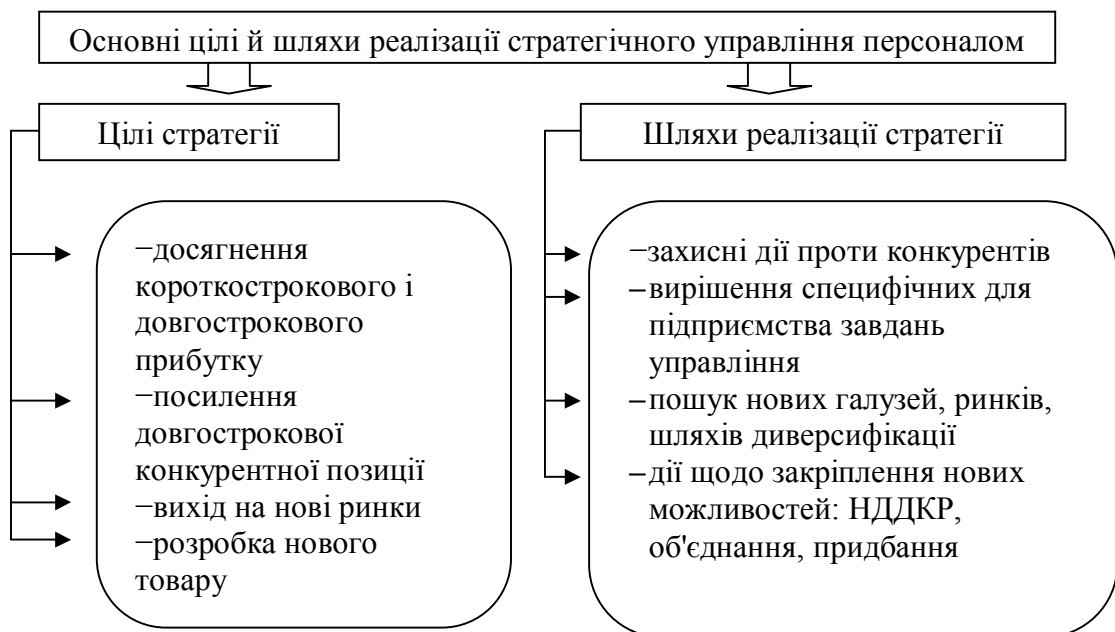


Рис. 1.1. Стратегія управління персоналом

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства (рис. 1.2.) складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування персоналом;
- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу.



Рис. 1.2. Процес стратегічного управління персоналом підприємства

Стратегічне планування персоналом підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей з управління персоналом. [3, с. 28].

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1, с. 169].

Основні елементи стратегічного управління персоналом у зіставленні з принципами традиційного управління персоналом наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні елементи стратегічного управління персоналом підприємства

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати-результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентация виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Відмінності традиційного управління персоналом підприємства проявляються в усіх елементах системи управління персоналом підприємства – від залучення персоналу до функцій кадрових служб підприємства.

Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішньофірмового планування до довгострокового, а потім і до стратегічного зумовлений прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності в зовнішніх відносинах.

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань кадрової політики (відбір, підготовка працівників, оплата праці) в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція стратегічного менеджменту персоналу передбачає управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства.

Стратегічне управління персоналом підприємства формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегічного управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства [1, с. 169–170].

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємозв'язана зі стратегією управління персоналом та стратегією управління організації. При цьому дві перші стратегії ґрунтуються на третій — стратегії управління організації.

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 [5, с. 21–23].

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг

відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дають змогу досягти певних конкурентних переваг. Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей.

Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу [6, с. 78].

Розуміння взаємозв'язку стратегії управління персоналом з іншими найважливішими елементами стратегічного вибору підприємства дозволяє більш ефективно будувати процес розроблення стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
1	2	3
Підприємницька стратегія. Реалізуються проекти з високим ступенем ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги – швидке здійснення найближчих запланованих заходів	Пошук і залучення працівників - новаторів, ініціативних, контактних, відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Відбір і розстановка кадрів: пошук робітників, здатних йти на виправданий ризик і доводити справу до кінця, яким властиві підприємливість, інноваційність, креативність. Винагороди: на конкурентній основі, неупереджені, які задовольняють потреби працівників. Оцінка: ґрунтується на досягнутих результатах; не дуже жорстка. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставника.
Стратегія динамічного зростання. Ступінь ризику менший. Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. Політика підприємства і процедури фіксуються письмово, оскільки вони тут необхідні і для більш строгого контролю, і як основа подальшого розвитку підприємства	Персонал має володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемноорієнтованим і працювати в тісній співпраці в команді	Відбір і розстановка кадрів: пошук персоналу, здатного ризикувати. Винагорода: справедлива і неупереджена. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених критеріях. Розвиток персоналу: акцент на безперервному зростанні професійної компетентності. Планування переміщень: враховуються реальні можливості працівників, застосовуються різноманітні форми службового просування

<p>Стратегія прибутковості. В центрі уваги – страхування існуючого рівня прибутків. Мінімальні фінансові витрати. Можливе припинення найму. Управлінська система добре розвинена, діє обширна система процедурних правил</p>	<p>Орієнтується на критерії ефективності управління персоналом: терміни – короткочасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику</p>	<p>Відбір і розстановка персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагороди: ґрунтуються на заслугах, старшинстві і внутрішньо-організаційних уявленнях про справедливість. Оцінка: вузька орієнтована і ретельно продумана. Розвиток персоналу: акцент на компетентність у сфері поставлених завдань</p>
<i>Продовження табл. 1.4.</i>		
<p>Ліквідаційна стратегія Продаж активів, усунення можливостей збитків, передбачене у майбутньому скорочення працівників. Майже або зовсім не надається увага спробам антикризового управління, оскільки очікується подальше падіння прибутків</p>	<p>Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству</p>	<p>Підбір персоналу - не здійснюється через скорочення штатів. Оплата – заснована на заслугах, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, заснована на управлінських критеріях. Розвиток і навчання персоналу: обмежені можливості навчання виходячи з кризового становища підприємства. Планування переміщень: не приділяється достатньої уваги</p>
<p>Стратегія круговороту (циклічна) Основне завдання – антикризове управління підприємством. Заходи зі скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на довгострокову перспективу</p>	<p>Працівники має бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на перспективу</p>	<p>Відбір і розстановка персоналу: потрібні різносторонньо розвинені працівники. Оплата: традиційна система стимулів. Оцінка: формальна, по кінцевому результату. Навчання: ретельний відбір претендентів. Просування: різноманітні традиційні форми</p>

Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу

персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [6, с.147].



Рис. 1.3. Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства [7, с. 15]

Дослідження ролі і місця стратегії управління персоналом у системі управління персоналом підприємства дали можливість визначити стратегічні напрями управління персоналом підприємства, до яких можна віднести такі напрями, які визначають завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку:

- формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;

- маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;
- формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу підприємства, яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву з метою випереджувального проведення цих заходів відносно до термінів появи потреби в них;
- вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин;
- формування напрямів соціального розвитку підприємства;
- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства.

У процесі такої ідентифікації має бути одержано чітке уявлення про такі параметри, що характеризують можливості й обмеження розвитку кадрового потенціалу підприємства [8, с. 134].

Формування стратегії управління персоналом підприємства базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємства. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану підприємства, який знаходить своє вираження в системі стратегічних цілей управління персоналом підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства [9, с. 27].

1.3. Розвиток інтелектуального потенціалу персоналу як основного стратегічного чинника якості робочої сили

На сучасному етапі цінність людського фактора, а саме інтелектуального потенціалу персоналу, як стратегічного чинника успіху підприємства, зростає зі збільшенням швидкості змін, що відбуваються [14].

Як свідчать результати дослідження, в управлінні персоналом інтелектуальний потенціал є основним чинником успішності й ефективності

реалізації цього процесу. Однак пріоритетне значення цього фактора визначилося тільки останнім часом. Однак ігнорувати інтелектуальний потенціал організації в даний час неприпустимо, тому що цей фактор є основою й фундаментом для реалізації організаційних змін і розвитку інших факторів.

Управління організацією в сучасних умовах включає систему планових заходів, що стосуються всієї організації і забезпечують підвищення ефективності й конкурентоспроможності організації, її оздоровлення шляхом цілеспрямованого втручання в процеси життєдіяльності, різних змін, які запроваджуються. Ці заходи розробляються і реалізуються безпосередньо персоналом організації, активізуючи інтелектуальний потенціал. Для поліпшення показників діяльності необхідно забезпечити персонал технічними засобами, надати доступ до достовірної інформації. Також важливо конкретизувати обов'язки, завдання і мету для кожного співробітника підприємства.

При реалізації управління персоналом інтелектуальні ресурси або персонал організації виступають у різних ролях.

1. Співробітники розглядаються як окремі індивіди. Співробітники організації прагнуть до задоволення потреб у саморозвитку і професійному зростанні. Вони хочуть забезпечити успіх всієї організації, використовуючи свій потенціал.

2. Співробітники як члени малої групи. Характер подібних відносин визначає рівень задоволеності й ефективності участі індивідів у груповій діяльності. Члени групи повинні оцінювати значимість внутрішньогрупового схвалення їхньої діяльності, адже група забезпечує взаємну довіру й підтримку учасників, які формують її. Це дозволить розвинути в організації групове генерування ідей і пропозицій.

3. Співробітники як члени організації. Організаційні структури впливають на поведінку окремих членів. Конфлікт «виграшу за чужий рахунок» у здоровій організації потрібно запобігти, при цьому вище

керівництво повинне прагнути до змін разом з підлеглими підрозділами, підтримуючи увесь персонал.

Цикл, що описує участь інтелектуальних ресурсів у процесі управління персоналом складається з таких взаємозалежних компонентів: мотивація – інформування персоналу і його зацікавленість у досягненні цілей організації, координація – координовані зусилля керівництва, підрозділів і всього персоналу, інтелектуальний потенціал – навички, досвід, уміння, особисті й професійні якості персоналу (рис. 1.4.).

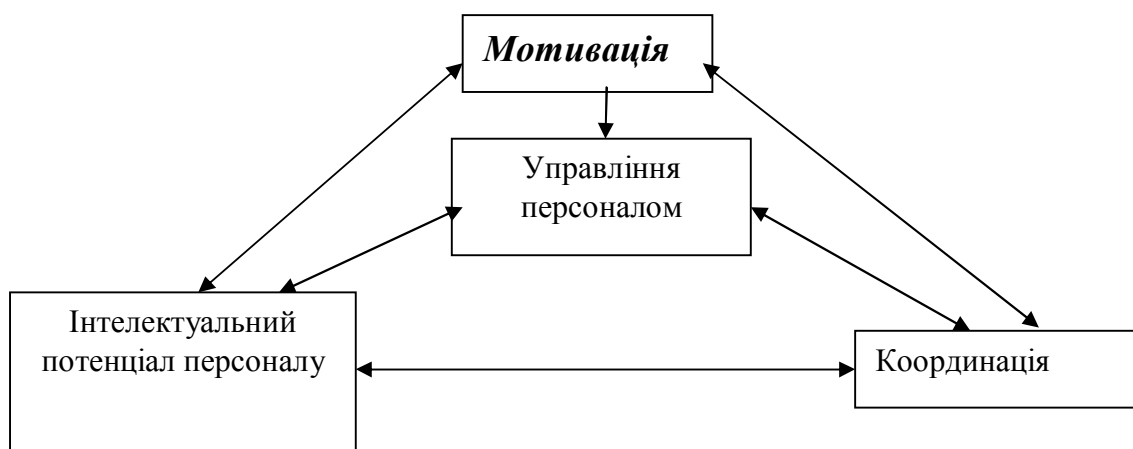


Рис. 1.4. Цикл успішного управління організацією при активній участі персоналу підприємства

Взаємодія всіх цих компонентів являє замкнутий цикл, що дозволить успішно здійснювати, реалізувати і керувати організацією за активної участі персоналу підприємства, координуючи ці складові.

Створення і розвиток інтелектуальних ресурсів підприємства – одне із завдань управління організацією. В обов'язки менеджерів з персоналу входить постійне залучення до цього процесу менеджерів усіх рівнів, передаючи їм навички і методи запровадження, реалізації й управління для подальшої реалізації цілей організації.

Отже, провідну роль в успішному й ефективному управлінні організацією на підприємстві відіграє інтелектуальний потенціал персоналу. Саме люди з їх здібностями, особистими і професійними можливостями

розробляють, впроваджують і реалізують організаційні зміни, необхідні підприємству, здійснюють пошук нових шляхів вирішення проблем, що виникають при реалізації цілей організації, щоб зберегти і підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Для координації цього процесу доцільно забезпечити персонал підприємства необхідною технологією й технікою, базами даних, комунікаційними та іншими ресурсами й активами, однак основною ланкою в цьому процесі залишається інтелектуальний потенціал підприємства.

На сучасному етапі основою розвитку й ефективної діяльності будь-якої організації чи підприємства стає формування потужних інтелектуальних ресурсів, що являють собою сукупність чотирьох компонентів (рис. 1.5).

- інтелектуальний потенціал підприємства – сукупність колективних знань персоналу підприємства, їхні творчі ідеї й особисті здібності, уміння вирішувати проблеми, лідерські якості, підприємницькі та управлінські здібності.

- ринкові активи – це потенціал, що забезпечується нематеріальними активами, пов'язаними з ринковими операціями (різні марочні назви товару, покупці з їхньою перевагою щодо марочних назв, різні контракти й угоди, франшиза, ліцензування, портфель замовлень і т.д.).

- інтелектуальна власність як актив – ноу-хау, торгові секрети, патенти, авторські права.

- інфраструктурні активи – технології, методи і процеси, використання яких дозволяє організації здійснювати свою діяльність (корпоративна культура, методи управління персоналом, методи оцінки ризику, фінансова структура, комунікаційні системи) [21].

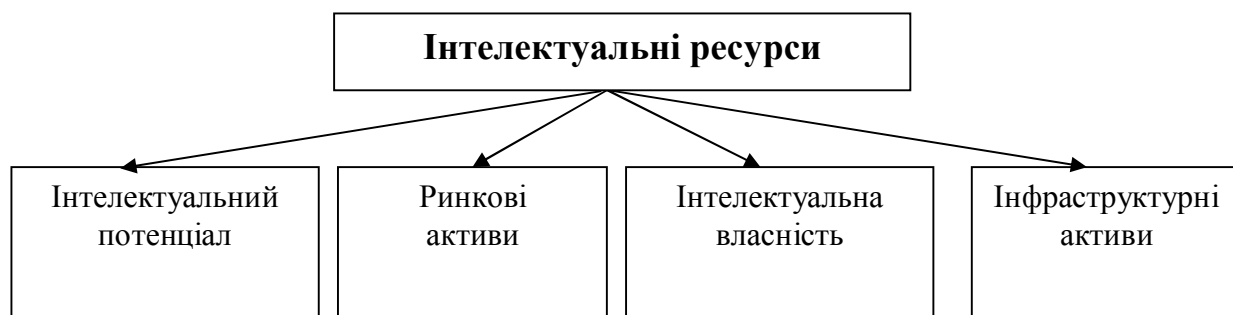


Рис 1.5. Складові компоненти інтелектуальних ресурсів

Для перелічених чотирьох компонентів основою є людські ресурси. Отже, людські ресурси є основою інтелектуального потенціалу підприємства.

Для управління інтелектуальними ресурсами підприємства необхідно провести їх комплексну оцінку.

Як зазначалося вище, інтелектуальні ресурси підприємства складаються з чотирьох компонентів, один з яких – інтелектуальний потенціал, на формування і величину якого впливає численна група різнорідних факторів. Тому оцінка інтелектуальних ресурсів організації має інтегральний характер, що дозволяє висвітлити багатогранну діяльність підприємства в цілому. Слід зазначити, що кожна організація має певну спеціалізацію, тому підхід до оцінки її інтелектуального потенціалу носить загальний характер, але з різними групами показників.

Наведемо класифікацію інтелектуальних ресурсів підприємства відповідно до його спеціалізації:

- високий рівень інтелектуального потенціалу;
- середній рівень;
- рівень нижче середнього;
- не інтелектуальна організація.

Нехай κ_i ($i = 1, \dots, m$) — система показників, що характеризують інтелектуальні ресурси організації; k_i — бар'єрне нормалізоване значення показника, що відповідає середньому рівню інтелектуальності організації.

Зміна значень x_i індикатора інтелектуальності κ_i відбувається в діапазоні від 0 до 1, і ці значення визначаються співвідношеннями:

$$X_i = \begin{cases} X_i^b, & \text{якщо } K_i < X_i \leq 1 \\ X_i^s, & \text{якщо } K_i^{ns} < X_i \leq K_i^s \\ X_i^{ns}, & \text{якщо } K_i^0 < X_i \leq K_i^{ns} \end{cases}$$

У цих співвідношеннях рівень інтелектуальності організації по кожній складовій інтелектуальних ресурсів (інтелектуальний потенціал, ринкові активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні активи) позначений у такий спосіб: *b* — високий рівень, *s* — середній, *ns* — нижче середнього, *o* — відсутні [39].

Кожна конкретна організація у відповідності зі специфікою діяльності й індивідуальності організаційної кадрової побудови може самостійно визначити власну систему показників, для оцінки інтелектуальних ресурсів, і стратегію розвитку.

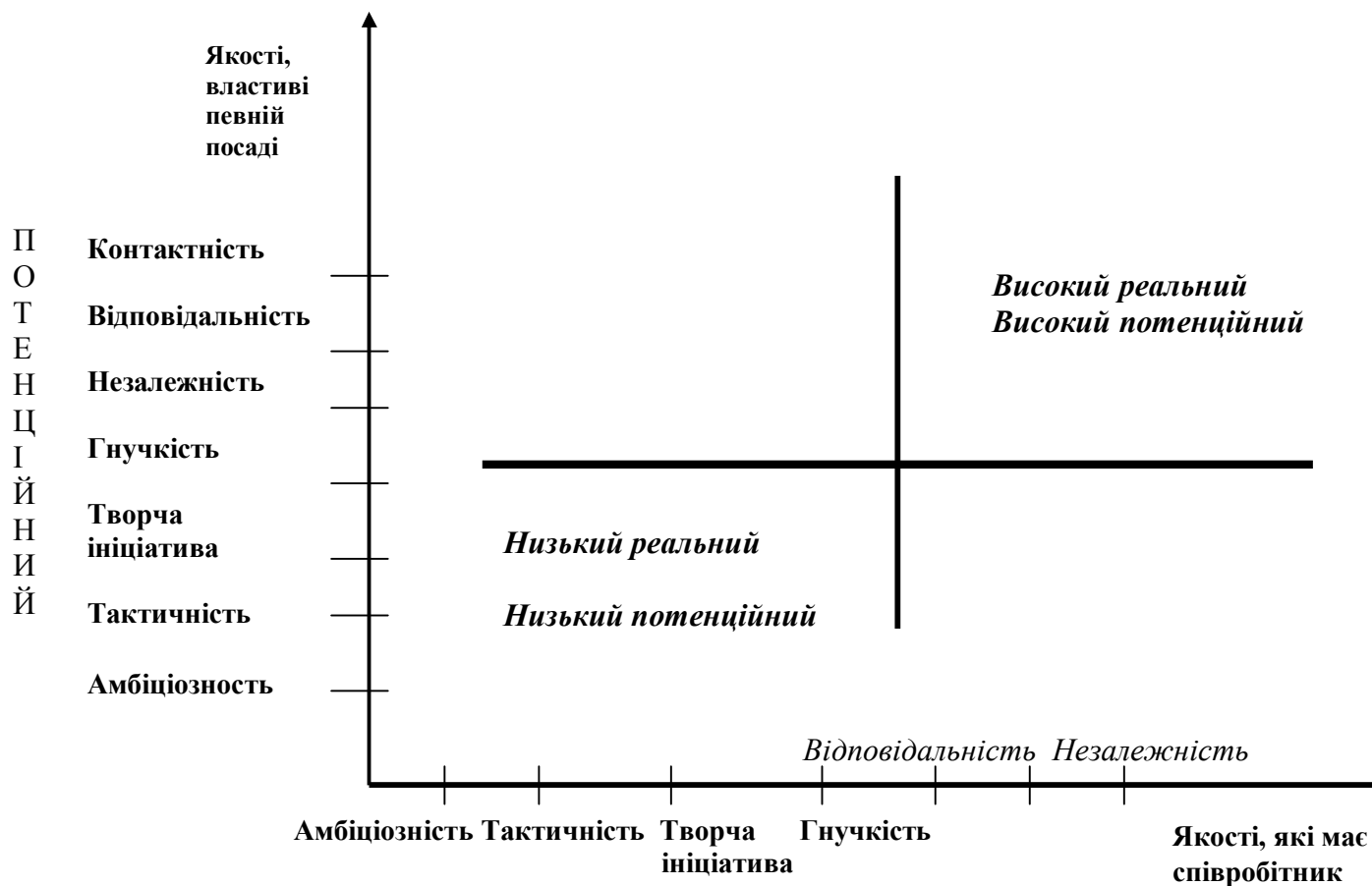
Для будь-якої організації чи підприємства з метою його стійкого розвитку й виживання необхідно давати самооцінку власному потенціалу і, у першу чергу, інтелектуальному потенціалу персоналу, порівнювати його можливості з потребами ринку.

Аналізуючи досвід багатьох західних і вітчизняних підприємств, варто зазначити, що оцінка інтелектуальних ресурсів підприємства дає можливість виявити ефективні шляхи підвищення продуктивності праці та активізації інтелектуального потенціалу. Саме пошукова активність персоналу є основним джерелом успішного функціонування підприємства.

Для розвитку інтелектуального потенціалу на підприємстві керівництво формує схему дій своїх співробітників. Навички інтелектуальних ресурсів підприємства можуть одночасно як сприяти, так і перешкоджати здійсненню цілей організації. Тому вище керівництво підприємства приймає рішення, як використовувати ці навички.

Для цього необхідно визначити сильні й слабкі сторони організації за допомогою оцінки інтелектуального потенціалу кожного співробітника залежно від посадових обов'язків, діяльності й індивідуальних

характеристик. Також необхідно враховувати точку зору співробітника щодо виконання поточних і нових завдань, що були перед ним поставлені для запровадження, реалізації й управління організаційними змінами, а також надати можливість виявити ініціативу й запропонувати свій підхід при їхньому рішенні. За цими критеріями формується загальна оцінка персоналу. Якщо ми спробуємо визначити «потенціал кваліфікації» співробітника в організації, одержимо кількісну оцінку виконання робіт цим співробітником і список тих співробітників, які ідеально підходять до виконання визначених обов'язків, і які, відповідно, мають професійні якості, а також схильність до реалізації творчих рішень. Цей «потенціал кваліфікації» співробітника можна визначити за схемою, що показує «реальний високий рівень / високий потенційний рівень» і «реальний низький рівень / низький потенційний рівень» для кожного співробітника в межах організації» (рис. 1.6).



РЕАЛЬНИЙ.
 Рис. 1.6. Визначення «потенціалу кваліфікації» співробітника підприємства

Цей підхід з використанням методики ранжирування і процесу систематичного збору інформації забезпечує бачення сильних сторін інтелектуальних ресурсів підприємства. Для цього оцінюється кожен співробітник окремого структурного підрозділу або відділу управління відповідно до займаної ним посади, набір якісних і професійних характеристик, якими володіє визначений співробітник і які характеризують займану ним посаду, і аналізується відповідність між ними. Це дасть змогу визначити, які співробітники є основними, більш кваліфікованими, із творчими підходами, чи відповідають вони займанім посадам і відносяться до важко замінного персоналу, а які є менш професійними, яких легше замінити.

Таким чином, інтелектуальний потенціал підприємства представлений сукупністю оцінок кожного структурного підрозділу, що формують комплекс оцінок інтелектуального потенціалу окремо кожного співробітника [139].

Важливим моментом, який необхідно враховувати при комплексному підході до формування інтелектуального потенціалу підприємства, є додаткова оцінка деяких кількісних та якісних показників кожного співробітника, якими він фактично володіє, такі як публікації і патенти, суб'єктивна думка з якого-небудь питання, що і буде становити інтелектуальний потенціал співробітника, а в комплексі – інтелектуальний потенціал підприємства.

При оцінці інтелектуального потенціалу підприємства необхідно враховувати, що здійснюється оцінка людей, а не матеріальних об'єктів, і в даному випадку враховуються не тільки економічні критерії, а й психологічні, соціальні, соціально-психологічні. До критеріїв оцінки персоналу можна віднести такі категорії: освіта, професійна кваліфікація, пов'язані з роботою знання, професійні схильності та психометричні характеристики [21]. Оцінка за цими категоріями повинна здійснюватися постійно, тому що кожен співробітник забезпечує професійний ріст,

змінюється і розвивається в результаті навчання і набуття нових навичок і досвіду, також відбувається зміна особистісних характеристик співробітників.

І тільки після цього можна проводити добір фахівців, що мають інтелектуальний потенціал, об'єднавши їх у творчі групи і визначивши поставлені перед ними цілі. Далі необхідно реалізувати інтелектуальний потенціал, що відтворить ця група або окремих співробітників на підприємстві. При спільній роботі цієї творчої групи з менеджерами формуються й розробляються основні напрями заходів, необхідних для досягнення поставлених керівництвом цілей.

Однак, персонал підприємства повинен мати достатньо мотивації для пропонування творчих ідей, а також гарантії того, що такі ідеї будуть належним чином сприйняті. Якщо ці умови будуть відсутні, співробітники не генеруватимуть ідеї, або вони перейдуть в іншу організацію, де їхній інтелектуальний потенціал використовуватиметься належним чином. Стимулювання створення нових ідей може здійснюватися в різних напрямках. Наприклад, організація може використовувати методи інтелектуального вирішення проблем. Тут не всі ідеї будуть використані, а ті, що реалізовуватимуться, не всі забезпечать успішні зміни. Ті ідеї, що втіляться в життя, зумовлять появу нових пропозицій щодо подальшого розвитку організації.

Висновок до розділу 1

Підводячи підсумок, слід зазначити, що стратегічне управління персоналом є програмним способом мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників підприємства. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення методів та засобів стратегічного управління персоналом, стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні власного професійного та кваліфікаційного рівня, втіленні нових ініціатив. Це вимагає від менеджерів реінжинірингу бізнес-процесів, вміння розвивати персонал, і мотивувати, забезпечувати досягнення запланованих показників.

Розвиток підприємства може бути забезпечений лише на основі стратегічного управління. Розроблення і впровадження стратегії управління повинна базуватися на ефективному використанні усіх ресурсів підприємства, їх оцінці і приведенні у стратегічну відповідність.

Також у процесі здійснення комплексної оцінки було встановлено, що стратегічне управління персоналом є не тільки розробкою програми розвитку персоналу підприємства, але і прийняттям рішень, які розраховані на перспективу. Це також комплекс процесів, явищ і характеристик, що відображають пріоритетність цілей і динаміки зростання, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків управляючих дій та інновацій.

Нові підходи до стратегічного управління персоналом значно розширюють завдання управління персоналом підприємства, особливо в стратегічній перспективі. В зв'язку з цим стратегічне управління персоналом підприємства може бути представлене як управління його кадровим потенціалом. Кадровий потенціал підприємства являє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Носієм кадрового, зокрема й інтелектуального потенціалу є персонал підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТЗОВ
ІФФ «КСК- ІНТЕРТРЕЙД»

2.1. Моніторинг складу і структури системи персоналу організації
ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд»

Відповідно до Положення про Івано-Франківську філію ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд», метою її створення є розширення територіальної діяльності Товариства, більш повне забезпечення суспільних потреб в товарах народного споживання, продукції виробничо-технічного та іншого призначення, торгівлі алкогольними напоями та продуктами харчування з метою отримання прибутку.

Дана філія працює в торгівельній сфері понад 5 років. Філія має вигідне місцезнаходження, добре налагоджені взаємостосунки з іншими фірмами, забезпечена орендованим офісним та складським приміщенням, орендованою комп'ютерною технікою та офісним обладнанням, транспортним обслуговуванням і професійним та висококваліфікованим колективом, який працює з моменту відкриття Філії.

На даний час фірма пропонує широкий асортимент алкогольних напоїв, до яких входять такі ТМ як:

Вина:

- 1.ТМ «Кілія» - постачальник ЗАТ «Кілійський винзавод»
- 2.ТМ «Кардіал» - постачальник ВАТ «Харчовик»
- 3.ТМ «Тріумф» - постачальник ТзОВ «Агро Дар»
- 4.ТМ «Масандра» - постачальник ЗАТ «Торгова група «Тиса»
- 5.ТМ «Скілур» - постачальник ЗАТ «Скілур»
- 6.ТМ «Коблево» - постачальник ПП «Баядера»

Горілка:

- 1.ТМ «Княгинин» - постачальник ТзОВ «Галичина-Табак»

2.ТМ «Хортиця» - постачальник ТзОВ «Торгівельний будинок «Мегаполіс»

3.ТМ «Немирів» - постачальник ТзОВ «Аквавіт-А»

4.ТМ «Калганоф» - постачальник ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд»

Коньяк:

1.ТМ «Жан-Жак» - постачальник ТзОВ «Савсервіс – мова»

2.ТМ»Шустов» - постачальник ТзОВ «Торгівельний будинок «Мегаполіс»

3.ТМ «Кармелюк» - постачальник ТзОВ «Олмар»

4.ТМ «Гаврія» - постачальник ТзОВ фірма ТД «Маркет Груп»

Бальзам:

ТМ «Квітуца долина» - постачальник ТзОВ «Савсервіс – мова»

Наливки:

1 ТМ «Золота Врожайна» - постачальник ДП «Роял Фрут Гарден Іст»

2.ТМ «Горобина» - постачальник ТзОВ «Горобина»

Шампанське:

1.ТМ «КЗШВ» - постачальник ТзОВ «Савсервіс – мова»

2.ТМ «Золота Балка» - постачальник ТзОВ «Агрофірма «Золота Балка»

3.ТМ «Одеський завод шампанських вин» - постачальник

Також організація пропонує широкий вибір елітної продукції різних виробників, мінеральну воду, і шоколад ТМ «Світоч»

Діяльність філії здійснюється при наявності ліцензії на оптову торгівлю алкогольними напоями.

Станом на цей період працюють 37 чоловік.

1. Директор
2. Комерційний директор
3. Головний бухгалтер
4. Юрист
5. Менеджер
6. Бухгалтер

7. Бухгалтер-касир
8. Оператор
9. Завідуючий складом
10. Комірник
11. Вантажник-2 чол.
12. Експедитор-2 чол.
13. Супервайзер - 2 чол.
14. Торгові представники - 20 чол.

Техніко-економічні показники діяльності ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» як система якісних і кількісних показників, дають нам економічну оцінку ефективності господарської діяльності з врахуванням особливостей і конкретних умов оптової торгівлі алкогольними й іншими напоями, що здійснює організація.

Розглянемо наступні показники організації, які подано в таблиці 2.1. Вони допоможуть оцінити економічну діяльність ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» в цілому та прояснити ті питання, які пов'язані з мотивацією працівників.

Таблиця 2.1.

Основні економічні показники діяльності

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	Роки		
			2009	2010	2011
1	Обсяг реалізації продукції	тис.грн.	120994,1	110808,3	118079,8
2	ССЧ управління - всього	чол.	35	36	37
3	Середньомісячна заробітна плата	грн.	1748,99	1895,2	2046,0
4	Фонд оплати праці	тис.грн.	112	141	160
5	Продуктивність праці	тис. грн./чол.	489,47	426,83	444,97

Як бачимо з даних таблиці 2.2 середньоспискова чисельність працівників ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» зростала на протязі аналізованого

періоду. Збільшення чисельності проводилося у зв'язку з розширенням господарської діяльності організації.

Таблиця 2.2.

**Динаміка середньоспискової чисельності працівників ТзОВ ІФФ
«КСК-Інтертрейд»**

Роки	ССЧ, чол.	Абсолютний приріст		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		ланц.	базис.	ланц.	базис.	Ланц.	базис.
2009	35	1	1	104,04	103,52	4,04	3,52
2010	36	1	2	105,14	108,84	5,14	8,84
2011	37	2	3	101,58	110,55	1,58	10,55

Таблиця 2.3.

Динаміка фонду оплати праці ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд»

Роки	ФОП, тис.грн.	Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		ланц.	базис.	ланц.	базис.
2009	112	121,87	185,59	21,87	85,59
2010	141	126,35	234,49	26,35	134,49
2011	160	113,47	266,09	13,47	166,09

Аналізуючи динаміку фонду оплати праці за 2009-2011 рр., можна з впевненістю сказати про її зростання з кожним роком. Ріст основної оплати праці пояснюється підвищенням окладів в певні місяці. Найбільшу питому вагу в ФОП займає стаття "Інші заохочувальні та компенсаційні виплати" (2009 р. - 40,7%, 2010 р. - 41,3%, 2011 р. - 42,1%). Зростання даної статті відбувається за рахунок збільшення витрат на соціальні пільги і гарантії, матеріальної допомоги працівникам, а також виплати премій до свят.

На відміну від інших організацій, де розширення в більшості випадків відбувається частково за рахунок працівників, в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» цього не спостерігається. Навіть навпаки, ми бачимо зниження прибутку при одночасному збільшенні середньої заробітної плати. Це

говорить, що на відміну від керівництва інших організацій, керівництво ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» зацікавлене в покращенні рівня життя своїх працівників, жертвуючи при цьому прибутком підприємства. Показники, які характеризують працю і заробітну плату представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка показників заробітної плати

№ п/п	показники	од.виміру	2010 р	2011 р	% вик
1	ССЧ в т.ч.	чол.	36	37	101,56
2	кошти, що направлені на споживання	тис.грн	307,5	387,7	126,17
3	основна оплата праці	тис.грн	119,6	145,4	121,79
4	додаткова оплата праці	тис.грн	70,6	94,9	135,34
5	інші грошові виплати та заохочення	тис.грн	117,3	146,4	125,16
6	середньомісячна заробітна плата	грн.	1895,2	2046,0	119,68
7	продуктивність праці	тис.грн. / чол	489,47	426,83	87,20

Якщо проводити аналіз табл. 2.4, то можна дійти до помилкового висновку: іде збільшення фондів оплати праці, а продуктивність з основної діяльності знижується, що може свідчити про недостатню мотивацію працівників. Цей висновок буде помилковим через те, що в розрахунку показників продуктивності праці не враховується специфічність основної діяльності: в даному випадку продуктивність праці працівника не стільки залежить від деякого його бажання працювати чи не працювати, а більшій мірі від результатів діяльності організації. Відбулось загальне зменшення обсягів реалізації продукції, що й відповідно вплинуло на значення показників продуктивності праці по основній діяльності.

Більшу ясність у результати мотивації діяльності працівників вносить таблиця 2.5: значне збільшення фонду робочого часу (проте в даному випадку за рахунок збільшення спискової чисельності), збільшення фонду робочого часу одного працівника, надурочно відпрацьованих годин.

З ростом фонду оплати праці відповідно зростає і середньомісячні заробітна плата працівників ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд». Наприклад, у 2010 році середньомісячна заробітна плата зросла на 186,9 грн. (відповідно на 38,19% порівняно з 2009 р., у 2011 році - на 72,9 грн. (10,76%) порівняно з 2010р. Негативним явищем за аналізований період в ТзОВ ІФФ «КСК-

Інтертрейд» є перевищення темпів росту заробітної плати над темпами росту продуктивності праці.

Таблиця 2.5.

Використання робочого часу працівниками ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд»

№ п/п	назва показника	2010 рік		2011 рік	
		людино-години	питома вага	людино-години	питома вага
1	фонд робочого часу, всього	69831	100	73743	100
2	відпрацьовано, всього	60957	87,3	64182	87,04
	з них надурочно	67		73	
3	не відпрацьовано, всього	8873	12,7	9560	12,96
	в тому числі:				
	щорічні відпустки	6155	8,8	6931	9,4
	тимчасова непрацездатність	1757	2,5	1826	2,47
	навчальні відпустки та інші неявки передбачені законодавством	664	0,9	530	0,72
	неявки з дозволу адміністрації	239	0,3	179	0,24
	відпустки з ініціативи адміністрації	67	0,09	25	0,03
	неявки з переведенням на скорочений робочий день, тиждень	66	0,09	56	0,07
	прогули	18	0,02	28	0,03
4	середньо облікова чисельність штатних працівників облікового складу (чол)	35		37	
5	номінальний фонд робочого часу 1 працівника (днів)	249,4		250,5	
6	реальний фонд робочого часу 1 працівника (днів)	217,7		218	
7	номінальна тривалість робочого дня (год)	7,99		7,99	

Оскільки темпи росту продуктивності праці нижчі за темпи росту середньомісячної зарплати, виникає необхідність розробки системи заходів для стимулювання праці працівників ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд».

Для визначення того, які ж заходи в даному випадку необхідно застосовувати в організації, а які удосконалити, спочатку необхідно проаналізувати стан мотиваційної системи ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд».

2.2. Оцінка системи стратегічного управління персоналом

В ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» працює на даний час 37 чол., для сімей багатьох з них заробітна плата на підприємстві є єдиним джерелом доходів. Чисельність працівників в організації за останні 3 роки постійно зростає, що в першу чергу пояснюється розширенням господарської діяльності ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд».

Ефективне використання потенціалу працівників включає:

- планування і удосконалення роботи з персоналом;
- підтримку і розвиток здібностей та кваліфікації працівників.

Для організації роботи з удосконалення кадрової політики в організації передбачено функціонування відділу кадрів, який безпосередньо підпорядковується генеральному директору.

За останній час в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» повністю сформований кістяк менеджерів низової ланки, які відпрацювали 5-7 років і мають великий професійний і практичний досвід. Всі керівники мають вищу освіту, деякі з них починали працювати на робочих посадах, пройшли всі сходинки росту і зараз очолюють всі основні служби.

На нарадах і зборах керівники оцінюють роботу різних підрозділів і груп. При позитивних результатах висловлюється подяка як окремим робітникам, так і групам. Система заохочення працівників включає в себе моральну і матеріальну винагороди.

Так як, в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» зараз працює техніка різних типів вітчизняного та зарубіжного виробництва, то для її експлуатації/ремонту та налагоджування потрібні висококваліфіковані робітники та інженери.

Поповнення кадрами робітників в основному проводиться за рахунок найму, а спеціалістами — в основному за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчують вузи і технікуми без відриву від виробництва.

Потреба в фахівцях в управлінні задовольняється за рахунок переводу

молодих спеціалістів, які працюють на робітничих посадах, на інженерні посади та прийому на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади за рахунок товариства, а також набору молодих спеціалістів.

Ефективність використання трудових ресурсів в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» за 2010-2011 р.р. встановлюємо, визначаючи коефіцієнти обороту з прийому та вибуття працівників та коефіцієнт плинності кадрів. Дані для розрахунку, подані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Показник	Роки		
	2009	2010	2011
1. Середньоспискова чисельність, всього, чол.	35	36	37
2. Прийнято, чол.	1	3	5
3. Звільнено, чол.	-	2	3

На увагу заслуговує коефіцієнт плинності кадрів. В ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» за 2009-2011 рр. він коливається в межах 3,4 - 3,6%, тобто щороку змінюється в середньому 3,5 % середньоспискової чисельності працівників. Причинами плинності кадрів є недостатньо ефективна мотиваційна система, несприятливий психологічний клімат, невирішені житлові проблеми, відсутність сприятливих умов для продуктивної роботи молодих спеціалістів.

Для наочного зображення динаміка розрахованих показників показано на рисунку 2.1. З метою покращення показників, які характеризують використання робочої сили, особливу увагу керівництву товариства необхідно звернути на удосконалення та розробку шляхів покращення системи мотивації персоналу.

Норму оплати праці керівників, службовців і спеціалістів за місяць визначає посадовий оклад. Посадові оклади встановлюються колективним договором. Розмір посадового окладу залежить від складності виконуваних

робіт, кваліфікації, професії, умов роботи, категорії. Категорія визначається за результатами атестації. В даному товаристві спеціаліст може бути без категорії, 1-ої категорії, 2-ої категорії. Нижче наведена таблиця 2.7, яка демонструє розміри посадових окладів керівників ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд».

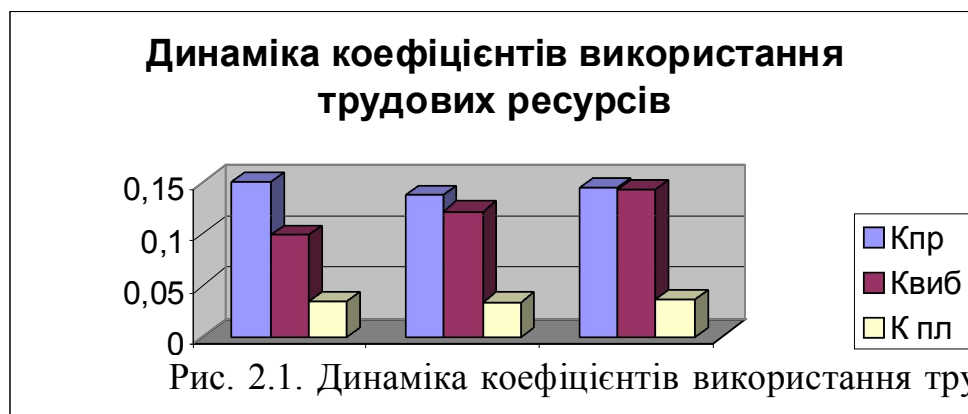


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнтів використання трудових ресурсів ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд».

Премії встановлюються у відсотках до основної оплати праці за виконання завдань, норм виробітку, плану з продуктивності праці, обсягу виробництва, зниження трудомісткості праці, підвищення якості, економії матеріальних ресурсів та інші показники.

Таблиця 2.7.

Розміри посадових окладів керівників

Назва професій	Коефіцієнти співвідношень до посадового окладу касира
Керівник структурного підрозділу, філії	4.08
Головний інженер	3.14
Заступник керівника, головний бухгалтер	2.82
Головні :технолог, економіст	2.64
Начальники відділів: технічного, планово-економічного	2.5
Начальники інших відділів, юристконсульт	2.43

Проаналізуємо систему преміювання, розроблену ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд». Вона включає в себе наступні види премій:

- за виконання особливо важливих виробничих завдань.
- за основні результати господарської діяльності.

- за річні підсумки роботи.
- за економію ресурсів.

Надбавка за виконання особливо важливої роботи на певний термін, тобто на термін виконання цієї роботи, виплачується у розмірі до 50 відсотків посадового окладу . Преміювання працівників здійснюється після виконання робіт. При визначенні суми премій враховується економічний ефект від виконання завдання, трудомісткість і складність виконання, склад виконавців.

З метою стимулювання зацікавленості в досягненні високих результатів у виконанні плану, зниженні собівартості робіт та збільшення прибутків товариством введено преміювання за основні результати господарської діяльності. Дане преміювання проводиться за виконання основних та додаткових показників преміювання. При невиконанні додаткових показників преміювання розмір премії може бути знижений до 50%.

Обов'язковою умовою нарахування премії є виконання плану прибутків.

За допущення порушень з охорони навколишнього середовища та санітарно-гігієнічних вимог працівники підприємства, які відповідають за цей показник, позбавляються премії повністю або частково.

За приписки та неточності у звіті працівники можуть бути позбавлені премії на строк до одного року.

Працівники можуть бути позбавлені премії повністю або частково і за інші упущення в роботі та порушення виробничої дисципліни.

З метою посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника в досягненні оптимальних результатів в господарській діяльності товариства, зміцнення трудової дисципліни, а також для стимулювання постійності робітничих кадрів вводиться преміювання за річні підсумки роботи. Винагорода за рік виплачується з бюджету витрат на оплату праці.

Право на отримання винагороди за річні підсумки роботи в ТзОВ ІФФ

«КСК-Інтертрейд» мають всі працівники, стаж роботи котрих не менше одного календарного року станом на 31 грудня поточного року.

Винагорода за рік виплачується також працівникам, які не відпрацювали повний календарний рік з причин:

- народження дитини;
- догляду за дитиною віком до 3-х років;
- догляду за хворою дитиною;
- навчання на курсах підвищення кваліфікації з відривом від виробництва;
- перевodu з інших підприємств.

звільнення з роботи в зв'язку з:

- а) призовом на дійсну військову службу,
- б) виходом на пенсію (по старості, інвалідності),
- в) переходом на виборну посаду в державні і профспілкові органи,
- г) скороченням чисельності або штатів,
- д) переводом на роботу на інші філії ТЗОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд»;
- е) направленням у відрядження за кордон

повернення на роботу в зв'язку з закінченням:

- а) служби в збройних силах України,
- б) строку закордонного відрядження,
- в) роботи на виборних посадах,
- г) строку інвалідності.

Сумісникам і тимчасовим працівникам річна винагорода не нараховується.

Винагорода за рік може виплачуватись частково і до закінчення календарного року, в розмірі пропорційно відпрацьованому часу, при виконанні основних техніко-економічних показників і наявності коштів для виплати.

Винагорода окремим працівникам нараховується по окладу на кінець року за фактично відпрацьований час за рік.

Якщо протягом року у службовця змінювалася категорія, винагорода нараховується пропорційно відробленому часу по відповідних розрядах та на відповідних окладах на кінець року.

Повністю позбавляються винагороди працівники:

- які притягались до кримінальної та адміністративної відповідальності і які допустили крадіжки державного або громадського майна;

- які допустили прогули або з'явилися на роботі в нетверезому стані;
- які були відсутні на роботі більше 3-х годин протягом робочого дня без поважних причин.

Повністю або частково позбавляються винагороди за рішенням комісії працівники

- які протягом року мали дисциплінарне стягнення за порушення правил внутрішнього розпорядку та інші упущення в роботі;

- які допустили брак в роботі зі своєї вини, що підтверджується актом;
- які допустили аварії в роботі ;
- які допустили порушення дисципліни;
- працівники тих структурних підрозділів, які не виконали свої річні завдання.

• до яких вживалися заходи громадського впливу за хуліганство, пияцтво.

Всі питання про виплату, зменшення або позбавлення повністю винагороди за річні підсумки роботи вирішує створена комісія, яку очолює начальник структурного підрозділу.

Доплати і надбавки, які використовуються на ТЗОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд», подамо у формі таблиці.

Розглянемо детальніше надбавку за вислугу років.

Доплати і надбавки

Найменування доплат і надбавок	Граничні розміри доплат і надбавок
1	2
Доплати За суміщення професій	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками та окладами суміщуваних працівників.
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за окладами або ставками, які б могли виплачуватися при нормативній чисельності працівників
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100% окладу або тарифної ставки відсутнього працівника
За роботу у важких і особливо важких, шкідливих і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих до 12%, за роботу у особливо важких і особливо шкідливих умовах праці до 24% окладу
За роботу у нічний час	40% посадового окладу чи ставки
На період освоєння нових норм трудових затрат	Підвищення відрядних розцінок до 20%, тарифних ставок до 10%
Надбавки За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок
За високі досягнення в праці	До 50% посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на строк її виконання	До 50% посадового окладу
Оплата праці у надурочний час	У подвійному розмірі
За роботу у вечірній час з 18 до 22 години при багатозмінному режимі роботи	20% за кожну годину праці у цей час за рахунок коштів підприємства
За роз'їздний характер робіт при умові, що час проїзду на місце виконання робіт і повернення перевищує 2 години	40% посадового окладу або тарифної ставки
За вчену ступінь при умові використання за фахом	А) доктор наук-20% посадового окладу Б) кандидат наук-15% посадового окладу
За знання і використання в роботі іноземної мови	10% посадового окладу
За вислугу років	До 40% залежно від стажу роботи

Щомісяця працівникам ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» виплачується надбавка за вислугу років.

1. Надбавки за вислугу років до посадових окладів і тарифних ставок встановлюються в залежності від стажу роботи в таких розмірах:

- від 1 до 5 років – 10%,
- від 5 до 10 років – 20%,
- від 10 до 20 років – 30%,
- 20 років і більше – 40%.

Виплата зазначених надбавок здійснюється в наступному місяці за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд».

Стаж роботи визначається відділом кадрів станом на 1.01. та 1.07. щорічно і дійсний протягом 6 місяців.

До стажу роботи, що надає право на отримання надбавки не входить час навчання у середніх спеціальних та вищих навчальних закладах.

Надбавки нараховуються щомісячно на посадовий оклад за фактично відпрацьований час. Інші види надбавок та доплат при цьому не враховуються. При тимчасовому заміщенні або роботі по сумісництву надбавка за вислугу років обчислюється до посадового окладу по основній роботі.

Надбавки не виплачуються:

- працівникам за ті місяці, у яких ними був допущений прогул;
- за місяць роботи, в якому було винесено дисциплінарне стягнення;
- працівникам, прийнятим на роботу тимчасово, та працюючим за сумісництвом.

Нижче подані додаткові соціальні гарантії, матеріальна допомога і пільги працівникам та непрацюючим пенсіонерам ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд».

При виході у щорічну основну відпустку працівнику надається матеріальна допомога у розмірі залежно від стажу роботи і посадового окладу. За умови, що працівник пропрацював в системі ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» не менше 1-го року.

У разі смерті працівника матеріальна допомога виплачується сім'ї покійного в розмірі –15000грн.; пенсіонера –10000грн.

Інші соціальні пільги та матеріальні допомоги становлять:

- При першому одруженні працівника -1300грн
- При народженні дитини працівника -1500грн
- До дня Перемоги, 9-те Травня: учасникам бойових дій -1100грн
учасникам війни 150грн
- До дня 8-го Березня: працюючим жінкам -180грн
жінкам-пенсіонерам 130грн
- Непрацюючим пенсіонерам щоквартально 150грн
- Жінкам, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною, до 3-х років, щомісячно 260грн
- Одноразова матеріальна допомога працівникам у разі виникнення матеріальних ускладнень 800грн.

Товариство надає працівникам санаторно-курортні путівки і путівки на відпочинок. Путівки, придбані за рахунок підприємства надаються за 10% вартості.

Працівникам, які повернулися на підприємство після служби в Збройних Силах України, виділяється одноразова матеріальна допомога.

Для розгляду та аналізу процесу навчання та підвищення кваліфікації працівників скористаємося таблицею 2.9.

Таблиця 2.9.

Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів

№п/п	Показник,чол.	2009	%викп л.	2010	%викп л.	2011	%викпл.
1	Заплановано підготувати	25	140	27	130	30	120
2	Фактично підготовлено	35		36		37	
3	-на курсах	20		31		35	
4	-індивідуально	15		5		2	
5	-при вищому профтехучилищі			0			
6	Навчено другим професіям:			0		100	

7	Заплановано підвищити кваліфікацію: -робітників	12	80	180	0,08	200	75
8	-спеціалістів	3	130	40	1,5	40	150
9	Фактично підвищено кваліфікацію: -робітників	10		150		150	
10	-спеціалістів	2		40		40	
11	-керівників	2		20		20	

Таблиця демонструє, що на підприємстві щороку проходять такі процеси як підготовка працівників, навчання новим професіям та підвищення кваліфікації. На кожен рік розробляється план з підвищення кваліфікації персоналу. З таблиці видно, що, як правило, фактичні показники перевищують заплановані. Це пояснюється тим, що при складанні плану на звітний період планові показники минулого періоду коригуються на фактичні дані цього періоду, але з кожним роком кількість працівників, бажаючих підвищити кваліфікацію або освоїти нову професію зростає. Процес підвищення кваліфікації проходив при міжнародному центрі інвестицій та менеджменту, при Українському учбово-науковому центрі по стандартизації; при Національному науково-дослідному інституті охорони праці та ін.

Згідно наказу ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» від 20.02.2009р. з метою вдосконалення підготовки і перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та робітників прийнято до виконання “Положення про систему безперервного професійного навчання спеціалістів товариства”. Розроблено та затверджено заходи щодо впровадження та розвитку системи безперервного професійного навчання спеціалістів і робітників. Сформовано навчальні групи спеціалістів за їх професійним спрямуванням.

Таким чином, підприємство створює можливості для навчання працівників. Слід відмітити, що організація стимулює розвиток не лише професійних якостей персоналу, але і їх творчих нахилів. Працівники мають можливість здобувати новий досвід, навчатися, брати участь у цікавих проектах, таким чином в організації присутні такі головні мотиватори як особистий розвиток, інтерес і виклик.

Важливим моментом в процесі просування по службі є атестація кадрів. Раз на 3 роки проводиться атестація працівників інженерного складу. За її результатами визначають чи відповідає працівник займаній посаді, чи можна йому присвоювати вищу категорію, просувати далі по службі. Результати атестації кадрів ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» за 2011р. показали, що із 10 чол., які повинні були пройти атестацію, займаній посаді відповідає –2чол.; 6чол.- відповідає займаній посаді за певних умов із повторною атестацією через рік. Не відповідає займаній посаді 2 працівників. За підсумками атестації 6 чол. підвищено в посаді; 2-ом інженерам встановлено вищу категорію; 1-го працівника – переведено на нижчу посаду; 1-го звільнено з посади.

Якщо говорити про просування по службі та планування кар'єри, то слід відмітити, що в товаристві кожного року формується кадровий резерв, який складається із кандидатів на підвищення в посаді. Протягом року працівників із резерву можуть висунути на вищу посаду або призначити на вакантне місце працівника під час відпустки чи відрядження або підвищити кваліфікацію. У таблиці 2.10 наведені дані щодо процесу формування резерву кадрів за 5 років.

Таблиця 2.10.

Формування кадрового резерву

Показник,чол.	2009	2010	2011
Зараховано до резерву	4	2	3
Висунуто на вищу посаду із резерву	11	12	17
Підвищили кваліфікацію із резерву	4	1	2

Протягом аналізованого періоду збільшується кількість працівників із резерву, яких висувають на вищі посади, і тих, які підвищують кваліфікацію. Тобто, відбувається інтенсифікація процесів просування по службі та планування кар'єри.

Слід відмітити, що донедавна до кадрового резерву зараховували в

основному старших працівників, віком 45-55 років. Починаючи із 2010 р. почали більшу увагу приділяти молодим спеціалістам, так, кадровий резерв за 2011р. включав 6 працівників віком до 30 років і 13- до 45 років. Взагалі, робота із молодими спеціалістами відіграє важливе місце в мотивації до праці. Дуже важливо, щоб новоприбулі відразу ж вливалися в колектив, мали можливість для просування.

2.3. Аналіз інтелектуального потенціалу організації

Активізація інтелектуального потенціалу організації можлива через використання наступних методів:

- створення сприятливого організаційно-психологічного клімату;
- організація процесу генерування пропозицій і нових ідей, розробка механізмів оцінки цих пропозицій та ідей;
- створення механізмів моральної й матеріальної винагороди творчих співробітників.

Використання вищезазначених методів не лише характеризує творчий потенціал організації, а й формує основу соціальної ефективності її господарської діяльності.

Проаналізуємо основні аспекти формування та використання перелічених вище методів у ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд».

На досягненні соціальної ефективності господарської діяльності, зокрема кадрового менеджменту як складової загального, акцентується в стратегічних планах усіх організацій, що функціонують в ринкових умовах. Соціальна активність не тільки підвищує репутацію, імідж організації сьогодні, а й дозволяє розвивати конкурентні переваги й отримувати економічний ефект від господарської діяльності в тривалому періоді.

Дослідження взаємозв'язку ефективності змін, задоволення соціальних потреб та економічної результативності роботи проводили С. Робінс, О. Подсолонко, О. Конт, Г. Латфуллін, В. Лагутін, П. Друкер та

інші науковці, однак позитивні результати даних досліджень мало враховуються при плануванні роботи на всіх рівнях менеджменту організацій.

Реалізація соціальних потреб працівників організації сприяє підвищенню продуктивності праці, залученню кваліфікованих кадрів, покращенню якості праці.

Існує значна кількість методичних розробок щодо діагностики економічних результатів кадрового менеджменту, тоді як проблемам оцінки соціальної ефективності кадрової роботи приділено недостатньо уваги.

Соціальну ефективність кадрового менеджменту можна трактувати як відповідність цілей, пріоритетів та результатів господарської діяльності організації основним соціальним потребам і цілям кожного працівника трудового колективу організації. Інтегруючим показником соціальної ефективності є підвищення якості життя (умов праці та відпочинку) працівників організації.

Для аналізу соціальної ефективності кадрового менеджменту організації нами було проведено експертне оцінювання на прикладі трудового колективу ТзОВ ІФФ «КСК- Інтертрейд».

Основними критеріями оцінки соціальної ефективності організації нами запропоновано:

- підвищення якості умов роботи працівників;
- умови праці, охорона праці;
- ефективність кадрової політики.

Оцінку за кожним критерієм нами пропонується проводити за 3 показниками: 2 кількісними та 1 якісним. Метою такого підходу є максимальне спрощення процесів оцінки та узагальнення результатів. Інтерпретація самих показників може змінюватись залежно від специфіки галузі, в якій працює організація.

Основною метою соціальної ефективності кадрового менеджменту є досягнення цілей організації при максимальному задоволенні потреб

окремих індивідумів, трудових колективів.

Для більш детального оцінювання кадрової роботи нами було проведено аналіз соціальної ефективності в колективі ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд».

Як видно з табл. 2.11, показники ефективності кадрової роботи характеризуються невисокою якістю умов роботи працівників і пасивністю кадрової політики, що підтверджує необхідність суттєвих перетворень в кадровому менеджменті організації.

Основними чинниками, що зумовлюють невисокий ступінь задоволення персоналу умовами праці, а, відповідно, й інші негативні наслідки в діяльності персоналу, є наступні.

Нині складно залучати і утримувати кваліфікованих спеціалістів, інженерно-технічних та ін. працівників при низькому рівні заробітної плати. Це є важливою проблемою з огляду на потребу у кваліфікованих спеціалістах для виконання таких завдань, як стратегічне планування, фінансовий аналіз, планування капітальних інвестицій, реформування бухгалтерського обліку, юридичні питання.

Таблиця 2.11.

Аналіз ефективності кадрової роботи ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд»*

Показник	Значення
Якість умов роботи персоналу	
Коефіцієнт стимулювання праці	0,48
Покращення характеристик робочих місць	0,82
Ступінь задоволення персоналу умовами праці	0,72
Ефективність кадрової політики	
Коефіцієнт плинності кадрів	0.20
Забезпечення стабільності роботи, реалізація соціальних гарантій	0,64
Зацікавленість в результатах праці	0,80

*експертне оцінювання здійснювалось у ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд»

Розмір середньої заробітної плати в організації становить 90 % від загальнодержавного показника. Водночас важливими проблемами є висока плинність кадрів (20 % від загальної чисельності працівників); потребує змін

діюча система преміювання, тому що її критерії не передбачають можливості матеріального стимулювання за індивідуальні успіхи, досягнення та раціоналізаторство; недостатнім є рівень кваліфікації кадрів у сфері інформатики та комп'ютерної техніки (лише 45 % серед адміністративно-управлінського й інженерно-технічного персоналу ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» мають навички роботи на персональному комп'ютері); низьким є рівень забезпечення відділів та служб комп'ютерною технікою; відсутнє програмне забезпечення для складання кошторисної та виконавчої документації на проведення ремонтних робіт, контролю за нормами списання матеріалів та ін. З огляду на це, основними напрямками необхідних перетворень у кадровій політиці організації, на нашу думку, є: залучення й утримання висококваліфікованих працівників, підвищення рівня заробітної плати до ринкового, поступове скорочення штату та підвищення продуктивності праці.

Загалом в досліджуваній організації лише 30,5 % працівників мають повну вищу освіту, щороку на 15 % зменшується кількість працівників, які підвищують кваліфікацію (у 2011 р. лише 7 % фахівців пройшли профпідготовку та підвищення кваліфікації). Отже, організація потребує раціонального перспективного кадрового управління, а також формування прошарку компетентних й ініціативних керівників, які спроможні реалізовувати розроблені програми та плани на різних рівнях управління, враховуючи пріоритети й обмеження політики організації.

За результатами досліджень напруженості соціально-психологічного клімату в колективі встановлено: напруженість соціально-психологічної атмосфери в колективі оцінено у 20 балів. Отже, психологічний клімат у колективі досліджуваної організації можна оцінити як сприятливий, що є позитивним чинником. За усередненими результатами опрацювання вибірки із робітників організації, досліджених перед роботою, середня оцінка самопочуття – 5,3, активності – 5,2, настрою – 4,9, після роботи - відповідно 5,1, 5,0, 5,1. Це свідчить про високу втомлюваність робітників та невисокий

рівень настрою. Хоча досить високі показники активності свідчать про усвідомлення робітниками вагомості їх внеску у реалізацію загальноорганізаційних цілей.

Сприятливість клімату в колективі ТзОВ ІФФ «КСК- Інтертрейд» є результатом активного впровадження упродовж останніх десяти років кадрових інновацій, тому готовність до кадрових змін є достатньо високою. Водночас кадрові інновації необхідно проводити активніше та детальніше структурувати плани підвищення ефективності кадрового управління.

Отже, з огляду на вищезазначене, необхідно удосконалювати систему підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, з одного боку, та формувати креативно мислячого керівника, зацікавленого у досягненні цілей організації, з іншого.

Для того, щоб залучити кваліфікованих співробітників до активного творчого процесу, недостатньо використовувати тільки такі методи активізації інтелектуального потенціалу підприємства як створення сприятливого організаційно-психологічного клімату й організації процесу генерування нових ідей і пропозицій. Потрібна послідовна підтримка генераторів ідей - довіра й увага до них з боку вищих керівників, визнання результатів творчої праці, ініціативних дій, успішних ризикованих рішень, а також моральне та матеріальне заохочення. Це визначає потребу у формуванні наступного методу активізації інтелектуального потенціалу – створенні й використанні механізмів матеріальної та моральної винагороди творчих співробітників.

Висновок до розділу 2

Не зважаючи на ряд недоліків, у процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в

удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального стану.

Також можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» працювало нормально, майже на повну потужність використовуючи свої людські ресурси. Високий показник використання максимальноможливого фонду робочого часу свідчить і про належне стимулювання праці. Водночас адміністрації слід вжити заходи для зменшення неявок із дозволу адміністрації

В товаристві ведеться певна робота по плануванню кар'єри персоналу і просуванню по службі, однак ці заходи повинні проходити більш ефективно і потребують реформації.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ

3.1. Розроблення стратегії управління персоналом в організації

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії діяльності підприємств. Загалом будь-яке підприємство може обрати одну з п'яти стратегій: стратегію підприємництва, стратегію динамічного зростання, стратегію прибутку, стратегію ліквідності, стратегію зміни курсу.

Визначення спрямованості стратегічного розвитку персоналу пов'язане з розглядом відомих особливостей альтернативних корпоративних стратегій.

Нині стратегічну спрямованість ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» можна охарактеризувати як скорочення. Особливості стратегічного скорочення пов'язані з погіршенням усіх показників і приведенням до керованої ліквідації. Спрямованість на стратегічне скорочення прямо протилежна спрямованості на стратегії зростання і стабільності. Водночас тут можна застосувати механізм протидії.

У разі успішного застосування механізму протидії розвиток підприємства повертається в русло стратегій зростання або стабільності.

Для реалізації механізму протидії нами пропонується застосувати в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» нову стратегію менеджменту персоналу.

Загалом, розробляти стратегію управління персоналом в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» нами пропонується за наступним алгоритмом (рис. 3.1).

Алгоритм розробки стратегії управління персоналом в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» включає наступні етапи.

Підготовка:

- формування інформаційної бази на основі закону єдності аналізу та синтезу, обґрунтування (прогнозування) кризових ситуацій;
- формування команди прибічників;

- розробка плану мотивуючих заходів, переговорів та підтримки.



Рис. 3.1. Алгоритм розробки нової стратегії управління персоналом в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд»

2. Впровадження:

- відмова від всього зайвого;
- жорсткість керівництва та дисципліна, використання скритих та явних методів примусу;

- передбачення альтернатив виходу з кризи під час проведення кадрових змін.

3. Закріплення досягнутого:

- демонстрація позитивних зрушень в діяльності;
- активна мотиваційна політика;
- закріплення змін в корпоративній культурі.

Розроблення стратегії управління персоналом, з огляду на свою складність та диференційованість, вимагає створення додаткових груп реагування.

Група реагування – це тимчасово залучені працівники, в обов'язки яких входять внесення корективів у плани розвитку персоналу, координація та контроль процесів.

Діяльність груп реагування потребує додаткового мотивування. Такими мотиваторами можуть бути:

- надбавки та премії;
- можливість безкоштовного підвищення кваліфікації та навчання;
- можливість кар'єрного просування;
- надання особливого статусу в організації тощо.

Групи реагування повинні включати 3 блоки:

- експертний блок, до складу якого включати працівників підприємства та зовнішніх консультантів;
- блок розробки стратегічних та тактичних планів;
- блок узгодження зустрічно діючих цілей поточної роботи підприємства та нових цілей організації.

В обов'язки експертного блоку входить оцінка ефективності роботи організації в процесі кадрового управління згідно нової стратегії. Для ефективної роботи в даному блоці слід залучати зовнішніх експертів.

Проводити експертну оцінку ефективності роботи організації пропонується 1 раз у квартал та по мірі необхідності. Це дозволить підприємству гармонізувати внутрішні зміни в організації та процес

реалізації нових кадрових тактичних планів й програм, враховуючи вирішальну роль персоналу у процесах їх реалізації.

З огляду на те, що стратегія – це розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних, визначених компанією заходів, ми рекомендуємо реалізовувати дану стратегію у вигляді стратегії креативного кадрового менеджменту.

Необхідність творчого застосування інноваційних технологій управління персоналом продиктована базовими основами методологій теоретичного менеджменту персоналу. Наявність творчого процесу та інноваційного підходу – обов'язкова складова прийняття управлінських рішень в сфері неструктурованих завдань, якими супроводжується управління персоналом.

Стратегію креативного менеджменту персоналу можна трактувати як систему управлінських рішень щодо застосування сучасних інноваційних технологій та використання передових методів впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему з метою забезпечення гнучкості організації та її перспективного розвитку в умовах тісної взаємодії із зовнішнім середовищем. Основою стратегії креативного менеджменту є стратегічний потенціал, а саме: знання, інформація та наявність конкурентних переваг. Конкурентні переваги є наслідком вдосконалень, нововведень та змін. Оскільки конкурентна перевага є нестійка у часі, саме мистецтво безперервного застосування інноваційних технологій стратегічного менеджменту персоналу є основною складовою тривалого існування організації.

Результати проведених досліджень в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» у відділах з різним ступенем творчого підходу до впровадження інновацій дозволяють представити наступні схеми зв'язку між рівнем творчого потенціалу фірми та її прибутковістю в часі при проведенні постійних кадрових змін згідно стратегії креативного менеджменту персоналу.

Графічно це можна зобразити так (рис. 3.2).

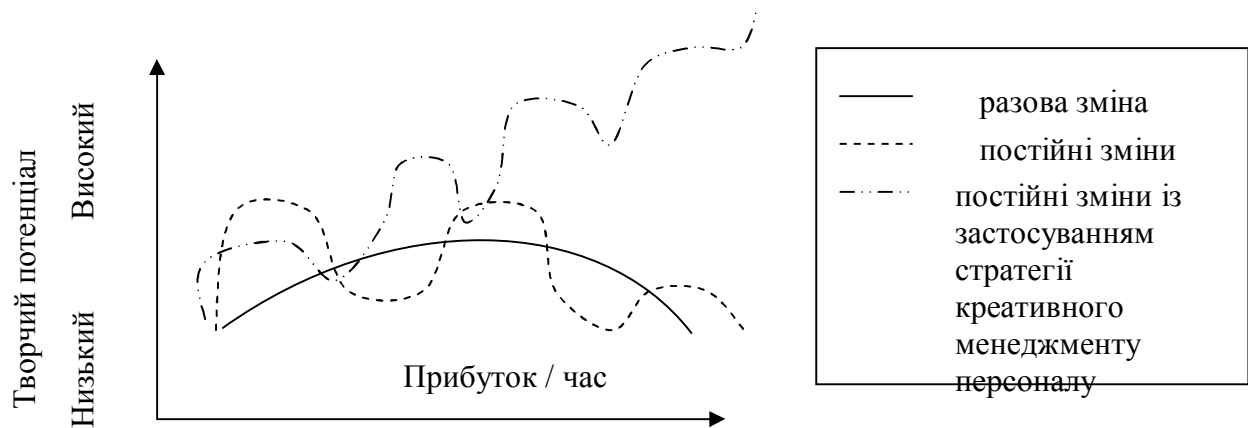


Рис. 3.2. Схематичне зображення зв'язку між рівнем творчого потенціалу фірми та її прибутковістю при проведенні кадрових змін

При розробці стратегії креативного менеджменту персоналу слід враховувати, що форма та методи кадрових змін та управління ними зокрема є нічим іншим як різноманітність комбінації уже існуючих форм взаємозв'язків (виробничих, фінансових, маркетингових, соціо-психологічних) між індивідуумами. Тому успішність управління кадровими змінами в часовому діапазоні залежить тільки від рівня творчості трудового потенціалу організації та рівня використання новітніх технологій.

Більшість основних характеристик працівника піддається управлінському впливу, зокрема навика, потреби, очікування, цінності. Єдиними практично незмінними ознаками індивідууму є характер та темперамент. Отже, виходячи із виявлених типів даних ознак, можна розвивати здібності будь-якого працівника з метою підвищення вартості інтелектуального потенціалу організації. Тут під інтелектуальним потенціалом розуміємо не тільки існуючий рівень кваліфікації та досвіду працівників, а й їх здатність швидко засвоювати знання та розвивати креативне мислення.

В межах реалізації вищезазначеної стратегії ми пропонуємо деякі шляхи збільшення продажів, пов'язані як з самим підприємством, так і з клієнтською базою.

Особливу увагу слід звернути на стратегічне управління, яке покликане забезпечити конкурентоспроможність підприємства в швидкоплинній зовнішньому середовищі. Необхідно створити таку перевагу, яке дозволить досягти поставлених цілей. Зауважимо, що більшість клієнтів фірми в даний час складають покупці, які приїхали до обласного центру за покупками жителі області. Раніше ситуація була більш сприятливою, але у зв'язку з появою все більшої кількості конкурентів у даній сфері, клієнтський список змінився, є ризик скорочення обсягів продажів. На жаль, керівництво підприємства, замість того, щоб змінити стратегію управління, провину за зменшення числа продажів переносить на обслуговуючий персонал, що може призвести до великої плинності кадрів.

В даний час широке поширення новацій в галузі технології торговельних процесів; економіки та управління торговими мережами різко знизилась можливість підприємства в частині використання механізмів цінової конкуренції. Це актуалізує такий альтернативний інструмент зростання їх конкурентоспроможності, як підвищення якості торговельного обслуговування покупців. Високий рівень якості обслуговування завжди дає можливість для будь-якій торговій мережі значно підвищує ступінь задоволеності покупців від відвідування магазину, що згідно дії загальновідомого «закону слідства», сприяє залученню постійних клієнтів та забезпечує для суб'єкта споживчого ринку стійкого в часі обороту. Він також дозволяє збільшувати частку продажів, що стає об'єктивною підставою для подальшого зростання прибутку.

Ступінь задоволеності клієнта від здійснення покупки, його бажання повторного відвідати магазин, залежить від наступних факторів:

- З яким настроєм покупець залишає магазин, тобто від здібностей персоналу розсіювати так званий післякупівельний дисонанс - зниження рівня настрою покупця після оплати покупки, що згідно дії «закону слідства», може в майбутньому викликати небажання відвідати повторно дане підприємство;

- Відповідності очікуванням клієнта широти асортименту та рівня цін;
- Якості усної пропозиції з боку продавців, рівня їх професійної компетенції, уміння налагодити ефективні комунікативні зв'язки з відвідувачем підприємства;
- Час, який покупець витрачає на придбання товару;
- Атмосфери торгового залу, безпосередньо залежною від інтер'єру приміщення, колірних рішень, освітлення і т.д.

Якщо в застосовуваній системі торгового менеджменту ігноруються 1 і 5 моменти, то організація втрачає оборот від можливих повторень покупок, що знижує її шанси в конкурентній, боротьбі.

При слабкому обліку 2, 3 і 4 моментів збільшується частка відвідувачів, які не завжди роблять заплановані покупки, У результаті штучно збільшується потреба в обслуговуючому персоналі і в тій частині торгової площі, яка призначена для пересування покупців у процесі їх ознайомлення з пропонованим асортиментом і вибору необхідного товару.

На наш погляд, у роздрібній торгівлі найбільш «слабка ланка» - якість усної пропозиції - вербальний контакт між продавцем і покупцем, в рамках якого привертається увага до конкретного товару і наводяться аргументи на користь ефективності їх придбання в даному місці продажу.

Однією з проблем ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» є так званий «інтуїтивний» підхід до менеджменту, який характеризується принципом «як вийде», «як уміємо». Для цього підходу типове явище - зневага вивченням клієнта, їх потреб та їх задоволеності, вивченням конкурентів, постійним прагненням до збільшення операційної ефективності. Майже не використовується управлінський контроль і стратегічне управління. Цікаво, що свідомо рішення не використовувати, скажімо, методи маркетингу або стратегічного менеджменту не приймаються - просто відсутня людина, яка відповідає за обгрунтоване прийняття подібних рішень, а також немає людей, носіїв потрібних знань. Набирається персонал, який немає ні найменшого досвіду роботи, ні знань основ маркетингу і менеджменту (що дуже важливо,

оскільки і розстановкою товару, і обслуговуванням покупців, і розвантаженням займаються одні й ті ж люди - продавці). Через брак фінансових ресурсів підприємство намагається «економити» на навчанні персоналу. Воно інвестує кошти в розвиток матеріальної бази та ін і, в результаті, продавець часто не знає, як вступити в діловий контакт з покупцем, як аргументувати на користь покупки (вони самі часто не знають всіх властивостей товару, що продається) і т.п. Зараз ця проблема постає найбільш гостро: втрата частини клієнтської бази (мешканці Івано-Франківська часто вважають за краще звертатися в інші фірми, магазини, які постійно роблять рекламу своїх торгових структур, вкладають грошові кошти в оформлення торгових залів і набирають більш досвідчений персонал, а близько 70% покупців - як уже говорилося, жителі області), скорочення магазинів (щоб вийти з фінансової нестійкості), призводить до того, що для того, щоб почати відвойовувати втрачені позиції на ринку, почати треба з навчання персоналу, поліпшення якості обслуговування.

Зрозуміло, що ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» не завжди може виділити кошти для додаткового навчання персоналу, але ж можливо проводити розвиваючі заняття і тренінги всередині організації, або один раз на тиждень, або протягом якогось певного часу (наприклад, два-три тижні підряд). Заняття можуть проводити як співробітники, що мають досвід роботи, так і ті, хто ще має і певні потрібні знання (такі є в організації), або для особливо складних занять запросити разового фахівця зі сторони.

Чим вища конкуренція, тим складніше залучати клієнтів. Доводиться шукати різні інструменти впливу на споживачів. ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» використовує для цього так званий «Клуб покупців», видаючи за покупку на суму понад трьох (зараз вже і понад однієї) тисяч гривні дисконтну книжку покупця. На всі наступні покупки від однієї тисячі гривнів покупець отримує знижку 5%. Один раз на рік фірмами, що входять в цей Клуб, проводиться розіграш призів. Нам здається, що ця система вже дещо застаріла, це розуміють і інші члени Клубу, і проводять, крім цього, безліч

різних інших акцій, покликаних привернути покупця. ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд», на жаль, в цьому напрямку нічого не робить, перебуваючи в стані стагнації у справі залучення клієнтури. Хотілося б запропонувати один із прийомів, який вже випробуваний, але ще в Івано-Франківську не придбав широку популярність.

Так як торгова фірма «КСК-Інтертрейд» займається продажою алкоголя, то передбачається, що клієнт приходить в даний магазин вирішуючи, де здійснювати покупки під час будь-яких заходів. Головне - за допомогою якісного обслуговування, про який йшла мова, залучити його саме до цієї мережі магазинів. Слід враховувати, що, в більшості випадків, а тому, протягом тривалого проміжку часу цей покупець стає постійним клієнтом, якщо умови та обслуговування його задовольняють. Тому можна сміливо включати бонусні програми заохочення, зміст яких полягає в тому, що за покупки в магазині споживач, який бере участь в програмі, отримує призові бонуси і може розраховувати на цінний приз. Але право на отримання подарунка ще потрібно заслужити: зробити кілька покупок і накопичити потрібну кількість бонусів. Чим більше заохочувальних балів на рахунку, тим кращий подарунок. Тому в учасників програми складається враження: чим більше вони витрачають, тим більше отримують. Усвідомлення того, що бонусний рахунок зростає, а час отримання заповітного подарунка наближається, змушує споживача збільшувати середню суму покупки в тих місцях, де він може отримати призові бали.

Подарунками для клієнтів, які беруть участь у програмах, можуть бути товари компанії організатора або її партнерів, залучених для участі в такій програмі. За допомогою бонусної програми компанія може збільшити свої продажі в два і більше разів. Але для реалізації як бонусної програми, так і для збільшення продажів взагалі, залучення покупця з метою зробити його постійним клієнтом, потрібно дотримувати одна досить важлива умова - асортимент повинен бути постійно наповнений і в наявності. У фірмі «КСК-Інтертрейд» поставки нерегулярні, найбільш ходовий товар через кілька днів

після заведення залишається в одиничному екземплярі, або вибір залишає бажати кращого . Тому і виходить, що одиничний покупець так і залишається одиничним, тому що прийшовши в наступний раз, покупець може не знайти вподобану або потрібну йому річ. Лише виправивши цю ситуацію, можна звинувачувати працюючий персонал.

Для зв'язку з клієнтами товакривства використовуються найрізноманітніші способи. У тому числі й Інтернет, який став основним каналом комунікацій. У «КСК-Інтертрейд» існує сайт-візитка в більш розширеному варіанті, де крім основного мінімуму інформації (розповідь про фірму, реквізити і план проїзду) є реклама товарів, пропонованих компанією. Що ж стосується іншого виду товарів, то практично ніякої інформації про них немає. При цьому сайт знаходиться практично в незмінному вигляді, не поповнюючись новою інформацією. Для такої фірми як «КСК-Інтертрейд», яка тримається на ринку майже десяти років, цього, звичайно ж замало. Мінімум, який повинен бути в Інтернеті - це інформаційний сайт, який покликаний інформувати відвідувача про сектор ринку, на якому працює компанія. Це можуть бути як майже енциклопедичні матеріали, так і публікації в пресі на задану тематику. Програма-максимум такого сайту - стати основним джерелом інформації для споживача на задану тематику.

3.2 Розроблення програми удосконалення мотивації праці працівників

Аналіз діяльності підприємства показує, що в ТзОВ ІФФ«КСК-Інтертрейд» недостатньо уваги приділяється пошуку внутрішньовиробничих резервів стимулювання трудової активності працівників. Реалізація деяких управлінських заходів гасить зацікавленість у повному використанні резервів працівників у підвищенні ефективності праці.

Була виявлена низка проблем стимулювання високопродуктивної праці. Вони стосуються, по-перше, того що менеджери середньої ланки не несуть економічної відповідальності за ефективність використання

виробничих фондів, трудових і матеріальних ресурсів. По-друге, очевидна проблема, пов'язана з тим, що в деякі періоди функціонування підприємства відчувається тимчасовий недобір трудових ресурсів. Проблема ускладнюється тим, що додатковий набір кадрів на підприємстві не можливий унаслідок оптимальної розрахункової кількості працівників.

Таким чином, проблема полягає в тому, щоб ефективним чином і з мінімальним обсягом витрат спонукати персонал збільшити трудові зусилля в періоди різкого підвищення попиту. На даний же момент працівники слабо зацікавлені у підвищенні результативності функціонування ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд».

По-третє, проблемними сторонами існуючої системи стимулювання праці працівників ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» є наступні аспекти, які потребують окремої уваги адміністрації підприємства.

1. При визначенні розміру окладу і преміальних не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу, що значно знижує зацікавленість і продуктивність.

2. У деяких випадках використовується погодинна оплата праці, при тому, що в кінцевому підсумку, важливий кількісний результат. Це також призводить до значного зниження продуктивності праці.

3. Оперативним управлінням виробничого підрозділу займаються люди, які не мають спеціальної освіти для здійснення даного виду діяльності.

Недоліки системи стимулювання персоналу підприємства найбільш явно проявляються в періоди максимального попиту на продукцію підприємства. У ці періоди колектив ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» не може забезпечити реалізацію продукції в потрібному обсязі, так як керівництву залучити співробітників до понаднормової роботи на добровільних засадах не вдається, а пошук нових співробітників для роботи на непостійній основі не є раціональним. Слабка зацікавленість працівників, на наш погляд, відбулася від недостатньо неефективної організації системи мотивації і стимулювання праці на підприємстві, і, як наслідок, персонал відчуває

невідповідність трудових витрат одержуваній винагороді. Це проявляється у вигляді понижуючого коефіцієнта при оплаті понаднормової праці, відсутності однозначного зв'язку між заробітком працівника і фінансовим результатом діяльності підприємства та ін

Зазначені проблеми необхідно вирішувати шляхом удосконалення способів мотивації і стимулювання праці персоналу підприємства. Проведений аналіз підтверджує, що ефективне стимулювання зацікавленості персоналу у підвищенні результативності функціонування підприємства можливе при ефективному корегуванні системи мотивації і форм матеріального стимулювання праці персоналу.

Резервом управління трудовою ефективністю є збільшення зацікавленості персоналу у підвищенні результативності функціонування підприємства для отримання максимального прибутку в періоди значного збільшення ємності ринку. Для досягнення потрібного ефекту необхідно змінити сформовану систему мотивації персоналу шляхом розвитку наявних та впровадження нових форм матеріального стимулювання на основі адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління.

Для збільшення зацікавленості персоналу в результативності функціонування підприємства необхідно розвивати такі стимулюючі форми.

1. Розвиток культури підприємства як системи значимих для всього персоналу корпоративних уявлень, ціннісних орієнтації і норм, які забезпечать розуміння і визнання цілей підприємства, орієнтація на перспективу, узгодження взаємних інтересів між працівниками підприємства. Управлінські засоби-стимули: Статут підприємства, відкриті принципи і демократичний стиль керівництва. Зрозуміло, що активізація робіт у цьому напрямку передбачає виділення відповідних матеріальних засобів.

2. Система участі працівників у розподілі загального господарського результату в капіталі підприємства, що сприяє розвитку партнерства і співробітництва. Управлінські засоби-стимули: справедливий розподіл

результатів, участь у капіталі, розвиток відносин партнерства. Установка на кооперативність в поведінці, орієнтації на співвіднесення витрат і результатів, готовність до ризику дозволить підвищити відповідальність працюючих та адміністрації за результати своєї праці.

3. Обслуговування персоналу (форми соціальних пільг, послуг і переваг, що надаються працівникам). Управлінські засоби-стимули: заходи щодо підвищення безпеки праці, охорони здоров'я, створення умов для відпочинку, занять спортом, турбота про працівників, які потребують допомоги. Всі ці заходи також закладаються в бюджет витрат на персонал. Досягаються цілі: соціальна захищеність і інтеграція з підприємством, підвищення трудової активності, як наслідок - зростання продуктивності.

4. Залучення персоналу до прийняття рішень (узгодження із працівником певних рішень, прийнятих на робочому місці, в робочій групі). Управлінські засоби-стимули: делегування відповідальності, добровільна участь у прийнятті рішень. Досягаються цілі: участь у прийнятті рішень на робочому місці, залучення до справи підприємства, в результаті чого зростає рівень соціальної відповідальності та соціального контролю службовців на основі соціально-психологічних стимулів підтримки продуктивності праці.

5. Організація робочого місця (оснащення робочих місць технічними, ергономічними й організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреби працівників). Управлінські засоби-стимули: технічні та організаційні допоміжні засоби, створювані фізіологічні і психологічні елементи комфортних умов праці. Досягаються цілі: задоволеність станом робочого місця, задоволення від процесу роботи та більш якісне виконання завдання.

6. Інформування працівників (доведення до працівників необхідних відомостей про справи підприємства). Управлінські засоби-стимули: виробнича документація, збори колективу, звіти про роботу. Досягаються цілі: інформованість про справи підприємства, мислення і діяльність з позиції інтересів підприємства.

7. Оцінка персоналу (система планомірної і формалізованої оцінки

персоналу за визначеними критеріями). Управлінські засоби-стимули: розробка адекватних методів оцінки результатів праці та можливостей працівника. Досягаються цілі: позитивний вплив на організаційну поведінку, відповідальність за якість та результати праці.

Аналіз можливих форм організації системи оплати праці на підприємстві за запропонованою технології, виходячи з мети зміни поточної економічної ситуації дозволяє припустити, що існуючу систему управління персоналом важливо вдосконалювати в частині участі працівників у прибутку організації та впровадження принципу управління по цілях, на підставі досягнення яких буде оцінюватися ефективність праці кожного працівника.

Тому, вдосконалення економічних методів стимулювання персоналу ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» має ґрунтуватися на встановленні залежності між оплатою праці та рівнем доходів підприємства, а так само ефективністю праці самого працівника.

Для більш ефективного впливу матеріальних стимулів на персонал необхідно ввести більш диференційовану систему надбавок до основного фонду оплати праці для всіх працівників. Причому ті компоненти, які мають істотний вплив на підвищення продуктивності праці в існуючій системі, необхідно використовувати у знову створюваній системі стимулювання. Одним із способів вдосконалення матеріального стимулювання є поділ між працівниками підприємства додаткового прибутку, яка була отримана в результаті підвищення продуктивності праці.

При впровадженні запропонованої системи слід орієнтуватися на розроблені в менеджменті методи і умови застосування систем участі працівників у прибутку. Основні умови ефективності застосування систем участі працівників у прибутку:

1. Участь у прибутку неефективно, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку і вирішення виробничих проблем, шляхів удосконалення виробництва. Головне - зрозуміти, що системи участі у прибутку - це не стільки спосіб

платити працівникам, скільки способів управляти процесом праці, контролювати, щоб постійно стимулювати вдосконалення виробництва за рахунок раціоналізаторської діяльності людей.

2. Визначення розміру премій має базуватися на таких показниках, на які працівники можуть зробити реальний вплив, тобто на що вони можуть вплинути (перш за все, в кращу сторону), контролювати на своїх робочих місцях, виробничих дільницях.

3. Працівники обов'язково повинні самі брати участь у розробці систем участі в прибутку або поділі вигод від підвищення продуктивності. Подібні системи не повинні розроблятися вузьким колом фахівців або керівників.

Основою створення системи участі працівників у прибутку можуть стати запропоновані нами параметри формування додаткового преміального фонду. Поділ створюваного преміального фонду повинно здійснюватися за нормативами, які розробляються за участю працівників. Раціонально буде сформувати розподіл одержуваного фонду за двома напрямками: преміювання працівників за результатами діяльності підприємства в цілому і за результатами індивідуального внеску співробітників. Детальні параметри розподілу преміального фонду повинні встановлюватися за участю працівників, щоб бути їм зрозумілими.

У діючій системі стимулювання праці ТзОВ ІФФ«КСК-Інтертрейд» основний акцент робиться на оплачені відпустки і оплачені дні тимчасової непрацездатності. Загальний список соціальних виплат на підприємстві слід обговорити з участю працівників (анкетування, збори колективу). Можливе закріплення за окремими структурними підрозділами різних видів соціальних виплат.

Додатковими соціально-економічними виплатами і гарантіями зараз на ТзОВ ІФФ«КСК-Інтертрейд» можуть стати: оплачені святкові дні; оплачений час на обід; медичне страхування на підприємстві; додаткове пенсійне страхування на підприємстві; страхування від нещасних випадків;

надання безкоштовних стоянок для автомобілів; допомогу у підвищенні освіти, профпідготовці та перепідготовці.

Об'єднуючи всі запропоновані і вже існуючі на підприємстві економічні заходи стимулювання, ми можемо навести такий перелік форм отримання економічного доходу працівниками, покликаних стимулювати їхню трудову діяльність:

1. Заробітна плата (основна зарплата, премії і надбавки).
2. Бонуси (разові виплати з прибутку організації).
3. Участь у прибутку (встановлена частка виручки з якої формується заохочувальний фонд).
4. Плани додаткових виплат (субсидування ділових та особистих витрат в залежності від результату праці).
5. Ощадні фонди (організація ощадних фондів для працівників організації з виплатою відсотків).
6. Відрахування до пенсійного фонду (створюється власний, альтернативний державному пенсійний фонд, куди виробляються відрахування).
7. Асоціація отримання кредитів (встановлення пільгових кредитів).

Всі ці форми стимулювання повинні застосовуватися для визначення матеріальної винагороди, при цьому витрати на персонал не будуть різко зростати. Впровадження їх необхідно здійснювати поступово, при цьому одна форма може бути джерелом для іншої (наприклад, ощадні фонди - джерела кредитів).

Можна запропонувати такі основні напрямки розвитку системи мотивування праці персоналу на ТзОВ ІФФ«КСК-Інтертрейд»:

- Застосування нових стимулюючих форм оплати праці;
- Розвиток системи управління діловою кар'єрою;
- Розширення використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Для досягнення стимулювання потрібного ступеня ефективності необхідно доповнити передбачувану схему матеріального стимулювання адекватними соціально-психологічними заходами мотивування: стимулювання на основі виразу суспільного визнання, створення кімнат відпочинку, забезпечення працівників форменим робочим одягом, оптимізація робочих місць, участь працівників у розподілі загального господарського результату в капіталі підприємства, заходи щодо підвищення безпеки праці.

Низький кваліфікаційний рівень найманих працівників є однією з головних причин слабкої конкурентоспроможності ТзОВ ІФФ«КСК-Інтертрейд», що впливає на прибутки товариства і обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації і розвитку персоналу.

Сучасний рівень інформаційних технологій і пов'язане з ним технологічне і технічне переоснащення підвищує вимоги роботодавців до професійно-кваліфікаційного рівня найманих працівників. У зв'язку з цим, метою політики підготовки кадрів на підприємстві стає підготовка конкурентоспроможного найманого працівника, що зацікавлений і докладає зусиль для підвищення якості продукції, в умовах економії ресурсів і зниження собівартості продукції.

Закордонні і вітчизняні вчені вказують, що на ринку праці формуються стійкі тенденції посилення уваги до якісних показників робочої сили, раціонального використання і розвитку найманих працівників підприємств: Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства. Особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на фоні науково-технічного прогресу.

Розвиток персоналу повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Одним з основних напрямів розвитку персоналу підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей найманого працівника. Розвиток персоналу сприяє

зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень, все це в свою чергу підвищує конкурентоспроможність найманого працівника на ринку праці.

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства.

Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

Отже, необхідною умовою взаємодії роботодавців і робітників є стабілізація складу найманих працівників підприємства. При цьому невинний науково-технічний прогрес призводить до застарівання знань найманих працівників, управлінці мають два шляхи для вирішення даної проблеми, а саме: звільнення існуючого персоналу, який вже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку і підбір нового, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку, або безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників. За умов безперервного навчання і підвищення кваліфікації найманих працівників підприємства управлінці не мають необхідності звільняти робітників і витратити кошти на підбір, навчання і підготовку нового персоналу.

Окрім підвищення конкурентоспроможності підприємства, перепідготовка і розвиток персоналу може також вирішити проблему безробіття. Випереджаюча підготовка персоналу потребує відповідного законодавчого закріплення відповідальності роботодавців за розвиток персоналу. До напрямів професійного розвитку підприємства відносяться: первинне професійне навчання, враховуючи специфіку і сферу діяльності підприємства; навчання з метою наближення знань і якостей найманого працівника, до вимог посади, яку він займає; навчання з врахуванням нових напрямів розвитку організації; навчання для підвищення загального рівня

кваліфікації найманого працівника тощо.

Наявність найманих працівників, кваліфікація яких відповідає вимогам сучасного ринку праці є необхідним для виготовлення конкурентоспроможної продукції. Тобто, одним з факторів підвищення конкурентоспроможності і закріплення на ринку позицій підприємства є висококваліфікована робоча сила, рівень знань якої зростає відповідно до існуючих вимог ринку.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку визначається шляхом визначення позицій підприємства у порівнянні з іншими за такими показниками: здатність адаптування до змін; технологія, яка застосовується підприємством; властивості і якість обладнання, яке використовується; знання і практичний досвід персоналу; система управління і комунікацій. У зазначеному комплексі одним з найважливіших напрямів є показники кваліфікаційно–професійного розвитку персоналу підприємств.

На сучасних конкурентних ринках головним є якість продукції, тобто система управління якістю, функціонування якої залежить від найманих працівників, їх кваліфікації, здатності постійно навчатися і вдосконалювати свої знання і вміння. Це обумовлює необхідність приділення особливої уваги стратегії розвитку персоналу підприємства на ґрунті формування відповідної організаційної культури.

На сьогодні питання професійної освіти закріплені в наступних законодавчих актах України: Законі України "Про освіту", Законі України "Про професійно-технічну освіту", Законі України "Про вищу освіту".

Сьогодні все більше управлінців визнають, що конкурентну перевагу підприємства визначає передусім перевага персоналу даного підприємства у порівнянні з іншими. Через те, що нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на існуючому ринку. Саме особливості роботи персоналу, їх знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна організації роботи і стимулювання найманих працівників можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів.

Отже, необхідно реформувати систему підготовки і розвитку найманих працівників ТзОВ ІФФ«КСК-Інтертрейд». Вказані зміни повинні спиратися на існуючий вітчизняний та закордонний розвиток управління людськими ресурсами.

На сучасному етапі розвитку ринку і суспільства якість людського капіталу – головна цінність і перевага в конкурентній боротьбі. ТзОВ ІФФ«КСК-Інтертрейд» повинно сприяти розвитку найманих працівників, оскільки розвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

3.3 Впровадження зходів з розвитку інтелектуального потенціалу персоналу.

Для удосконалення стратегічного управління персоналом в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» необхідно активізувати інтелектуальний потенціал персоналу з використанням механізмів морального заохочення та матеріальної винагороди в наступних ситуаціях. По-перше, використання менеджерами вищої ланки підприємства широкого кола форм визнання результатів творчості, ентузіазму, ініціативи, при цьому ці результати повинні відповідати головних цілям запланованих заходів з розвитку інтелектуального потенціалу в товаристві. До таких форм відносяться: індивідуальна і групова винагорода, присвоєння почесних титулів і звань, публічні нагородження грамотами, значками, жетонами, публікації результатів змагань та конкурсів у внутрішньофірмових газетах і бюлетенях.

По-друге, генерування нових ідей і пропозицій паралельно з щоденним виконанням трудового процесу відповідно до поточних обов'язків співробітників. Водночас нові ідеї та пропозиції висуваються з ініціативи учених, співробітників, функціональних фахівців. Одні мають особливу цінність для підприємства й оформляються у вигляді патентів, інші – набувають форми пропозицій і використовуються як передовий досвід,

резерв продуктивності, якості, організації праці й управління. Для цього необхідно застосовувати механізми матеріальної винагороди творчих працівників.

При використанні механізмів морального заохочення та матеріальної винагороди керівництву товариства необхідно брати до уваги такі основні орієнтири:

По-перше, необхідно визначити порядок висування пропозицій в межах організації. Залучення співробітників до генерування нових ідей і пропозицій має поєднуватися з наданням достовірної інформації щодо порядку висування пропозицій і способів їхньої подачі та винагороди.

По-друге, варто поставити завдання перед персоналом – постійне збільшення кількості висунутих пропозицій. При цьому важливо використовувати метод організації процесу генерування нових ідей і пропозицій.

По-третє, доцільно відкрито оголошувати персоналу результати прийому пропозицій і нових ідей та зменшити терміни розгляду пропозицій, оскільки тривалий термін розгляду знижує зацікавленість працівників.

По-четверте, варто установити чіткий порядок винагороди. Поряд з механізмами матеріальної винагороди доцільно використовувати різні моральні стимули (премії, почесні грамоти, заявки в патентні відомства, друкування у внутрішньофірмових бюлетенях, публічна винагорода).

По-п'яте, необхідно систематично привселюдно мотивувати персонал підприємства генерувати пропозиції й нові ідеї (лекції, бесіди).

Проведений моніторинг персоналу ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» дозволив розробити наступні рекомендації щодо підвищення інтелектуального потенціалу підприємства.

По-перше, інноваційний характер виробництва, його наукомісткість, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до співробітників, підвищили значимість творчого ставлення до роботи.

По-друге, для підвищення якості професійного складу персоналу ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд», формування високого професіоналізму, майстерності, уміння працювати в нових економічних умовах і забезпечення загального успіху підприємства за ініціативи автора було організовано професійне навчання персоналу за цільовими програмами:

- первинна професійна підготовка робітників (13 осіб) – формування первинного інтелектуального потенціалу;
- навчання другої професії (5 осіб) – розвиток інтелектуального потенціалу;
- підвищення кваліфікації співробітників (6 осіб при плані 5 осіб) – підвищення інтелектуального потенціалу;
- підвищення кваліфікації керівників, фахівців і технічних службовців (3 особи);
- навчання й атестація співробітників товариства, що працюють з об'єктами підвищеної небезпеки (2 особи).

По-третє, для активізації інтелектуального потенціалу організації на початку 2012 року була значно підвищена заробітна плата працівників основного виробництва. Так, середньомісячна зарплата в 2011 р. становила 2046 грн. проти 3080 грн. у 2012 році. Середня зарплата окремих категорій робітників збільшилася за рахунок зростання вартості нормо-години.

Зростання продуктивності праці за 2011 рік становило 37,8%, а рівня середньомісячної заробітної плати 27,3%.

По-четверте, був розроблений мотиваційний механізм оплати праці за результатами роботи, а також план кар'єрного росту по кожній посаді, що дало змогу підвищити самостійність і відповідальність працівників за виконану роботу, що, у свою чергу, спонукає до розвитку їхніх потенційних здібностей, більш інтенсивної, творчої й продуктивної діяльності.

З огляду на рекомендації і пропозиції автора щодо підвищення інтелектуального потенціалу підприємства, у 2012 р. керівництво ТзОВ ІФФ

«КСК-Інтертрейд» виділило на розвиток персоналу 27 тис. грн. (у 2011 р. – 18 тис. грн.).

Впровадження в практику господарювання заходів з активізації інтелектуального потенціалу персоналу забезпечили у 2011 р. згаданому підприємству 2656 тис. грн. чистого прибутку при плані 1177,7 тис. грн. Керівництво ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» прийняло рішення направити отриманий чистий прибуток на створення Фонду розвитку, збільшення додаткового капіталу підприємства, а також на розвиток інтелектуального потенціалу персоналу шляхом організації і проведення тренінг-семінарів, інтелект-тренінгів, навчання й одержання другої освіти по спеціальностях: менеджмент змін, менеджмент організації, економіка організації та інших у вищих навчальних закладах області.

Для підвищення рівня інтелектуального потенціалу підприємства автор при участі кваліфікованих консультантів та менеджерів розробила ряд інтелект-тренінгів і тренінгів-семінарів за темами: «Управління організаційними змінами на торговельних підприємствах», "Підвищення конкурентоспроможності ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд»», «ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» для формування творчих якостей особистості» та ін.

За допомогою тренінгів-семінарів з підвищення конкурентоспроможності послуг товариства, а також реалізованої Програми по підвищенню інтелектуального потенціалу персоналу були розроблені нові види та форми розподілу продукції товариства, що відповідають вимогам ринку.

Зміцнюються конкурентні позиції ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» на ринку області, (відносна частка ринку зросла у 2011 році на 3 %), розглядаються можливості виходу на нові ринки.

Завдяки підвищенню конкурентоспроможності послуг та розвитку супутнього сервісу помітно збільшився попит на окремі види продукції товариства, зокрема, горілку та вина.

Процес стратегічного управління персоналом ТЗОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд», що був успішно впроваджений у діяльність товариства, визначив формування й розвиток науково-дослідних та навчальних служб організації, що також брали участь у тренінг-семінарах по формуванню й розвитку інтелектуального потенціалу. Розроблена науково-кадрова політика організації використовується як засіб реалізації господарської політики ТЗОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» у цілому, і як засіб реалізації оперативно-господарських завдань, що виникають при здійсненні операційного циклу.

Розвиток й активізація інтелектуального потенціалу персоналу ТЗОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» за допомогою тренінг-семінарів та інтелект-тренінгів, що були розроблені автором за участю провідних спеціалістів організації, забезпечили виконання поставлених завдань нарощення обсягів реалізації в 2011 році на 112%, хоча в попередній аналізованій період спостерігалось зменшення обсягів реалізації продукції.

Результати наших досліджень кадрового менеджменту в ТЗОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» свідчать, що однією з проблем, перед якою постають працівники організації, є та, що керівництво не заохочує ініціативу персоналу, а також використання інтелектуального потенціалу при генеруванні нових ідей і пропозицій, прийнятті нестандартних рішень стосовно будь-яких організаційних змін. Керівництво прагне до того, щоб співробітники були керованими і безпосередньо виконували свої обов'язки, не виявляючи ініціативи і творчих підходів при реалізації певних завдань. Однак, ця позиція помилкова, оскільки саме працівники організації володіють достатньою професійною інформацією щодо будь-яких змін, наприклад у операційних процесах, щодо особливостей і якісних характеристик продукції, яка реалізовується, та ін.

Для визначення того, що для організації важливіше – корисність, яку забезпечують творчі працівники, чи можливість контролювати діяльність підлеглих, необхідно звернути увагу на такі моменти:

- наявність часу для «творчості» в організації;

- засоби, необхідні для нагромадження інтелектуального потенціалу організації (кошти, устаткування тощо);
- наявність мотивації персоналу для створення нових ідей;
- реакція керівництва на «невдалі» ініціативи співробітників;
- атмосфера свободи в організації.

За результатами аналізу підприємства за переліченими вище пунктами виявилось, що по якихось показниках ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» має позитивну оцінку, а по якихось – ні. Отже, щоб підвищити ініціативність працівників і розвинути в них творчий підхід до роботи, необхідно врахувати їхні пропозиції за цими показниками.

Таким чином, недолік мотивації або відсутність творчої обстановки призводить до відтоку творчих співробітників, що в остаточному підсумку приводить до неможливості ефективного стратегічного управління персоналом. Керівництво формує такий психологічний клімат на підприємстві, який сприяє нагромадженню і використанню інтелектуального потенціалу. Тому необхідно визначити творчих працівників, провести оцінку їхнього інтелектуального потенціалу і використовувати його належним чином при стратегічному управлінні персоналом.

Одним з ефективних методів формування й підвищення інтелектуального потенціалу є залучення теорії рішення винахідницьких задач Г. Альтшуллера (ТРВЗ).

Правильна організація творчого процесу забезпечує максимальне використання сильних сторін людського мислення (інтуїції, уяви тощо). При цьому необхідно враховувати слабкі сторони мислення, наприклад, інерцію, прагнення діяти відповідно до минулого досвіду і знань, обирати традиційні шляхи.

ТРВЗ, розроблена Г. Альтшуллером, визнана унікальною науково обґрунтованою теорією, методи якої найбільш ефективні з існуючих у світі [2]. Ефективність роботи творчої групи підвищується при дотриманні таких принципів внутрішньої його організації: гетерогенності (неоднорідності

складу) групи, відповідно до якої серед його членів розподілені функції (керівник, генератор ідей, експерт, виконавець, випробувач і т.д.); сумісності членів групи; відповідності індивідуальних можливостей кожного члена групи виконуваним функціям; перманентності (безперервності) припливу молодих співробітників, їхнього творчого зростання і просування в інші групи чи підрозділи з метою збільшення творчої віддачі як особистості, так і групи в цілому; мінімального контролю і максимальної взаємодопомоги; права на помилку; морального і матеріального стимулювання.

Використовуючи основні положення ТРВЗ, нами сформовано концептуальну модель системи формування творчих якостей особистостей, яка пропонується для впровадження в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» (рис.3.3).

Застосування ТРВЗ сприяє підтримці найбільш доцільного режиму роботи й активності людини при формуванні чи висуненні ідеї, виробленні гіпотези, визначенні принципу і шляхів розв'язання задачі, підвищує культуру мислення, формує основу для колективної творчості й управління творчим потенціалом колективу, тобто інтелектуальний потенціал всієї організації.

На основі ТРВЗ нами спільно з працівниками навчальної служби ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» розроблена Програма інтелект-тренінгу, що дозволяє підвищити інтелектуальний потенціал персоналу організації.

За результатами досліджень взаємовідносин у колективах виявлено характерні риси керівників та підлеглих (табл. 3.1.). За основу обрано розвиток такої категорії інтелектуального потенціалу як розум, що є головним чинником при формуванні будь-яких комунікаційних звернень в системі управління товариства та їх сприйнятті, а, отже, визначає ефективність й оперативність виконання завдань. Такі категорії як сумління, відчуття, дія, ризик та ін. нами не враховано, оскільки вони певною мірою є похідними від розуму.



Рис. 3.3. Система формування творчих якостей особистості

Згідно з теорією реверсивного психоаналізу було побудовано маятник розумових характеристик керівника та підлеглого (рис. 3.4.). Як видно із цього рисунка, ідеальними підлеглими можуть стати лише особи, які у більшості обставин за психологічним станом знаходяться у лівому нижньому куті; ідеальні керівники — особи, що відповідають характеристикам у правому нижньому куті. Інші коливання маятника є відхиленнями, які сприймаються як нейтральні та негативні.

Отже, маємо підстави діагностувати, які риси працівників необхідно розвивати, щоб підвищити їх інтелектуальний потенціал та забезпечити нормальне функціонування колективу. Узагальнення зведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.1.

Характерні риси керівників та підлеглих (розумові ознаки)

<i>Характеристики підлеглих (з погляду керівника)</i>		<i>Характеристики керівників (з погляду підлеглих)</i>	
Характеристика	Відсоток респондентів, які запропонували певну	Характеристика	Відсоток респондентів, які запропонували певну
<i>Позитивні риси:</i> • можливість переключання уваги; • нестандартне мислення; • багатогранність; • винахідливість; • терпимість до неоднозначності, парадоксів та протиріч; • кмітливість	62 58 41 33 26 16	<i>Позитивні риси:</i> • компетентність; • уважність; • неспішність висновками; • вдумливість; • глибокодумність; • зосередженість; • визначеність; • виваженість; • в'їдливість	86 71 68 61 57 44 39 35 19
<i>Риси, до яких можна ставитися примирливо:</i> • невизначеність; • безсистемність; • передчасна точність; • незосередженість; • неоднозначність	55 51 48 37 22	<i>Риси, до яких можна ставитися примирливо:</i> • надмірна скурпульозність; • зосередженість; • "копання у проблемах"; • максималізм; • однозначність;	71 66 54 43 41
<i>Риси, які характеризують підлеглого з негативного боку:</i> • неухважність; • поверховість; • відволікання від головного; • поспішність; • нетерплячість; • одержимість; • безформність; • розпливчастість	74 67 64 53 49 38 27 25	<i>Риси, які характеризують керівника з негативного боку:</i> • запізнілість; • закостенілість; • невміння визнавати поразки; • властолюбство; • зацикленість; • односторонність; • категоричність; • стандартне мислення	73 69 57 55 47 42 34 21

Запропоновані характеристики працівників, які виділені як базові і які необхідно розвивати, покликані максимально наблизити взаємовідносини керівників та підлеглих до ідеалу з психологічного погляду. Їх, звичайно, не

можна використовувати всі разом. Цілком об'єктивним є застосування окремих характеристик у різних випадках.

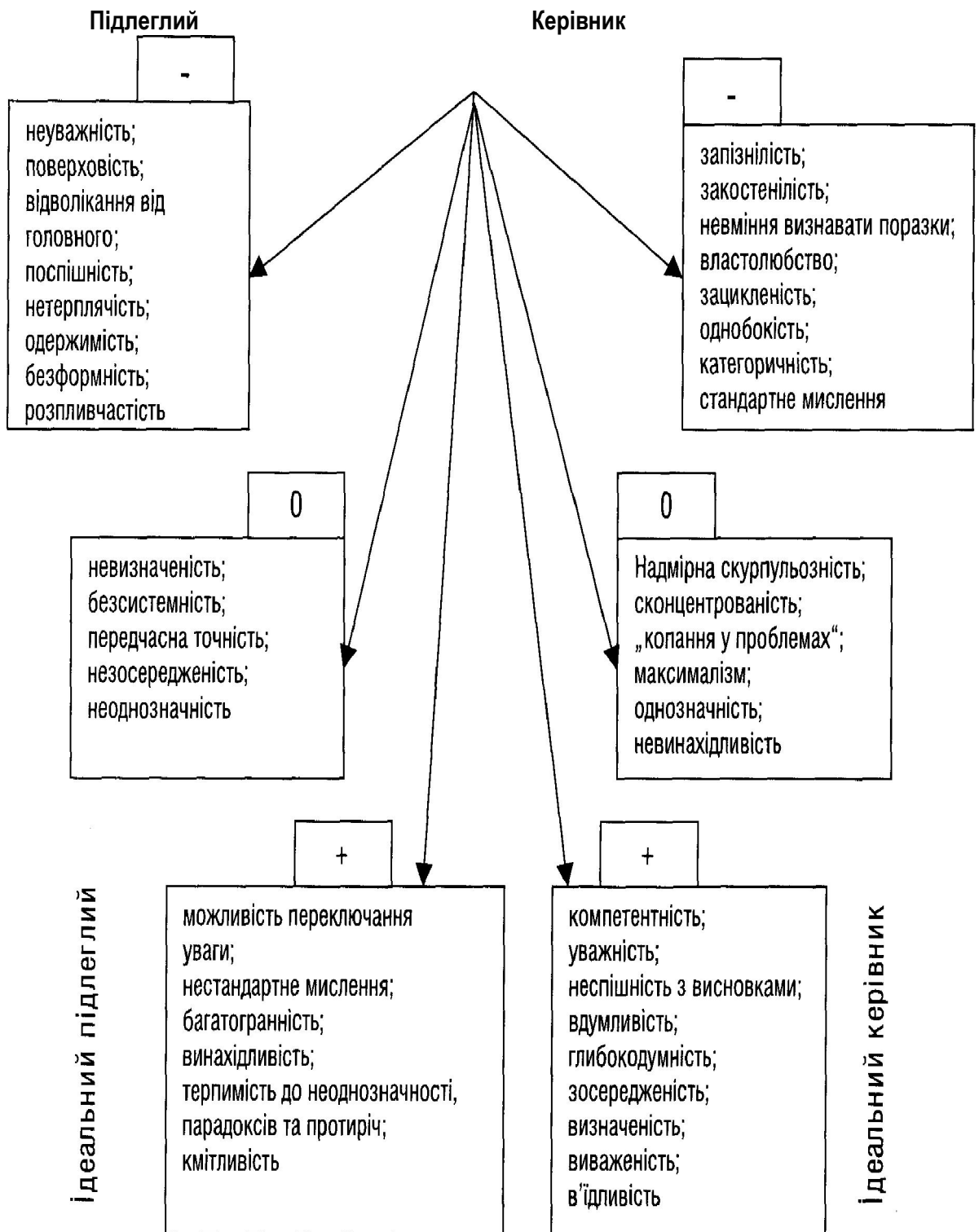


Рис. 3.2. Маятник розумових характеристик підлеглого та керівника

Тепер розглянемо інструменти нарощення інтелектуального потенціалу працівників у внутрішньому середовищі товариства, враховуючи взаємовідносини у колективі.

Таблиця 3.2.

Характеристики працівника щодо нарощення його інтелектуального потенціалу

Характеристики, що негативно впливають	Характеристики, що позитивно впливають
<p>1. Використання вічних незмінних абсолютних істин та святинь як символів.</p> <p>2. Відмова від зневажання корисними й економічними інтелектуальними стереотипами.</p> <p>3. М'яке подання інформації для уникнення силового впливу на авторитет і особистість.</p> <p>4. Побудова комунікаційних звернень з прозорими натяками на висновки, які бажано було б, щоб зробило керівництво.</p> <p>5. Періодичне оновлення аргументації на користь наданих пропозицій.</p> <p>6. Використання спрощених логічних конструкцій комунікацій, які не призводять до роздумів та розлиття інформації. Надання інформації простими та ясними символами.</p> <p>7. Подання однобічної та глибинної інформації з докладним розкриттям вирішення однієї з проблем для задоволення потреби у глибинному пізнанні. Бажано надавати коментарі компетентних осіб.</p>	<p>1. Навмисне використання символів, які мають викликати не повну довіру, навіювати роздуми</p> <p>2. Логічні конструкції комунікацій повинні легко трансформуватися у свідомості цільової аудиторії залежно від її вимог.</p> <p>3. Надання інформації з певною часткою агресивного зусилля для формування її зовнішнього сприйняття.</p> <p>4. Постійна зміна символів при поданні повторних маркетингових комунікаційних повідомлень з метою розкриття меж сприйняття та уникнення зацикленості.</p> <p>5. Побудова комунікаційних звернень з догматичними висновками, які не підлягають корекції.</p> <p>6. Періодичне підкріплення наданих інформаційних установок фактами, що підтверджують їх правильність.</p> <p>7. Використання ускладнених логічних конструкцій комунікацій, які викликають азарт до роздумів. Надання інформації простими та ясними символами.</p> <p>8. Подання інформації, яка розкриває властивості товару, імідж організації, окремих її працівників з різних ракурсів для задоволення потреб щодо ширини і цілісності пізнання.</p>

У філософії суспільних зв'язків велике значення надається необхідності двосторонніх відносин. Брак спілкування породжує різного роду непорозуміння. Поліпшення каналів спілкування, розробка нових способів двостороннього потоку інформації та досягнення порозуміння є головним завданням будь-якої програми побудови суспільних зв'язків.

Результати проведених тестувань в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд», де проводились навчальні семінари та тренінги, підтверджують зміну не тільки

системи потреб працівника залежно від отриманої інформації, а й кардинальну трансформацію його ціннісних орієнтирів.

На початку навчання основними потребами були виявлені потреби в додатковому фінансуванні робіт, підвищенні матеріального добробуту та умов життя, закріпленні власного авторитету в колективі. Після проведення чотирьох семінарів зі стратегічного менеджменту, самоменеджменту та управління персоналом, першочерговими потребами були визначені можливість постійного підвищення кваліфікації та навчання, реалізація творчих здібностей, формування довіри в колективах тощо. Причому на вагомості реалізації креативних навиків наголосили більше 90% респондентів, представників різних ієрархічних рівнів організацій.

Отже, можна однозначно стверджувати, що потреба творчого розвитку та нарощування інтелектуального потенціалу є типовою для усіх працівників за умови їх інтересу до роботи та професійного навчання.

Велике значення тут має встановлення ліній відповідальності за стимулювання і поширення передового досвіду. Розміри премій працівників за висунення пропозицій нами пропонується розраховувати за величиною економічного ефекту (до 15-20%) і корегувати за допомогою коефіцієнта, що залежить від посади (кваліфікації), для того, щоб особливо стимулювати висококваліфікованих і творчих осіб.

Комплексне використання, реалізація взаємозв'язку і координація основних факторів формування умов творчої діяльності, таких як соціально-психологічний клімат, розвиток системи комунікацій, формування цілей і механізму контролю за виконанням завдань, поставлених перед персоналом, дає змогу створити умови для творчої діяльності в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд», що, у свою чергу, дозволить активізувати інтелектуальний потенціал підприємства для успішної реалізації нової кадрової стратегії та підвищення ефективності госопдарської діяльності товариства загалом.

Висновок до розділу 3

Мотивація в управлінні персоналом розуміється як процес активізації мотивів праці працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці на підприємстві. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Системи мотивації персоналу засновані на самих різноманітних методах, вибір яких залежить від опрацьованості системи стимулювання на конкретному підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності даного підприємства. Класифікація методів мотивації та стимулювання, у залежності від орієнтації у впливі на ті чи інші потреби працівників, здійснюється за трьома основними групами: організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. Більш диференційовано сучасні форми стимулювання представлені у вигляді: економічних стимулів, принципів та практики управління по цілях, способів збагачення праці, реалізації систем участі.

Основними тенденціями розвитку систем мотивації та стимулювання праці персоналу в сучасних умовах є: орієнтація на стратегічні підходи, увага до внутрішніх мотивів трудової діяльності, реалізація партисипативного походу до мотиваційному процесу, активний розвиток економічних і соціально-психологічних методів стимулювання та ін. Соціологічні дослідження показують, що найбільшу вагу серед сучасних стимулюючих засобів впливу на підвищення трудової мотивації має оклад і індивідуальна надбавка, а потім вже йдуть різні види премій, на тлі інших виділяються медичне страхування, можливість отримання кредитів і матеріальна допомога. Значущими так само є такі форми: хороший моральний клімат у колективі, кар'єра, хороші умови праці, оплата путівок, соціальні відпустки.

Економічні заходи щодо перетворення системи мотивації і стимулювання праці організаційно можуть бути реалізовані таким чином: керівники проекту складають план і склад грошових виплат та іншого

матеріального стимулювання в залежності від результату праці кожного працівника, ґрунтуючись на загальному переліку форм економічних доходів персоналу, розроблених в створюваній системі стимулювання праці. При розробці та вдосконаленні економічних методів управління підприємством управлінському персоналу ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» необхідно враховувати, що найбільша ефективність впливу економічних методів у менеджменті досягається при їх поєднанні з іншими методами (підкріпленні економічних методів організаційно-розпорядчими та доповнення матеріального стимулювання соціально-психологічною мотивацією).

Основними напрямками розвитку системи стимулювання праці персоналу на ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» в сформованих умовах можуть стати: застосування нових стимулюючих форм оплати праці, розвиток системи управління діловою кар'єрою; розширення використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі .

Для підвищення економічного (матеріального) мотивування існуюча на ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» сьогодні система оплати праці повинна бути доповнена системою участі працівників у прибутку підприємства і побудовою управління персоналом за цілями, на підставі досягнення яких буде оцінюватися ефективність праці кожного працівника.

ВИСНОВОК

Аналіз кадрової роботи на сучасних підприємствах свідчить про якісні перетворення процесів управління персоналом. Повсюдно відбувається перехід від адміністративних, формалізованих методів до використання наукових підходів у роботі з кадрами, основу яких становить накопичений світовий досвід управління працівниками фірм в умовах функціонування ринку праці, а також переходу України до системи купівлі-продажу робочої сили, наявності безробітних і т.п.

В останній період у закордонній соціально-економічній практиці загально визнано: найвища цінність — це людський фактор, якість трудового життя. Успіх будь-якої фірми закладений саме у вирішенні соціальних проблем її працівників, чому не менше сприяють менеджери по персоналу, кадрові служби організації.

В даний час вітчизняні підприємства стали приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом. Це зв'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються, у суспільстві знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних. У цих умовах зростає конкуренція між самими працівниками за робоче місце, з одного боку, а з іншого — між підприємствами за залучення висококваліфікованих, психологічно сумісних працівників, здатних досягти поставленої мети організації. Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити наймання, відбір і адаптацію працівників, організувати їхню перепідготовку, навчання новим технологіям і т.д. Перехід до ринкової економіки змусив керівників усіх рівнів оцінювати ефективність не тільки матеріальних, фінансових, а й людських ресурсів,

дбайливо ставитися до "людського капіталу" своєї фірми, піклуватися про його якісне відновлення і нагромадження. Усім стало ясно, що ринкова економіка - це економіка задоволення людських потреб, у тому числі і потреби в якісно новому етапі трудового життя.

В Україні в останні роки нагромадилася певна кількість наукових і практичних знахідок у галузі управління людськими ресурсами. Водночас проблеми економіки праці, організації, планування, мотивації, стимулювання й ін. постійно знаходяться в центрі уваги відомих учених-економістів вітчизняної науки і практики управління людським потенціалом.

Практичне удосконалення системи управління персоналом в ТзОВ ІФФ «КСК-Інтертрейд» може бути успішним за умов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємствами, стратегією управління персоналом, якістю персоналу, інтелектуальним потенціалом.

Успішно проведене удосконалення системи управління персоналом дозволить зміцнити загальний стан підприємств, сприятиме нарощенню реалізації продукції та наданню якісних послуг споживачам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Акимова И. М. Реструктуризация предприятий в промышленности Украины: направления и методы / И. М. Акимова. – Харьков: Бизнес-Информ, 1999. – 294 с.
- 2.Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму / О. Амоша // Вісник НАН України. – 2002. – № 1. – С. 11–15.
- 3.Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навчальний посібник. -К.: Професіонал, 2006. -511, с.
- 4.Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
- 5.Баринов В. А.. Стратегический менеджмент : учеб. / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 237 с.
- 6.Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : дис. ... кандидата екон. наук : 08.06.01 / Бауліна Тетяна Володимирівна. – К., 2004. – 203 с.
7. Бізнес-менеджмент: Навч.посібник/за ред. Федулової Л.І. — К.: Науковий світ, 2004. — 593 с.
- 8.Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; [пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997. – 175с.
- 9.Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
- 10.Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учеб. / М. И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 400 с.
- 11.Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – вид. 2-ге, виправл. і доп. – К. : Центр навч. літ., 2005. – 504 с.

12. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
13. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К. – Ірпінь : Перфі, 2003. – 1440 с.
14. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Гардарика, 1996. – 416 с.
15. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу // Україна: аспекти праці. -2005. -№ 3. - С. 31-36
16. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Инжек, 2004. – 276 с.
17. Герчикова И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
18. Глухов В. В. Основы менеджмента : учеб.-справоч. пособ. / В. В. Глухов. – СПб. : Спец. лит., 1995. – 308 с.
19. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. – М. : Сувенир, 1993. – 488 с.
20. Горецькая В.В. Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горецькая // Управление человеческим потенциалом. – 2009. №2 (18).
21. Гріфін Р., Основы менеджменту : підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура / [наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич]. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
22. Дараховский И. С. Бизнес и менеджер / И. С. Дараховский, И. П. Черноиванов, Т. В. Пре хул. – М. : Азимут-Центр, 1992. – 448 с.
23. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб: Питер, 2002. – 832 с.
24. Демб А. Корпоративне управління: віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Нойбауер. – К. : Основи, 1997. – 302 с.
25. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / [С. М. Чистов, А. Є. Никифоров, Т. Ф. Куценко та ін.]. – 2-ге вид., допр. і доп. – К. : КНЕУ, 2005. – 440 с.

26. Державне управління : навч. посіб. / [А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко] ; за ред. А. Ф. Мельник. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2004. – 342 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
27. Довбня С. Б. Методологічні основи і стратегічні альтернативи реструктуризації промислових підприємств в процесі реформування економіки України : Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец: 08.06.01 / С. Б. Довбня. – К., 1997. – 40 с.
28. Довгань Л. Праця керівника або практичний менеджмент : навч. посіб. / Л. Довгань. – К. : Екс об, 2002. – 384 с.
29. Довженко М. Базова теорія економічної політики / М. Довженко // Економіка України. – 2006. – № 5. – С. 82-86.
30. Друкер П. Задачі менеджмента в ХХІ веке / П. Друкер ; [пер. с англ. Н. М. Макаровой]. – М. : Вільямс, 2004. – 272 с.
31. Друкер П. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker / П. Друкер — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 220 с.
32. Економічна енциклопедія : [у 3 т.] / голов. ред. С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2000–2002.
- Економічна енциклопедія : [у 3 т.] / голов. ред. С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2000–2002.
33. Євсєєнко О. Деякі аспекти статистичного аналізу зайнятості та безробіття на ринку праці України // Економіст. -2005. -№ 9. - С.37-39
34. Єгоршин А.П. Управління персоналом: навч. для вузів. - 3-е вид. - Н. Новгород: НІМБ, 2001. - 720 с.
35. Завадський В. Нематеріальна мотивація або як утримати працівника не підвищуючи зарплати // Кадровик № 8 2004, С. 19-27
36. Кибанов А.Я. Основи управління персоналом - М.: ИНФРА-М, 2006. - 304 с.
37. Карташова А.В. Управління людськими ресурсами - М.: ИНФРА-М, 2005. - 236 с.

- 38.Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. [для студ. екон. спец.] / Л. Д. Забродська. – Харків : Консул, 2004. – 208 с.
- 39.Завиновская Г. Совершенствование управления персоналом Федорова Н. В. Управление персоналом организации
- 40.Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. -2005. -№ 3. - С. 156-161
- 41.Зозульов О. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств / О. Зозульов, А. Длігач, Н. Писаренко // Економіка України. – 2002. – № 6. – С. 42–49.
- 42.Институциональная теория фирмы : науч. пособ. [для студент. экон. спец.] / под ред. П. З. Лемещенковой, Н. А. Мельниковой. – Минск: БГУ, 2005. – 119 с.
- 43.Івасюк Ю. Б. Економічна соціологія : навч. посіб. / Ю. Б. Івасюк. – Львів : Новий Світ-2000, 2006. – 116 с.
- 44.Іващук О. Т. Економетричні методи та моделі : навч. посіб. / О. Т. Іващук. – Тернопіль : Економічна думка, 2002. – 348 с.
- 45.Іфтемічук В.С. Економічний словник-довідник / В. С. Іфтемічук, М. В. Іфтемічук. – Чернівці : «Прут», 1997. – 240 с.
- 46.Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
КНОРУС, 2005. – 416 с.
- 47.Ковтун О. І. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – Львів : Новий Світ-2000, 2007. – 432 с.
- 48.Койн К. Он “думать” над стратегией? / К. Койн //Office. – 2002. – № 7–8. – С. 13–17.
- 49.Колпаков В. Стратегии развития: факторы, достижения и поражения / В. Колпаков, О. Анисимов // Персонал. – 2004. – № 2. – С. 67.а.
- 50.Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика // Персонал. -2004. -№ 11. - С. 64-69

- 51.Комісарова Т.А. Управління людськими ресурсами: навч. посібник - М.: Справа, 2002. - 312 с.
- 52.Лапигін Ю.М. Стратегічний менеджмент: навч. посібник - М.: ИНФРА-М, 2007. - 236 с.
- 53.Маркова В.Д. Стратегічний менеджмент: курс лекцій - М.: ИНФРА-М, 2001. - 288 с.
- 54.Марьянов Н.Л. Управління персоналом організацій - М.: Академічний проект, 2005. - 464 с.
55. Пелл А. Як управляти людьми - М.: Изд-во АСТ, 2005. - 355 с.
- Персональний менеджмент: Навчальний / під ред. Резніка С.Д. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 622 с.
- 56.Конкурентна політика держави в умовах ринкової трансформації економіки [Електронний ресурс]. / К. Д. Гурова, О. М. Гаврик, Л. І. Пронкіна, В. С. Філонич.– Режим доступу : [http:// www. nbuv.gov. ua /portal /Soc_Gum/ VMSU /2007-02/07 gkdiii. Htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VMSU/2007-02/07_gkdiii.Htm).
- 57.Король В. С. Аналіз стратегічних факторів успіху підприємства / В. С. Король, В. М. Глух // Наукові записки : зб.наук. праць каф. екон. аналізу. Вип. 11. – Тернопіль : Економічна думка, 2002. – С. 109–111.
- Корпоративне управління в Україні: теоретико-методологічні аспекти / [О.
- 58.М. Сохацька, Н. П. Тарнавська, А. М. Тибінь та ін.]. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 359 с.
- 59.Крикавський Є. Логістика : навч. посіб. / Є. Крикавський. – Львів : В-во «Львівська політехніка», 1999. – 264 с.
- 60.Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 414 с.
- 61.Кушплер Л. Практика управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Огляд підходів: який обрати? // Синергія. -2004. -№ 1. - С. 4-10с.
- 62.Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [пер. с англ. В. Б.Колчанова] / Ж. Ж. Ламбер. – СПб .: Питер, 2004. – 800 с.

63. Латфуллин Г. Р. Теория организации : учеб. / Г. Р. Латфуллин, А. В. Радченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
64. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
65. Макроекономіка та макроекономічна політика : навч. посіб. / [А. Ф. Мельник, 70. Т. Л. Желюк, О. В. Длугопольський, О. В. Панухник] ; наук. ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання, 2008. – 699 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
66. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.
67. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту : навч. посіб. / О. В. Матвієнко. – К. : Центр навч. літ., 2004. – 128 с.
68. Мельник А. Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі / Алла Мельник, Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2004. – № 4. – С. 196–198.
69. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посіб. / за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Професіонал, 2006. – 464 с.
70. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / [пер. с англ. И. Менина]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
71. Михальчишин Н. Л. Конкурентна політика в Україні: проблеми реалізації та напрями їх вирішення / Н. Л. Михальчишин // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Економіко-правове забезпечення розвитку підприємництва в Україні: зб. наук. пр. / НАН України., Ін-т регіональних досліджень: редкол.: Є.І. Бойко (відп. ред.) [та ін.]. – 2008. – Вип. 6. – С. 121–129.
72. Мних О. Б. Економічна оцінка фінансової стійкості підприємства для бізнес-планування / О. Б. Мних // Соціально-економічні дослідження в перехідний період: Інвестиції і реструктуризація економіки регіону. – 2000. – № 11. – С. 436–449.
73. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання, 2006. – 420 с.

74. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. - К.: Знання, 2006. - 311 с.
75. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : УВПК «Екс-Об», 2002. – 582 с.
76. Основы экономической теории : учеб. / [С. В. Мочерный, В. К. Симоненко, В. В. Секретарюк] ; под общ. ред. С. В. Мочерного. – К. : Знання, КОО, 2000. – 607 с.
77. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Конкор, 2005. – 860 с.
- Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
78. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133).
79. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика / О. А. Подсолонко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 370 с.
80. Портер М. Стратегія конкуренції. - К.: Основи, 1997.
- риенко В. Н., Беликова Т. Ю., Голтвенко В. А. и др. – 2-е изд.,
81. Робінс С. П. Основи менеджменту / С. П. Робінс, Девід ДеЧенцо. ; [пер. з англ. А. Олійник та ін.]. – К. : Основи, 2002. – 671 с.
- С. 54–59. 3. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом
82. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2002. - 351 с.
- Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
83. Сазерленд Дж. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Дж. Сазерленд, Д. Кэнуэлл ; [пер. с англ. Е. Е. Козлова]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с.
84. Спивак. В.А – СПб. : Издательский дом "Нева", 2004. – 440 с.

85. Стефанюк В. Форми і методи управлінських дій // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. -2003. -№ 2. - С. 51-59
86. Стратегическое управление персоналом / Анд-
Т. 1 : А (абандон) – К (концентрація виробництва). – 2000. – 864 с.
Т. 2 : К (концентрація капіталу) – П (портфельний аналіз). – 2001. – 848 с.
87. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підр. [для студ. вищих навч. закл.]. / Наталія Петрівна Тарнавська, Роман Михайлович Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
88. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / [авт.-сост. Г. В. Щёкин]. – 2-изд., стереотип. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.
89. Теория организации : учеб. / под ред. Г. Р. Латфуллина и А В. Райченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
90. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. [для вузов по экон. спец.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
91. Уманець Т. В. Економічна статистика: Навчальний посібник. -К.: Знання, 2006. -429 с.
92. Управління персоналом: Навчальний посібник. -К.: Центр навчальної літератури, 2006. -500, с.
93. Федоренко В. Г. Управління і економіка. Інтелект / В. Г. Федоренко // Економіка і держава. – К. : – 2004. – № 11. – С. 2–5.
94. Фігурка М. В. Стратегія управління організаційними змінами в корпораціях / М. В. Фігурка // Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації : зб. наук. праць / [відп. ред. М. І. Бондаренко]. – Харків : ХІБМ, 2006. – С. 67–70.
95. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.

- 96.Чехомова А. Гармония управління / А. Чехомова // Office. –2002. – № 9. – С. 42–47.
- 97.Шегда А. В. Менеджмент: Учебник.. -К.: Знання , 2006. -645 с.
- 98.Шеремет О. Удосконалення корпоративного управління / О. Шеремет // Економіка України. – 2004. – № 1. – С. 33–38.
- 99.Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.
- 100.Щокін Г. Загальні закони соціального управління // Персонал. -2005. – № 9. - С. 74-80