

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА
ФІЗИКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Волошко Євген Віталійович

ЕФЕКТИВНІСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ
ЕКОНОМІКИ


Спеціальність: 051 «Економіка»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеню бакалавр

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та
адміністрування


В.П. Самодай
« 02 » червня 2021 р.

Виконавець
здобувач вищої освіти 542 групи

Є.В. Волошко

« 02 » червня 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Формування кадрового потенціалу організації і його аналіз	5
1.2. Організація, принципи і критерії відбору кадрів в організації.....	8
1.3. Методи відбору персоналу та їх характеристика.....	14
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	21
2.1. Фактори впливу на розвиток кадрового потенціалу і їх аналіз.....	21
2.2. Аналіз форм і методів навчання персоналу.....	26
2.3. Системи оцінки і формування мотивації персоналу	32
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «Тепличний комбінат»	40
3.1. Коротка характеристика підприємства ПРАТ «Тепличний комбінат»	40
3.2. Аналіз структури персоналу та ефективності його використання.....	46
3.3. Підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємства на основі використання різних форм адаптації.....	57
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Напрямки соціально-економічних змін, що відбуваються в українському суспільстві, дозволили усвідомити і оцінити перелік питань, що стоять перед працівниками кадрових служб організацій. Без людей немає організації. Без кваліфікованого персоналу ні одна організація не зможе ефективно функціонувати. Безсумнівно, управління персоналом є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління. Під персоналом розуміють сукупність усіх людських ресурсів, які працюють в організації.

Будь-яка організація створюється для реалізації конкретної мети і потребує ефективного управління. Знайти та сформулювати правильні зв'язки між цілями організації і людьми, дозволить вирішити багато проблем, в тому числі і проблему реалізації соціальної політики в організації. У цьому автор вбачає актуальність теми дипломної роботи та необхідність її дослідження.

Управління персоналом включає в себе наступні складові:

1. Формування кадрового потенціалу: розробка плану майбутніх потреб у кадрах.
2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах.
3. Відбір: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих.
4. Формування змісту та розміру заробітної плати і пільг: формування структури заробітної плати і пільг з метою створення стабільного та професійного колективу.
5. Профорієнтація й адаптація: вступ робітників в організацію і її підрозділи та розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній отримає достойну оцінку.
6. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності працівника.
7. Підвищення, перевід, звільнення: розробка механізму переміщення працівників на інші посади або ділянки роботи, та припинення договору найму.

8. Підготовка керівних кадрів, та механізму просування по службі: розробка програм для розвитку здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Основною метою бакалаврської роботи є аналіз підходів по формуванню кадрового потенціалу на підприємстві та розробка заходів щодо підвищення ефективності його використання на основі реалізації елементів соціальної політики.

Предметом дослідження є аналіз основ формування кадрового потенціалу підприємства та ефективність його використання на ПРАТ «Тепличний комбінат»

Об'єктом дослідження є формування кадрового потенціалу приватного акціонерного товариства «Тепличний комбінат».

Для досягнення поставленої мети автор поставив та вирішив наступні завдання:

- провів аналіз формування кадрового потенціалу на підприємстві;
- проаналізував механізми та особливості формування кадрового потенціалу в умовах ринку;
- проаналізував ефективність використання кадрового потенціалу ПРАТ «Тепличний комбінат» та його недоліки.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 29 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел включає 41 найменування, загальний обсяг складає 69 сторінок, з них основного тексту 63 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Формування кадрового потенціалу організації і його аналіз

Формування кадрового потенціалу визначається як «процес забезпечення організації необхідною кількістю кваліфікованого персоналу на відповідні посади у відповідний час» [22]. За іншим визначенням [23], формування кадрового потенціалу - це «система підбору кваліфікованих кадрів, при

використанні внутрішніх і зовнішніх джерел, метою якої є забезпечення потреб організації в необхідній кількості фахівців у конкретні тимчасові рамки». Вітчизняні фахівці в сфері формування кадрового потенціалу використовують наступну тезу - «формування кадрового потенціалу - діяльність організації по підготовці кадрів, забезпеченню пропорційного і динамічного його розвитку, формуванню ефективної професійно-кваліфікованої його структури, визначенню потреб та контролю за використанням»[33].

Процес формування кадрового потенціалу організації включає в себе три етапи [2,15] (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Формування кадрового потенціалу

Етапи формування				
1.Оцінка трудових ресурсів в організації	⇒	2. Оцінка майбутніх потреб	⇒	3.Розробка програми реалізації соціальної політики для задоволення майбутніх потреб

1. Оцінка трудових ресурсів в організації.
2. Оцінка майбутніх потреб.
3. Розробка ефективної програми реалізації соціальної політики для реалізації майбутніх потреб працюючих.

Оцінку кадрового потенціалу в чинній організації логічно почати з оцінки його наявності. А для цього керівництво має знати, скільки часу працівник витрачає на виконання кожної операції, яка потребує реалізації конкретної мети. Крім цього, керівництво повинно вміти оцінити і якість праці своїх працівників.

Наступним етапом формування кадрового потенціалу є прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації як поточних так і перспективних цілей організації. Природно, що при великих організаційних змінах, наприклад, при створенні нової організації, оцінка майбутньої потреби в робочій силі представляє собою складну задачу. Для цього необхідно оцінити

зовнішній ринок праці, майбутні потреби організації в трудових ресурсах та розробити відповідну програму.

Що стосується програми реалізації соціальної політики, то вона повинна включати перелік заходів та графік найму, підготовки та просуванню працівників, потрібних для реалізації цілей організації.

Для того щоб відібрати найкращих працівників, необхідно в деталях знати, яку роботу вони повинні виконувати і які особистісні та громадські характеристики цих робіт. Це можна забезпечити за допомогою аналізу змісту майбутньої роботи, який є основою формування кадрового потенціалу організації. Всебічна оцінка всіх спеціальностей створює надійне підґрунтя для прийняття майбутніх рішень про наймі, відборі, формуванні фонду оплати праці, оцінки діяльності та підвищення на посаді.

Існує кілька методів аналізу змісту роботи [13]. Один з них полягає в спостереженні за працівником і формальному визначенні та реєстрації усіх виконуваних ним завдань і дій. Інший метод передбачає збір такої інформації за допомогою співбесіди з працівником або його безпосереднім начальником. Третій метод полягає в тому, що працівник заповнює анкету де дає опис не тільки своєї роботи, а і перелік відповідних вимог до неї. Інформація, яка буде отримана при аналізі змісту роботи, є основою для заходів по формуванню кадрового потенціалу організації. На її основі створюється **посадова інструкція**, яка представляє собою перелік обов'язків та прав працівника, та наявності у нього необхідних знань і навичок.

Мета набору полягає не тільки в забезпеченні організації необхідною кількістю кваліфікованих працівників, а і в створенні необхідного резерву на відповідні посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільше потрібних для неї робітників. При цьому повинні враховуватися такі чинники, як вихід на пенсію, плинність, звільнення в зв'язку з закінченням терміну договору найму, або розширення сфери діяльності організації. Набір, як правило, ведуть із використанням зовнішніх і внутрішніх джерел найму [35].

До засобів зовнішнього набору (табл. 1.2) відносять: використання засобів масової інформації та спеціалізованих видань, звернення до агенцій з працевлаштування і до фірм, що професійно цим займаються.

Таблиця 1.2

Оцінка використання засобів зовнішнього набору

ПОШУК ПЕРСОНАЛУ ЗА ДОПОМОГОЮ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ		ОЦІНКА ВИТРАТ		ОЦІНКА ТЕРМІ-НУ НАБОРУ	
	Ефективно	Мало-ефективно	Дорого	Дешево	Довго	Швидко
Публікують оголошення в засобах публікацій	62	38	29	71	25	75
Шукають інформацію в засобах публікацій	62	39	13	87	24	76
Дають оголошення на радіо	50	50	40	60	30	70
Надають інформацію на телебаченні	65	35	73	27	45	55

Популярним методом набору є розсилання інформації про нові вакансії із запрошенням кваліфікованих працівників. Деякі організації практикують повідомлення всіх своїх службовців про будь-які вакансії, що відкривається, що дає їм можливість подати заяви до того як будуть аналізуватися заяви кандидатів не з організації.

Рекомендації фахівців, які займаються підбором кадрів для організацій, є найбільш ефективними, швидкими в часі та більш дешевими. Але треба пам'ятати, що така форма набору має свої обмеження.

Більшість організацій воліють проводити набір працівників в основному усередині своєї організації, тобто із внутрішніх джерел оскільки це обходиться організації ще дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, покращує психологічний клімат і підсилює прихильність працівників до фірми. Відповідно до теорії очікувань в питаннях мотивації існує теза, що працівники вірять в існування залежності їх службового росту від ефективності і якості роботи, а тому вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці.

Звертає на себе увагу також низька оцінка ефективності роботи з Державною службою зайнятості. Можливо, це відбувається тому, що ця служба, в першу чергу, орієнтована на обслуговування великих підприємств, а не на запити ринку.

Безумовним лідером по забезпеченню ринку праці високоефективними співробітниками, не обтяженими комплексом «робітника і службовця організації», є навчальні заклади оскільки така співпраця не вимагає суттєвих фінансових витрат, але, в той же час, потребує значних витрат в часі, які можна суттєво знизити, залучаючи майбутніх кандидатів на вакансію ще на стадії їх навчання у навчальному закладі.

1.2 Організація, принципи і критерії відбору кадрів в організації

До недавня вважалося, що відбір кандидатів на посаду полягає в тому, що організація відбирає з кандидатів тих, які найкраще відповідають її потребам. Але, з іншого боку, і кандидати на посаду теж роблять свій вибір стосовно того чи потрібно пов'язувати свою виробничу діяльність з даною організацією.

Відбір персоналу - це серія заходів і дій, здійснюваних організацією для виявлення зі списку заявників осіб, які найкраще підходять для зайняття вакантного місця.

Питання оптимального відбору найкращих претендентів може вирішуватися при систематичному підході до нього і розумінні, що тут потрібен саме раціональний підхід при прийнятті рішень. Іншими словами перевага повинна надаватися систематичному використанню критеріїв відбору, а не інтуїції коли кращим методом є той, коли зі списку систематично виключають менш підходящих кандидатів на посаду до тих пір, поки в підсумку в ньому не залишаться найкращі. Дану процедуру ще називають «попереднім відбором» у випадку, коли є велика кількість претендентів.

Можна виділити три підготовчі стадії процесу відбору персоналу в організаціях [25]:

Стадія 1. Аналіз змісту роботи. Для того щоб найняти відповідних працівників, керівництво має в деталях знати зміст самої роботи. Цю інформацію одержують, як було зазначено вище, за допомогою аналізу змісту роботи.

Існують наступні методи аналізу змісту роботи:

- спостереження за працівником і реєстрація всіх виконуваних ним дій і завдань;
- збір інформації через співбесіду з працівником або безпосереднім його начальником;
- працівник заповнює анкету, в якій описує зміст та вимоги до своєї роботи.

Стадія 2. Розробка посадової інструкції. На основі отриманої інформації створюється **посадова інструкція**, яка включає перелік основних прав і обов'язків та необхідність у претендента відповідних знань і умінь.

Посадова інструкція по свої суті:

- 1) регламентує загальні вимоги з боку організації до конкретної посади.
- 2) конкретизує індивідуальний контракт працівника відносно його посадових функцій, прав та відповідальності.

Інформація про зміст роботи на кожній конкретній посаді і по кожній спеціальності використовується для розробки професіограми.

Стадія 3. Формування професіограми. Інформація про професії узагальнюється в **професіограмі**, в якій приводяться особливості професії, основні дії, операції, їх послідовність, необхідність спеціальної підготовки, режим праці та відпочинку, санітарно-гігієнічні умови, характерні психофізіологічні стани, обсяг і характер інформації, що переробляється, фізична та інтелектуальна тяжкість праці, перелік обладнання, що буде задіяне, послідовність і психологічну структура дій працюючого. Потім оцінюють ступінь значимості різних психологічних властивостей особистості для проведення даної діяльності.

Аналізуючи філософію відбору, кожна організація продумує також

джерела набору кандидатів, враховуючи як переваги і недоліки «своїх» працівників, (внутрішнє джерело), так і претендентів, які мають відповідну освіту та професійні навички, але працюють в інших організаціях, а також претендентів, які знаходяться у статусі випускників навчальних закладів різного рангу (зовнішнє джерело). Деякі організації практикують повідомлення всіх своїх службовців, що дає їм можливість подати заяви до того, як будуть розглядатися заяви зовнішніх кандидатів.

Перевагою внутрішніх джерел є надання своєму співробітнику можливості професійного росту. Оцінка його шансів просування сприяє формуванню у особистості необхідних здібностей і демонстрації їх при наймі як атрибутів придатності. Успішна реалізація співробітником своїх здібностей часто «відгукується» в поведінці його колег, які також «заражаються» реальністю підвищення, слідує тим же шляхом. Відбираючи «своїх», організація може сподіватися на зменшення плинності персоналу, а знаючи переваги та недоліки працівника, передбачити його відповідність посаді на підставі досвіду і тим самим суттєво зменшити витрати на найм. Внутрішні джерела, за оцінками фахівців, для всіх учасників пов'язані також з невеликим ризиком.

Однак при наборі необхідно враховувати і недоліки внутрішнього ринку: психологічну несумісність і професійну некомпетентність "своїх" працівників. У цих випадках залучення працівника з зовнішнього ринку буде більш бажаним незважаючи на те, що набір ззовні, як правило, обходиться для організації дорожче. Абсолютно ясно, що якщо ми пропонуємо роботу людині з іншої організації, то одночасно йому потрібно пропонувати і відповідну зарплату .

Більшість недоліків у відборі внутрішніх кандидатів (можливий застій ідей, загроза накопичення особистісних взаємовідносин працівників і ін.) є одним із достоїнств зовнішніх заміщень.

До засобів зовнішнього набору відносяться: публікація оголошень у газетах і професійних журналах, співпраця з агенціями по працевлаштуванню і до фірм, які займаються підбором кадрів.

Включення зовнішніх ринків праці неминуче, оскільки «свіжий подих» в організації і зменшення «виробничої сліпоты» можливі тільки у випадку появи нової робочої сили, яка набувала досвіду в інших фірмах або компаніях. Для зменшення загрози появи інтриг всередині організації з приходом нових працівників суттєво зростає вибір останніх з більшого числа кандидатів. Зовнішні заміщення в перспективі будуть потребувати менших витрат на підготовку працівника порівняно з внутрішніми, оскільки, відбираючи «ззовні», роботодавець бере вже навченого співробітника.

Однак зовнішнє джерело набору має і свої недоліки: відносно довгий період асиміляції нового співробітника, можливе погіршення морально-психологічного клімату в колективі з його приходом, а також можливість появи ефекту «кота в мішку», коли перші враження про професійні і комунікативні здібності кандидата не збігаються з реаліями.

Базис успішного відбору виходить із свідомості того, що успіх організації завжди залежить від його співробітників. Ця свідомість і обумовлює ретельність відбору нових працівників, який ґрунтується на підвищених вимогах до селекції кандидатів за допомогою об'єктивних методів. Критерії «відбір за підвищеними вимогами» і «об'єктивні методи відбору» формують основні **принципи**, які враховуються при використанні селективних процедур, до яких належать [20]:

1. Неможливість дієвого відбору претендентів без розуміння вимог до вакантної посади. Звідси з'являється необхідність, по-перше, наявності знань і професійних навичок для зайняття вакантної позиції та розробки особистісних вимог до неї, по-друге, виявлення того способу поведінки і дії кандидата в робочій групі, до якої передбачається його залучити.

2. Відбір претендентів не завжди повинен відбуватися на основі вимог, які виставляє вакантна посада. З цього випливає, що на практиці найбільш ймовірний кандидат - це не завжди абсолютна копія сформованого організацією його портрету. Ряд кандидатів можуть бути менш креативними, гнучкими та

ініціативними порівняно з вимогами «в ідеалі», але вони більш терплячі і наполегливі.

3. *Необхідність уникати свідомих і несвідомих суб'єктивних впливів на відбір претендентів, наприклад, протекції або упереджень.* До них відносяться: «ефект роздутої двері», який ґрунтується на тому, що оцінювач може переоцінити можливості кандидата; «відлуння минулого», яке виникає внаслідок того, що оцінювач дає йому оцінку на основі попередніх спогадів про цього кандидата і відповідно до них виносить відповідне судження.

Відповідно до першого принципу, організація-роботодавець керується, в першу чергу, **профілем вимог** до майбутнього працівника, який повинен відповідати наступним критеріям:

- професійні "критерії;
- фізичні критерії;
- соціально-психологічні критерії .

Формуючи профіль придатності, або «ідеальний портрет» працівника, критерії відбору дають «старт» початку селективного процесу. З часом вони можуть змінюватися по одній або декількох позиціях, що впливає на подальшу процедуру селекції.

Погоджуючи свої дії з другим і третім принципами , служба управління персоналом продумує, організовує та здійснює механізм відбору претендентів на вакантні посади.

Щоб правильно визначити критерії відбору, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії слід підбирати так, щоб вони всебічно характеризували працівника: досвід, здоров'я і особистісні характеристики.

Більшість наймачів відбирають працівників, оцінюючи їх за **освітою**. Однак цей критерій повинен бути пов'язаний з успіхами на роботі, а критерій освіченості повинен неодмінно порівнюватися із вимогами до виконуваної роботи.

Практичний досвід також є одним із найважливіших критеріїв рівня кваліфікації працівника. Тому більшість роботодавців воліють наймання працівників з досвідом.

Трудовий стаж вимірюється різними способами: часом роботи в даній організації, часом роботи на певній посаді тощо.

Існують багато видів робіт, які потребують від виконавця певних **фізичних якостей**, і зазвичай включають витривалість, силу, здоров'я. З цією метою слід виявити фізичні і медичні характеристики працівників у даний момент і брати їх за критерії, але тільки тоді, коли всі або більшість працівників відповідають цим характеристикам.

Однією з найважливіших особистісних характеристик працівника є його **соціальний статус**. Сімейний працівник здатний на більш якісну роботу, ніж холостяк.

Другою важливою особистісною характеристикою претендента є його **вік**. Будь-який критерій відбору працівників, який заснований на віці, повинен бути уважно вивчений. Занадто молоді і старі за віком працівники повинні піддаватися більш ретельному відбору.

Одним із способів відбору претендентів, які відповідають усім вимогам, є **тестування заявників** в умовах, максимально наближених до робітників. При цьому необхідно бути впевненим, що тест насправді вимірює ту чи іншу рису характеру і що дана риса характеру справді необхідна в діяльності претендента на посаду.

Результати тестів зберігаються в таємниці. Рішення по найму приймається без їх перегляду. Вони не оголошуються до тих пір, поки прийнятий на роботу працівник не набере мінімального досвіду в роботі, а тести не могли вплинути на оцінку якості роботи цього працівника. І у подальшому, для ухвалення рішення щодо відбору будуть аналізуватися лише ті тести, які найбільшою мірою збігаються з показниками працівника, який вже отримав досвід. Саме ці тести для оцінки передбачуваної відповідності кандидатів будуть істотно впливати на прийняття рішень.

1.3 Методи відбору персоналу та їх характеристика

Ефективний відбір обумовлює формування позитивного іміджу підприємства для залучення претендентів. Тому до здійснення механізму селекції необхідно ставитися відповідально, враховуючи його як з економічної точки зору, так і з правової та етичної сторін, враховуючи статус вакантного місця. Для деяких професій процедура відбору може бути складнішою, ніж для інших, і підготовка до неї повинна проводитися особливо ретельно. Чим більш відповідальна робота і більш велику цінність представляє для підприємства її виконання, тим більш складним буває відбір. Особливо, якщо мова йде про управлінців. «Претенденти на посаду управлінців проходять кілька селекційних ступенів і оцінюються безліччю людей (психологами, фахівцями з персоналу, потенційними начальниками, співробітниками). Що стосується виробничих робітників, то вони можуть бути відібрані на основі бланка заяви та інтерв'ю з безпосереднім начальником, або на основі рекламного оголошення. Існують організації, які спрощеному відбору не довіряють, і, в кожному випадку застосовують більш широкий інструментарій.

Механізм відбору складається з декількох процедур, які необхідно пройти претендентам. При кожній процедурі частина заявників відсіюється або вони можуть відмовитися від процедури, якщо існують інші пропозиції.

Існують наступні методи відбору кандидатів [18]:

1. Попередня відбіркова бесіда.
2. Анкетування кандидатів.
3. Проведення співбесіди з кандидатом.
4. Професійне тестування кандидата.
5. Проведення відбіркових випробувань кандидата.
6. Об'єктивна оцінка кандидата на посаду.

1. Попередня відбіркова бесіда. Робота з кандидатом на цьому етапі може бути організована різними способами. У ряді випадків кандидати повинні приходити у відділ кадрів майбутньої організації де спеціаліст відділу кадрів

проводить з ними співбесіду. При цьому в організаціях, як правило, використовують загальні правила її проведення, до яких, як правило, відносять освіту претендента, та домінуючі якості його особистості.

2. *Анкетування кандидатів.* Кандидати, які пройшли попередню співбесіду, заповнюють бланк заяви та анкету. Число пунктів анкети має бути достатнім для характеристики претендента. Інформація в анкеті може стосуватися і попередньої роботи претендента.

Можливі й *спеціальні види анкет.* Зокрема, для студентів навчальних закладів, які вирішили працювати в організації, іноді використовують особливі бланки тому що трудовий стаж у студентів невеликий і основну увагу треба звертати на результати навчання, економічні здібності та інтереси претендента.

Часто анкети містять дані про кількість відпрацьованих претендентом (за рік) днів а попередній роботі та кількість та тривалість неявок з причини хвороби, або інших причин. Претендент також зобов'язаний в анкеті підтвердити або спростувати недоліки у *здоров'ї*, якщо вони є.

3. *Проведення співбесіди з кандидатом.* Співбесіда є найбільш поширеним методом відбору кадрів.

Існує декілька видів співбесіди:

- співбесіда за схемою;
- слабо формалізована співбесіда;
- співбесіди, виконувані не по схемі.

У процесі співбесіди відбувається обмін інформацією у формі запитань і відповідей. Добре продумана процедура співбесіди, яка розбита на ряд логічних блоків, дасть можливість результативно провести співбесіду і підкаже, на що Ви повинні звернути увагу в першу чергу, щоб визначити точні критерії оцінки професійної майстерності та кваліфікації, які Ви повинні виявити у кандидата.

В ході відбіркової співбесіди повинні бути отримані відповіді на наступні три питання:

- Чи зможе кандидат виконувати відповідну роботу?
- Чи буде він її виконувати?

- Чи буде кандидат найкращим для даної роботи?

Відповіді на ці питання дозволять отримати відповідну основу для прийняття рішення [17]. Але часто, для прийняття потрібного рішення для проведення співбесіди, розробляють більш детальний план співбесіди, який повинен включати наступні основні складові:

1. Перелік критеріїв, які дозволять визначити здатність претендента виконувати майбутню роботу.

2. Критерії не повинні доповнювати один одного: вони повинні бути продумано об'єднаними і відрізнятися один від одного.

3. Критерії повинні давати кількісну оцінку здібностей претендента.

Більшість фахівців рекомендують, для створення невимушеної обстановки при комунікації, кращим є особисте запрошення кандидата. Дайте претенденту зрозуміти, що Ви такий же, тому витрачені кілька хвилин на створення невимушеної обстановки це час, який дозволить Вам з лишком окупити його під час офіційної частини співбесіди.

Ваша мета - "розговорити" претендента. На практиці це означає, що 70% часу повинен говорити кандидат і 30% - Ви. Тому першим необхідним умінням є вміння ставити запитання.

Друге вміння, - це вміння контролювати хід співбесіди, тобто зробити так, щоб претендент говорив про те, про що Вам потрібно.

Третє важливе вміння - вміння сприймати почуте, вміння його аналізувати та запам'ятовувати .

Четверте вміння - вміння складати вірне судження при прийнятті рішення.

Пропонують наступні **рекомендації**, як слід вести себе при проведенні співбесіди:

1) Слід уважно слухати, що і як говорить кандидат на посаду.

2) Необхідно стежити за поведінкою кандидата, щоб отримати найбільш суттєву про нього інформацію.

3) Звертати увагу на ті вимоги, що притаманні характером роботи.

4) Рішення слід приймати тільки на основі всієї необхідної інформації.

4. *Професійне тестування кандидата.* Широко відомі тести на визначення інтелектуального рівня кандидата, які призначені для визначення тих чи інших його характеристик. Для проведення якісного тестування, потрібні фахівці тому важливо розуміти, коли необхідно звертатися за їхньою допомогою. Психологи і фахівці з персоналу допоможуть розробити відповідні тести на предмет оцінки здібностей кандидата, необхідних для ефективного виконання ним майбутньої роботи (табл. 1.4).

Існують різні тести для оцінки характеристик кандидата :

- професійна підготовка - знання та навички;

інтелектуальний рівень - загальний інтелектуальний потенціал і вміння вирішувати проблеми;

Таблиця 1.4

Тести для відбору працівників при прийомі на роботу

Тести	Категорії працівників		
	керівники	фахівці	робітники
1 На виявлення творчого потенціалу працівника	+	+	+
2 На визначення труднощів у взаєминах		+	+
3 На визначення авторитету працівника	+	+	+
4 На наявність організаційних здібностей керівника	+		
5 На визначення спроможності працювати керівником	+		
6 На конфліктність характеру	+	+	+

- нахили - спеціальні якості, такі як вміння висловлювати свої думки, математичні здібності, вправність, кмітливість тощо;

- інтереси - визначається сфера інтересів кандидата в сфері виконання певних видів робіт:

- фізичні характеристики.

5 *Проведення відбіркових випробувань кандидата.* Один з видів відбіркових випробувань передбачає вимірювання здатності претендента до виконання майбутньої роботи. Як приклад можна привести демонстрацію вміння працювати на верстаті, тощо. Інший вид випробувань передбачає оцінку психологічних характеристик, таких як рівень інтелекту, зацікавленість, енергійність, відвертість, впевненість у собі, емоційна стійкість і увага до деталей. Для того щоб такі випробування були ефективними для добору кандидатів, потрібна їх кореляція між високими оцінками, які він отримав в ході відбіркового випробування, і реальними показниками його роботи.

6. *Об'єктивна оцінка кандидата на посаду.* Після проведення компанії по відбору потрібно оцінити претендентів, тобто відібрати найкращого.

Керівництву організацією завжди потрібно знати про те, що воно відповідає за підбір саме тих кандидатів, які в змозі реалізувати стратегію організації, за їх адаптацію в колективі і за ту роботу, яка відповідає їх здібностям. Фактично оцінка при прийомі - це одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації.

Незважаючи на те, що існує велика кількість різних підходів до оцінки, всі вони мають один головний недолік - суб'єктивність, рішення залежить від того, хто оцінює, або від того, хто виконує обов'язки експерта.

Проблему об'єктивності оцінки можна було вирішити за допомогою використання спеціальних вимог до оціночної технології, яка повинна включати наступні складові [26]:

- об'єктивність - незалежність від будь-якої приватної думки;
- надійність - незалежність від впливу випадкових факторів (настрою, погоди, минулих успіхів або невдач);
- достовірність відносно виробничої діяльності - оцінюватися повинен фактичний рівень володіння професійними навичками;
- перспективи розвитку - оцінка повинна враховувати те, до яких видів діяльності і до якого рівня розвитку претендент потенційно здатний;

- процеси оцінювання і оцінки повинні бути доступні не вузькому колу фахівців, а зрозумілі і оцінювачам, і спостерігачам, і самим оцінюваним (тобто володіти властивістю внутрішньої очевидності);

Основні критерії оцінки:

1) кількість праці - визначається обсяг, результативність, інтенсивність праці, використання часу;

2) якість праці - встановлюється частка браку в роботі, якість продукції та її відповідність світовим зразкам і т.п.

3) відношення до роботи - ініціативність працівника, можливість витримувати великі навантаження на роботі, можливість адаптації до різних виробничих ситуацій;

4) відношення до засобів виробництва і ефективності їх використання, зокрема оптимізація використання оборотних засобів та матеріальних витрат, пов'язаних з виробництвом та ін.;

5) готовність до співпраці всередині підприємства - участь працівника у вирішенні спільних завдань, адаптація в колективі (вміння брати участь у колективній роботі, реакція на зауваження з боку, інші особистісні якості).

У кожному конкретному випадку набір критеріїв оцінки буде залежати від змісту і якості виконуваної претендентом роботи.

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Фактори впливу на розвиток кадрового потенціалу і їх аналіз

Колись робота з кадрами полягала в заходах щодо їх набору та відбору. Сучасні організації, в яких добре поставлена справа набору, вважають, що набір персоналу є усього лише початком. У той час як більша питома вага ресурсів організації є матеріальними об'єктами, вартість яких з часом знижується через їх амортизацію, цінність людських ресурсів з роками постійно зростає. Таким чином як для блага самої організації, так і для блага її службовців керівництво повинно постійно працювати над всебічним підвищенням свого кадрового потенціалу.

Реалізація програми з формування та розвитку кадрів дасть можливість сформуванню кадровий потенціал з більш високими здібностями і сильною мотивацією до тих завдань, які стоять перед організацією. Природно, що це повинно вести до підвищення продуктивності праці, а значить і до збільшення цінності кадрового потенціалу організації. Так, якщо в результаті реалізації такої програми продуктивність праці робітників зростає на 10% без збільшення заводської собівартості, то дохід на капітал, який організація вклала в розвиток свого кадрового потенціалу, набагато більшим цього показника.

Для відтворення бізнесу необхідний баланс між зовнішнім і внутрішнім середовищем організації. Невідповідність стратегії розвитку організації її зовнішньому і внутрішньому середовищі, в якому вона функціонує, тримає її у стані війни з зовнішнім світом. Відсутність необхідних здібностей працювати в таких умовах призводить до адміністративного маразму, організаційної неповороткості і некерованості [3].

Великий вплив на діяльність організації здійснюють державне податкове, цивільне і трудове законодавство, галузева конкуренція, конкуренція на ринку праці, висока вартість послуг [1] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники ступеню впливу зовнішнього середовища на бізнес

Показники впливу	Ступінь впливу			
	Не впливають, або слабкий вплив	Суттєвий вплив	Можливість конфліктів	Примушує порушувати законодавство
Законодавство	17	53	5	25
Конкуренція з боку виробників	33	52	10	5
Конкуренція на ринку праці	51	34	8	7
Вартість послуг	32	42	20	6

Аналіз наукової літератури показує, що великий вплив на розвиток бізнесу здійснюють фактори, які формують його стратегію (табл. 2.2) та кадровий потенціал [7] (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Показники ступеню впливу на стратегію розвитку бізнесу
(у відсотках)

Показники впливу	Ступінь впливу			
	Не впливають, або слабкий вплив	Суттєвий вплив	Можливість конфліктів	Призводить до порушення законодавства
Потреба в кадрах високої кваліфікації	23	58	6	13
Відсутність механізму адаптації	19	57	24	0
Відсутність стратегії розвитку організації	13	56	19	12
Відсутність механізму формування кадрового потенціалу	15	51	23	11

Недостатність кадрів високої кваліфікації найбільш суттєво впливає на ефективність бізнесу. Іншими по значимості впливу на бізнес є відсутність дієвого механізму адаптації персоналу, а також відсутності стратегії розвитку організації, яка суттєво знижує ефективність кадрової політики. Дія цих факторів суттєво впливає і на можливість появи внутрішніх конфліктів в самій організації (Таблиця 2.3).

Фактори та розмір їх впливу на формування кадрового потенціалу організації (у відсотках)

Показники впливу	Ступінь впливу			
	Не впливають, або слабкий вплив	Суттєвий вплив	Можливість конфліктів	Призводить до порушення законодавства
Формування спільних цінностей з організацією	25	57	10	8
Можливості підвищення кваліфікації	27	55	14	4
Розмір матеріального заохочення	11	65	19	5
Відсутність ефективної кадрової політики	33	53	6	8
Режим виробництва	49	35	7	9
Слабкість інформаційної політики в сфері формування кадрів	51	37	12	0

У багатьох організаціях кадрова політика знаходиться на дуже низькому рівні, нечітко сформульована і недоступна не тільки для робітників, але і для лінійних керівників. Її нерозробленість призводить до суттєвого зниження ефективності праці, що відображається і в можливостях швидкої адаптації в колективі, режимах праці та відпочинку, системах і формах оплати праці, можливості підвищення професійного та кар'єрного росту. Перше на що повинно звернути увагу керівництво організації, це розробка ефективного механізму корпоративної культури в колективі [11]. Однак, вироблення спільних цінностей і прихильність до організації не завжди здійснюють істотний вплив на бізнес.

Одним з суттєвих недоліків в діяльності організацій є також, не відповідний сучасним вимогам, професійний рівень робітників, компетентність керівників, наявність різних видів конфліктів, які відбуваються через низький

рівень юридичної компетенції відповідних керівників або кадрових служб організації [27] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники, що характеризують особливості керівного та рядового персоналу (у відсотках)

Показники впливу	Ступінь впливу			
	Не впливають, або слабкий вплив	Суттєвий вплив	Можливість конфліктів	Примушує порушувати законодавство
Кваліфікація персоналу	4	77	7	12
Юридична компетентність керівників та структур управління кадрами	21	60	10	9
Рівень управління	21	53	15	11
Юридична грамотність персоналу	53	27	9	11

Всім зрозуміло, що ефективна діяльність організації, в першу чергу, залежить від професіоналізму робітників, але саме керівники безпосередньо відповідають і за організацію процесу виробництва, і систему збуту продукції, і створення відповідних умов для ефективної праці, і питання конкурентоздатності організації в ринкових умовах. Тому, якщо робітник не впевнений в своєму майбутньому, коли в організації постійно порушуються умови контракту (зокрема затримка заробітної плати), то ефективність його праці буде завжди знаходитися на низькому рівні і звичайно ні про яке зростання продуктивності праці не може бути й мови.

Багато чого організації втрачають і від незадовільного морально-психологічного клімату в колективі. Мається на увазі питання відсутності адаптації працівників, що веде до появи різних негативних наслідків для організації. Найчастіше це відображається на зниженні зацікавленості співробітників в її розвитку. Недоліки в розробці ефективного механізму формування кадрового потенціалу організації призводять до того, що нові

співробітники дуже швидко починають відчувати розчарування або дискомфорт, зіткнувшись з реальністю. Все це призводить до високої плинності кадрів і, як наслідок, зниження економічних можливостей організації.

2.2 Аналіз форм і методів навчання персоналу

Організації зацікавлені в постійному підвищенні продуктивності праці своїх працівників. При цьому вони розуміють, що це залежить, в першу чергу, від якості їх кадрового потенціалу. Одним із способів досягнення цієї мети є набір і відбір найбільш кваліфікованих працівників. Для вирішення цієї задачі керівництво має постійно проводити систематичні навчання з підготовки працівників, для розкриття їх потенційних можливостей в організації.

Кінцева мета навчання полягає в забезпеченні своєї організації потрібною їй кількістю людей з навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації. На жаль, багато керівників ще не усвідомлюють усіх складнощів для вирішення цього питання.

Навчання повинно проводитись на наступних етапах набору або відбору кандидатів [5]. **По-перше**, коли претендент приходить в організацію. **По-друге**, коли перевірка виявить, що у кандидата не вистачає навичок для якісного виконання майбутньої роботи.

Навчання - це велика, спеціалізована область, в якій навчання повинно, в першу чергу, відповідати не тільки професії, а й організації. Тому основні вимоги по забезпеченню ефективності програм навчання, повинні включати наступні складові [16]:

1. Для навчання потрібна мотивація. Майбутні працівники повинні розуміти цілі навчання та яким чином воно дозволить підвищити їх продуктивність.

2. Керівництво повинно створити відповідний навчальний клімат, який буде сприяти процесу навчання. Це передбачає відповідні механізми заохочення, активну участь претендентів у процесі навчання, підтримку з боку

викладачів. Деякі організації воліють проводити навчання в спеціальних центрах, а не в приміщеннях своєї організації.

3. Учасники програми повинні мати можливість відпрацьовувати на практиці матеріали, придбані на кожному етапі навчання, і тільки потім рухатися далі.

4. Учні повинні відчувати обов'язковий зворотний зв'язок щодо результатів навчання, а для цього необхідно забезпечити обов'язкове закріплення програми навчання. Це може відбуватися у формі похвали або оцінки успіхів викладачем, а, при використанні різних електронних систем навчання, у вигляді зворотного зв'язку при правильному рішенні задач.

Зміна середовища бізнесу і застосовуваних стратегій змушує компанії постійно розвивати здібності майбутніх працівників тому що фінанси постійно змінюються, технології теж міняються з часом, а кадровий потенціал залишається і саме від нього залежить і ріст фінансових можливостей організації, і ефективне використання технологій. Отже, постійне вдосконалення та розвиток знань, вмінь, навичок та здібностей співробітників стає необхідною умовою відтворення і навіть розширення бізнесу.

Оцінка різних форм навчання персоналу на різних етапах кар'єри представлена в табл. 2.5 [14].

Найбільш ефективним і доцільним є **вхідне** навчання або навчання при наймі. Але така форма навчання найбільш ефективна, якщо мова йде про недалеку перспективу, тобто про підготовку співробітника до реалізації поточних завдань. До речі , витрати на вхідне навчання невеликі.

Потім, за ефективністю, стоїть навчання на **перспективу** . З точки зору стратегічного розвитку організації або при плануванні кар'єри робітника в ній, це абсолютно виправдано. При цьому наголошується, що дана форма навчання має високу вартість. Так вважають більшість компаній, які користуються даною формою навчання. Думається , що якби компанії розглядали ці витрати в якості довгострокових інвестицій і враховували своєрідну «капіталізацію» всього, що

отримає робітник в процесі навчання, то їх оцінки щодо вартості змінилися б на протилежні.

Таблиця 2.5

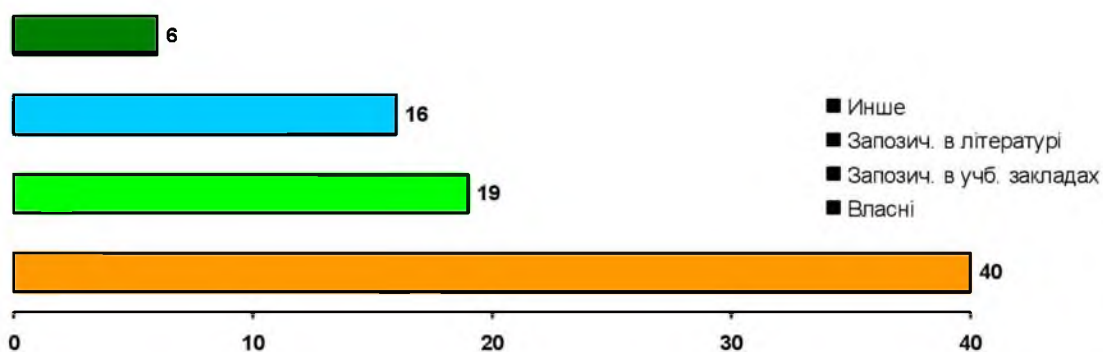
Оцінка навчання персоналу на різних етапах кар'єри
(у %% від числа працюючих)

	Оцінка ефективності		Оцінка витратності		Не змогли відповісти
	Ефективно	Неефективно	Дорого	Дешево	
Вхідне навчання (при наймі)	76	3	8	24	16
Перспективне навчання	65	11	46	11	11
Поточне навчання	41	2	6	13	11

Поточне навчання, хоча і використовується в більшості випадків, але вважається менш ефективним. Ефективність його використання оцінюють лише 41% організацій, які практикують даний вид навчання.

При навчанні працівників можуть бути задіяні різні освітні програми навчання. За питомою вагою використання вони мають наступне розташування. (рис. 2.1).

Ефективність програм досить висока і знаходиться в інтервалі (від 55% до 79%). Але, дуже часто, керівники організацій віддають перевагу, в першу чергу, власним або запозиченим в літературі. Критерієм відбору, при їх використанні, служить їх низька вартість (41 і 45 %% відповідно) (табл. 2.6).



Ри

сунок 2.1 - Використовувані програми навчання

Таблиця 2.6

Оцінка різних джерел програм навчання, (в %% від числа)

Джерела формування програм навчання	Оцінка ефективності		Оцінка витратності		Не змогли відповісти
	Ефективно	Неефективно	Дорого	Дешево	
Запозичені у навчальних закладах	79	5	37	16	16
Власні	75	2	0	41	23
Запозичені в літературі	55	25	0	45	6
Інші	67	0	50	17	17

Питома вага негативних оцінок ефективності програм, знайдених в літературі (25%), у порівнянні з іншими джерелами навчання (від 2 до 5 %) пов'язана з тим, що вони потребують певної адаптації до умов конкретної організації або мають велику питому вагу теоретичної складової.

Успішність навчання також залежить і від того, хто його проводить (рис. 2.2). За оцінками фахівців, найкращі викладачі - це практики, тобто ті, які самі приймають участь у виробничому процесі.

Внутрішнє навчання не тільки найпопулярніше, але і найперспективніше за ознакою «ефективно - дешево». На другому місці за цією ознакою стоять інші форми навчання. Мова йде про самоосвіту, творчі відрядження, стажування, ротацію всередині підприємства і т.п.

Час і місце проведення навчань також впливають на їх ефективність.

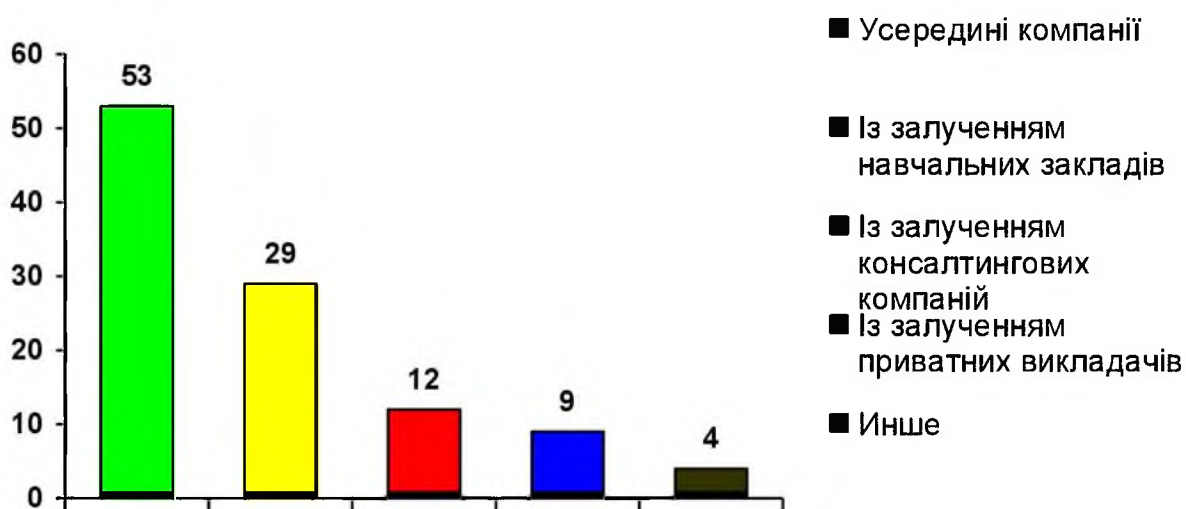


Рисунок 2.2 – Ефективність форм навчання

Найбільш ефективним і дешевим є навчання в робочий час. Організації, які проводять навчання співробітників після роботи, як правило, стикаються з їх мовчазним опором (робітники втомилися, втрати часу на навчання не оплачуються, і інші причини). Навчання з відривом від робочого процесу з точки зору «ефективно - дешево» доцільніше, ніж після роботи але воно більш коштовне (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка використання місця і часу навчання (в %% від форм навчання)

Форми навчання	Оцінка ефективності		Оцінка витратності		Не змогли відповісти
	Ефективно	Неефективно	Дорого	Дешево	
На робочому місці у робочий час	76	0	0	42	18
З відривом від виробничого процесу	63	10	34	8	24
У неробочий час	31	21	5	37	37

Що стосується методів навчання, то найбільш ефективними з них є ті, що використовують активні форми навчання (ділові ігри, тренінги) в порівнянні з пасивними (лекції).

З точки зору оцінки витратності, думки розділилися приблизно порівну (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка активних і пасивних форм навчання (в %% від числа форм, що використовуються)

Методи Навчання	Оцінка ефективності		Оцінка витратності		Не змогли відповісти
	Ефективно	Неефективно	Дорого	Дешево	
Ділові ігри	71	10	40	37	25
Тренінги	63	12	40	40	30
Лекції	30	15	0	30	60

Складається наступна модель навчання персоналу, яка є оптимальною для організації:

- навчання необхідно проводити в робочий час;
- всередині (в тому числі і на території) організації;

Навчальний процес:

- включає активні форми навчання (ділові ігри, тренінги, стажування, самоосвіта, «дні дублерів», тощо);
- навчальні програми повинні розроблятися та адаптуватися для організації з урахуванням її специфіки;
- навчання повинні проводитися із залученням фахівців-практиків.

2.3 Системи оцінки і формування мотивації персоналу

Після того, як працівник адаптувався в колективі, пройшов курс професійного навчання необхідно вміти отримати об'єктивну оцінку його можливостей якісно вчасно виконувати поставлені йому завдання. У цьому

полягає мета оцінки результатів його через функції контролю. Механізм контролю передбачає використання стандартів і контроль результатів роботи з метою визначення можливих відхилень від установлених норм і при необхідності прийняття відповідних заходів. Аналогічним чином, для оцінки результатів діяльності працівника, необхідно керівникам постійно контролювати те, наскільки продуктивно кожен працівник виконує свої обов'язки. Повідомляючи ці відомості своїм підлеглим, керівник інформує їх про те, наскільки добре вони виконують свою роботу і дає їм можливість, в разі помилок, виправитися. Разом з тим, оцінка результатів діяльності працівника дозволяє керівництву визначити найбільш кваліфікованих працівників і реально підняти рівень їх досягнень за допомогою різних форм мотивації та стимулювання праці. Оцінка результатів діяльності служить реалізації наступних функцій: адміністративної, інформаційної та мотиваційної.

Адміністративні функції: підвищення або зниження по службі, перевід, припинення трудового договору. Кожна організація повинна давати оцінку праці свого персоналу для завчасного прийняття адміністративних рішень про підвищення, переведення або припинення трудового договору з працюючими. Кар'єрне зростання допомагає організації заповнити проблемні вакансії тими службовцями, які проявили свої здібності і відповідають їм. Воно допомагає і працюючим, оскільки задовольняє їхнє прагнення до успіху та самоповаги. Просування по службі - відмінний спосіб підтвердження визнання якісного виконання роботи. В той же час, при прийнятті рішень про просування по службі керівництво повинно підвищувати тільки тих, хто має здібності для ефективного виконання обов'язків на новій посаді. На жаль, іноді підвищують на більш високі посади тих працівників, які добре виконують свої нинішні обов'язки, але не мають відповідного потенціалу для ефективною роботи на новій посаді. Так наприклад, дуже часто спостерігається ситуація, коли адміністрація висуває відмінного продавця на посаду завідувача. У результаті цього організація, як правило, втрачає гарного продавця і отримує посереднього завідувача.

Оцінку персоналу часто проводять за наступними критеріями [29] : на оцінку відповідності вимогам до посади (атестація) та оцінку отриманих результатів, включаючи оцінку способів їх досягнення.

За даними досліджень [29] (рис. 2.5) підприємства оцінюють, в першу чергу, дві компоненти персоналу: кваліфікацію і особистісні характеристики, до яких відносять рівень вирішення задач, дисципліну праці та досягнуті результати.

Я вважаю, що при атестації, в першу чергу, перевагу слід надавати кваліфікації, ніж іншим характеристикам (табл. 2.9) оскільки можна сказати, що дисципліна праці сама по собі, а виробничий процес і кваліфікація його учасників - самі по собі.

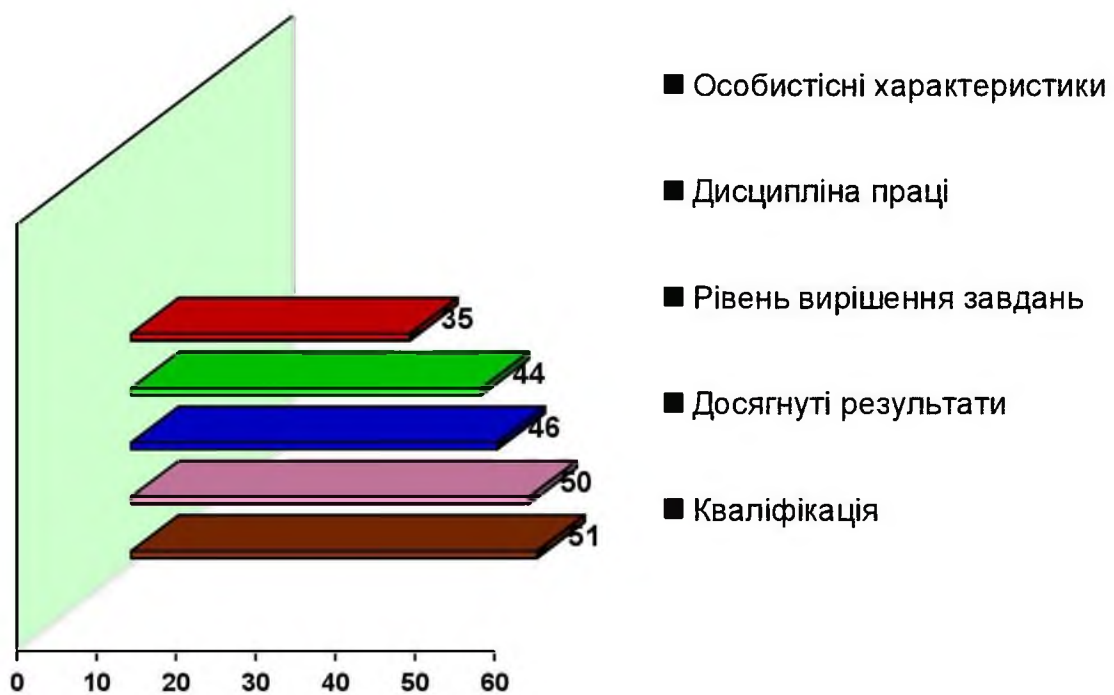


Рисунок 2.5 - Використовувані критерії оцінки персоналу

Інформаційні функції. Оцінка результатів діяльності потрібна і для того, щоб завчасно інформувати працівників про відносний рівень їхньої роботи. При належній постановці цієї справи працівник дізнається, не тільки про те, чи добре він чи вона працює, але і що конкретно є його силою чи слабкістю і куди йому потрібно рухатися щоб удосконалитися.

Оцінка ефективності критеріїв праці

Критерії оцінки	Оцінка важливості	Оцінка неважливості	Не змогли оцінити
Кваліфікація	75	5	20
Рівень вирішення завдань	73	7	20
Досягнуті результати	74	9	17
Дисципліна праці	60	17	23
Особистісні характеристики	54	24	22

Мотиваційні функції.

Для керівника дуже важливо знати мотивацію працівників і вміти ефективно управляти нею з метою підвищення продуктивності та якості трудової діяльності. Люди, як правило, різняться за ступенем вираженості різних потреб і мотивів. Крім того, потреби постійно змінюються в залежності від великої кількості факторів. Тому, на сьогодні, актуальними є питання формування ефективної системи оцінки і мотивації трудової діяльності працівників організації, в якій система оплати праці займе відповідне місце в якості одного із засобів спонукання до роботи. Дана система видається особливо важливою при дефіциті фінансових ресурсів, оскільки дозволяє максимально ефективно використовувати людські ресурси.

Система оцінки і мотивації працівників повинна включати в себе наступні компоненти [26,30]:

1. Моніторинг реальної мотивації трудової діяльності працівників різних підрозділів.
2. Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації трудової діяльності.
3. Визначення ролі і впливу мотивації на різні показники трудової діяльності.
4. Розробка та реалізація заходів, спрямованих на підвищення мотивації трудової діяльності працюючих.

5. Визначення принципів і оптимізація системи оплати праці з метою підвищення трудової мотивації.

6. Оцінка і контроль ефективності управління мотивацією працівників.

Оцінка результатів трудової діяльності є важливим засобом мотиваційної поведінки людей. Інформаційні, адміністративні та мотиваційні функції оцінки трудової діяльності взаємозалежні, тобто інформація, яка веде до адміністративного рішення про підвищення по службі, повинна позитивно мотивувати людину до гарної роботи.

В 2020 році у відділі маркетингу однієї з київських фірм було проведено дослідження, цілями якого були:

- визначення зацікавленості працівників у спільній діяльності на фірмі;
- виявлення працівників, які безвідповідально відносяться до фірми, керівництву і своїми професійним обов'язками;
- оцінка доцільності при проведенні організаційних заходів, спрямованих на підвищення згуртованості колективу;
- пошук і використання нових способів мотивації співробітників до трудової діяльності,
- вибір найбільш ефективних способів управління по відношенню до кожного працівника і до підрозділу в цілому .

В результаті дослідження були зроблені наступні висновки.

1. Сфера інтересів і захоплень більшості співробітників обмежена в основному дружнім спілкуванням, сімейними відносинами і трохи творчою діяльністю.

2. Як правило, базові потреби співробітників в даний час на фірмі цілком не виконуються і, як наслідок, це може призвести до стану підвищеної емоційної напруженості.

3. В основному для працівників важливим є заклопотаність роботою, досягнення успіху, незалежності, отримання відповідної вигоди за роботу та

професійне виконання обов'язків. Однак дані потреби не є базовими у структурі особистості, а викликані скоріше зовнішніми обставинами.

4. На сьогодні вбачається орієнтація на задоволення тих же потреб які оскільки співробітники часто орієнтовані на професійну роботу в любых фірмах, однак, досліджувана фірма, як правило, не входить до їх числа.

5. Робота не приносить задоволення, оскільки не дозволяє в повній мірі спілкуватися, підтримувати дружні і сімейні відносини, навчатися новому і мати змогу займатися творчою діяльністю.

6. Фірма і її керівництво сприймаються робітниками тільки як можливість кар'єри, матеріального благополуччя та джерелом заробітної плати.

Тому багато співробітників думають наступним чином:

«З фірмою і керівництвом мене пов'язує лише можливість кар'єри і заробітна плата. Інші фірми нічим не гірше і не краще, зарплату можна одержувати і там.»

Мотивування персоналу можна робити також за допомогою компенсаційного пакету [36], складові якого представлені в таблиці 2.10

Спектр складових такого пакету дуже широкий і залежить, як правило, від можливостей організації та зацікавленості керівників. Суттєва розбіжність і в думках щодо ефективності їх складових.

Таблиця 2.10

Оцінка складових компенсаційного пакета (в % від загальної кількості)

Складові	Оцінка ефективності		Оцінка витратності		Не змогли відповісти
	Ефективн	Неефективно	Дорого	Дешево	
	о				

Страховання	50	11	35	4	30
Позики	52	9	28	14	37
Навчання	34	7	22	15	36
Харчування	40	10	18	44	29
Туристичні путівки, відпочинок, оплата бензину та ін.	36	9	25	10	30
Оплата проїзду на громадському транспорті	33	32	22	29	22
Медичне обслуговування	43	11	41	19	40

За даними таблиці 2.11, ефективність заходів морального заохочення, теж заслуговує на увагу. Однак, цю форму мотивації використовують набагато рідше, ніж форму у вигляді компенсаційного пакета.

Таблиця 2.11

Оцінка інших форм мотивації персоналу (в % від загальної кількості)

Складові	Оцінка ефективності		Оцінка витратності		Не змогли відповісти
	Ефективно	Неефективно	Дорого	Дешево	
Занесення в книгу історії організації, на дошку пошани, нагородження туристичними путівками, , тощо	91	9	27	0	0
Залучення коштів персоналу під %	67	17	0	33	17

Методи підготовки управлінських кадрів. Підготовку керівних кадрів в основному проводять для того, щоб керівники отримали знання і навички, які потрібні їм для реалізації цілей організації. Іншим розумінням, невідемним від попереднього, є необхідність задоволення своїх потреб більш високого рівня: професійного росту, успіху, оплати праці. На жаль, багато організацій не мають достатніх можливостей для реалізації цих потреб шляхом підвищення відповідальності та просування по службі. І якщо ці потреби важливі для

людини, то їх відсутність призводить до того, що вона зазвичай звільняється з такої роботи. Немає необхідності говорити про важливість для організації зменшення плинності управлінських кадрів у силу високої вартості їх найму та адаптації в організації.

Підготовка управлінських кадрів може відбуватися шляхом організації лекцій, дискусій у складі невеликих груп, аналізу ділових ситуацій, проведення ділових ігор та тренінгів [37]. Варіантами реалізації цих форм є організація щорічних курсів і семінарів з проблем управління. Такі заняття життєво необхідні і для успішної роботи на більш високих посадах, але особливо корисні для керівників нижчих рівнів управлінської ієрархії.

При підготовці керівних кадрів багато компаній і консультаційних фірм використовують програми по управлінню кар'єрою [22,38]. Поняття управління кар'єрою означає програму просування працівників по службі, яка б допомогла їм розкрити усі свої здібності.

Результатом програм просування по службі є відданість інтересам організації, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повне використання здібностей працівників.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ПРАТ «Тепличний комбінат»

3.1 Коротка характеристика підприємства ПРАТ «Тепличний комбінат»

ПРАТ «Тепличний комбінат» - одне з підприємств оптової торгівлі. Воно було засноване в 1984 році [34].

Метою діяльності підприємства є ведення виробничо-господарської та іншої діяльності, по виробництву овочів в закритому ґрунті в несезонний період, головними задачами якого є: збільшення обсягів виробництва, зменшення витрат на виробництво, підвищення продуктивності праці, якості продукції, створення нових робочих місць, та отримання прибутку на вкладений капітал, задоволення соціально-економічних інтересів як власника так і членів трудового колективу підприємства, здійснення посередницької діяльності.

Найбільш значущими факторами, які впливають на діяльність підприємства, є фінансово-економічні, виробничо-технологічні, соціальні. Середній здійснюють політичні чинники, незначний вплив - екологічні. (табл. 2.1).

Таблиця 3.1

Основні фактори, які впливають на діяльність підприємства

Групи факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність		
		незначний	середній	значний
Політичні			X	
Економічні				X
Виробничі	Неможливість підвищення ціни через зростання витрат на виробництво			X
Соціальні				X
Екологічні		X		

Організаційна структура ПРАТ «Тепличний комбінат» включає поділ підрозділів на основне виробництво (самостійні бригади і ферми), що обслуговує і підсобне. Структура управління є лінійно функціональною. Перейдемо до аналізу діяльності підприємства [34]. По-перше, проаналізуємо економічні показники підприємства (табл. 2.2). Дані табл. 2.2 свідчать про те, що на підприємстві в 2020 р в порівнянні з попередніми роками виробництво валової продукції і вартість основних виробничих фондів зростає, що свідчить про нарощування обсягів виробництва. Товарна продукція сільського господарства в порівнянних цінах в 2020 р в порівнянні з 2017 р зростає, що при збільшенні виробництва валової продукції свідчить про збільшення рівня товарності. Також в господарстві збільшилася чисельність працівників в 2020р в порівнянні з 2017 р на 60 чол., Середньорічна вартість оборотних фондів зменшилася за рахунок витрат на виробництво.

Таблиця 3.2

Аналіз економічних показників ПРАТ «Тепличний комбінат» за 2017-2020 р.р.

Показники	2017р.	2018 р.	2019 р.	2020р.	Відхилення (+,-) 2020 р.
Валова продукція, тис. грн.	7492	7287	9267	8492	1000,0
Товарна продукція, тис. грн.	6597,9	4713,7	5994,2	6874,6	276,9
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	140	146	150	200	60
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	4135	4502	3361	3052	-1085,0
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	2864	2214	2148	2126	-738,0

Земельні ресурси є основою матеріального виробництва. Від характеру і рівня використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальний добробут народу. Земельні ресурси необхідні всім

галузям народного господарства, однак їх роль в різних сферах суспільного виробництва не однакова. Ресурсний потенціал підприємства - це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції, величина якого відображає розмір окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), що знаходяться в розпорядженні господарства. Ситуацію зі складом і структурою землекористування на підприємстві показано в табл. 2.3, аналіз якої дозволяє зробити висновок, що в цілому за п'ять останніх років його загальна земельна площа не змінилася і складає 3205,1 гектарів [34].

Таблиця 3.3

Склад і структура земельних угідь ПАТ «Тепличний комбінат»

Види угідь	2017р.		2018р.		2019р.		2020р.	
	гектар	%	гектар	%	гектар	%	гектар	%
Загальна земельна площа, га	4795,1	X	4784,2	X	4708,8	100	4708,8	X
Всього сільхозугідь, га	4495,3	100	4467,2	100	4309	100	4611	100
Пашня, га	4270,3	94,99	4242,2	94,96	4302	99,84	4302	93,3
Навантаження на одного робітника: сільхозугідь, га	18,7	0,416	18,2	0,407	19,8	0,46	20,5	0,445
Пашня, га	17,8	0,396	17,2	0,385	19,7	0,457	19,1	0,414

Показник сільськогосподарських угідь зменшився на 86,7га, а по досліджуваному підприємстві збільшився 115,7 гектарів, відповідно, навантаження на одного працівника сільськогосподарських угідь зросла по району на 1,8 гектара протягом п'яти років, а по підприємству - на 1,3 гектара відповідно.

Розвиток сільського господарства, рівень і темпи виробництва продукції і підвищення продуктивності праці в значній мірі залежить від забезпеченості сільськогосподарських підприємств виробничими фондами, а також

ефективності їх використання. З метою ознайомлення з даними показниками розглянемо табл. 2.5. Дані табл. 2.5 свідчать про зниження рівня забезпеченості господарства основними фондами. Так, в 2020 р, в порівнянні з 2017 р наявність основних фондів в господарстві зменшилася на 965 тис. грн і становила 4302 тис. Грн. Зменшення вартості основних фондів відбулося за рахунок зниження вартості виробничих фондів. У зв'язку зі зниженням вартості основних фондів в господарстві зменшилися показники фондообеспеченості і фондоозброєності. Ефективність використання основних фондів в господарстві знизилася. Так, фондівіддача протягом 2017-2020 рр. виросла на 0,98 грн. і становила в 2020 р 2,79 грн. Норма прибутку протягом досліджуваного періоду зросла з 1,0% до 15,2%.

Таблиця 3.5

Забезпечення ПАТ «Тепличний комбінат» основними фондами та ефективність їх використання

Показники	2017 р.	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення (+,-) в 2020 р. до 2017
Вартість основних фондів всього, тис. грн	5267	5424	5673	4302	-965
вт.ч.: виробничих	4135	4502	4538	3052	-1083
невиробничих	1132	922	1135	1250	118
Фондозабезпеченість, тис. грн	92,0	100,8	105,3	70,9	-21,1
Фондоозброєність, тис. грн	17,2	18,3	20,8	13,6	-3,6
Фондовіддача, грн	1,81	1,62	2,04	2,79	0,98
Фондоемкість, грн	0,55	0,62	0,49	0,36	-0,19
Норма прибутку %	1,0	1,9	14,6	15,2	14,2

Реалізація продукції здійснюється через мережу роздрібно-дрібно-гуртової торгівлі. Самостійних роздрібних точок підприємство поки що не має, але в майбутньому планується створити в містах ряд магазинів.

Безпосереднє спілкування з контрагентами здійснює генеральний та комерційний директор. ПРАТ «Тепличний комбінат» має один основний рахунок в національній валюті в КБ "Приватбанк". На жаль, через відсутність високоліквідних основних фондів підприємство не має можливості брати кредити у банку для збільшення обсягу оборотних коштів, яких останнім часом дуже не вистачає.

Організаційна структура підприємства постійно вдосконалюється, все більше пристосовується до ринкових умов господарювання, але головним напрямком удосконалення є перехід до стратегічного менеджменту. У зв'язку з цим в перспективі все більше приділятиметься уваги управлінню персоналом, який включає в себе не тільки прогноз розвитку ринку, але і можливість впливати на майбутнє.

Функціональну організаційну структуру іноді називають традиційною або класичною, оскільки вона була першою структурою, яку вивчили і опрацювали. Функціональна схема організаційної діяльності широко застосовується в компаніях середнього розміру, а також в організації нашого прикладу.

В принципі, розвиток функціональної структури зводиться до групування персоналу по тим завданням, які вони виконують. Тому дуже важливо і необхідно правильно зрозуміти функцію, і взаємозв'язок з іншими функціями, з якими вона може бути згрупована або від яких вона повинна бути відокремлена. Вже потім вся система інтегрується і віддається в управління одному підрозділу.

У побудові системи управління важливу роль відіграє не тільки об'єднання функцій, але й розподіл повноважень, тобто прав на прийняття управлінських рішень. При визначенні повноважень часто доводиться коректувати початкові варіанти об'єднання функцій. Тут можуть виникнути проблеми ієрархії системи управління, децентралізації, гнучкості і т.д.

Функціональна структура організації має свої переваги і недоліки.

До переваг належать:

- високий професіоналізм персоналу;
- чітка кар'єрна перспектива;
- здатність персоналу працювати над складними спецпроектами;
- масштабність поглядів з питань спеціалізації ;
- здатність конкурувати з проблем спеціалізації.

До недоліків даної структура організації належать:

- складність переключення на нові задачі;
- обмеженість поглядів на загальні спеціалізації;
- проблеми в оцінці діяльності персоналу;
- структури можуть бути більш зацікавлені в реалізації цілей і

завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей всієї організації.

Це підвищує можливість конфліктів між функціональними областями. В організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавці стає вельми довгим.

Досвід говорити про те, що функціональну структуру треба використати в тих організаціях, які випускають обмежену номенклатуру продукції, або надають обмежену кількість послуг, діють в стабільних зовнішніх умовах і для забезпечення свого функціонування вимагають вирішення стандартних управлінських завдань.

Структура організації - це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних областей, що побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації. Існує основна концепція, яка має відношення до структури - концепція спеціалізованого розподілу праці - закріплення певної роботи за спеціалістами, тобто тими, хто здатен виконувати її краще всіх з точки зору організації як єдиного цілого. У всіх організаціях, за винятком самих дрібних, існує горизонтальний поділ праці за спеціалізованими лініями. Якщо організація досить велика за розміром, спеціалістів групують разом в межах функціональної області. Не є винятком в цьому випадку і ПРАТ «Тепличний комбінат».

3.2 Аналіз структури персоналу та ефективності його використання

Основою збільшення виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення матеріального добробуту населення є раціональне використання трудових ресурсів галузі. Вони є головною складовою частиною продуктивних сил сільського господарства, а їх праця - вирішальним фактором сільськогосподарського виробництва.

Аналіз управління персоналом доцільно почати з оцінки забезпеченості ПРАТ «Тепличний комбінат» трудовими ресурсами [34] (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Забезпеченість ПРАТ «Тепличний комбінат» трудовими ресурсами в 2020 р (чол.)

Категорія робітників	План	Факт	Процент забезпеченості
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу, чол.	200	200	100
У тому числі робітники, чол.	160	164	102,5
Інженерно-технічні працівники і службовці, чол	40	36	90,0

Судячи по середньому тарифному розряді та середньому тарифного коефіцієнту робітників ПРАТ «Тепличний комбінат», їх кваліфікаційний рівень за звітний рік дещо підвищився (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Склад робочих ПРАТ «Тепличний комбінат» за кваліфікацією

Розряд робітників	Тарифні коефіцієнти	Чисельність робітників на кінець року, чол.	
		2019	2020
I розряд	1,00	10	6
II розряд	1,30	15	10
III розряд	1,69	20	25
IV розряд	1,96	50	68
V розряд	2,27	35	30
VI розряд	2,63	20	25
Разом		150	164

Середній тарифний розряд робітників	-	3,96	4,08
Середній тарифний коефіцієнт	-	1,95	1,99

Далі проаналізуємо якісний склад трудових ресурсів ПРАТ «Тепличний комбінат», тобто, розподіл працюючих за віком (для робітників), за рівнем освіти та за стажем роботи (табл. 3.3-3.5).

Таблиця 3.3

Розподіл робітників за віком ПРАТ «Тепличний комбінат»

Групи робітників за віком, років	Чисельність робітників на кінець року, чол.		Питома вага, %	
	2019	2020	2019	2020
До 20	15	9	10	5
20 - 30	15	20	10	15
30 - 40	30	34	20	20
40 - 50	30	50	20	30
50 - 60	39	34	26	20
Понад 60	21	17	14	10
Разом	150	164	100	100

Таблиця 3.4

Розподіл робітників за освітою

Групи робітників за освітою:	Чисельність робітників на кінець року, чол.		Питома вага, %	
	2019	2020	2019	2020
початкове	5	-	3,3	
незакінчену середню	30	34	20,0	20
середня, середня спеціальна	105	113	70,0	70
вища	10	17	6,7	10
Разом	150	164	100	100

Таблиця 3.5

Розподіл робітників за трудовим стажем

Групи	Чисельність робітників на кінець	Питома вага, %
-------	----------------------------------	----------------

робітників за стажем, років	року, чол.			
	До 5	15	20	10
Від 5 до 10	22	22	15	13
Від 10 до 15	30	37	20	25
Від 15 до 20	45	46	30	27
Понад 20	38	39	25	23
Разом	150	164	100	100

Оскільки зміни в якісному складі відбуваються в результаті руху робочої сили ПРАТ «Тепличний комбінат», то цьому питанню при аналізі приділимо особливу увагу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Дані про рух робочої сили ПРАТ «Тепличний комбінат» (чол.)

Показники руху	2019	2020
Чисельність промислово-виробничого персоналу на початок року, чол.	150	200
Прийнято на роботу, чол.	50	80
Вибуло, чол.	20	40
В тому числі: за власним бажанням	10	20
звільнено за порушення трудової дисципліни	2	8
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	168	200
Коефіцієнт обороту з прийому працівників-Кпр	0,3	0,4
Коефіцієнт обороту з вибуття працівників	0,12	0,2
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,14
Коефіцієнт сталості кадрів	0,77	0,7

Для характеристики руху робочої сили ПРАТ «Тепличний комбінат» розрахуємо і проаналізуємо динаміку наступних показників:

1. *Коефіцієнт обороту з прийому робочих* ($K_{пр}$) розраховується як відношення кількості прийнятого персоналу на роботу до середньооблікової чисельності персоналу:

$$K_{\text{пр}} = 80/200 = 0.4$$

2. Коефіцієнт обороту з вибуття ($K_{\text{в}}$) розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу:

$$K_{\text{в}} = 40/200 = 0.2.$$

3. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{тк}}$) розраховується як відношення кількості звільнених працівників за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності персоналу:

$$K_{\text{тк}} = 28/200 = 0.14.$$

4. Коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства ($K_{\text{п}}$) розраховується як відношення числа працівників, які працювали весь рік, до середньооблікової чисельності персоналу підприємства:

$$K_{\text{п}} = 140/200 = 0.14.$$

Проаналізуємо ступінь використання трудових ресурсів ПРАТ «Тепличний комбінат» (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Використання трудових ресурсів ПАТ «Тепличний комбінат»

Показник	2020 рік		Відхилення від плану
	план	факт	
Середньорічна чисельність робітників (ЧР)	160	164	+4
Відпрацьовано днів одним робочим за рік (Д)	225	215	-10
Відпрацьовано годин одним робочим за рік (Год)	1755	1 612,5	-142,5
Середня тривалість робочого дня (Зм.), годину.	7,8	7,5	-0,3
Загальний фонд робочого часу (ФРВ), люд.-год.	280800	264450	-16350

Як видно з наведених даних, наявні трудові ресурси на даному підприємстві використовується недостатньо повно. У середньому одним робочим відпрацьовано по 215 днів замість 225, через що *понадпланові цілоденні втрати робочого часу* склали на одного робітника 10 днів, а на всіх -

1640 днів, або 12 792 год. ($1640 * 7,8$). Істотні і *внутрішньозмінні надпланові втрати робочого часу*: за один день вони склали 0,3 год, а за всі відпрацьовані дні усіма робітниками 10578 год. Загальні втрати робочого часу - 23370 год. ($12\ 792 + 10\ 578$), або 8,8% ($23\ 370/264450$).

Для виявлення *причин цілоденних і внутрізмінних втрат робочого часу* зіставимо дані фактичного і планового балансу робочого часу. Втрати можуть бути викликані різними об'єктивними і суб'єктивними обставинами, не передбаченими планом: додатковими відпустками з дозволу адміністрації, захворюваннями робітників з тимчасовою втратою працездатності, прогулами, простоями через несправність обладнання, машин, механізмів, через відсутність роботи, сировини, матеріалів, електроенергії, палива і т.д.

Напруженість у забезпеченні ПРАТ «Тепличний комбінат» трудовими ресурсами може бути дещо знята за рахунок більш повного використання наявної робочої сили, зростання продуктивності праці працівників, інтенсифікації виробництва, комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, впровадження нової більш продуктивної техніки, удосконалення технології та організації виробництва.

Повноту використання трудових ресурсів оцінимо за кількістю відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований період, а також за рівнем використання фонду робочого часу. Такий аналіз проводиться по кожній категорії працівників по кожному виробничому підрозділу і в цілому по підприємству.

Фонд робочого часу (ФРВ) залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих днів одним робітником у середньому за рік і середньої тривалості робочого дня:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{Зм} \quad (1)$$

На аналізованому підприємстві фактичний фонд робочого часу менше планового на 16350 год., у тому числі за рахунок зміни чисельності робітників:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_{\text{ф}} - \text{ЧР}_{\text{пл}}) * \text{Д}_{\text{пл}} * \text{Зм}_{\text{пл}} = (164 - 160) * 225 * 7,8 = 7020 \text{ годину.}$$

У ПРАТ «Тепличний комбінат» більша частина втрат $[(492 + 197 + 656) *$

7,8 + 9840 = 20330 год.. викликана суб'єктивними факторами: додаткові відпустки з дозволу адміністрації, прогули, простої, що можна вважати невикористаними резервами збільшення фонду робочого часу. Недопущення їх рівнозначно вивільненню 11 працівників (20 330/1755). Істотні в ПРАТ «Тепличний комбінат» і *непродуктивні витрати праці*, які складаються з витрат робочого часу в результаті виготовлення забракованої продукції та виправлення браку, а також у зв'язку з відхиленнями від технологічного процесу. Вони складають 1640 год.

Скорочення втрат робочого часу - *один із резервів збільшення випуску продукції*. Щоб підрахувати його, необхідно втрати робочого часу (ПРВ) з вини підприємства ПРАТ «Тепличний комбінат» помножити на планову середньогодинну кількість виробленої продукції:

$$\Delta ВП = ПРВ * ЧВ_{\text{пл}} = (20\ 330 + 1640) * 50 = 1259,2 \text{ тис. грн. (2)}$$

Факторну модель рентабельності персоналу ПРАТ «Тепличний комбінат» можна представити наступним чином (табл. 3.8):

$$\Pi / ППП = \Pi / В * В / ВП * ВП / ППП = R_{\text{рп}} * D_{\text{рп}} * ГВ, \quad (3)$$

де Π - прибуток від реалізації продукції;

ППП - середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу;

В - виручка від реалізації продукції;

ВП - вартість випуску продукції в діючих цінах;

$R_{\text{ппп}}$ - рентабельність персоналу;

$R_{\text{рп}}$ - рентабельність продажів;

Таблиця 3.8

Дані для факторного аналізу рентабельності персоналу

Показник	План	Факт	Відхилення
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	8503	9131	628
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	39571	42867	3296

Середньооблікова чисельність працівників, чол.	200	200	-
Рентабельність продажів,%	21.49	21.30	-0,19
Питома вага продажу у вартості виробленої продукції	1,0301	0,9622	-0,0679
Середньорічна вироблення продукції одним працівником (в поточних цінах тис. грн.	197.86	214.34	+16.48
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	42.5	45.66	+3.16

$D_{рп}$ - частка виручки у вартості випущеної продукції;

$ГВ$ - середньорічна вироблення продукції одним працівником у діючих цінах.

Прибуток на одного працівника ПРАТ «Тепличний комбінат» (Табл. 3.8) вище планового на 3.16 тис. грн., У тому числі за рахунок зміни:

а) продуктивності праці

$$\Delta R_{ппп} = \Delta ГВ * D_{рппл} * R_{рппл} = 16,48 * 1,0301 * 21,49 / 100 = +4,16 \text{ тис. грн}$$

∴

б) питомої ваги реалізованої продукції в загальному її випуску

$$\Delta R_{ппп} = ГВ_{ф} * \Delta D_{рп} * R_{рппл} = 214,34 * (- 0,0679) * 21,49 / 100 = - 0,64 \text{ тис.}$$

грн .;

в) рентабельності продажів

$$\Delta R_{ппп} = ГВФ * D_{рпф} = 214,34 * 0,9622 * (-0,74) / 100 = - 0,36 \text{ тис. грн.}$$

Розуміння процесу стимулювання праці (мотивації) і того, як індивіди роблять вибір у процесі організації свого або групової поведінки, дозволяє впровадити більш ефективну систему впливу на них з боку керівника. У цьому зв'язку доцільно зупинитися більш докладно на відмінностях мотиваційних установок працівників, методах впливу і регулювання поведінки індивідів у відповідності з цілями організації ПРАТ «Тепличний комбінат».

Особливу увагу необхідно зосередити на взаємозв'язку між задоволеністю персоналу ПРАТ «Тепличний комбінат» роботою і продуктивністю їх праці з урахуванням критеріїв ефективності діяльності організації та групи, а також вивчити структуру стимулів сучасної організації,

роль грошей як стимулюючого фактора (рис. 3.2).

Мотивація - це внутрішня властивість людини, складова частина його характеру, пов'язана з його інтересами і визначає його поведінку в організації.

Стимул - це деякий вплив на людину, метою якого є направити його діяльність, скоректувати поведінку в організації.

Можна представити наступну діаграму, що показує вплив стимулу (впливу) на людину з мотивацією з того чи іншого класу в ПРАТ «Тепличний комбінат» (рис. 3.3).



Рисунок 3.2 - Роль і місце мотиваційної політики ПАТ «Тепличний комбінат»



Рисунок 3.3 - Вплив стимулювання на поведінку людини при різному типі і ступеня мотивації в ПРАТ «Тепличний комбінат»

На горизонтальній осі точки відповідають ступеню мотивації.

Досягальна мотивація означає, що для людини представляють цінність пропоновані методи стимулювання на підприємстві, і вона намагається їх досягти, прагне до кінцевого результату, передбаченому даним видом стимулювання. Унікальна, ж мотивація, навпаки, означає негативне ставлення індивіда до тієї чи іншої системи стимулювання, і він не буде намагатися робити зусилля для отримання цього виду винагороди.

На рисунку 3.3, чим більший бажаний для людини результат з мотивацією, тим правіше лежить точка, що описує ступінь мотивації (у правій половині графіка). Відповідно, чим небажаніший вплив при унікальній мотивації, тим лівіше лежить відповідна точка на осі (у лівій половині).

На людину впливає стимулюючий вплив, який може бути як адекватним, так і неадекватним. У разі гранично адекватного стимулу, поведінка людини гранично активна (конструктивна) - відповідна точка лежить на кривій у верхній половині графіка. Чим більше стимул відрізняється від гранично

адекватного, тим нижче лежить точка, що описує поведінку людини на вертикальному відрізку, що проходить через точку, що описує ступінь мотивації людини. При певному характері впливу людина перестає реагувати на стимул і її поведінка ніяк з цим не пов'язана - це відповідає нульовій (по вертикалі) точці відрізка - точці його перетину з горизонтальною віссю. Якщо ж стимулюючий вплив неадекватний, то поведінка людини стає пасивною або деструктивною; відбивається точками, що лежать нижче горизонтальної осі. При гранично неадекватній системі стимулювання поведінка стає гранично деструктивною, відповідна точка лежить на кривій в нижній частині рисунка 3.3.

У правому верхньому квадранті графіка крива має насичення - перехід до більш високого ступеня мотивації. В ПРАТ «Тепличний комбінат» гранично ефективний стимул призводить до непропорційно меншої зміни поведінки - це обумовлено природними межами, створюваними технологією і бізнес-процесами на підприємстві. При досягненні цих меж навіть найефективніша поведінка не призводить до зростання ефективності роботи підприємства, так як ми стикаємося з обмеженням ефективності на рівні технології та бізнес-процесів. Аналогічною є ситуація з правим нижнім квадрантом. Деструктивна поведінка обмежена «міцністю» технології та бізнес-процесів, системою захисту від ризиків та іншими особливостями організації.

У лівій частині рисунка 3.3 криві мають такий же характер, але рівень насичення істотно нижче, ніж для досягальної мотивації в ПРАТ «Тепличний комбінат» - це пояснюється тим, що:

- ❖ по-перше, психологічно наростання страху обмежено і швидко досягає порогу;
- ❖ по-друге, в арсеналі підприємства можливості покарання досить обмежені (максимальне покарання - звільнення, що займає в шкалі цінностей людини місце далеко від страху за життя і т.п.);
- ❖ по-третє, є важлива особливість - щоб застосувати покарання (санкцію), треба довести відхилення в поведінці людини від необхідного, а для

доказу є обмежені можливості.

На підприємстві ПРАТ «Тепличний комбінат» застосовуються тільки економічні методи управління трудовою мотивацією персоналу:

1) заробітна плата робітника = оклад + доплата за роботу на особливому об'єкті (терміновому, важливому для репутації, загальної розголосу, що представляє образ комерційного партнера та ін.);

2) практика преміювання працівників за обсяг, якість і терміни виконуваної роботи.

Ефективність управління підприємством ПРАТ «Тепличний комбінат» в цілому залежить, в тому числі, і від здатності знижувати витрати і підвищувати продуктивність праці, забезпечувати високу ступінь адаптації до зміни зовнішніх умов, від здатності працівників проявляти ініціативу. Ефективними інструментами вирішення цих завдань може бути вдосконалення системи мотивації та оплати праці.

3.3 Підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємства на основі використання різних форм адаптації

На противагу вартості основних засобів, цінність людських ресурсів з роками повинна постійно зростати в міру набуття досвіду і зростанням професіоналізму працівників. Соціальна адаптація[40] є першим кроком на шляху підвищення продуктивності праці нового працівника. У словнику іноземних слів «адаптація» трактується як «приспосовання організму, органів почуттів до навколишніх умов» [36]. Отже, людина в житті адаптується буквально до всього і від того, наскільки швидко і легко пройде цей період, настільки велика віддача сил, енергії та інтелекту буде від людини. Менеджери з управління персоналом уже давно зрозуміли, що висока плинність (Плинність кадрів визначається за формулою: число звільнених за певний проміжок часу ділиться на середньоспискову чисельність працівників за той же самий час)

робочої сили може обходитися дуже дорого, а досвідчених і кваліфікованих працівників зазвичай досить важко замінити.

Однією з найсерйозніших причин плинності кадрів підприємства є відсутність або нестача у частини працівників бачення перспектив розвитку нового підприємства, його потенційних можливостей, а, отже, і власних перспектив зростання у самих працівників. Особливо важливий цей фактор у випадку зі спеціалістами та керуючими[8,9].

Рівні адаптації.

1. Професійна адаптація

Це найголовніша тема, про яку слід говорити з новим працівником. Він прийшов в нове місце, у нього нові надії, які, якщо розвинуться, то можуть позитивно вплинути на мотивацію працівника в майбутньому.

Заглиблюючись в поняття «професійна адаптація», треба пам'ятати, що існують кілька моментів адаптації, суть яких одна, а методи різні:

- 1) Адаптація молодого працівника (спеціаліста) до першого місяця роботи;
- 2) адаптація працівника до нового місця;
- 3) адаптація працівника на новій посаді;
- 4) адаптація працівника до пониження в посаді.

2. Відносини з керівництвом

В принципі, відносини з керівництвом закладаються в початковій стадії контакту, тобто в перший момент знайомства. Виникають вони з цілком зрозумілих і закономірних причин взаємин між людьми - симпатії і антипатії. Це ніяким чином не повинно залежати від статі і віку начальника і нового працівника.

3. Відносини з колективом

Знайомство з новою людиною - це завжди нелегке завдання, тим більше треба враховувати, що кількість часу, який людина проводить на роботі, становить більшу частину його життя. Отже, швидка адаптація новачка до колективу і колективу до новачка буде вигідна обом сторонам.

4. Незадоволеність зарплатою

Один з найбільш делікатних моментів співбесіди - це питання про зарплату, тому швидше його потрібно віднести до керівника. Не можна допускати ситуації, при якій на початку бесіди, - коли фірма дуже зацікавлена в підборі кандидата, - йдеться про одну суму окладу, а коли людина вже погодилася, і вийшла на роботу, тут з'ясовується, що платити такі гроші адміністрація не в змозі. Це може різко знизити мотивацію нового працівника, і може послужити і причиною для звільнення.

5. Умови роботи

Питання про умови роботи має бути обговорено дуже скрупульозно. Дуже багато людей приділяють увагу тому, в яких екологічних і санітарних умовах вони працюють. Менеджер по персоналу зобов'язаний докладно домовитися технічні умови роботи і режим організації. Причому повідомити тільки час роботи організації недостатньо, необхідно розповісти про ненормованість робочого дня (якщо таке існує) і роботи у вихідні та святкові дні (якщо в цьому буває необхідність), а також пояснити методи і способи заохочення співробітників за подібну роботу.

Розібравшись з основними причинами плинності кадрів в адаптаційний період, кадровій службі треба продумати питання про те, на кого покласти обов'язки з підготовки та ознайомленню нового співробітника з новим місцем роботи. Підготувати необхідні документи для прискореної адаптації: опис робочого місця, план організації, список всіх керівників вищої та середньої ланки з номерами телефонів і кімнат, а також найближчих співробітників; розробити місячний план, що визначає в якій черговості новий співробітник буде знайомитися з підрозділами та відділами. Також слід вирішити, до яких професійним завданням можна підключити його відразу, а з якими краще почекати. Причому підготовлений план повинен постійно переглядатися і коректуватися з урахуванням економічних і фінансових змін, що відбуваються в країні [4].

На превеликий жаль, зустрічається ще ряд керівників, які допускають одну велику помилку. Вони вважають, що працівник зобов'язаний сам вміти пристосовуватися, і ніхто не повинен йому в цьому допомагати. А ось те наскільки швидко працівник увійде в колектив і вивчить фронт своєї роботи, говорить про його особливості і про те, буде він працювати у фірмі або ж він тут тільки на час підбору більш підходящого кандидата.

Першим кроком до того, щоб зробити працю робітника як можна більш продуктивною, є професійна орієнтація і соціальна адаптація в колективі. Якщо керівництво зацікавлене в успіху працівника на новому робочому місці, воно повинно завжди пам'ятати, що організація - це суспільна система, а кожен працівник це особистість. Коли нова людина приходить в організацію, він приносить із собою раніше придбані досвід і погляди, які можуть вписатися або не вписатися в нові рамки. Якщо, наприклад, останній бос нового працівника був людиною владною і волів спілкуватися тільки шляхом листування, робітник буде вважати що йому краще послати папір, чим просто підняти слухавку, хоча новий бос у дійсності віддає перевагу саме усному спілкуванню.

Якщо керівник не докладася активних зусиль для організації адаптації нових підлеглих, останні можуть розчаруватися через нездійсненність своїх надій, можуть вважати, що в поведженні варто керуватися досвідом, придбаним на попередній роботі, або прийти до інших неправильних висновків про свою роботу. Керівник повинен також пам'ятати про те, що дещо з того, що новачки дізнаються в ході своєї адаптації, може виявитися для них просто шоком.

Зміст адаптаційних програм досить різноманітний[32] (табл. 3.9). Найбільшу увагу в них приділяється функціональним обов'язкам (54 випадки), ієрархії і структурі підприємства (53 випадки), безпосередньому оточенню - колегам (53 випадки), дисципліні (50 випадків), тобто того, що дозволяє включити співробітника в виробничий процес.

Таблиця 3.9

Оцінка змісту програм адаптації (в %% від загальної кількості)

ЗМІСТ ПРОГРАМ	ОЦІНКА	ОЦІНКА	НЕ ЗМОГЛИ
---------------	--------	--------	-----------

АДАПТАЦІЇ	ЕФЕКТИВНО	НЕЕФЕКТИВНО	ВІДПОВІСТИ
Традиції підприємства	63	15	22
системи оплати праці	63	2	35
Функціональні обов'язки	61	2	37
Системи соціального забезпечення	60	19	21
Неформальні правила поведінки	58	10	32
Правила внутрішньої дисципліни	58	6	36
Колектив	58	2	40
Режим безпеки і комерційної таємниці	57	14	29
Техніка безпеки	55	20	25
Структура та ієрархія	51	11	38
Історія підприємства	46	19	35

Соціальним відносинам приділяється менше уваги, і тому новачки змушені самостійно освоювати існуючі норми і правила і поволі дізнаватися про історію та традиції. З технікою безпеки знайомлять тільки новачків, що змушує з ностальгією згадувати соціалістичне минуле, коли без попереднього інструктажу інженера з техніки безпеки ніхто не допускався до роботи.

Порівнюючи ефективність ознайомлення нових співробітників з тими чи іншими аспектами нового місця роботи, ми спостерігаємо цікаву картину: новачка насамперед хвилює соціально - економічна сфера, а не норми і правила, що регламентують основний виробничий процес. Звичайно, підприємства - не богадільня і не притулок для шляхетних дівчат, але і співробітники - НЕ гвинтики.

На перші місяці по ефективності виходить інформація [41], необхідна людині для нормального самовідчуття і почуття причетності, - традиції підприємства і системи оплати праці (по 63% в обох випадках).

Далі потрібна інформація про безпосередню трудову діяльність - функціональні обов'язки - 61%. Потім знову «соціальний» блок - система соціального забезпечення - 60%, неформальні і формальні правила поведінки в колективі - по 58% в кожному випадку. Така інформація, як режим безпеки і комерційної таємниці, техніка безпеки, структура та ієрархія підприємства за значимістю для новачка менш важливі (57, 55 і 51 %% відповідно).

Ефективність участі тієї чи іншої посадової особи в адаптації знову найнятих (рис.3.4, табл. 3.10) падає з кількістю ієрархічних рівнів між новим співробітником і особою, яка відповідає за адаптацію. Звідси висновок, що адаптацією нових співробітників повинні займатися професіонали, для яких це діяльність є прямим функціональним обов'язком. Крім того, до цієї роботи слід залучати тих, хто безпосередньо пов'язаний з робочим місцем.

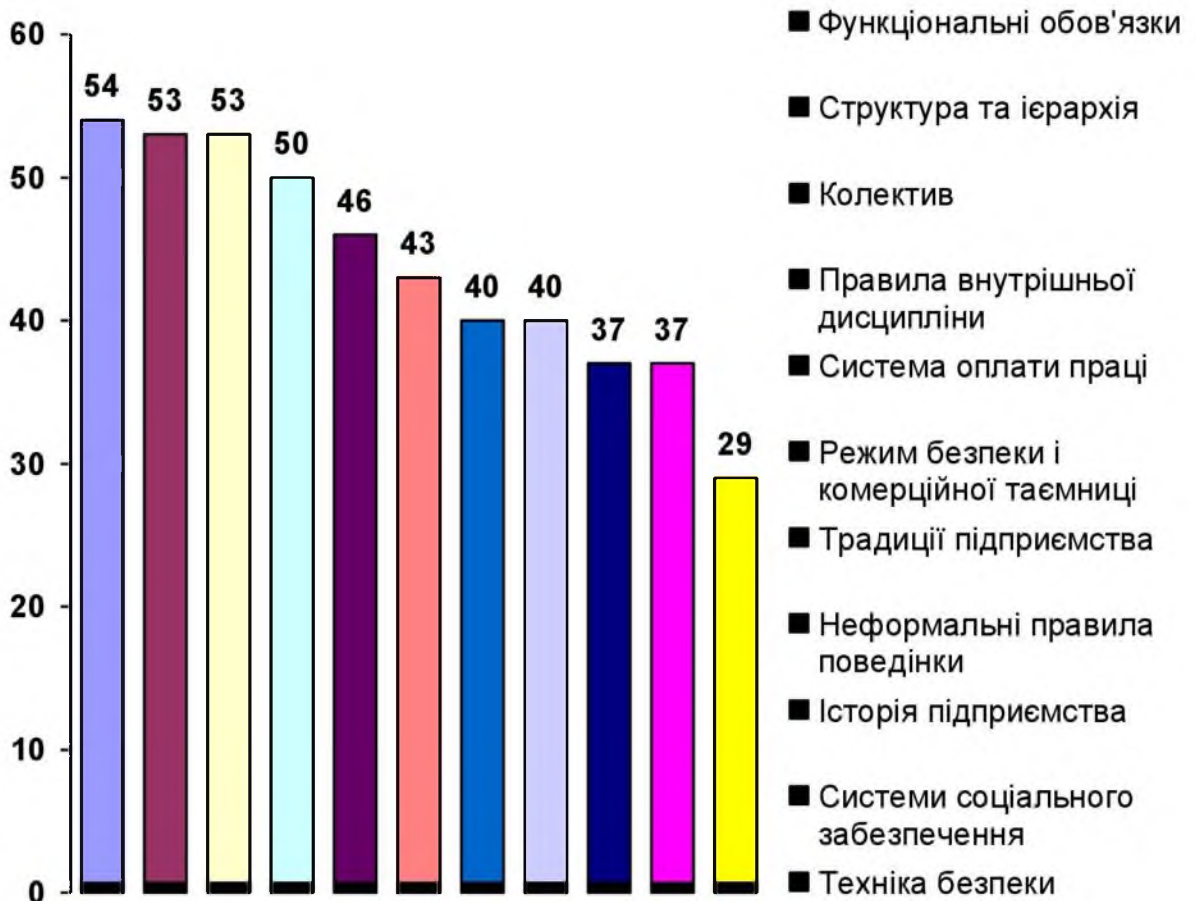


Рисунок 3.4 - Зміст адаптаційних програм

Таблиця 3.10

Розподіл за ознакою «за адаптацію новачка відповідає»
(у %% від числа згаданих)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ	ВСЬОГО (АБС)	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНО	ОЦІНКА НЕЕФЕКТИВНО	НЕ ЗМОГЛИ ВІДПОВІСТИ
Керуючий персоналом	21	76	0	14
Лінійний менеджер	40	55	10	35

Керівник підприємства	19	42	5	53
-----------------------	----	----	---	----

Найбільш ефективною є оцінка результатів виконання новими співробітниками поставлених завдань - 78% і реальні знання - 77%. Крім того компанії вважають ефективною оцінку того, наскільки новачок засвоїв свої функціональні обов'язки - 72% (табл. 3.11).

За ступенем значущості оцінка кожного співробітника мала наступні критерії (рис. 3.5).

Таблиця 3.11

Оцінка ефективності використовуваних критеріїв
(в %% від загальної кількості)

ПРЕДМЕТ ОЦІНКИ	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНО	ОЦІНКА НЕЕФЕКТИВНО	НЕ ЗМОГЛИ ВІДПОВІСТИ
Результати виконання завдань	78	0	22
Знання	77	3	20
Засвоєння функціональних обов'язків	72	2	26
Інша	71	0	29
Профпридатність	61	6	33

Складається враження, що при цьому змішують поняття «випробувальний термін» та «адаптаційний період». Звичайно, вони можуть збігатися у часі, але завдання, які вирішуються в адаптаційний період набагато ширше.

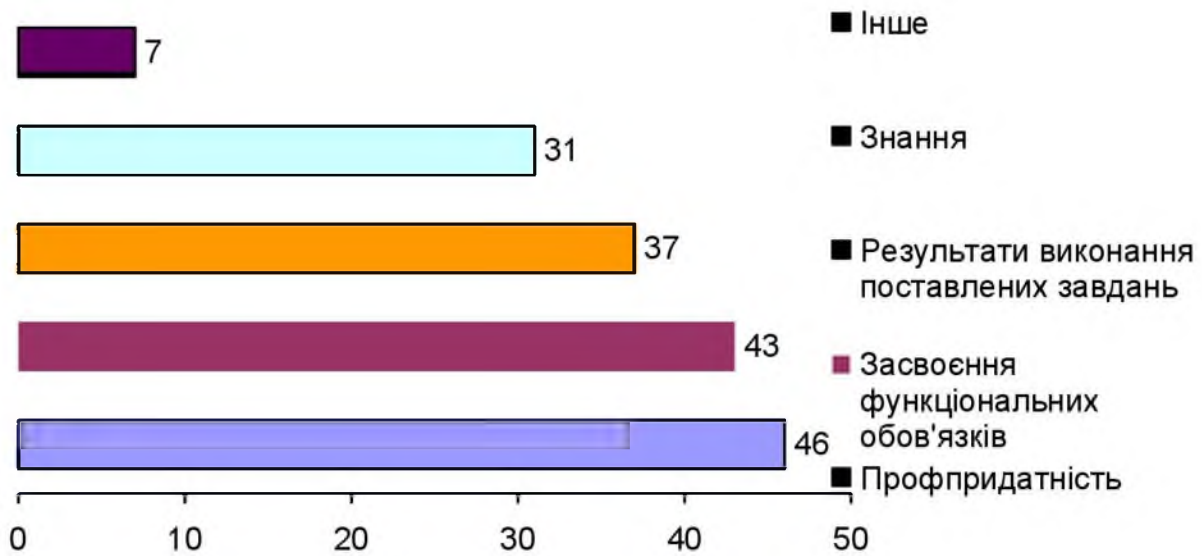


Рисунок 3.5 - Оцінка кожного співробітника за ступенем значущості

Складається враження, що при цьому змішують поняття «випробувальний термін» та «адаптаційний період». Звичайно, вони можуть збігатися у часі, але завдання, які вирішуються в адаптаційний період набагато ширше.

Головним завданням випробувального терміну є з'ясування того, наскільки новий співробітник професійно придатний і зможний як фахівець. Адаптаційний період, як правило, має більш тривалий термін, і його головне завдання можна сформулювати, як налагодження системи взаємозв'язків і взаємозалежностей індивіда (новачка) з новою для нього матеріально-соціальним середовищем, в якій йому належить реалізовувати себе як фахівця і особистості протягом тривалого часу.

ВИСНОВКИ

У ході написання даної бакалаврської роботи були розглянуті питання, пов'язані з формуванням кадрового потенціалу підприємств, із проблемами розвитку трудових ресурсів, а також з методами підвищення якості трудового життя на основі сучасних наукових розробок із залученням результатів

досліджень, проведених мною з питань управління трудовим потенціалом організацій на основі його адаптації. На основі опрацьованого теоретичного та практичного матеріалу автор дозволив собі зробити ряд висновків, що не претендують на істинність.

Низька кваліфікація керівників підприємств та кадрових служб в галузі управління та юриспруденції викликає неврегульованість внутрішньої структури. Внаслідок цього падає загальна конкурентоспроможність підприємства, ефективність як управління в цілому, так і окремих організаційних заходів.

Низька управлінська культура, включаючи культуру прийняття рішень і делегування повноважень, підміняє управління адмініструванням, а контроль - дріб'язковою опікою.

Порушення внутрішніх комунікацій, спотворення інформації призводить до загального зниження рівня управління і невиправданими витратами.

Нерозуміння рядовими співробітниками необхідності проведення кадрових заходів призводить до відторгнення ними нововведень і навіть до відчуження співробітників від компанії. Виникають кордони між керівниками і підлеглими, акціонерами і керуючими за принципом: «ми - вони».

Істотна частка випадків, коли представники підприємства не змогли оцінити ті чи інші заходи з власної практики, говорить про те, що потрібні інші спеціальні критерії оцінки роботи як кадрових служб в цілому, так і окремих заходів, що проводяться ними в рамках кадрової політики.

Немає загальноприйнятої концепції підвищення ефективності кадрового потенціалу, що викликає різне трактування функцій кадрового менеджменту - від звалювання усіх обов'язків по підвищення ефективності кадрового потенціалу на окремого менеджера «персональщика», до делегування всіх повноважень лінійним керівникам, які на сьогодні не готові до різноманітних функцій з управління. Серйозним бар'єром в оптимізації даного процесу є некомпетентність перших осіб організації, чії ілюзії про своє розуміння бізнес-процесу і стратегії розвитку підприємства часто далекі від реальності.

Якісною перешкодою по нормальному розвитку кадрового потенціалу є і підготовка фахівців з управління - крім «грандів» освіти підготовка ведеться непрофесійними навчальними закладами і різноманітними курсами.

Кадрові стратегії розвиваються без урахування динаміки ринку праці і швидкості розвитку бізнесутворення, здатного динамічно розвивати персонал у відповідь на зміни навколишнього економічного, юридичного та соціального середовища.

Обсяг проведених досліджень поки ще недостатній для остаточних висновків про результативність програм з підвищення ефективності функціонування кадрового потенціалу підприємства, але вже наявні дані показують, що такі програми сприяють розвитку почуття задоволення роботою, підвищенню якості продукції, ефективності виробництва та формування соціальної політики підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Береза А.В. Доступ до інформації як складова електронного уряду / А.В. Береза // Держава і право. Юридичні і політичні науки : зб. наук. праць. – 2010. – № 50. – С. 679–686.
2. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ В.Ф.Братченко// Персонал. – 2016. – № 3. – С. 5–10.
3. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб./ В.А.Василенко.– К., 2013. – С. 141–153.
4. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб./ В.А.Василенко. – К., 2012.– С. 37–44.
5. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л.Григор'єв// Робота сьогодні. – 2010.– №5.– С. 32–34.
6. Григорян О. О. Світовий і вітчизняний досвід забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади, місцевого самоврядування в реалізації публічної політики (інформаційний аспект) / О. О. Григорян [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12GOOPIA.pdf
7. Дайновський Ю.А. 505 прийомів бізнесу/ Ю.А.Дайновский.– К.,2014. – С. 73–76.
8. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / [Авер'янов В. Б., Дерезь В. А., Ославський М. І. та ін.] ; за ред. В. Б. Авер'янова. – К.: Юстиніан, 2017. – 288 с.
9. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці/В.Домюк//Україна: аспекти праці.– 2013.– №6.– С. 8–19.
10. Дональд К. Глобальна революція в державному управлінні / К. Дональд. - Режим доступу : <http://www.strana-oz.ru/?numid=17&article=821>
11. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження/ А.І. Донцов. – К., 2014.– С. 43–46.
12. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / Під ред. М.І. Молдаванова. – К., 2013.– С. 476–481.
13. Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом/

П.В.Журавель// Персонал. – 2015.– №5.– С. 32–36.

14. Завалин П.Н. Іновації – сучасний підхід до управління виробництвом. – К.: МАУП, 2009.

15. Калина А. В., Конєва М. И., Яценко В. А. Сучасний економічний аналіз та прогнозування. – К.: МАУП, 1997.

16. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України// Дебет-Кредит. – 2014.– №19.– С. 2–5.

17. Колпаков В.М. Як ми приймемо рішення?/ В.М.Колпаков// Персонал.–2014.– №7.– С. 56–61.

18. Колпаков В.М. Методи управління: Навч.посіб/В.М.Колпаков.– К., 2014.– С. 12–14.

19.. Конституція України – Закон України від 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України.–1996.–№30.–ст.141.

20. Косик В.Н. Про методи управлінського впливу/ В.Н.Косик// Вісник Книжкової палати. – 2016.– №7.– С. 23–25.

21. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту/ .С.Кравченко// Персонал. – 2015.–№7.– С. 13–21.

22. Крушельницька О.В. Основи кадрової політики/О.В.Крушельницька// Персонал. – 2016.– №5.– С. 3–12.

23. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу/ Навч. посіб./ Суми: Університетська книга, 2004 – С. 592

24. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві/ Є.В.Маслов// Персонал. – 2013.– №8.– С. 32–36.

25. Менеджмент для бакалаврів/ Підручник: у 2 т./ За редакцією Балацького О.Ф., Теліженка О.М./ Суми: Університетська книга, 2009 – Т. 1 – С. 605, Т. 2 – С. 592.

26. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи/ О.Осипова// Освіта і бізнес. – 2014.– № 16.– С. 43–46.

27. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин/ Л.Пашко// Статистика України. – 2014.– №2.– С. 40–44.
28. Положення про порядок проведення атестації керівників та спеціалістів підприємств, організацій, установ України [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.- Загол. з екрана.
29. Положення про кадрову службу [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.kiev.gov.ua>.- Загол. з екрана.
30. Пономарьов А. Саме складне в управлінні – це люди!// А.Пономарев// Управління персоналом. – 2014.– №7.– С. 23–25.
31. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939–VI // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 32. – Ст. 314.
- 32.Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій/ М.М.Пушкарьов.- К., 2014. – С. 23–35.
33. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур/ М.Райсс// Проблеми теорії і практики управління. – 2013. – №5.– С. 14–16.
34. Річний звіт про діяльність Комунальної установи Сумської обласної ради Сумського геріатричного пансіонату для ветеранів війни та праці.
35. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств/ К.Саруханов// Проблеми теорії і практики управління. – 2014. –№ 4.– С. 71–76.
36. Соціальний менеджмент// Управління персоналом № 3, 2009.
37. Транспарентність влади в контексті європейської інтеграції України : конспект лекції до короткотермінового семінару в системі підвищення кваліфікації кадрів / уклад : Е. А. Афонін, О. В. Суший.– К.: НАДУ, 2010. – 48 с.
38. Третьяк Л. Хто готуватиме керівника?: Управління персоналом у діяльності освіти – новий погляд на проблему/ Л.Третьяк// Освіта. – 2014.– №24.– С. 3–6.
39. Трошина Л. Робоча сила/ Л.Трошина// Управління персоналом. – 2018.– №6.– С. 8–14.

40. Управління як соціальний феномен: Монографія. – К., 2015.– С. 5–36.

41. Усенко І. Коментар до Закону України «Про доступ до публічної інформації» / І. Усенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://khpq.org/index.php?id=1330078677>