

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ І
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ
СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: студент 2 курсу 12-251 М групи
Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

Освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»

Грибаков О.О.

Керівник: д.е.н., проф. Тюхтенко Н.А.

Рецензент: д.е.н., проф. Мохненко А.С.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1 Принципи і завдання системи кадрового менеджменту.....	6
1.2 Структура системи кадрового менеджменту.....	12
1.3 Зарубіжний досвід формування кадрового менеджменту.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
2.1 Організаційна характеристика ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»	33
2.2 Кількісний та якісний склад персоналу підприємства.....	39
2.3 Аналіз основних показників формування системи кадрового менеджменту ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат».....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1 Перспективи впровадження атестації персоналу на підприємстві.....	50
3.2. Розвиток механізму стимулювання праці ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат».....	57
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що забезпечення ефективної системи кадрового менеджменту на підприємстві безпосередньо пов'язане з ефективністю фінансово-господарської діяльності сучасних підприємств.

Використання кадрів на підприємстві безпосередньо пов'язане зі зміною показника продуктивності праці. Зростання цього показника є найважливішою умовою розвитку продуктивних сил країни і головним джерелом росту національного доходу. Світовий досвід управління виробництвом переконує, що вирішальним чинником стабільного й тривалого функціонування різноманітних організацій, їхнього поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні і кадровий менеджмент зокрема.

Перетворення форм і методів управління в підприємницьких структурах, спрямоване на розвиток підприємливості і творчості, стане ефективним у тому випадку, якщо буде здійснюватися кадрами, здатними на високому професійному рівні вирішувати завдання управління персоналом фірм, скеровувати трудовий потенціал працівників на досягнення мети організації. Керівники всіх рівнів повинні вміти розбиратися в основах кадрового менеджменту, вміти професійно оцінювати відносини, що складаються у командах, скеровувати роботу лідера таким чином, щоб це служило інтересам як організації в цілому, так і кожного її члена.

Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. Через це вони не виконують цілий ряд завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов його роботи. Найважливіші серед них: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих взаємин, відносин керівництва; управління виробничими і

соціальними конфліктами й стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійна й соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відносин; психофізіологія, емоційний інтелект, ергономіка і естетика праці.

Тема кваліфікаційної роботи актуальна, оскільки безпосередньо пов'язана з рішенням найважливішої задачі – вдосконалення системи управління персоналом в організації ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» на основі передового вітчизняного та зарубіжного досвіду як одного з найважливіших чинників функціонування і розвитку організації в умовах ринкової економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних положень, розробка методичних основ і практичних рекомендацій формування системи кадрового менеджменту на вітчизняних підприємствах, зокрема ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат».

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- визначити поняття та охарактеризувати основні принципи й завдання кадрового менеджменту;
- проаналізувати зарубіжний досвід формування кадрового менеджменту;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»;
- провести оцінку кількісного та якісного складу персоналу підприємства;
- здійснити аналіз системи кадрового менеджменту на підприємстві ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»;

- актуалізувати впровадження атестації персоналу на підприємстві ПАТ «Херсонський хлібокомбінат»;
- надати пропозиції щодо застосування механізму стимулювання праці персоналу ПАТ «Херсонський хлібокомбінат».

Об'єктом дослідження є система кадрового менеджменту на підприємстві ПАТ «Херсонський хлібокомбінат», що спеціалізується на переробці та реалізації зернових продуктів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади вдосконалення системи кадрового менеджменту підприємства з метою забезпечення його ефективності на ринку.

В процесі виконання дипломної роботи використанні наступні загальнонаукові та специфічні *методи дослідження*: порівняльний аналіз, економіко-статистичний аналіз, дедукція, індукція, вивчення монографічних публікацій і статей, вивчення нормативно-правової бази, аналітичний метод.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Принципи і завдання системи кадрового менеджменту

Ядром сучасного менеджменту є людські ресурси, управлінські кадри. Якою б ідеальною структурою не володіла організація, за відсутності відповідних висококваліфікованих управлінських кадрів вона не може ефективно працювати й існувати. Тому одним з перших завдань менеджменту є підбір кадрів, управління персоналом.

Управління персоналом – це всі управлінські дії, що прямо впливають на працівників, які зайняті на підприємстві. При цьому необхідно врахувати так:

- «рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, таких чинників як ринкова кон'юнктура, дії постачальників ресурсів і конкурентів, законодавчі акти, ринок праці, науково-технічний процес, політичні обставини тощо» [17, С. 42];
- «рівень впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства, таких його чинників як цілі, завдання, структура, технологія організаційна культура, працівники та ресурси, мотивація до виконання завдань» [17, С. 44];
- взаємозалежність чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Структурно-логічну схему управління персоналом підприємства представлено на рис. 1.1.

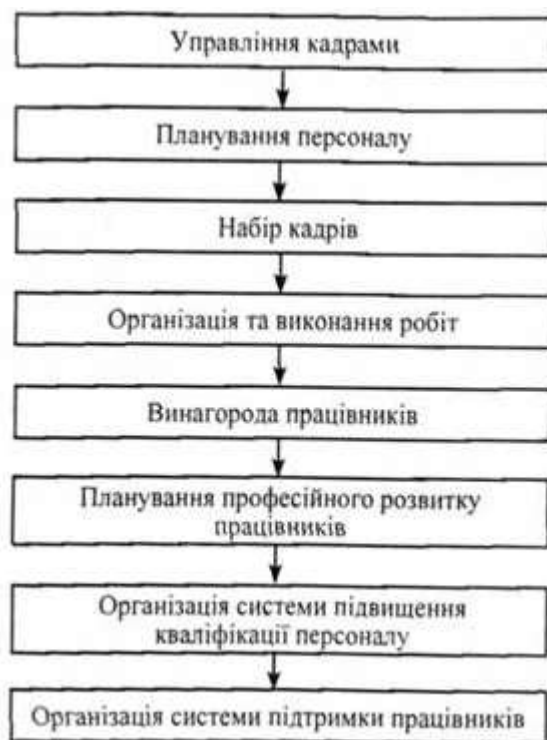


Рис. 1.1. Основні напрями управління персоналом підприємства [29, С. 91]

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. «Управління системою кадрового менеджменту — це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи» [65, с.314]. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Отже, «система кадрового менеджменту — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами» [65, С. 314]. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських

ресурсів є основним змістом системи кадрового менеджменту.

Концепція зарубіжного управління кадрами — «система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації» [68]. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Основною цілю управління системою кадрового менеджменту є формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням і розвитком почуття професійної гордості та забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, кадровий менеджмент – це і наука, і «мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності» [13, С. 45]. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом «повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу» [21, С. 114].

Отже, завдання зводиться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;

- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;

- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;

- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять:

- формування персоналу – це «прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів» [21, С. 145];

- стабілізація персоналу – це «формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників» [63, С. 201].

Функціональний пов'язаний із:

- «використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою)» [63, С. 203],

- створення постійного складу персоналу та робочих місць,

- покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів:

- довгостроковий розвиток організації;

- забезпечення ринкової незалежності;

- одержання відповідних дивідендів;

- самофінансування розвитку підприємства;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, основним завданням управління персоналом є удосконалення:

- кадрової політики;
- використання і розвиток персоналу;
- вибору і реалізації стилю управління людьми;
- організації горизонтальної координації і кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- вибір системи оплати й стимулювання [66, С. 83].

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії:

- стратегію економії затрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покращенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення;
- стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;
- стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- стратегію додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання. Така «стратегія характерна для організації з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу» [32, С. 194].

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;

– «поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління» [32, С. 199];

– контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, «по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30-50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами» [50, С. 206].

Управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

– людина – джерело доходу;

– вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;

– «успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми» [57, С. 73].

На думку багатьох зарубіжних економістів, головним у роботі з людськими ресурсами є:

– використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;

– інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми.

Суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектування її виробничим персоналом відповідної компетенції. «Стратегія управління людськими ресурсами— визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема» [29, С. 137]. Іншими словами, управління персоналом — це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників.

1.2. Структура системи кадрового менеджменту

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. «Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва» [29, С. 194]. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як ”метод кнута”. Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об’єкта суб’єкту, на основі існуючої ієрархії управління. «Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов’язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності» [54, С. 50]. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

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

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

«Механізми економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку» [57, С. 61].

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

Соціально-психологічні методи «засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов’язок, внутрішню потребу людини» [61, С.153]. Цього можна досягти через:

- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

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

Система методів управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Психологічно обґрунтовані норми управління і оптимальний розмір виробничих колективів. 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників. 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів. 	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки.
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто. 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість. 	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент.
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень професійних знань, умінь навиків і бажань працівника. 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання. 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються. 	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг.
Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва. 3. результати трудової діяльності. 4. Місце працівника в системі колективу. 	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження.
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Причини порушення дисципліни. 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі. 3. Ефективність кадрової роботи. 	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

Управління персоналом — багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає «врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей,

визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи» [65, С. 314].

Система управління – це «упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети» [65, С. 315].

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) — це «сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій» [4, С. 72]. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу .

Керована система (об'єкт) — це «система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу» [4, С. 73].

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з

точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, «кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей» [13, С. 91].

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. «Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління — основна специфічна особливість управління» [16, С. 43].

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої

та керованої систем, а механізм управління — це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів). Це система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом

Підсистема — це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Система підсистем має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності.

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Система управління персоналом організації

Назва підсистеми	Характеристика
Підсистема загального та лінійного керівництва	здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами
Підсистема планування та маркетингу	виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами
Підсистема управління підбором та обліком персоналу	Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодство системи управління персоналом
Підсистема управління трудовими відносинами	Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-

	психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин
Підсистема забезпечення нормальних умов праці	Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб
Підсистема управління розвитком персоналу	Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування
Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу	виконує такі функції: організацію нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу
Підсистема управління соціальним розвитком	Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування
Підсистема розвитку організаційної структури управління	виконує такі функції: аналіз сформованої оргструктури управління, проектування нової такої оргструктури, розробка штатного розкладу, формування нової структури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва
Підсистема правового забезпечення	забезпечує вирішення правових питань трудових відносин, узгоджених розпорядницьких та інших документів, щодо управління персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій щодо юридичних питань
Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом	виконує такі функції: ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації підприємства,

В таблиці наведено склад функціональних підсистем системи управління людськими ресурсами. Залежно від розміру організації, склад підсистеми змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих — функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи.

Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Люди виконують спеціальну роль в організації. З одного боку, вони є творцями організації, визначають її цілі і вибирають методи досягнення цих цілей, а з другого — люди є важливим ресурсом, який використовують всі організації для реалізації власних цілей. В цій якості персоналу необхідне управління. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта — людини.

Розміри і розгалуженість системи управління персоналом залежать від розмірів і ступеня ієрархічності побудови управління в кожній конкретній організації. У невеликих організаціях усі функції системи управління персоналом, як правило, виконує вищий орган управління, якому підпорядковані функціональні виконавці. В організаціях із плоскими ієрархічними структурами система управління персоналом функціонує у вигляді функціональних комірок, створених при кожному відокремленому виробничому підрозділі. В ієрархічній організації структура системи управління персоналом формується відповідно до її побудови, а зміст функціонування, спрямованість і результативність окремих ланок загальної служби управління персоналом відповідає становищу певного рівня в загальній ієрархії організації.

Отже, в організації зі складною ієрархічною побудовою (корпорації) робота з персоналом розподілена і диференційована між рівнями управління.

Повсякденна робота з персоналом зосереджується на низовому рівні управління організацією. Сукупність видів діяльності з управління персоналом на цьому рівні прийнято називати менеджментом персоналу. Полягає він у наборі і відборі претендентів на вакантні посади, їхній професійній орієнтації та адаптації, обліку кадрів, визначенні і регламентації службових обов'язків працівників, застосуванні певних систем і форм оплати та стимулювання праці, управління кар'єрами працівників тощо. На цьому рівні управління здійснюється оперативна робота з персоналом — розстановка працівників на окремі ділянки, їх переміщення у зв'язку з виробничою необхідністю, складання графіків виходу на роботу і відпусток, контролювання і облік виконаних робіт, стимулювання (де стимулювання) працівників та ін.

На практиці часто вважають, що робота з персоналом концентрується в управліннях (відділах) кадрів. Насправді «управлінський вплив на персонал здійснюють лінійні і функціональні керівники та підрозділи у структурі апарату управління» [54, С. 50].

Отже, система управління персоналом у складній ієрархічній організації складається з двох підсистем – підсистеми лінійного управління і підсистеми функціонального управління.

Підсистема лінійного управління персоналом лінійних керівників всіх рівнів управління — від виробничої дільниці до правління корпорації. Управління персоналом здійснюється цією підсистемою безпосередньо шляхом організування і регулювання діяльності функціональних підрозділів соціального характеру: відділів (управлінь) кадрів, праці і заробітної плати, розвитку персоналу, охорони праці, юридичної служби, відповідними функціональними виконавцями.

Названі управлінські підрозділи утворюють структуру підсистеми функціонального управління персоналом кожної організації.

Підсистема функціонального управління — це «сукупність функціональних підрозділів в апараті управління організації, які

виконують відповідні види робіт» [65, С. 318].

У зв'язку з різноманітністю однорідних робіт виникає необхідність об'єднувати їх у певні функціональні підсистеми. Залежно від наявної в конкретній організації організаційної структури управлінських підрозділів соціального характеру ті чи інші види робіт можуть входити до складу різних і навіть кількох функціональних підсистем.

Загалом управлінські підрозділи соціального характеру забезпечують діяльність таких функціональних підсистем: «підсистеми розвитку організаційної структури управління; підсистеми забезпечення нормальних умов праці; підсистеми правового забезпечення системи управління персоналом; підсистеми інформаційного забезпечення системи управління персоналом; підсистеми управління соціальним розвитком колективу; підсистеми управління трудовими відносинами; підсистеми планування і маркетингу персоналу; підсистеми управління наймом і обліком персоналу; підсистеми управління професійним розвитком персоналу; підсистеми управління мотивацією поведінки працівників» [38, С. 80].

Функціонування будь-якої із цих підсистем у великих організаціях можуть забезпечувати окремий управлінський підрозділ, кілька споріднених підрозділів, група управлінських працівників і навіть окремий функціональний виконавець того чи іншого підрозділу, залежно від прийнятих у даній організації відповідних функцій з управління персоналом.

Завданням підсистеми розвитку організаційної структури управління є: «поелементний аналіз структури кадрового складу працівників менеджменту і організування їхньої праці, інформації та техніки менеджменту, організування використання методів менеджменту; просторовий аналіз структури і взаємодії окремих органів менеджменту, функціонального поділу праці; часовий аналіз перебігу процесу підготовки, прийняття і організування виконання управлінських

рішень; виявлення резервів у системі менеджменту; оцінювання організування менеджменту загалом і окремих його ланок; обґрунтування напрямів удосконалення організаційної структури управління; прогнозування і вироблення альтернатив розвитку організаційної структури управління за зміни умов її функціонування; обґрунтування основних параметрів організаційної структури управління: чисельність шаблів менеджменту (довжина ієрархічної драбини), ступінь централізації лінійного і функціонального менеджменту, склад відділів за функціями менеджменту, чисельність підлеглих в одного керівника тощо» [38, С. 82].

До функцій підсистеми забезпечення нормальних умов праці належать реалізація заходів з охорони праці і дотримання техніки безпеки, режимних заходів з охорони працівників, дотримання вимог психофізіології і ергономіки праці, естетичних вимог до обладнання робочих місць тощо.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом здійснює: «вирішення правових аспектів трудових відносин; узгодження розпорядчих та інших документів з управління персоналом; правовий захист працівників в органах державної влади і в суді; консультативне обслуговування працівників з питань трудового законодавства і його застосування в організації» [7, С. 8].

На підсистему інформаційного забезпечення системи управління персоналом покладається: ведення обліку і складання статистичної звітності про стан і рух персоналу; інформаційно-технічне забезпечення підрозділів кадрової служби; забезпечення всіх підрозділів управління науково-технічною інформацією; зв'язок із засобами масової інформації; патентно-ліцензійна робота.

Підсистема управління соціальним розвитком персоналу виконує такі функції: соціальне прогнозування параметрів персоналу (вікові і статеві зміни в колективі, зміни загальноосвітнього і кваліфікаційного

рівнів працівників, зміни в матеріальному забезпеченні та в побутових умовах працівників); розроблення і впровадження соціальних норм взаємовідносин і процедур їх реалізації; «регулювання соціальних відносин між працівниками; соціальне планування (плани удосконалення соціальної структури колективу, умов праці, її охорони та зміцнення здоров'я працівників, підвищення трудової та громадської активності працівників, розвитку самоврядування); розвиток культури і фізичного виховання; управління конфліктами і стресами тощо» [7, С. 10].

Функціями підсистеми управління трудовими відносинами є: аналіз і регулювання групових і між особистісних взаємовідносин; аналіз і регулювання взаємовідносин лідерства, керівництва і підпорядкування; управління конфліктами і стресами; дотримання етики відносин між працівниками; взаємодія адміністрації з профспілками; соціально-психологічна діагностика клімату первинних трудових колективів.

Для підсистеми планування і маркетингу персоналу головними є такі функції: організування і контролювання процесу розроблення проектів концепції, принципів, політики та стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу загалом, регіональних відділень та філій; аналіз стану ринку трудових ресурсів в країні і в регіонах; кадрове планування; планування заходів з підготовки та залучення висококваліфікованих кадрів у систему; організування рекламних заходів з підтримання іміджу корпорації, престижності праці в її підрозділах; підтримання зв'язку із зовнішніми джерелами, які забезпечують надходження кадрів у систему.

Підсистема управління наймом і обліком персоналу забезпечує: організування найму персоналу, проведення співбесід, оцінювання, відбору і прийому персоналу на роботу; облік наявного складу, прийому, переміщень, стимулювань, покарань, звільнень працівників;

професійну орієнтацію та адаптацію працівників; діло виробниче забезпечення системи управління персоналом.

Обов'язками підсистеми управління професійним розвитком персоналу є: навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу; професійна і соціальна адаптація працівників; оцінювання кандидатів на вакантні посади; періодична атестація кадрів; організування раціоналізаторської і винахідницької роботи працівників; управління кар'єрами і службово-професійним просуванням; роботу з кадровим резервом.

Підсистема управління мотивацією працівників зосереджується на реалізації таких функцій: «нормування праці, тарифікація робіт і працівників; управління мотивацією трудової поведінки; розроблення систем оплати праці і преміювання, участі працівників у доходах (прибутках) корпорації; організування нормативно-методичного забезпечення оплати праці і матеріального стимулювання працівників; розроблення і впровадження форм морального стимулювання працівників» [11, С. 93].

У середніх і малих організаціях спостерігається агрегування (об'єднання) підсистем функціонального управління персоналом у межах управлінських підрозділів.

Отже, можна стверджувати, що в будь-якій організації існує система управління персоналом. Ступінь її розгалуженості і складності визначається розмірами та ієрархією побудови організації, а також загальною стратегією її розвитку.

1.3.Зарубіжний досвід формування кадрового менеджменту

Людський чинник визнаний головною продуктивною силою суспільства і становить основу концепцій управління в зарубіжному менеджменті. За сучасних умов знання, уміння, трудові навички,

ініціатива, заповзятливість персоналу фірми стають важливішими стратегічними ресурсами, ніж фінансовий чи виробничий капітал.

Особливості американського менеджменту. Його використання обумовлене не лише загальноекономічними тенденціями, а й національною ментальністю, управлінськими традиціями тощо. Історичний розвиток американського менеджменту свідчить про якісні зміни методів, форм і засобів організування спільної праці людей і впливу на них.

«Наприкінці 80-х років ХХ ст. більшість корпорацій США перейшла від командно-контрольного організування і управління до децентралізованого управління шляхом утворення управлінських підрозділів безпосередньо на виробництві на засадах самоврядування» [3, С. 138]. Причини виникнення цього напряму структурної реорганізації американських фірм зумовлені історичними умовами їхнього формування і розвитку та змінами умов функціонування сучасних виробничих об'єднань на ринку. Динамічність американського ринку вимагає високої диверсифікації виробництва. Це зумовило відповідну структуру управління компаніями, які створювали спеціалізовані виробничі відділення або їх групи з різних видів диверсифікованої продукції і сфер діяльності. Така побудова фірм США «полягає у запровадженні так званих плоских структур, за яких скорочуються або ліквідуються окремі підрозділи функціональних служб при штаб-квартирах корпорацій і проміжних ланок» [3, С. 139]. Відповідні функції передаються низовим ланкам. Цей процес супроводжується делегуванням повноважень і відповідальності, розширенням участі цих ланок у визначенні політики корпорацій та управлінні ними. Такі зміни стосувалися не просто структур, а всієї системи управління корпораціями. Більшість із них перейшли до мультидивізіональних структур управління.

Усі ці зміни обумовлені новою роллю людини у виробництві й

управлінні. «Методи американського менеджменту, що сформувалися під впливом тейлоризму, ґрунтувалися на поділі виробничого процесу на дискретні завдання, можливість виконання яких залежала від майстерності і ступеня навченості працівників. За комп'ютеризованого виробництва, де багато функцій здійснюються по-іншому, попередні методи впливу на працівників вичерпали себе» [3, С. 140]. Гнучкі автоматизовані виробництва і роботизовані системи, використання нових матеріалів, комп'ютеризація виробництва є причиною того, що наприкінці 60-х років ХХ ст. відчутнішою стала роль інтелектуальної частки робочої сили і, відповідно, знизилася значення фізичної. Нові умови виробництва затребували значно вищої професійної кваліфікації працівників. Відповідно знання стали найціннішим ресурсом суспільства. «Соціальні капіталовкладення» в молодих спеціалістів (перш ніж суспільство одержить від них віддачу) нині оцінюються в 100-150 тис. доларів США.

Із нагромадженням на підприємствах професійно-кваліфікаційного потенціалу нового рівня перед менеджментом постало завдання активізації людського чинника, тобто свідомого й ефективного застосування у процесі праці знань, умінь, досвіду, поєднаних із наявними у людини від природи якостями — прагненням до пізнання, аналітичним мисленням, евристичною творчою діяльністю. Для більшості підприємств центральною проблемою є подолання розриву між розвитком інноваційних стратегій, нових організаційних структур і способами управління людськими ресурсами.

Особливу роль у використанні трудового потенціалу працівників почали відігравати кадрові служби корпорацій, що перетворилися на спеціалізовані підрозділи, оснащені сучасною технікою, укомплектовані компетентними працівниками, які володіють специфічним інструментарієм для розв'язання соціальних проблем виробництва. Основний зміст діяльності цих служб полягає в забезпеченні

виробництва висококваліфікованою робочою силою (планування, відбір і найм, вивільнення, аналіз плинності), сприянні розвитку працівників (профорієнтація і перепідготовка, атестація і оцінювання рівня кваліфікації, організування службового просування), удосконаленні організації, стимулюванні праці, дотриманні техніки безпеки, здійсненні соціальних виплат. Підрозділи з управління трудовими ресурсами «беруть участь у переговорах із профспілками при укладенні колективних договорів, у розгляді скарг і претензій, контролі за дисципліною тощо» [21, С. 168].

У великій корпорації з децентралізованою (дивізіональною) структурою управління кадрова робота поділена між головною кадровою службою, що знаходиться при штаб-квартирі корпорації, і кадровими службами продуктивних відділень. Для центральної кадрової служби головне — координація діяльності відділень, здійснення єдиної науково-технічної, кадрової політики, добір лінійних менеджерів, здатних очолити виробничо-господарські роботи у відділеннях. Фахівці головної кадрової служби займаються передусім поєднанням кадрової політики і стратегії корпорації, консультуванням служб із питань атестації працівників, добору керівників, трудового законодавства тощо. Оскільки основна господарська ланка — продуктове відділення — фінансово і виробничо є самостійною, наділена великими повноваженнями з випуску виробів, її кадрова служба займається проблемами планування чисельності і структури працівників, їхнього добору, оцінювання й атестації, дотримання трудового законодавства і питаннями, пов'язаними з організуванням виробничо-господарських процесів.

Кардинальні зміни в управлінні персоналом в американських корпораціях зумовлені новою роллю людських ресурсів у виробництві. Принцип «продуктивність від людини» чітко засвоєний більшістю процвітаючих фірм. Особливу увагу вони приділяють успіху кожного

працівника, наданню йому можливості з гордістю заявити: “Я зробив це сам”.

Американський кадровий менеджмент застосовує і специфічні форми та методи роботи. Одним із найважливіших інструментів управління персоналом є атестація працівників, мета якої — порівняння фактичного виконання робіт працівником із нормативними критеріями його трудових функцій. Атестація «пов'язана з відбором персоналу, здійсненням програм перепідготовки, службового просування, оплати праці» [3, С. 140]. Від її результатів залежать становище, матеріальна забезпеченість, задоволеність роботою тощо. Як правило, робітників і молодших службовців атестують кожні шість місяців, спеціалістів і молодших - лінійних керівників — щорічно. Методи атестації і оцінювання диференційовані для окремих категорій працівників. Складовою роботи з кадрами є «удосконалення формальних і встановлення неформальних відносин між працівниками у межах технологічного ланцюжка «проектування — реалізація виробу»» [3, С. 142]. У багатьох компаніях такі відносини стали основою пошуку нових ефективних рішень.

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організування і стимулювання праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження менеджерів низового і середнього рівнів до рівня робочого місця. Відтак відмовляються від організування праці, що відповідала потребам конвеєрного виробництва і пов'язана з фрагментизацією робочих завдань, вузькою спеціалізацією працівників. Перевагу отримує принципово інша форма організування праці — у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність. Нині у напівавтономних виробничих бригадах працює до 50% працівників.

Особливості управління персоналом у країнах Західної Європи. Управлінські традиції на європейських теренах формувалися значною мірою під впливом американського менеджменту. Однак сучасний західноєвропейський менеджмент має певні особливості, обумовлені специфічними економічними реаліями, передусім переходом від диктату продавця до диктату споживача, усуненням міждержавних перепон для руху товарів і грошей, проникненням на ринки європейських країн товарів американських, японських і китайських компаній. За цих умов ефективна виробнича діяльність можлива тільки за ефективного менеджменту. Для підприємства суто технічні проблеми стають другорядними порівняно з проблемами комерціалізації товарів, освоєнням фінансових потоків, ефективного використання людських ресурсів. Виробничі об'єднання поступово перетворюються на соціально-економічні осередки, які прагнуть ефективно використовувати власні ресурси, враховуючи інтереси як власників і персоналу, так і своїх клієнтів, чиї вимоги дедалі зростають.

«У сучасній практиці європейського менеджменту багато уваги приділяють удосконаленню організаційних структур управління. У 60-ті роки ХХ ст. було розпочато запровадження дивізіональних, а пізніше — мультидивізіональних структур управління» [58, С. 142].

Дивізіональна структура відповідає сучасній концепції європейського менеджменту, відповідно до якої найголовнішим є робота з людьми. Втілення в життя принципу «добрих людських взаємин» вимагає відходу від традиційних організаційних схем, розподілу обов'язків, визначення змісту конкретних робіт, функцій, сфер відповідальності та ін. Організаційні структури вибудовуються з таким розрахунком, щоб звести до мінімуму кількість рівнів ієрархії; забезпечити можливість особистих контактів і відвертого, вільного двостороннього обміну думками між представниками різних щаблів службової ієрархії; забезпечити максимальну горизонтальну інтеграцію і

максимальне взаємне збагачення змісту всіх однорівневих функцій, обов'язків і робіт та уможливити ефективне керівництво організацією загалом, координацію всіх її функцій і діяльності.

Західноєвропейські фірми використовують і матричну структуру, яка також орієнтована на людський ресурс виробництва й управління. Багато зусиль вони «концентрують на роботі з персоналом, тому здебільшого визначають вартість підприємства з використанням правила «5М», що доводить винятковість людського чинника порівняно з іншими чинниками виробництва» [58, С. 145].

На відміну від американської практики управління, яка в роботі з персоналом зосереджується на спеціалізованих кадрових службах (лінійні менеджери зобов'язані суворо дотримуватися їх рекомендацій), європейська практика покладає відповідальність за людську складову виробництва і управління не тільки на кадрові служби, а й на лінійних і функціональних менеджерів усіх рівнів. Тому європейському менеджменту притаманні патерналістські відносини, за яких менеджер не тільки організовує працю підлеглих, а часто є і вищим авторитетом у розв'язанні особистих проблем працівника.

У зв'язку з посиленням ролі людського чинника європейський менеджмент надає все більшого значення кадровим службам у загальному організмі підприємства. Тепер вони, як правило, вирішують такі завдання: «управління людьми (набір, прийом, перепідготовка, звільнення тощо); управління умовами праці (оплата праці, дисципліна, інформація, захист, гігієна, безпека); соціальне управління (відносини всередині і поза межами колективу); документаційне кадрове обслуговування потреб працівника й адміністрації (забезпечення бланками трудових книжок, статистичної звітності, затвердженими формами облікових документів тощо); управління службами забезпечення (охорона, транспорт, санітарно-медична і ремонтна служби, служба соціального житла тощо); управління програмами

(оплати праці, службового просування, підвищення кваліфікації тощо)» [68].

Посилення ролі кадрових служб виявляється у високому службовому статусі керівників людськими ресурсами, багато з яких є членами комітетів управління.

Порівняно з американським у західноєвропейському менеджменті менеджер не так чітко виділяється у колективній праці; суттєвою особливістю є колективна робота команди на чолі з лідером, здатним працювати в певних структурних межах організації. Європейські менеджери передусім цінують вроджені здібності до керівництва, «неординарність» (здатність бачити проблеми і нестандартно розв'язувати їх).

Оригінальна модель менеджменту, заснована на активізації людського чинника («управління за результатами»), сформувалася у Фінляндії. Сутність її полягає у визначенні організацією системи кінцевих цілей (результатів) її діяльності. Цю роботу здійснює вище керівництво спільно виконавською ланкою менеджерів і з робітниками. Після цього розглядаються способи їх досягнення, а конкретні дії виконавці обирають самостійно. Фінська модель унікальна в кожній конкретній організації як щодо визначення результатів, так і щодо шляхів їх досягнення. З цією метою здійснюють їх кількісне та якісне оцінювання. Відтак, розробляють прогноз на 10-15 років і відповідно до наявних можливостей визначають цілі на наступні 3-5 років. Підсумком є вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності фірми, основних шляхів досягнення її цілей. Щорічно на основі ситуаційного аналізу складається план, який містить ключові результати і цілі, а також способи їх оцінювання. На основі цілей затверджують тимчасовий бюджет, в якому визначають потребу в машинах і обладнанні, а також складають графіки роботи структурних підрозділів і окремих виконавців. Виконання програми супроводжується проміжним

контролем досягнутих результатів, особливо тих, що впливають на кінцеві, уточненням передбачених графіків робіт. Ступінь досягнення кожного ключового результату оцінюють двічі на рік у розрізі виробничих груп і на рівні вищого керівництва фірми. Інколи для цього залучають зовнішніх консультантів. Система управління за результатами використовується і в інших європейських країнах.

Отже, «якщо в американському менеджменті завдання лідера полягають у генерації ідей, організування їх впровадження, то для європейського насамперед важливе вміння активізувати творчий потенціал співробітників» [68].

Загалом вітчизняні організації можуть багато запозичити з досвіду зарубіжних компаній задля забезпечення системного підходу до людського чинника як головної продуктивної сили суспільства, ціннісної переорієнтації працедавців щодо застосування сучасних методів роботи з людьми, формування сучасної корпоративної культури запровадження «м'якого» стилю керівництва, забезпечення діяльності виробничих підрозділів на засадах «управлінської автономії», використання сучасних мотиваційно-психологічних важелів впливу на людей, утвердження системи цінностей, які усвідомлюють і поділяють усі працівники і визначають еталони їх щоденної поведінки. Все це є запорукою створення привабливого іміджу організації в навколишньому середовищі як важливої складової її конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційна характеристика ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»

Історія хліба пов'язана з історією розвитку людства. Ще за часів заснування перших поселень на території нинішнього міста Херсона хлібопечення стало одним із основних напрямлень розвитку. 1953 рік став роком народження сучасного Херсонського хлібокомбінату. На сьогоднішній день ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» – «одне з провідних підприємств області, що займається виробництвом хлібобулочної, кондитерської та макаронної продукції» [45].

«Виробничі потужності комбінату забезпечують сучасні комплексно-механізовані лінії з випуску черневих, формових та булочних виробів. До складу комбінату входять три цехи, продукція яких має великий попит серед населення» [22]. Попит досягається завдяки виробництву хлібобулочних та кондитерських виробів за класичною технологією, без додавання поліпшувачів та штучних домішок. Не меншої важливості набула проведена модернізація обладнання. Це надало можливості здійснювати комп'ютерне дозування сировини та напівфабрикатів, впровадити інтенсивне замішування тіста, переобладнати шафи розстоювання. Таким чином, ми отримуємо продукцію, що задовольняє різні вимоги споживачів.

Основні види діяльності – «борошномельна, комбікормова промисловість, заготівля, круп'яна, хлібопекарна, макаронна промисловість, державна роздрібна торгівля» [22].

Комбінат займається виробництвом борошна пшеничного вищого, першого та другого ґатунків, житнього обдирного, круп, комбікормів, хлібобулочних та макаронних виробів, заготівлею та зберіганням зерна.

ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» є «самостійним суб'єктом, що веде господарську діяльність, із правом юридичної особи відповідно до Статуту підприємства і має всі ознаки підприємства: має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, штампи, фірмові бланки зі своїм найменуванням, товарний знак, які реєструються відповідно до чинного законодавства України» [45], та інші необхідні реквізити. Права й обов'язки ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» визначаються законом України «Про підприємства в Україні», Статутом хлібокомбінату.

Приватне акціонерне товариство «Херсонський хлібокомбінат» засновано відповідно до рішення Регіонального відділення Фонду України в Херсонській області від 24 грудня 1996 р. № 1504 шляхом перетворення Херсонського хлібокомбінату (структурних підрозділів цехів № 1, 2, 3) державного виробничо-торгового підприємства «Херсонхліб» у приватне акціонерне товариство згідно Закону України «Про особливості приватизації власності в агропромисловому комплексі» та Указ Президента України від 19 березня 1996 р. № 194/96 «Про завдання й особливості приватизації державної власності в 1996р.», діє на основі Статуту, зареєстрованого Виконавчим комітетом Херсонської міської ради від 15 липня 2003 р. і затвердженого Загальними зборами акціонерів ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» протокол від 1 липня 2003 р. № 7.

Херсонський комбінат хлібопродуктів розташований у трьох цехах.

Цех №1. Заснований у 1953 р. випускав формові сорти хліба: пшеничні, житні, житньо-пшеничні; кондитерські вироби м'якої групи і борошняні.

На даний час цех спеціалізується на випуску кондитерських виробів (торти, тістечка, пряники, печиво), соломки, макаронних виробів. Обладнано цех печами БОКС 600, тунельною електропечю по випуску соломки.

Максимальна потужність цеху 13 тонн продукції за добу (1,2 т кондитерських виробів, 800 кг соломки, 3 т пряників або 1,5 т печива, 1 т макаронних виробів). Хлібозавод був одним з могутніх хлібопекарських підприємств області і випускав до 80 т/добу формового хліба. Але з часом формові вироби втрачали свою актуальність, споживач віддавав свої переваги подовим сортам хліба. На підприємстві була проведена реорганізація виробництва, у результаті якої випуском хлібобулочних виробів займаються цехи № 2, 3.

Цех №2. Розташований по вулиці 16-східна, заснований у 1987 р. На той час хлібозавод мав потужність 130 тонн хлібобулочних виробів за добу. Але за час перебудови і реорганізацій цех вийшов на максимальну потужність 60 т/добу хлібобулочних виробів. Цех спеціалізується по випуску подових та формових пшеничних, житньо-пшеничних, житніх сортів хліба, сухарів здобних, вафельних виробів. Оснащений тунельними печами ПХС-25М (3 шт.), А2-ХПК-25, ППЦ, формовою піччю КПХМ-25, БОКС-600 (2шт.), вафельною ОВА.

Цех №3. Розташований по вулиці Ладичука, 146, заснований у 1967 р. Спеціалізується підприємство по випуску подових пшеничних та житньо-пшеничних сортів хліба, булочних та бубличних виробів. Оснащено цех печами БН-50, «Мінел», ППЦ (2шт.), «Гастол», ФТЛ-2. Максимальна потужність цеху 63 т/добу.

Головною метою ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» є забезпечення потреб населення в хлібобулочних, кондитерських výroбах і іншій продукції, послугах при мінімальних витратах і забезпечення на цій основі росту добробуту працівників підприємства. На основі головної мети – місії підприємства – формуються цілі по його

найважливіших функціональних підсистемах, спрямованих на максимізацію прибутку і підвищення рівня рентабельності:

- розширення ринків збуту продукції, що випускається, відкриття нових фірмових магазинів, кіосків;
- нарощування обсягів випуску хлібобулочних і кондитерських виробів;
- збереження чисельності працюючих шляхом освоєння нових видів виробництва, а отже, запобігання простою виробничих потужностей і площ;
- розробка і впровадження у виробництво нових видів продукції.

Основна продукція, що випускається ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», «нараховує в загальному асортименті більш 150 найменувань: хліб білий формовий, хліб «Ніжний», хліб «Гірчичний», хліб «Міський» та інші види хліба, печиво, пряники, сухарі, торти і тістечка, кекси і рулети, макаронні вироби» [45].

Хлібокомбінат самостійно вибирає постачальників сировини для виробництва, керуючись при цьому принципом найменших витрат, тобто найменших закупівельних цін і транспортних витрат.

Закупівлю основної сировини, необхідної для виробництва, хлібокомбінат здійснює у наступних постачальників:

- борошно – ООО «Експотрейд», Лепетихський комбінат, ООО «Тріумф-Агро», Чернігівський КХП, «Компанія-Зерноплюс»;
- сіль – Артемівський сільзавод;
- цукор – Засільський сахарний завод;
- дріжджі – ОАО «Ензим», Львівський дріж-завод;
- ароматизатори, глазур – ООО «Беарс»
- молокопродукти (сухе, згущене) – Первомайський молокозавод.

Реалізація продукції ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» здійснюється через мережу своїх торгових точок (магазинів, кіосків), що

налічують 36 торгових одиниць, а також через мережу роздрібних міських торгових підприємств на умовах прямих договорів (близько 650 по місту й області). Слід зазначити особливості хлібопекарського виробництва, що впливають на організацію і планування господарської діяльності підприємства:

- випуск продукції здійснюється відповідно до замовлень, що змінюються щодня. Термін виконання кожного замовлення, як по номенклатурі, так і по кількості обчислюється годинами і завжди менше доби;

- випуск продукції тісно пов'язаний зі збутом, тому що вироблена, але не реалізована продукція повертається на підприємство і являє собою відходи.

По характеру споживаної сировини ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» відноситься до підприємств переробної промисловості. «Найважливішою умовою підвищення ефективності виробництва, забезпечення його ефективності виступає проведення орієнтованої технічної і соціальної політики» [45]. На ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» проведення соціальної політики привело до зниження плинності кадрів, погашенню заборгованості по заробітній платі, згуртованості трудового колективу, упевненості працівників у "завтрашньому дні". Одним з напрямків соціальної політики є заходи, пов'язані з оздоровленням і організацією відпочинку працівників підприємства.

Виробничу структуру ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» зображено на рисунку 2.1

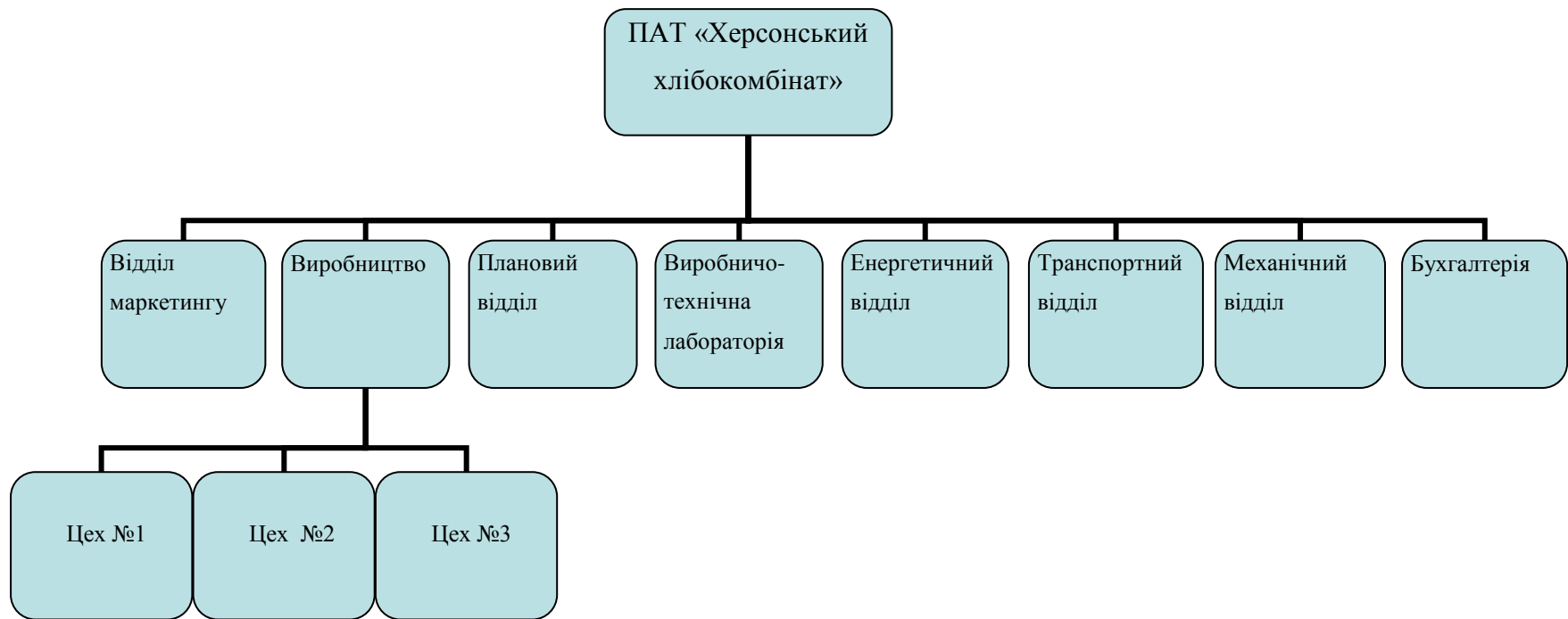


Рис. 2.1. Виробнича структура ПАТ «Херсонський хлібокомбінат» [розроблено автором]

2.2. Кількісний та якісний склад персоналу підприємства

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Кадри – це «штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності» [7, С. 5]. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві.

Термін «персонал» є «найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками» [7, С. 7]. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються
- трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває. Тому більш об'єктивною характеристикою кількості персоналу вважається середньоспискова кількість, тобто кількість працівників, що офіційно працюють в організації на даний момент.

Так на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» «загальна чисельність працюючих становить 291 особу, з них основного виробничого персоналу – 220 осіб, спеціалістів – 50 осіб, а керівників – 21 особа. Жінки на підприємстві становлять 38%, а чоловіки відповідно 62%» [45]. Дані про склад персоналу підприємства відображено на рис. 2.2.

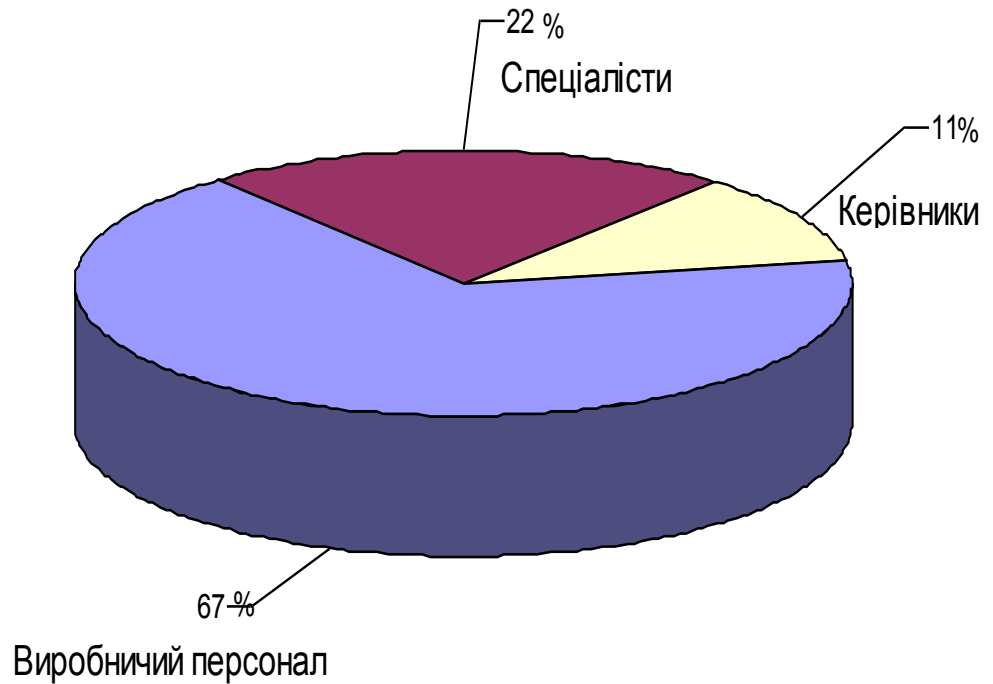


Рис. 2.2 Співвідношення працівників [розроблено автором]

Як змінювалася чисельність протягом останніх трьох років можна прослідкувати в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності працівників на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темпи росту, % 2018 р. до 2020 р.
Середньоспискова чисельність, осіб	388	340	291	85, 59

За даними аналізу таблиці 2.1 видно, що чисельність працівників невпинно зменшується і це перш за все пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва продукції підприємства і скороченням штатів, пов'язаним з недостатнім фінансуванням.

Склад персоналу за віковою структурою на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» характеризується наступними показниками, відображеними у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Склад персоналу за віковою структурою

Стать	До 18	До 25	До 30	До 40	До 50	До 60	Після 60
Чоловіків	2	17	16	31	64	48	21
Жінок	2	12	8	29	57	19	5
Разом	4	29	24	60	121	67	26

За даними аналізу на підприємстві працюють люди в основному від 25 до 50 років, тобто більша частка персоналу середнього віку.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія — це «вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок» [25, С. 66].

За освітою працівники поділяються тих що мають вищу освіту, середню спеціальну і не мають освіти.

Освітній рівень працівників ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» відображено в таблиці 2.3 і динаміка зміни на рисунку 2.3

**Характеристика працівників ПрАТ «Херсонський
хлібокомбінат» за освітою**

Рівень освіти	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Мають вищу освіту	203	223	226
Мають середню спеціальну освіту	125	74	54
Не мають освіт	60	43	11
Всього працівників	388	340	291

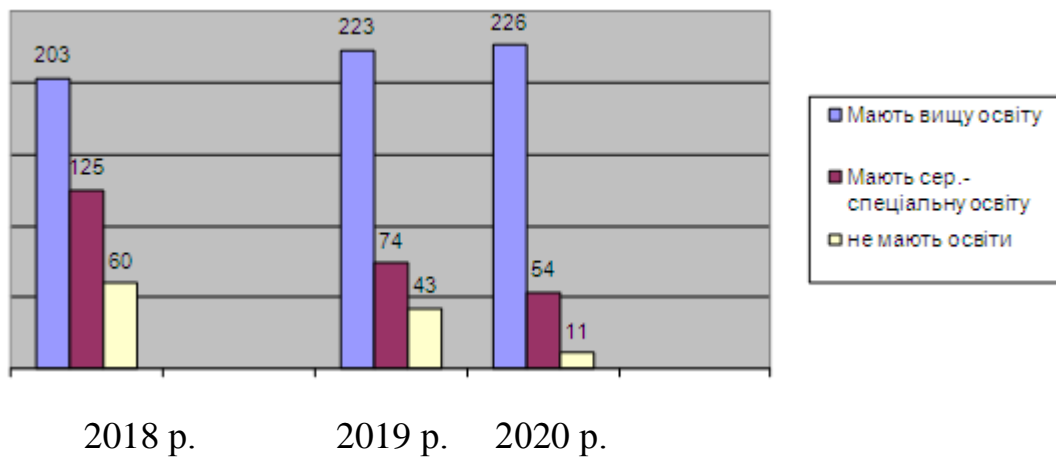


Рис. 2.3. Поділ працівників за освітою [розроблено автором]

За даними аналізу таблиці 2.3 вищу освіту мають 226 працівників, середньо-спеціальну 54 і не мають освіти 11. Проаналізувавши таблицю також варто зауважити, що неспинно зростає кількість працівників які мають вищу освіту, і зменшується кількість працівників які не мають освіти, що позитивно впливає на продуктивність праці працівників.

2.3. Аналіз основних показників формування системи кадрового менеджменту ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»

На ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» основний акцент в управлінні персоналом робиться на соціально-психологічні і економічні методи управління і на демократичний стиль управління. На підприємстві високий ступінь децентралізації повноважень, підлеглі приймають активну участь в прийнятті рішень і користуються широкою свободою в прийнятті рішень. Пояснивши цілі організації керівник дозволяє підлеглим визначити свої особисті цілі у відповідності з тими, що він сформулював. Не здійснює жорсткий контроль за підлеглими в процесі їх роботи, чекає коли робота буде виконана до кінця, щоб оцінити її. Керівник сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати велику частину проблем, не шукаючи погодження або допомоги. Але одночасно з цим він вкладає багато зусиль в створення атмосфери відкритості й довіри і, якщо підлеглому потрібна допомога, він не соромлячись може звернутися до керівника. Для того щоб цього досягти керівник організовує двостороннє спілкування і виконує направляючу роль.

Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники розподіляються на керівників нижчої (майстер, начальник дільниці, бюро груп), середньої (керівники цехів, відділів, їх заступники) і вищої ланки (керівники підприємств, їх заступники).

На ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» «застосовується лінійно-функціональний тип структури керування, при якому допомогу директору чинять функціональні фахівці (головний інженер, 1-й заступник голови правління, заступник голови правління по торгівлі тощо), які готують рішення з усіх питань роботи підлеглих ланок» [45]. Функціональні фахівці консультують керівника, який стоїть на вищій

позиції.

Функції основних підрозділів ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» відображено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Функції основних підрозділів ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»

Підрозділи підприємства		Основні області відповідальності
Повне найменування	Керівник і уповноважений по якості	
Відділ маркетингу	Заступник голови правління по збуту та маркетингу	Організація зв'язку зі споживачем, визначення ступеня задоволеності споживача. Управління і взаємодія з процесом систематичного планування, визначення продукції на ринку, рекламна діяльність, розробка іміджу підприємства, аналіз цін на ринку, визначення системи знижок та цінової політики
Відділ збуту	Начальник відділу збуту	Забезпечення якісного зберігання та транспортування готової продукції. Своєчасна доставка продукції споживачам. Освоєння ринку збуту по всій території області
Комерційний відділ	Заступник голови правління по комерційним питанням	Організація закупок сировини та інших матеріально-технічних цінностей згідно з вимогами. Періодичний аналіз співпраці з постачальниками. Інформується про проведення вхідного контролю сировини і ТМЦ та приймає рішення про дії з невідповідною сировиною та ТМЦ
Виробнича лабораторія	Начальник лабораторії	Розробка нових видів продукції. Розробка, впровадження нормативної документації та рецептур. Розробка норм витрат сировини, розрахунок потреби в сировини та введення нових видів сировини при впровадженні нових видів продукції. Вхідний контроль отриманої сировини. Контроль технологічних параметрів процесів виробництва. Контроль готової продукції
Основне виробництво: – № 1; – № 2; – № 3.	Технічний керівник, виконавчий директор, начальник виробництва	Забезпечення якісних характеристик готової продукції. Якісне і своєчасне виконання виробничої програми
Ремонтно-механічна дільниця	Заступник виконавчого директора,	Забезпечення своєчасного ремонту та технічної готовності технологічного обладнання. Забезпечення безперебійної

	головний механік, механік	роботи компресорної
Енергетична дільниця	Головний енергетик, енергетик цеху	Забезпечення безперебійної роботи і правильної експлуатації, згідно норм і вимог, проведення поточного і капітального ремонтів, модернізації енергетичного, теплового і контрольно-вимірювального обладнання, електричних і теплових мереж. Проведення аналізу по експлуатації і автоматизації виробничих процесів
Транспортний відділ	Заступник голови правління по комерційним питанням, механік по ремонту транспорту	Перевезення вантажів у відповідальності з потребами виробництва. Забезпечення мінімізації витрат по експлуатації транспорту
Фінансово-економічний відділ	Заступник голови правління по економіці та фінансам, головний бухгалтер	Фінансове забезпечення господарської діяльності підприємства, підготовка і подання керівництву інформації про фактичні наслідки господарських операцій, подання пропозицій щодо покращення організації роботи підприємства
Відділ кадрів	Начальник відділу кадрів, інспектор відділу кадрів	Розробка кадрової політики на підприємстві. Приймання, звільнення з роботи. Організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу
Технічний відділ	Начальник технічного відділу	Розробка та впровадження вдосконалень щодо виробництва. Визначення, створення і підтримка інфраструктури, потрібної для забезпечення дотриманих вимог до продукції. Аналіз та оцінка ефективності роботи обладнання та енергосистеми
	Головний технолог	Забезпечення впровадження, функціонування і удосконалення СУЯ підприємства, розробка і підтримка необхідних для цього процесів, моніторинг показників і контроль функціонування СУЯ
	Юрисконсульт	Правове забезпечення діяльності підприємства. Захист прав підприємства в судах, органах державної влади
	Інженер з охорони праці	Навчання та атестація робітників і спеціалістів по питанням ОП та ПБ. Контроль по забезпеченню безпеки виробничих процесів, виробничого устаткування, будівель, споруд, по забезпеченню працюючих засобами індивідуального захисту

Система управління персоналом на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» реалізується через набір персоналу і його стимулювання.

Одним із важливих завдань організації набору є аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць.

Прийом на роботу до ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» починається з детального визначення того, хто потрібний підприємству. В основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, що описує основні функції співробітника, який займає дане робоче місце. «Посадова інструкція готується відділом кадрів спільно з керівником підрозділу, в якому існує вакантна посада: фахівці з персоналу вносять своє знання процесу створення посадової інструкції, керівник – вимоги до конкретного робочого місця» [5, С. 70]. Посадова інструкція ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» є описом основних функцій, які повинен виконувати працівник, який обіймає дану посаду.

Використовуючи посадову інструкцію для оцінки кандидатів на заміщення вакантної посади керівництво підприємства визначає, наскільки даний кандидат здатний виконувати ці функції. Зробити це доволі складно, особливо для людини, незнайомої із специфікою роботи на вакантній посаді. Щоб полегшити процес підбору кандидатів на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» стали створювати документи, що описують основні характеристики, якими повинен володіти співробітник для успішної роботи на даній посаді.

Форми і методи залучення робочої сили на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» досить різноманітний. Тут значне місце займає пропаганда переваг підприємства: у виробничій сфері, у соціальній, у невиробничій. З цією метою підприємство робить оголошення в засобах масової інформації, надає відомості в територіальний підрозділ служби зайнятості, з яким уклало відповідні договори.

Методи залучення робочої сили відрізняються залежно від категорії персоналу. Якщо для виробничого персоналу, керівників

нижчої та середньої ланок використовуються оголошення в пресі з наступним добором відповідного претендента самим підприємством або за допомогою консультантів, з оцінюючих центрів, то «претендентів на посаду керівників високого рангу або спеціалістів рідкісних професій підбирають через спеціалізовані фірми, які використовують власні банки даних про претендентів на конкретну посаду, свої фахові зв'язки, включаючи переманювання робітників з інших підприємств та організацій» [15, С. 62].

Так на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» найбільш поширеним є метод внутрішнього пошуку – це оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації: газеті підприємства, стінних газетах, спеціально виданих інформаційних листках, а також звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів і аналіз особистих справ з метою підбору співробітників з необхідними характеристиками. Цей метод не вимагає значних фінансових витрат, сприяє зміцненню авторитету керівництва в очах співробітників. Можна сказати, що в той же час, внутрішній пошук часто натрапляє на опір з боку керівників підрозділів, прагнучих «приховати» кращих співробітників і зберегти їх «для себе». Крім того під час пошуку кандидатів таким методом можливості вибору обмежені числом співробітників, серед яких може не виявитися необхідних людей.

Ще однією з форм залучення спеціалістів і кваліфікованих робітників на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» є «укладання підприємством договорів із відповідними навчальними закладами» [45]. Часто замовлення є персональним, тобто на конкретних людей, відібраних кадровими службами з визначенням необхідних змін у підготовці спеціалістів і робітників відповідно до специфіки їхньої майбутньої роботи.

Велику допомогу в наборі персоналу надає служба зайнятості. Яка має базу даних якою підприємство користується при пошуку кандидатів

на заміщення вакантних посад. Використання даних центру зайнятості дає можливість провести сфокусований пошук кандидатів при незначних витратах. Проте даний метод рідко забезпечує широкий охоплення потенційних кандидатів.

Процес підбору на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з заступником директора з кадрових питань; тестування, перевірка рекомендацій і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами керівник, або заступник директора з кадрових питань приймає остаточне рішення про прийняття на роботу.

Після того, як зібрана вся інформація про претендента, йому надається можливість доповнити свою розмову тими даними, які не обговорювалися, але, на його думку, мають важливе для нього значення.

Обраному кандидату служба персоналу пропонує оформити відповідні документи, якими можуть бути трудовий договір, трудовий контракт чи трудова угода.

Контрактна форма трудового договору є основною на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат». Так в узагальненому вигляді особливості контракту як виду трудового договору полягає в тому, що він є одночасно і юридичною формою найму працівника, і формою, що регламентує трудові обов'язки й права, та формою, яка визначає умови праці. На ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» контракт являє собою узгодження між організацією і працівником, згідно з яким працівник зобов'язується виконувати роботу відповідно до своєї спеціальності, кваліфікації або посади з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку, а організація зобов'язується виплачувати заробітну плату, забезпечувати умови праці, передбачені законодавством України та діючими угодами.

Аналізуючи даний контракт можна сказати, що він завжди є строковим. У ньому, на відміну від звичайного трудового договору,

дається як поелементна характеристика обов'язків працівника, так і визначається конкретний результат, якого потрібно досягти. Він також має певні недоліки. Так, контрактна форма, побудована на строковому характері трудових відносин посилює залежність найманого працівника від роботодавця, через що з'являється невпевненість у майбутньому, що негативно впливає на психологічний стан працівника.

Після закінчення терміну дії наведеного контракту, або дострокового виконання роботи за контрактом, трудові відносини між роботодавцем і найманим працівником припиняються.

При цьому в трудовій книжці робиться запис: «звільнений у зв'язку із закінченням терміну контракту».

Але якщо після закінчення терміну дії контракту трудові відносини продовжуються і жодна із сторін не вимагає їх припинення, то контракт вважається продовженим на невизначений термін. Це означає, що працівника прийнято на постійну роботу.

Свідома діяльність індивіда на виробництві і в управлінні ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовлюють його поведінку в соціальному оточенні: сім'ї, трудовому колективі, соціальній групі, суспільстві. Тому з'ясування психологічних основ такої поведінки починається із загально психологічного аналізу індивіда.

Продуктивність праці на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» характеризує результативність праці та її ефективність. Це здатність конкретного працівника виробляти за одиницю часу певну кількість продукції. Рівень продуктивності праці вимірюється кількістю продукції, виробленої за одиницю часу, або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції. Основним вартісним показником рівня продуктивності праці є виробіток на одного працівника за рік.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Перспективи впровадження атестації персоналу ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»

В рамках проектних пропозицій на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» рекомендується створити зарубіжну систему атестації, яку проводитиме кадрова служба. Будь-яка інформація, в тому числі й професійна, подвоюється кожні 5 років, а в сучасних умовах становлення ринкової економіки глобальні зміни відбуваються постійно.

Основні проектні пропозиції по впровадженню зарубіжної системи атестації і навчання персоналу ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» представлені на рисунку 3.1

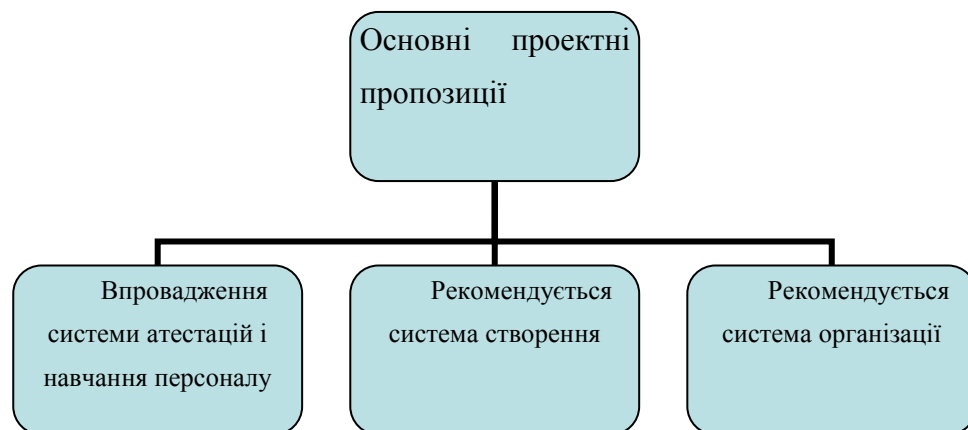


Рис. 3.1 Основні проектні пропозиції по впровадженню системи атестації і навчання персоналу [розроблено автором]

«Сутність впровадження атестації персоналу зводиться до отримання оцінки особистості з врахуванням думки деякого числа експертів, тобто людей, які добре знають атестованого по спільній

роботі» [3, С. 141].

Ефективність методу визначається тим, що думки експертів з однієї сторони об'єктивно детерміновані якостям особистості, а з другої – формуються на основі власних уявлень про особливості оцінювання особистості. Простіше кажучи, фіксуються найбільше значимі, маючи безпосереднє відношення до міжособистісної взаємодії, аспекти особистості.

Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно впливає на мотивацію співробітників, їх професійний розвиток і зростання. Система її створення повинна бути частиною механізму мотивації підвищення ефективності праці і базуватися на наступних основних принципах:

- цілісність системи атестації, тобто взаємопов'язаність різних атестаційних процесів і процедур в єдиний комплекс, здатний до стійкого функціонування в системі управління підприємством. Для вдосконалення атестаційних процесів і процедур, коректування системи атестації повинен бути передбачений атестаційний моніторинг, що забезпечує своєчасне отримання інформації про необхідність внесення змін в організацію і функціонування системи атестації;

- стратегічність, тобто орієнтація оцінки стану і діяльності об'єктів атестації на вимоги, впливаючи з комплексної стратегії підприємства. «Предметом атестації повинна бути оцінка відповідності працівника вимогам до робочого місця, сформульованим у внутрішніх нормативних документах компанії; відповідності колективу підрозділу вимогам до нього, обумовленим внутрішнім розподілом праці на підприємстві» [29, С. 188]; відповідності стану і результатів діяльності ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» (об'єм, номенклатура і якість продукції, активи компанії тощо) вимогам, обумовленим стратегічним розподілом функцій в системі підприємства.

Гармонійність взаємодії системи атестації з іншими підсистемами управління підприємством, тобто забезпечення тісного

взаємопогодження цілей, об'єктів і процедур атестації з процесами формування і реалізації кадрової, фінансової і маркетингової політики підприємства. Створюватися система атестації також повинна синхронно з модернізацією інших управлінських підсистем підприємства. Кадрові рішення, що приймаються за наслідками атестації персоналу і керівництва, повинні доповнюватися відповідними організаційно-технічними рішеннями, направленими на вдосконалення організаційної структури і технічного оснащення підприємства.

Для введення системи атестації на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» рекомендується наступні стадії її створення! [36]:

- розробка;
- введення в дію;
- дослідна експлуатація;
- стабільне функціонування, включаючи корегування і модернізацію окремих елементів;
- радикальне корегування.

Організацію проведення атестації на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» як в період атестаційних сесій, так і в міжсесійний період необхідно надати фахівця з відділу кадрів. На нього покладаються завдання безперервного збору інформації для атестації, підготовки необхідної організаційно-розпорядчої документації, координації діяльності атестаційних комісій, узагальнення пропозицій по корегуванню системи атестації.

У системі атестації передбачаються «адаптація і можливе використання в ході проведення і аналізу результатів атестації таких методів, як оцінка виробничої ефективності, індивідуальне і групове психологічне і професійне тестування, заповнення і аналіз опитувальників, імітаційне комп'ютерне моделювання, розробка тренажерів-імітаторів» [49, С. 145].

При атестації працівників на ПрАТ «Херсонський

хлібокомбінат» рекомендується використовувати спрощену методику експертної оцінки працівника по карті експертної оцінки фахівця, що дозволяє оперативно розрахувати середню експертну оцінку працівника (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Карта експертної оцінки спеціаліста

Характеристика (кваліфікаційна ознака)	Оцінка	Фактична оцінка атестаційної комісії (експерта)
1. Відповідність знань працівника виконуваній роботі:		
повністю відповідає	5	
частково	3	
Не відповідає	1	
2. Виконання планових завдань:		
завжди виконує	5	
рідко бувають випадки не виконання	4	
випадки не виконання трапляються часто	3	
не виконує постійно	0	
3. Якість роботи:		
винятково висока якість роботи, використовує нові творчі рішення	5	
працює добре, старається	4	
працює задовільно, трапляються помилки	3	
працює погано, з помилками	1	
4. Продуктивність праці:		
всю роботу виконує вчасно, охоче бере додаткові завдання	5	
завдання виконує вчасно	4	
як правило завдання виконуються вчасно	3	
інколи трапляються збої	2	
завдання виконуються з запізненням	1	
5. Оцінка якості праці по комплексній системі управління якістю праці (середня за останній рік):		
на рівні планової і вище	5	
нижче запланованої до 10%	3	
нижче запланованої більше 10%	1	
6. Виконавча дисципліна (середня за		

останній рік):		
на рівні планової і вище	5	
нижче планової до 10%	3	
нижче планової більше 10%	1	
7. Самостійність:		
питання завжди вирішує самостійно	5	
самостійні рішення приймає в більшості випадків	4	
ухиляється від прийняття самостійних рішень	1	
8. Відповідальність:		
завжди готовий взяти на себе відповідальність за прийняте рішення	5	
інколи уникає відповідальності за свою роботу	4	
ухиляється від будь-якої відповідальності	1	
9. Ініціатива:		
завжди готовий втрутитися в справу заради загальних інтересів	5	
виконує роботу в межах своїх обов'язків	4	
відсутня ініціатива, потребує постійного контролю	3	
10. Відношення до професії (роботи):		
любить свою професію(роботу), вважає її важливою	5	
не відчуває особливого інтересу до своєї професії (роботи), але не збирається її міняти	3	
Не любить свою роботу і готовий при першій можливості змінити її.	1	
11. Знання своїх службових обов'язків:		
чудово знає свої обов'язки	5	
недостатньо знає свої обов'язки	2	
не знає	0	
12. Участь в розробці і впровадженні організаційно технічних заходів.		
Постійно бере участь	4	
Інколи бере участь	3	
Не бере участь	1	
13. Чи вдосконалює свої знання (читає відповідну літературу):		
вдосконалює систематично	3	
вдосконалює періодично	2	
не вдосконалює	1	
14. Чи користується закордонною		

спеціальною літературою:		
користується постійно	5	
користується періодично	4	
не користується	1	
Сумарний бал _____		

Інформація, одержана за допомогою експертів, може бути використана при атестації, перед черговим призначенням працівника на посаду, а також при самооцінці.

Встановлена картою оцінка рівня розвитку тієї або іншої якості працівника (характеристики, кваліфікаційної ознаки) виключає необхідність введення у розрахунок оцінки коефіцієнтів значущості, що значно спрощує розрахунок і забезпечує достатню адекватність оцінки. Методика вельми проста і може застосовуватися членами атестаційних комісій на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» без всякої підготовки.

Після вивчення характеристики і співбесіди з атестованим експерти (атестаційна комісія) визначають оцінку по кожній характеристиці відповідно до карти. Оцінка може бути дробовим числом.

На основі оцінок експертів (членів комісії) підраховується середній бал по кожній характеристиці як середнє арифметичне оцінок всіх експертів (членів комісії). Складанням середніх оцінок експертів (членів комісії) по кожній характеристиці розраховується сумарний бал.

Для висновку атестаційної комісії використовується сумарний бал, який набрав атестований:

65 балів і вище – відповідає посаді і може бути рекомендований в резерв на заміщення вищестоящої посади;

65—52 бали – відповідає посаді, але просуванню не підлягає;

52 бали і нижче – відповідає посаді за умови виконання рекомендацій атестаційній комісії або не відповідає посаді.

Сумарні бали, одержані атестованим по Kartі експертної оцінки фахівця, не є єдиним і остаточним критерієм відповідності посаді, а використовуються лише як інформація з певним ступенем конкретності і об'єктивності, що характеризує атестованого працівника.

Результати оцінки повинні бути тісно пов'язані з системою морального і матеріального стимулювання праці і розвитку персоналу (планування кар'єри, професійне навчання).

Ця методика в окремих випадках дозволяє з мінімальними витратами часу виявити не тільки «придатність-непридатність» працівника, але і недоліки в кадровій роботі.

ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» рекомендується більше уваги і засобів приділяти на навчання персоналу. До навчання необхідний системний підхід, що враховує весь цикл успішного виробництва продукції: вивчення функціональних обов'язків працівників, дотримання правил охорони і дисципліни праці, удосконалення умінь і навичок виконання своїх обов'язків.

Для впровадження навчання персоналу на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» рекомендуються наступні стадії його створення:

- розробка учбових програми по навчанню персоналу;
- розробка календарно-тематичних планів;
- визначення мети проведення конкретного заняття;
- підготовка план-конспекту проведення заняття;
- проведення навчання методом бесіди;
- проведення практичного заняття.

Організацію проведення навчання персоналу повинен проводити працівник відділу кадрів. Пропонується групова форма навчання працівників. Теоретичні знання група повинна отримувати від інженерів відділів. З цією метою пропонується створення спеціального навчального кабінету.

3.2.Розвиток механізму стимулювання праці ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»

Виходячи з аналізу мотиваційного механізму, що склався на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», з положення, що склалося на ринку робочої сили, а також внутрішню структуру і систему управління персоналом на підприємстві, пропонується:

- 1.Розробити мотивовану оплату праці для працівників.
2. Розробити для ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» механізм планування кар'єри і підготовки керівних кадрів.

Одним з основних недоліків кадрової роботи на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» є відсутність мотивованої системи оплати праці.

Отже, по-перше, мотивація праці на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» повинна будуватися на основі чинників, безпосередньо залежних від працівників. Передусім це повинно виявлятися в тісному зв'язку заробітної плати з продуктивністю праці. Цей метод поставить у жорстку залежність розмір заробітку кожного працівника від результатів його діяльності. Заробітна плата на пряму буде залежати від продуктивності праці працівників.

По-друге, система матеріальної зацікавленості персоналу ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» повинна будуватися як система інвестування працівників, налаштована на високу ефективність згідно критерієм оцінки і зіставлення результатів і витрат праці. Потрібний підхід, відповідно до якого оплата по праці набуває функції інвестицій як робочої сили, тобто інвестицій, які можна назвати квалітрудовими. Такі інвестиції набагато ширші, ніж традиційна заробітна плата, вони не зводяться до неї і не обмежуються нею. Основне їх джерело – це кінцевий результат. Систему матеріального стимулювання потрібно орієнтувати не на кваліфікацію, одержану по диплому, а на рівень

кваліфікації виконуваної роботи. Так можна відмовитися від погодинної оплати праці і платити працівникам платню за кваліфікацію, а не за кількість людино-годин, проведених на своєму робочому місці. Виплачувати заохочення за результати діяльності конкретного працівника. Під фактичною кваліфікацією розуміється здатність працівника не тільки виконувати свої обов'язки, але і здатність брати участь у вирішенні виробничих проблем, знати їх і розбиратися в будь-якому аспекті господарської діяльності свого підприємства.

Існуюча на даний час відрядно-преміальна системи оплати праці недостатньо ефективна. Пропонується ввести комісійно-бонусну оплату.

При комісійній системі оплати праці контроль зазвичай менш строгий, чим при твердому фіксованому окладі. Тому необхідно розробити певні нормативи, які повинні виконуватися працівниками. Вони будуть різнитися від виду діяльності працівника.

Для встановлення бонусів слід встановити норми продуктивності праці, або квоти для кожного відділу окремо, які вказуватимуть працівникам, які показники в них повинні бути за певний проміжок часу (тиждень, місяць, квартал, рік для отримання бонусу).

Рівень винагороди необхідно пов'язати із ступенем виконання встановлених квот. При цьому можна використовувати один з трьох основних підходів до встановлення квот.

«Встановлення високих квот – встановлення норм вище, ніж може виконати більшість працівників, але проте реальних» [12]. Прихильники даного підходу припускають, що високі квоти стимулюють персонал.

Встановлення помірних квот – встановлення квот, які досяжні більшістю персоналу. Прихильники цього підходу вважають, що торговий працівник порухує ці квоти здійсними і знайде упевненість в собі.

В рамках проектних пропозицій по вдосконаленню мотивації працівників на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» підприємству

пропонується також розробити систему планування кар'єри і підготовки резерву керівників.

Кар'єра працівника повинна будуватися виходячи з ряду принципів її розвитку. Це дозволяє «виділити основні елементи, етапи і особливості кар'єри як процесу і врахувати їх в роботі з людиною» [40].

Як основоположні слід покласти такі принципи:

- індивідуальність, що припускає певну вибірковість при плануванні розвитку кар'єри, оскільки далеко не всі керівники і фахівці можуть задовольняти вимогам, що пред'являються (за здібностями, освітньому рівню і тощо); зацікавленість підприємства і працівника в розвитку кар'єри, що припускає перспективний розвиток виробництва, мотивацію на розвиток кар'єри і ряд інших чинників;
- стимулювання (моральне і матеріальне), фінансування розвитку кар'єри працівника в планах підприємства;
- обов'язковість професійного зростання, що припускає підвищення кваліфікації, зростання професіоналізму (майстерність), відповідне планування і тощо;
- соціально-психологічний комфорт і задоволеність, що забезпечується соціальним визнанням, зростанням матеріального благополуччя і тощо (при підвищенні на посаді або категорії і тощо).

Для вирішення проблем підготовки інституту керівних кадрів на підприємстві ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» пропонується розробити і упровадити комплекс взаємозв'язаних соціальних технологій і закріпити їх в документі системи управління кадрами «Робота з резервом керівних кадрів».

Пропоновані процедури підготовки резерву керівників на підприємстві відображено на табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Процедура підготовки резерву керівників на ПАТ «Херсонський хлібокомбінат»

Робота з резервом керівних кадрів					
Визначення потреб в керівних кадрах	Підбір і визначення керівних кадрів	Укомплектування резерву, розгляд, узгодження і затвердження резерву керівних кадрів	Робота з резервом керівних кадрів	Контроль за підготовкою керівних кадрів	Визначення готовності резерву керівних кадрів для призначення на посади
Вивчення організаційно-нормативних документів	Вивчення посадових інструкцій і положень	Розгляд в відділі кадрів пропозицій відділів у резерв керівних кадрів	Визначення напрямків підготовки осіб зарахованих в резерв із врахуванням рівня підготовки кожного кандидата	Контроль у підрозділах	Визначення у відділі рівня готовності резерву кадрів по кожній посаді і представлення пропозицій у відділ кадрів
Розробка нового переліку керівних посад	Визначення основних вимог до керівників по кожній посаді	Захист пропозицій по запропонованому резерву	Розробка і затвердження індивідуальних планів підготовки зарахованих в резерв	Контроль у відділі кадрів	Аналіз у відділі кадрів запропонованих пропозицій і підготовка матеріалів для розгляду у першого заступника директора
Проведення аналізу складу і розміщення кадрів	Вивчення результатів роботи на попередніх посадах	Розгляд і затвердження складу резерву в керівника	Організація роботи по виконанню індивідуальних планів	Періодичний перегляд проведення підготовки резерву кадрів керівництва підприємства	Розгляд першим заступником директора матеріалів і винесення по них рішення
Визначення кількості керівних посад	Визначення відповідності політичних, ділових і особистих якостей кандидатів вимогам посади.	Представлення пропозицій кадрового відділу	Навчання кандидатів резерву на курсах підвищення кваліфікації на підприємстві		Розгляд у директора підсумків і прийняття по них відповідних рішень
	Підбір кандидатів для зарахування в резерв керівних кадрів на кожен посаду у відділах підприємства	Щорічний перегляд резерву			Призначення підготовленого резерву на нову посаду

До основних завдань системи підготовки резерву керівних кадрів повинні відноситися:

- вивчення практичної діяльності керівників і фахівців і оцінка їх ділових і особистих якостей;
- організація роботи по підвищенню кваліфікації керівних працівників і створення системи ділового навчання резерву;
- забезпечення постійного, достатнього і надійного управлінського резерву, спадкоємності і стійкості управління підприємством і його підрозділами;
- призначення на керівні посади компетентних, здатних для цієї діяльності працівників і охочих працювати на цих посадах.

Підготовка резерву керівних кадрів повинна полягати у «визначенні потреби в керівних кадрах, підборі і вивченні їх резерву, порядку перегляду даного резерву, роботі з кандидатами, висунутими в резерв керівних кадрів, організації підвищення кваліфікації кандидатів, зарахованих до резерву, стажуванню кандидатів резерву, визначенні готовності кандидатів до призначення на керівні посади, визначенні обов'язків посадовців, відповідальних за роботу з кадрами, розробці схем стану резерву керівних працівників» [8].

Загальне керівництво системою підготовки резерву керівних кадрів повинен здійснювати заступник по персоналу ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат».

Для забезпечення надійного резерву керівних кадрів на всіх рівнях управління керівникам фірми і кадровому відділу необхідно знати потенційні можливості працюючих керівників верхнього і середнього рівнів. Відділ кадрів і керівники відділів окрім цього повинні мати чіткі відомості про потенційні можливості керівників нижчих рівнів. Це необхідно для вирішення проблеми комплектування управлінських штатів, підбору кандидатів на заміщення керівних посад і відповідної їх підготовки.

Для загального перспективного аналізу і оперативного рішення питань підготовки і переміщення керівних працівників на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» може використовуватися стратегічна схема резерву керівних працівників. Дана схема дозволить здійснювати аналіз стану керівних кадрів, визначати можливу ділову кар'єру керівників в послідовності заняття вищих постів і, кінець кінцем, успішніше працювати з більшою перспективою.

На основі аналізу схеми резерву складається список резерву, в якому вказуються конкретні посади, які може зайняти кандидат на просування, а також терміни просування. Списки складаються окремо по першій і другій категоріях резерву:

- перша категорія – кандидати, повністю готові для заміщення більш високих посад;
- друга категорія – кандидати, які можуть бути висунуті на більш високі посади за умови виконання рекомендацій керівництва підприємства.

Також на основі аналізу схеми в компанії повинні розроблятися довгострокові і поточні плани робіт з підготовки резерву керівних кадрів. Постійний облік вікового чинника дозволить уникнути вікової кризи управління, коли керівники одного рівня, особливо вищого, старіють одночасно, а також «перетримки» керівника на одній посаді.

Використання схеми резерву в ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» виключить гарячковий пошук заміни керівників, що йде, і дозволяє планомірно, з науковим підходом готувати управлінські кадри, оптимально поєднувати досвід старих кадрів з енергією молодих.

Така схема повинна сприяти виявленню управлінських здібностей у молодих людей вже на нижчих ступенях управління, а також тих, хто посідає посади менеджерів зі збуту, і підготовці з них керівників вищих рівнів. Крім того, вона дозволить справитися з поширеною трудністю в управлінні – з своєрідним управлінським саботажем, суть якого полягає

в прагненні деяких керівників затримувати біля себе готових до просування працівників.

ВИСНОВКИ

Як показали наші дослідження визначальним фактором, що впливає на конкурентоспроможність, економічне зростання і ефективність виробництва є наявність на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені виробничі задачі. Для формування ефективної системи кадрового менеджменту підприємству потрібна цілісна система роботи з кадрами, що дозволить управляти ними від моменту прийняття на роботу і до закінчення кар'єри.

При виконанні кваліфікаційної роботи нами було опрацьовано достатню кількість літературних джерел, наукових статей, навчальних посібників, публікацій з питань управління персоналом підприємства. Були дослідженні теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Акцентовано увагу на питаннях впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду, сутності та структури управління персоналом, стилів та методів управління персоналом, формування системи ефективного кадрового менеджменту.

У кваліфікаційній роботі було проаналізовано підприємство ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат».

ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» є самостійним суб'єктом, що веде господарську діяльність, із правом юридичної особи відповідно до Статуту підприємства і має всі ознаки підприємства: має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, штампи, фірмові бланки зі своїм найменуванням, товарний знак, які реєструються відповідно до чинного законодавства України, та інші необхідні реквізити .

Права й обов'язки ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» визначаються законом України «Про підприємства в Україні», Статутом хлібокомбінату.

Метою діяльності є задоволення суспільних потреб борошномельною продукцією, комбікормами і реалізації на основі отримання прибутку.

Предметом діяльності підприємства являється виробництво борошна, комбікормів, проведення державних закупок зерна і олійних культур, їх збереження, проведення капітальних ремонтів будинків, споруд, обладнання та їх капітального будівництва а також:

- виконання завдань органу управління майном по кількісному та якісному зберіганню матеріальних цінностей державного матеріального резерву на підприємстві;

- отримання прибутку від господарської діяльності в інтересах підприємства та органу управління майном;

- забезпечення інтересів держави щодо закупівлі до державного матеріального резерву та державних ресурсів зерна.

- вдосконалення технології зберігання матеріальних цінностей державного матеріального резерву по їх кількості і якості, впровадження нових досягнень науки і техніки та передового досвіду, механізації і автоматизації, поліпшення техніко-економічних показників в господарській діяльності;

- приймання, зберігання та відпуск матеріальних цінностей державного та мобілізаційного резервів згідно з укладеними договорами, відповідно до Закону України "Про Державний матеріальний резерв", а також наказів та інструкцій органу управління майном;

- забезпечення інтересів Херсонської області щодо закупівлі до регіональних ресурсів за дорученням обласної держадміністрації продовольчого і фуражного зерна для забезпечення виробництва борошна, крупів, хлібобулочних і макаронних виробів, комбікормів та інших харчових та кормових продуктів,

- участь у посередницьких операціях по закупівлі зерна, продуктів його переробки, зернової сировини, сільськогосподарської продукції для загальнодержавних, регіональних та інших потреб на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- виробництво, переробка, закупівля та реалізація (в тому числі в формі бартеру) сільськогосподарської продукції;

- комерційна, торгівельна, торгівельно-закупівельна, постачальницько-збутова та посередницька діяльність. Оптова і роздрібна реалізація продукції власного і невластного виробництва, комісійна і комерційна торгівля, в тому числі мережу власних магазинів, торгівельних точок;

- здійснення в порядку диверсифікації незабороненої чинним законодавством України виробничо-господарської, фінансової та цивільно-правової діяльності;

- вивчення кон'юнктури ринку, організація реклами;

- виробництво борошна, крупів, комбікормів та інших харчових і кормових продуктів;

- здійснення інших видів діяльності, що не суперечать чинному законодавству України.

Основні види діяльності – борошномельна, комбікормова промисловість, заготівля, круп'яна, хлібопекарна, макаронна промисловість, державна роздрібна торгівля.

Комбінат займається виробництвом борошна пшеничного вищого, першого та другого ґатунків, житнього обдирного, круп, комбікормів, хлібобулочних та макаронних виробів, заготівлею та зберіганням зерна.

При аналізі обсягів виробництва продукції нами було встановлено, що обсяги виробництва протягом трьох років зменшуються. Дана тенденція є негативною, тому що підприємство не повністю використовує свої потужності. Аналізуючи обсяги реалізації підприємства ми встановили, що вони коливаються і збільшуються по

відношенню 2016 року до 2015 року.

На ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» основний акцент в управлінні персоналом робиться на соціально-психологічні і економічні методи управління і на демократичний стиль управління.

Система кадрового менеджменту на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» реалізується через набір персоналу і його стимулювання.

Проаналізувавши систему набору персоналу на підприємстві ми встановили, що контрактна форма трудового договору є основною на ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат». Проаналізувавши даний контракт ми встановили, що він завжди є строковим. У ньому, на відміну від звичайного трудового договору, дається як по елементна характеристика обов'язків працівника, так і визначається конкретний результат, якого потрібно досягти. Він також має певні недоліки, так як контрактна форма побудована на строковому характері трудових відносин і посилює залежність найманого працівника від роботодавця, через що з'являється невпевненість у майбутньому, що негативно впливає на психологічний стан працівника.

Тому з метою вдосконалення управління персоналом на підприємстві рекомендовано:

1. Впровадити систему атестації і навчання персоналу:
 - рекомендується концепція створення;
 - рекомендується система організації.
2. Застосувати мотиваційний механізм стимулювання праці персоналу:
 - створення мотивованої системи оплати праці;
 - рекомендується система побудови;
 - рекомендується система оплати праці;
 - створення механізму підготовки резерву управлінських кадрів;
 - рекомендується комплекс технологій по створенню механізму;

– рекомендується система забезпечення функціонування запропонованих технологій.

Дана робота конкретно і детально пропонує вивчити і порівняти принципи, моделі, критерії, концепції зарубіжного досвіду формування ефективної системи кадрового менеджменту з вітчизняним досвідом на прикладі підприємства ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат». Пропонована інноваційна система атестації і навчання персоналу, а також застосування мотивованого механізму стимулювання праці, розробленому на результатах аналізу дослідження зарубіжного досвіду, позитивно вплинуть на систему управління персоналом підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алавердян Л.М. Борошно зі спельти: визначення та обґрунтування тенденцій розвитку ринку, оцінка якості / Л.М. Алавердян, О.П. Юдічева, О.В. Романенко // Товарознавчий вісник. – 2019. – Випуск 12. – С. 6-17.
2. Баб'як Г. До питання про можливості застосування зарубіжного досвіду організації формування персоналу в Україні / Г. Баб'як // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2016. – №21. – С. 92-96.
3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Інноваційна економіка. – 2015. – №1 (56). – С. 138-142.
4. Бакало Н.В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / Н.В. Бакало, К.О. Струцька // Економіка і регіон. – №6 (61). – 2016. – С. 71-75.
5. Бокій О.В. Ринок хлібобулочних і макаронних виробів: потреби суспільства і потенціал забезпечення / О.В. Бокій, О.В. Коваленко, О.П. Печенога. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2014. – 96 с.
6. Бокій О.В. Споживання хліба і хлібопродуктів та купівельна спроможність населення України / О.В. Бокій // Економіка АПК. – 2016. – №1. – С. 48-55.
7. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В.Ф. Братченко // Персонал. – 2014. – №3. – С. 5-10.
8. Бойчик М.І. Економіка підприємства / М.І. Бойчик, П.С. Харів, М.І. Хопчан. – Львів: Сполом, 2008. – 212 с.
9. Вартанова О.В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр, І.В. Шестер //

Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки». – 2015. – №3. – С. 50-54.

10. Василик О.Д. Державні фінанси України: підручник / О.Д. Василик, К.В. Павлюк. – К.: НІОС, 2002. – 608 с.

11. Власенко Т.А. Формування механізму стимулювання персоналу для здійснення організаційних змін / Т.А. Власенко, Ю.В. Матюшенко // Економіка розвитку. – 2017. – №3 (83). – С. 91-99.

12. Гальчинська Ю.М. Маркетингові дослідження конкурентної частки ПАТ «Київхліб» на ринку хлібобулочної продукції в Україні / Ю.М. Гальчинська, Ю.О. Поспєєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5861>

13. Гошовська В.А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління: навч. - метод. Матеріали / В.А. Гошовська, Л.А. Пашко, Л.М. Фугель. – К.: НАДУ, 2013. – 96 с.

14. Грідін О.В. Зернопродуктовий підкомплекс України: сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку / О.В. Грідін // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2017. – №1. – С. 21–27.

15. Грідін О.В. Сучасний стан та тенденції розвитку сфер виробництва, переробки а реалізації зерна: український та загальносвітовий контекст / О.В. Грідін // Економіка та управління національним господарством. – 2018. – Випуск 3 (14). – С. 60-68.

16. Грїшнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грїшнова, О.О. Наумова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К.: Знання, 2015. – С. 42-50.

17. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л. Григор'єв // Робота сьогодні. – 2015. – №5. – С. 32-34.

18. Гуран Н.Д. Особливості організації атестації персоналу [Електронний ресурс]/ Н.Д. Гуран. – Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/almanax/15.pdf>
19. Данилів Н.Ф. Економіка, організація й планування хлібопечення / Н.Ф. Данилів, З.Б. Шифман. – М.: Агровидат, 2012. – 190 с.
20. Економіка підприємництва: Підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
21. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер ; пер. с. англ. И.В. Веригина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 378 с.
22. Звіт про роботу управління споживчого ринку міської ради за I півріччя 2019 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.city.kherson.ua/articles/zvit-pro-robotu-upravlinnya-spozhyvchogo-rinku-miskoyi-radi-za-1-pivrichchya-2019-roku>
23. Кернасюк Ю. Вітчизняне борошно: попит та пропозиція [Електронний ресурс] / Ю. Кернасюк. – Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/10744-vitchyzniane-boroshno-popyt-ta-propozytsiia.html>
24. Квач Я.П. Сучасний стан і перспективи розвитку борошномельної галузі України / Я.П. Квач, Г.В. Кошельок // Економіка харчової промисловості. – 2015. – №2 (26). – С. 19-24.
25. Коваленко М.А. Економіко-математична модель системи управління трудовою активністю працівників підприємства / М.А. Коваленко, Л.Є. Сухомлин, Н.Г. Чуйко // Економіка і держава. Міжнародний науково-практичний журнал. – 2015. – №3. – С. 65-67.
26. Коваленко О.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці [Електронний ресурс] / О.В. Коваленко, А.В. Гоголенко. – 2014. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_048.pdf

27. Ковтуненко Ю.В. Стимулювання трудової діяльності персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю.В. Ковтуненко, А.С. Благодатських. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/science/men/2017/97.pdf>
28. Коленда Н.В. Соціальний потенціал: сутність та основні ознаки / Н.В. Коленда // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Вип. 1. – С. 105-115.
29. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник / А.М. Колот. – Київ: КНЕУ, 2009. – 224 с.
30. Костецька Н.І. Ринок хліба і хлібобулочних виробів України: стан і перспективи розвитку / Н.І. Костецька // Галицький економічний вісник. – Тернопіль: ТНТУ, 2015. – № 1. – С. 26-31.
31. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // Персонал. – 2015. – №7. – С. 13-21.
32. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н.С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
33. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія. Монографія / І.О. Кузнецова. – Одеса: ВПП «Друкарський дім», 2009. – 228 с.
34. Лахмінова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія / М.А. Лахмінова. – К.: КНЕУ, 2001. – 387с.
35. Лебеденко Т.Є. Сучасні погляди щодо удосконалення технології печіння хліба / Т.Є. Лебеденко, О.М. Кананихіна, Н.Ю. Соколова // Одеська національна академія харчових технологій. Наукові праці. – 2016. – Випуск 36. – С. 225-228.
36. Ліщинська В.В. Аналіз конкурентного середовища хлібопекарської промисловості України [Електронний ресурс] / В.В.

Ліщинська // Ефективна економіка. – 2018. – № 4. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/163.pdf

37. Луговий В.А. Організація обліку витрат на виробництво / В.А. Луговий // Бухгалтерський облік. – 2016 р. – №7. – С. 54-57.

38. Лучкова М.С. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства / М.С. Лучкова // Економічні науки: зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 9. – С. 77– 83.

39. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства / М.В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №1. – С. 126-135.

40. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Н.С. Маркова // Ефективна економіка. – 2010. – №10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302>

41. Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К.: Знання, 2010. – 570 с.

42. Матвеева І.С. Як зробити виробництво хліба прибутковим // Хлібопекарська і кондитерська промисловість України. – 2015. – №12. – С. 47-52.

43. Новицький І.В. Теоретичні основи економічних відносин суб'єктів зернопродуктового під комплексу / І.В. Новицький // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Випуск 13 (2). – С. 39-43.

44. Ноженко С.В. Врахування економічних ризиків у сценаріях розвитку підприємств харчової промисловості / С.В. Ноженко // Економічні інновації: зб. наук. пр. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2015. – Вип. 59. – С. 253-258.

45. Офіційний сайт ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.hleb.kherson.ua/>

46. Партин Г.О. Формування фінансового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Г.О. Партин, Р.І.Заdereцька, О.В. Граціян // Ефективна економіка. – 2016. – №1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4754>

47. Повержук У.М. Побудова моделі оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства залежно від ринкових факторів [Електронний ресурс] / У.М. Повержук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Вип. 5 (11). – С. 10-15. – Режим доступу: <http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/896/1/%D0>

48. Пугаченко О.Б. Особливості хлібопекарного виробництва та їх вплив на склад та облік запасів / О.Б. Пугаченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2009. – Випуск 15. – С. 310-319.

49. Рзаєв Г.І. Економічний потенціал підприємства та теоретичне обґрунтування напрямів його оцінки / Г.І. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3(3). – С. 145-149.

50. Сабадирьова А.Л. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб / А.Л. Сабадирьова, О.М. Бабій, Т.В. Куклінова, Д.Є. Салавеліс. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 343 с.

51. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства / Г.В. Савицька. – Київ: ТОВ «Нове знання», 2012. –688с.

52. Соколов А. В. Модель сучасного хлібопекарського підприємства / А.В. Соколов // Хлібопекарська і кондитерська промисловість України. – 2016. – №3(16). – С. 31-35.

53. Суюсанова О.Л. Фактори впливу на ефективність управління персоналом харчових підприємств[Електронний ресурс]/ О.Л. Суюсанова // Ефективна економіка. – 2013. – №3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3222>

54. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління / Н. Талюпа // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №8. – С. 49-50.
55. Таран М. Аттестация и оценка персонала / М. Таран // Кадровик України – №2. – 2018. – С.112-122.
56. Тарасюк Г.М. Сутнісні характеристики та ефективність використання економічного потенціалу вітчизняних підприємств / Г.М. Тарасюк, М.Ю. Ярмолюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 2. – С. 168-177.
57. Таркуяк А.О. Фінансовий аналіз і управлінські рішення: Навчальний посібник / А.О. Таркуяк. – К.: Видавництво Європа, 2015. – 201с.
58. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1 (28). – С. 141-146.
59. Толпежніков Р.О. Методика оцінювання виробничого потенціалу підприємства / Р.О. Толпежніков // Економіка і регіон. – 2012.– № 6. – С. 102.
60. Толпежніков Р.О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства / Р.О. Толпежніков // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 2(1). –С. 277-282.
61. Травин В.В. Менеджмент персонала підприємства / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 2000. – 272 с.
62. Турчак В.В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В.В. Турчак, С.Д. Чижинська // Молодий вчений: наук. журн. – Херсон, 2014. – № 8 (2). – С. 49-52.

63. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В.І. Хомяков, І.В. Бакулін. – Київ: Кондор, 2007. – 400 с.
64. Хринюк О.С. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О.С. Хринюк, В.А. Бова. – Ефективна економіка. – 2018. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf
65. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія: Менеджмент та маркетинг. – 2015. – №50. – С. 313-318.
66. Шегда А.В. Економіка підприємства: навч. посіб. / А.В. Шегда, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба. – К.: Знання-Прес, 2002. – 335 с.
67. Шляховська І. Категорії працівників, які підлягають атестації, звільнення за результатами атестації: алгоритм, необхідні документи [Електронний ресурс] / І. Шляховська. – Режим доступу: <https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/kategorii-pracivnikov-aki-pidlagaut-atestacii-zvilnenna-za-rezultatami-atestacii-algoritm-neobhidni-dokumenty/>
68. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом [Електронний ресурс] / Л.В. Шостак, Є.О. Болобан // Приазовський економічний вісник. – 2018. – Випуск 3 (08). – Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf
69. Щедрина Т.О. Оптимальні механізми стандартизації і сертифікації продукції в умовах ринкової економіки / Т.О. Щедрина // Розбудова держави. – 2017. – №10. – С.35-41.