

**Даний матеріал наводиться в демонстративних цілях.
Через це файл не відображає повний обсяг роботи. Для
отримання цілісної інформації по цій чи іншій роботі
звертайтеся до менеджерів сайту kursach.in.ua**

ТИТУЛКА

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. Поняття, класифікація та структура персоналу	5
1.1 Поняття та класифікація персоналу	5
1.2 Структура персоналу.....	8
1.3 Визначення чисельності окремих категорій працівників	16
РОЗДІЛ 2. Аналіз економічних показників підприємства	24
2.1 Характеристика функціонування підприємства та аналіз основних показників його діяльності	24
2.2 Система управління персоналом на підприємстві	31
2.3 Використання методів менеджменту в організації	38
Розділ 3. Оцінка персоналу як важливий елемент системи управління трудовим колективом	40
3.1 Специфічні складові оцінки робітників	40
3.2 Особливості комплексної оцінки керівників і спеціалістів	44
Висновки.....	51
Література.....	53

ВСТУП

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що, по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов.

Актуальною дана робота є через те, що персонал підприємства постійно потребує нових досліджень. Постійні зміни людської поведінки спонукають фахівців приділяти велику увагу їх діяльності.

За останні роки в Україні намагаються змінити застарілу концепцію управління персоналом, але поки що це мало кому вдалося. Основною причиною цього є слабка забезпеченість необхідними кадрами, які здатні нетрадиційно, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання переходу до ринкової економіки. Перш ніж змінювати концепцію управління персоналом, доцільно створити продуману систему роботи з трудовими ресурсами. Існуюча система, неефективність якої все більше очевидна, радикально не змінюється. Недостатньо глибоко розуміються в основах кадрової політики керівники різних рівнів і спеціалісти кадрових служб, серед яких більше осіб із технічною освітою, що визначає технократичну орієнтацію системи управління підприємством в цілому. Звідси часто негативне відношення керівників до інтересів соціального і культурного характеру, планування і організації результативної роботи з персоналом.

Мета даної роботи – дослідити персонал підприємства, його класифікацію, структуру та сучасну систему управління ним.

Завданням роботи є удосконалити існуючу систему роботи з персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження курсової роботи є організаційно-економічний механізм системи управління персоналом.

Предмет дослідження - формування системи управління персоналом як фактору підвищення ефективності функціонування об'єкта дослідження.

Робота побудована на основі досліджень у сфері обслуговування, забезпечення та ефективності робочого персоналу.

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття та класифікація персоналу

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій даної країни.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів. Вплив останніх конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру: кількість активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропонування робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів. управління персоналом кадровий працівник.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Слід відрізнити трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до конкретної праці).

Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, трудовий колектив.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [7, 75]. Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства

можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту).

З огляду на те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників підрозділяють на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. Зокрема у промисловості до першої групи – промислово-виробничого персоналу – відносять працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо.

Такий розподіл персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці береться, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Водночас поширення процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами робить таке групування персоналу все умовнішим. Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники [7, 77].

Керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів. До них належать директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах; головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники перелічених керівників.

Спеціалістами вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи: інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульты, соціологи тощо.

До службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема – діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

Робітники – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до складу робітників включають двірників, прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.

В аналітичних цілях усіх робітників можна поділити на основних – тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних – тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації чіткі межі між основними та допоміжними робітниками зникають, а роль останніх (зокрема наладчиків, механіків) зростає.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

Спеціальність – це більш-менш вузький різновид трудової діяльності в межах професії.

Відповідно до цих визначень, наприклад, професія токаря охоплює спеціальності токаря-карусельника, токаря-револьверника, токаря-розточувальника тощо.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, від рівня технічного

розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. Водночас існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців. Так, наприклад, у харчовій промисловості налічується 850 професій та спеціальностей, а з них тільки близько половини є специфічними для цієї галузі.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їхніх можливостях виконувати роботи відповідної складності.

1.2 Структура персоналу

Кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності.

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій чи тій посаді. Вирізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади, наприклад, інженерні та економічні, але не мають спеціальної освіти).

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

Таблиця 1.1

Групи робітників за рівнем кваліфікації, виконувани ними роботи й терміни їхньої підготовки [7, 79]

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

Ці класифікаційні ознаки персоналу підприємства поряд з іншими (стать, вік, ступінь механізації праці, стаж) служать основою для розрахунків різних видів структур. Для ефективного управління важлива не проста констатація чисельності (або її динаміки) окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними (рис. 1).

Це дає змогу не тільки виявити вплив фактора персоналу на кінцеві

результати діяльності підприємства, а й встановити найсуттєвіші структурні зміни, їхні рушійні сили, тенденції і на цій підставі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів.

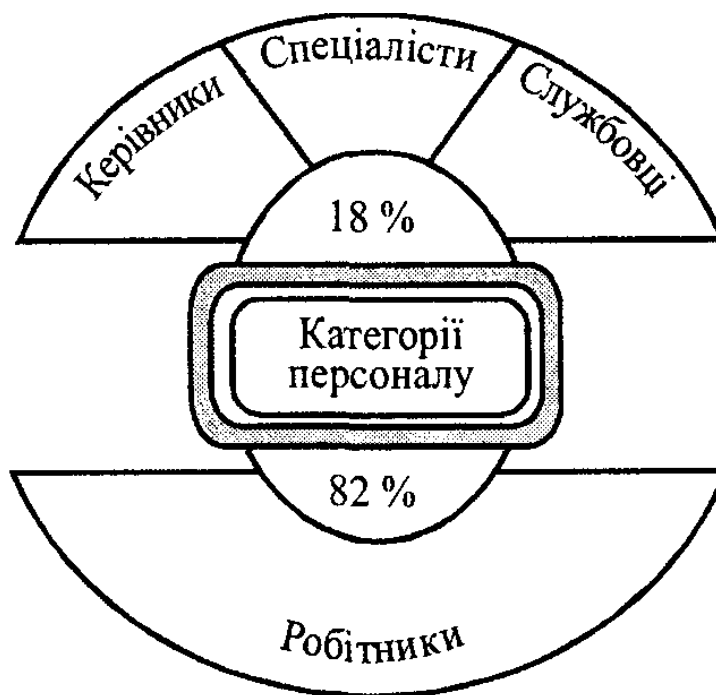


Рис. 1.1. Категорії та орієнтовна структура персоналу підприємств промисловості України [7, 80]

На формування різних видів структур персоналу та трудових ресурсів в Україні (як на макро-, так і на мікрорівні) у найближчі роки впливатимуть такі фактори та загальні тенденції [8, 174]:

- Інтенсивний перерозподіл працівників із промисловості та сільського господарства в інформаційну сферу та у сферу праці з обслуговування населення.
- Включення до складу трудових ресурсів працівників з більш високим освітнім рівнем, ніж у тих, що вибувають за межі працездатного віку.
- Підвищення частки допоміжної розумової праці (нині вона в кілька

разів менша, ніж у розвинутих країнах з ринковою економікою).

– Зростання попиту на кваліфіковану робочу силу (операторів, наладчиків, програмістів-експлуатаційників), що може значною мірою задовольняється за рахунок безробітних з категорій керівників та спеціалістів.

– Уповільнення темпів зниження частки мало- та некваліфікованої праці у зв'язку з різким скороченням за останні п'ять років технічного переозброєння діючих підприємств.

– Інерція системи освіти, яка продовжує відтворювати кваліфіковані кадри в основному за старою фаховою схемою.

Кваліфікація працівника визначається такими чинниками, як рівень загальноосвітньої і спеціальної підготовки, досвід роботи на аналогічних посадах, необхідний для освоєння професії. Передумовою високої кваліфікації є професійна придатність, яка включає сукупність особистих якостей, характеристик і нахилів, потрібних для успішного виконання певних професійних обов'язків. Стосовно керівників різного рівня необхідною складовою кваліфікації є також організаційні здібності та навички.

Рівень кваліфікації визначається та присвоюється працівнику спеціальною кваліфікаційною комісією на основі порівняння його знань та досвіду з вимогами, викладеними у тарифно-кваліфікаційних довідниках (характеристиках), і юридичне закріплюється в документах: дипломах, посвідченнях тощо.

Кількісними показниками рівня кваліфікації є розряди або класи (для робітників), категорії (для спеціалістів), наукові ступені і вчені звання (для науковців) тощо. Якісним показником кваліфікації є компетентність, тобто рівень загальної та професійної підготовки, що дає змогу адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються. Компетентність людини залежить, крім рівня її кваліфікації, ще і від її ставлення до своєї роботи, досвіду, старання та вміння поповнювати свої знання. Компетентність, або професіоналізм, може змінюватися як у бік підвищення, так і у бік зниження [8, 175].

Слід мати на увазі, що оптимальною для підприємства ситуацією є відповідність рівня кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт. Саме по собі підвищення кваліфікації працівників не дасть економічного ефекту, якщо воно не пов'язане з переходом до виконання складніших робіт. Разом з тим не можна забезпечити прогрес виробництва без відповідної кваліфікації співробітників. Тому слід приділяти пильну увагу аналізу рівня кваліфікації працівників і рівня її використання. Визначити ці показники можна за допомогою відповідних коефіцієнтів.

Коефіцієнт кваліфікації ($K_{\text{кв}}$) показує достатність (недостатність) кваліфікації працівників для виконання доручених їм робіт. Він не може бути більшим 1. Якщо $K_{\text{кв}} = 1$, це означає, що і освіта, і практичний досвід усіх працівників відповідає кваліфікаційним вимогам. Коефіцієнт кваліфікації розраховується за формулою [8, 175]

$$K_{\text{кв}} = \sqrt{Ч_{\text{ос}} Ч_{\text{д}}} / Ч_{\text{заг}},$$

де $Ч_{\text{ос}}$ – чисельність працівників підприємства, що мають відповідну кваліфікаційним вимогам освіту;

$Ч_{\text{д}}$ – чисельність працівників, що мають відповідний кваліфікаційним вимогам досвід;

$Ч_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників.

Коефіцієнт використання кваліфікації ($K_{\text{в.кв}}$) показує раціональність використання кваліфікації працівників при виконанні доручених їм робіт [8, 176]:

$$K_{в.кв} = \Sigma\Pi_{в.кв} / \Sigma\Pi_{заг},$$

де $\Sigma\Pi_{в.кв}$ – сума затрат праці на виконання робіт відповідно до кваліфікації за певний період;

$\Sigma\Pi_{заг}$ – сума загальних витрат праці за цей період.

Забезпечити на підприємстві для кожного кваліфікованого працівника можливість виконання ним роботи лише відповідної його кваліфікації практично неможливо (у такому разі $K_{в.кв} = 1$), але доцільно прагнути до того, щоб максимально наблизити значення цього коефіцієнта до 1.

Співвідношення між окремими групами працівників підприємства утворює структуру персоналу. Залежно від ознаки, покладеної в основу класифікації персоналу, можна розрахувати різні види структури (соціальна, професійна, кваліфікаційна, статева, вікова, за стажем роботи та ін.).

Професія і кваліфікація – основні якісні ознаки індивідуальної робочої сили. Професійна та кваліфікаційна структура – основні якісні ознаки персоналу підприємства. Професійна структура – це частки груп працівників певних професій у загальній кількості співробітників підприємства, виражені у відсотках. Зрушення в професійній структурі працівників підприємства визначаються змінами, що відбуваються в характері і змісті праці під впливом науково-технічного прогресу, що обумовлює появу нових і відмирання старих професій, ускладнення і зміну функціонального змісту трудових операцій [8, 176].

Кваліфікаційна структура – це процентне співвідношення груп працівників різних рівнів кваліфікації в загальній чисельності персоналу. Зміни кваліфікаційної структури визначаються якісними змінами в трудовому потенціалі підприємства (набуття вмінь, знань, навичок) і відображають передусім зміни в індивідуальних характеристиках робочої сили.

Зазвичай кваліфікаційну структуру визначають окремо для різних

категорій персоналу, оскільки їм притаманні різні кваліфікаційні ознаки. Наприклад, кваліфікаційна структура робітників промислового підприємства визначається процентними частками груп робітників різних розрядів у загальній кількості робітників; кваліфікаційна структура наукової організації – частками спеціалістів, що мають наукові ступені кандидатів та докторів наук тощо.

Вікова структура персоналу характеризується часткою працівників відповідного віку в їх загальній чисельності. При вивченні вікового складу застосовуються такі групування: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25- 29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 і старші [8, 177].

Соціальна структура персоналу підприємства – це кількісне співвідношення між різними категоріями працівників, що розрізняються за характером трудових функцій. Згідно з Державним класифікатором професій (класифікатор професій ДК 003-95) персонал поділяється на п'ять категорій: керівники; професіонали; фахівці; технічні службовці; робітники [8, 177].

Керівники здійснюють функції загального управління. Умовно їх поділяють на три рівні: вищий (організація в цілому) – генеральний директор, директори; середній (основні структурні підрозділи) – начальники цехів, відділів, центрів тощо; і первинний (керівники безпосередніх виконавців) – начальники лабораторій, бюро, змін тощо. До керівників належать також головні спеціалісти (головний інженер, головний технолог, головний бухгалтер та ін.), а також заступники всіх названих працівників.

Професіонали вирішують питання, що стосуються створення і впровадження у виробництво нових знань у формі теоретичних та прикладних розробок, а також розробляють варіанти вирішення окремих виробничих і управлінських проблем, остаточне розв'язання яких входить до компетенції керівників. На підприємстві це передусім інженери, економісти, юристи та ін. Підготовка професіонала потребує відповідної вищої освіти III-IV рівня (кваліфікація: спеціаліст, магістр), а на окремих роботах – і наукового ступеня (кандидата, доктора відповідних наук) або вченого звання (старшого наукового

співробітника, доцента, професора). З ідеологічних міркувань у радянські часи штучно принижувалася роль високоосвічених спеціалістів та інтелігенції взагалі, проте реально саме їхні знання та вміння в сучасних умовах стають рушійною силою прогресу суспільства в цілому і кожного окремого підприємства зокрема.

Професійні завдання фахівців полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень і використанням методів відповідних наук (бухгалтери, касири-експерти, техніки на виробництві, фахівці в галузі обчислювальної техніки, інспектори з кадрів). Робота фахівців також пов'язана з аналізом та обробкою інформації і потребує кваліфікації молодшого спеціаліста, бакалавра, а на деяких роботах – і спеціаліста.

Технічні службовці здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування, виконуючи при цьому чітко регламентовану суто технічну роботу (наприклад, касири, діловоди, коменданти, секретарі тощо). Злагоджена робота технічних службовців вивільнює робочий час спеціалістів та керівників від простої, але необхідної роботи, сприяючи повнішому використанню кваліфікаційного потенціалу персоналу.

Робітники безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру, керують машинами та механізмами, ремонтують, налагоджують і обслуговують обладнання. Для розрахунку трудомісткості виробництва, організації оплати праці тощо заведено розрізняти основних та допоміжних робітників. Основні робітники безпосередньо беруть участь у технологічних процесах: змінюють форму, структуру, характеристики предмета праці, його розташування тощо. У результаті створюються матеріальні продукти чи послуги. Допоміжні робітники обслуговують обладнання та робочі місця і в основному, і в допоміжному виробництві.

Серед робітників розрізняють також працівників ручної і механізованої праці за такими категоріями: робота за допомогою автоматів; робота за допомогою машин, механізмів, приладів, установок; обслуговування машин,

верстатів, установок, приладів; робота без застосування машин і механізмів (ручна); ремонт та налагодження машин і механізмів. До робітників відносять також молодший обслуговуючий персонал, що надає послуги, здебільшого не пов'язані з основною діяльністю (двірники, прибиральники, кур'єри, охоронці, гардеробники, водії персональних автомобілів та ін.).

Основою віднесення працівників до тієї чи іншої з названих вище категорій є посада, яку вони обіймають, тобто штатна одиниця підприємства, що характеризується сукупністю кваліфікаційних вимог, трудових прав, обов'язків і відповідальності працівника.

1.3 Визначення чисельності окремих категорій працівників

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика функціонування підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Підприємство розпочало свою діяльність з 1983 року. У перші роки виробничі потужності дозволяли поставляти продукцію на територію Волинської та Рівненської областей. Відкриття «Теремно Хліб» було приурочене до 900-річчя міста Луцьк.

Адреса підприємства: вулиця Підгаєцька, 13б, Луцьк, Волинська область.

Спочатку роботи підприємства випускалось 5 видів хліба. Сьогоднішній асортимент хлібобулочних виробів налічує більше як 140 найменувань. Сучасні потужності хлібозаводу дозволяють випускати близько 50 тонн хлібобулочних виробів щодня.

На підприємстві діє постійний моніторинг і аудит процесу виробництва. Всього станом на кінець 2014 року тут працює більше ніж 500 осіб. В середині 2013 р. ПАТ «ТЕРЕМНО ХЛІБ» представила новий корпоративний бренд. Новим знаком в логотипі ПАТ «ТЕРЕМНО ХЛІБ» стало зображення будиночка, як символу сім'ї, тепла, гостинності і достатку. Традиційний строгий стиль логотипу змінився на більш відкритий для розуміння і легкий у сприйнятті. Цінність оновленого бренду підприємства, за словами керівництва підприємства, відображає повагу до традицій, якість послуг, відповідальність і прагнення до розвитку.

У 2013 році сума інвестицій у виробництво становила 3 мільйона гривень. Холдинг «Хлібні інвестиції», до складу якого входить ПАТ «ТЕРЕМНО ХЛІБ», планомірно проводить політику технічного переоснащення, що дає можливість випускати якісну продукцію.

Публічне акціонерне товариство «Теремно Хліб» засноване від 17

грудня 1996 року відповідно до рішення засновників: регіонального відділення Фонду Державного Майна України у Волинській області та організації орендарів орендного підприємства «Теремно Хліб», шляхом перетворення останнього у відкрите акціонерне товариство «Теремно Хліб» відповідно до законодавства України.

Товариство створюється з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів в т.ч. на давальницьких умовах;
- виробництво кондитерських виробів усіх видів, какао-полпрошку, халви;
- торгівельна діяльність у сфері оптової, роздрібної торгівлі та громадського харчування, щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, алкогольних напоїв тютюнових виробів, предметів побутової хімії, медикаментів, нафтопродуктів, предметів гігієни та санітарії, косметично-парфумерних виробів, продуктів харчування та харчових добавок;
- виробництво крупи, борошна, макаронних виробів в т.ч. на давальницьких умовах;
- виробництво комбікормів і білково-вітамінних добавок, обробка гібридного і сортового насіння кукурудзи;
- вирощування зернових, кормових, олійних культур та насіння, грібів;
- сільськогосподарське виробництво, закупівля товарів, їх переробка та реалізація;

- торгівельна діяльність, в тому числі оптова, роздрібна, комісійна, консигнаційна торгівля;
- надання посередницьких, маркетингових, консультаційних послуг;
- надання послуг з ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності;
- надання консеційних послуг;
- здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом;
- виготовлення сувенірної продукції;
- лізинг;
- громадське харчування;
- виробництво товарів народного споживання;
- виробництво кондитерської продукції;
- зовнішньо-економічна діяльність;
- підготовка, постановка, проведення концертних видовищ, спортивних програм, фестивалей;

Товариство здійснює будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України і відповідають цілям, які передбачено статутом товариства.

Учасниками товариства є Тищенко Андрій Олексійович, Корсак Марія Іванівна та Степанюк Іван Феодосійович.

Учасники товариства мають право:

- брати участь в управлінні товариством в порядку визначеному чинним статутом;

- брати участь у розподілі прибутку та одержувати його частину;
- вийти з товариства у встановленому порядку;
- здійснити відчуження часток у статутному капіталі товариства;
- одержувати інформацію про діяльність товариства.

Товариство самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою господарську діяльність.

Матеріально-технічне забезпечення товариства здійснюється через систему прямих угод або через біржу та інші організації.

Товариство самостійно встановлює форми, системи та розмір оплати праці, а також доходів його працівників.

Вищим органом товариства є Загальні збори його учасників. Вони складаються з учасників або призначених ними представників. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник має право в будь-який момент змінити свого представника у загальних зборах учасників, сповістивши про це інших учасників.

Учасник вправі передавати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представнику іншого учасника.

Загальні збори учасників товариства обирають голову товариства. Кожен з учасників товариства має кількість голосів пропорційно частці в статутному фонді.

Загальні збори можуть приймати рішення з будь-яких питань діяльності товариства. До виключної компетенції загальних зборів учасників належить:

- визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження його планів, звітів про їх виконання, затвердження інвестиційних планів;
- внесення змін і доповнень до статуту товариства, зміна розміру його статутного капіталу;

- обрання та відкликання членів виконавчого органу та ревізійної комісії, визначення форми контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;

- затвердження річних результатів діяльності товариства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, строк та порядок виплати прибутку (дивідентів), визначення порядку покриття збитків;

- створення та ліквідація філій та представництв, затвердження їх положень;

- винесення рішень про притягнення до відповідальності посадових осіб , органів управління товариством;

- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства, визначення його організаційної структури;

- прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;

- встановлення розміру, форми та порядку внесення учасниками додаткових вкладів;

- виключення учасників з товариства.

Загальні збори учасників можуть прийняти рішення про передачу директору повноважень, що відносяться до компетенції зборів, крім виключної компетенції.

Про час та місце проведення зборів кожен учасник повідомляється письмово за 14 днів до проведення зборів.

Виконавчим органом товариства є директор. Виконавчим органом товариства може бути також особа, яка не є учасником товариства.

Директор діє від імені товариства в межах встановлених законом та установчим документом.

Щодо економічних показників діяльності підприємства, то вони наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних економічних показників

Номер	Показник	Формула розрахунку	Первісний документ	Роки			Відхилення від базового року			
				2013	2014	2015	абсолютне		відносне	
							2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Валовий прибуток, тис. грн..	-	Ф. № 2	23544	33170	55094	9626	21924	40,88	66,1
2.	Собівартість, тис. грн..	-	Ф. № 2	547,65	666,90	994,57	119,25	327,67	21,77	43,19
3.	Рентабельність, %			42,98	49,73	55,39	6,75	5,66	15,7	11,38
4.	Вартість основних засобів (залишкова) тис. грн..	-	Ф. № 1	47102	50484	54465	3382	3981	7,18	7,88
5.	Фондовіддача			0,011	0,013	0,018	0,002	0,005	18,18	38,46
6.	Середньоспикова чисельність працівників, осіб	-		506	515	526	9	11	1,77	2,13

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7.	Продуктивність праці, тис. грн./ осіб			47,61	65,7	106,63	18,09	40,93	37,99	62,29
8.	Середньорічна зарплата одного працівника, грн.			3,42	3,41	3,47	-0,01	0,05	-0,29	1,75
9.	Дебіторська заборгованість, тис. грн..	Ф. № 1	Ф. № 1	1025	5805	4784	-4780	-1021	466,34	-17,58
10.	Кредиторська заборгованість, тис. грн..	Ф. № 1	Ф. № 1	0	0	0	0	0	0	0
11.	Коефіцієнт автономії	Ф. № 1	Ф. № 1	0,76	0,68	0,59	-0,08	-0,09	-11,59	-10,54

Як видно із таблиці, підприємство в останні роки переживає стадію зрілості. Проблеми на в колективі підприємства вона вирішує через важелі внутрішнього та зовнішнього функціонування підприємства на ринку товарів. Також воно продовжує примножувати свій валовий прибуток, собівартість виробленої продукції, показник рентабельності, середньорічна заробітна плата працівників, а також продуктивність праці.

Також рівень рентабельності підприємства, показує, що воно функціонує без особливих проблем з витратами та прибутковістю. Дещо зменшився коефіцієнт автономії. Проте підприємство продовжує функціонувати у звичайному виробничому режимі.

2.2 Система управління персоналом на підприємстві

Результативність (ефективність) господарювання на підприємстві великою (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів (служб) підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади; вона охоплює низку функціональних підсистем, перелік яких з короткою змістовою характеристикою наведено на рис. 2.1.

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

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

Обсяг робіт щодо набору персоналу залежить передовсім від різниці між наявною чисельністю та майбутніми потребами. Розрізняють зовнішні та внутрішні джерела набору. До зовнішніх належать ті, що забезпечують поповнення персоналу через [7, 85]:

- державні бюро з працевлаштування, регіональні біржі праці;
- комерційні (у тім числі міжнародні) підприємства та організації з працевлаштування;
- систему контрактів підприємств з вищими, середніми спеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;
- об'яви в пресі, на радіо, телебаченні, у розклеюваних афішах тощо.



Рис. 2.1 Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві (в організації) [7, 85]

Варто зазначити, що емпіричний підхід до набору персоналу, який значною мірою властивий використанню названих джерел наймання, може стати причиною великих помилок, а також даремних витрат часу та грошей. Ось чому підприємства все частіше використовують внутрішні джерела набору, а саме [7, 86]:

- підготовку робітників через учнівство на підприємстві;

- просування по службі своїх працівників (можливо з перепідготовкою), що потребує менших витрат, створює ліпший моральний клімат на підприємстві;
- пряме звертання до своїх працівників з проханням рекомендувати на роботу їхніх друзів та знайомих;
- регулярне інформування всього колективу працівників про наявні вакансії тощо.

Недоліком такого підходу є фактичне обмеження припливу нових людей з можливими нестандартними поглядами на процес управління певною сферою діяльності, які могли б бути дуже корисними.

Співвідношення окремих форм набору залежить передовсім від специфіки конкретної категорії персоналу, а також від взаємодії держави та підприємств у галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Важливість такої взаємодії випливає з того, що вона забезпечує ефективне вирішення не тільки суто практичного завдання – забезпечення сучасного виробництва кваліфікованою робочою силою, а й сприяє більшій зайнятості працездатного населення, пом'якшує зумовлене безробіттям соціальне напруження в суспільстві.

З прагматичних позицій найважливішим завданням керівника є добір команди однодумців, від якості якої залежить тривалість успіхів і престиж фірми, підприємства.

Механізм добору команди, керівників виробничих підрозділів і її адміністрації, як правило, зводиться до формування вимог до здобувача вакантної посади на основі характеру, специфіки роботи і конкретної ринкової ситуації, в якій йому доведеться працювати; розробки професійно-кваліфікаційної моделі кандидата на посаду; збору й обробки інформації про наявних кандидатів (претендентів); розробки системи добору кандидатів, методів і критеріїв зіставлення їхніх позитивних і негативних сторін стосовно до професійно-кваліфікаційної моделі кандидата на дану посаду; вибору (добору) найбільш імовірних претендентів; оцінювання кандидатів за

допомогою тестів або інших форм випробування в реальних посадових ситуаціях; остаточної оцінки і вибору реального кандидата на посаду; призначення обраного кандидата на посаду за прийнятою у фірмі процедурою.

На ПАТ «Теремно Хліб» склалася централізована система управління, в якій керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень.

Між всіма підрозділами підприємства і керівництвом усіх рівнів налагоджені лінійно-функціональні зв'язки. Кожен керівник приймає самостійно тільки рішення пов'язані з поточною виробничо-економічною діяльністю підрозділу (поточний ремонт обладнання, заміна працівників у разі відпусток чи лікарняних, здійснення оперативного та поточного контролю і т.д.).

Всі рішення, які безпосередньо стосуються всього підприємства, що носять глобальний характер (наприклад: зміна устаткування, перехід на нові види техніки, нові вироби, зміни в заробітній платі працівників і т.д.) приймаються одноосібно керівником підприємства, після консультацій з головним інженером або головним бухгалтером. Не можна сказати, що процес підготовки і прийняття рішень проходить на непрофесійному рівні. За рахунок великого досвіду роботи на даному підприємстві і в даній галузі, керівництво можна було б визнати цілком компетентним.

У цілому всі рішення, що стосуються виробництва, можна назвати як "слідування за ситуацією", керівництву підприємства при прийнятті рішень не вистачає ініціативи і зацікавленості, що можна пояснити і центральним керівництвом засновника. У даній ситуації бачиться можливим включення в оплату роботи керівників підприємства певного відсотка прибутку для стимулювання їх ініціативи до розширення ринку, а не утриманню зайнятих позицій. У цілому процес прийняття рішення досить стандартизований (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Управлінські рішення в організації ПАТ «Теремно Хліб»

Характеристика управлінських рішень	Приклади, які відображають характеристики управлінських рішень в організації	Механізм забезпечення ефективності використання характеристик управлінських рішень в організації
Види управлінських рішень	За терміном дії: стратегічні, тактичні, оперативні. За масштабами впливу: загальні і часткові.	1. Оперативні рішення приймаються керівниками низового рівня (майстри) на період до одного року. 2. Тактичні рішення приймаються керівниками середнього рівня (відділ кадрів) на період від одного до п'ять років. 3. Стратегічні рішення приймаються керівниками вищого рівня(директор) і полягає у визначенні перспективних напрямків розвитку товариства. 4. Часткові рішення приймаються керівниками відділів(фінансова служба, виробнича служба) і поширюються лише на діяльність певного відділу. 5. Загальні рішення приймаються керівниками.
Умови прийняття управлінських рішень	Право прийняття рішень. Повноваження. Обов'язковість.	1. Ухвалення та виконання управлінських рішень – найголовніший оціночний критерій керівних здібностей. 2. Прийняття рішень – це процес, завдяки якому обирається лінія поведінки як вирішення певної проблеми. Ухвалення управлінського рішення – це вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Це модель, у якій фігурує певне число варіантів та можливість обрати кращий з них.
Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень	1. Час; 2. Ступінь ризику; 3. Ступінь підтримки менеджера корективом; 4. Власні здібності керівника;	При прийнятті управлінських рішень враховується фактор ризику – рівня визначеності, з яким прогнозується результат. Рішення приймаються у різних обставинах по відношенню до ризику. Ці умови традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику та невизначеності ситуації, виходячи з наступного поділу інформації; повна інформація; неповна інформація чи така, що швидко змінюється; повна невизначеність.

Отже, управлінське рішення як специфічний вид діяльності людини в процесі управління можна уявити в вигляді послідовності певних операцій. Це перш за все розробка варіантів дій, вибір варіанту, його прийняття,

(затвердження)реалізація.

Важливим елементом ефективного управління персоналом підприємства виступає мотивація працівників. Оцінку реалізації даного важеля можна здійснити шляхом розрахунку певних показників відповідно до складових елементів мотиваційного потенціалу підприємства:

Оцінювання матеріальних стимулів працівників підприємства:

Коефіцієнт, що відображає вагомість заохочувальних і компенсаційних виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства ($K_{зк}$):

$$K_{зк} = \frac{Взкв}{Фон} ,$$

де $Взкв$ – величина заохочувальних і компенсаційних виплат, що виплачуються працівникам підприємства (наприклад, матеріальна допомога, соціальні пільги індивідуального характеру тощо), тис. грн.

$$K_{зк} = \frac{689}{1888} = 0,36$$

Коефіцієнт заборгованості з виплати заробітної плати працівникам підприємства ($K_{зп}$):

$$K_{зп} = \frac{Чсер.обл. - Чзп}{Чсер.обл.} ,$$

де $Чзп$ – кількість працівників підприємства, яким не виплачено заробітну плату, осіб;

$Чсер.обл.$ – середньооблікова чисельність працівників підприємства, осіб.

$$K_{зп} = \frac{35-0}{35} = 1$$

Коефіцієнт, що відображає вагомість преміальних виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства ($K_{прв}$):

$$K_{прв} = \frac{Впр}{\Phi_{оп} + \Phi_{пр}},$$

де $Впр$ – величина премій і винагород, що виплачуються працівникам підприємства, тис грн.;

$\Phi_{пр}$ – преміальний фонд, який формується з прибутку підприємства, тис. грн.

$$K_{прв} = \frac{1345}{1888 + 1200} = 0,44$$

Коефіцієнт дисципліни праці ($K_{дисц}$):

$$K_{дисц} = \frac{Ч_{сер.обл.} - Ч_{тр.дисц.}}{Ч_{сер.обл.}},$$

$Ч_{тр.дисц.}$ – кількість порушників трудової дисципліни, осіб.

$$K_{дисц} = \frac{35 - 0}{35} = 1$$

Таким чином, на даному підприємстві колектив перебуває у хороших взаємовідносинах. Внутрішні конфлікти вирішуються виключно в стінах виробничої площадки. Це свідчить про керування його діяльністю на передовому рівні.

2.3 Використання методів менеджменту в організації

Методи управління — це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей фірми (підприємства, організації).

Управління фірмою (підприємством, організацією) спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, передовсім матеріальних. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру.

Застосування методів менеджменту подаємо у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Застосування методів менеджменту на ПАТ «Теремно Хліб»

Групи методів	Види методів	Приклади застосування конкретних методів в організації	Характеристика механізмів взаємодії різних методів менеджменту в організації
1	2	3	4
Організаційно-розпорядчі	Організаційні	Організація на підприємстві нового підрозділу. Проводиться організаційне нормування та регламентування.	Формується в результаті функції „Управління виробничо-господарською діяльністю” на етапі планування. Штатний розпис працівників, посадові інструкції
	Розпорядчі	Проект наказу про реорганізацію, посадові інструкції, пов’язаний з етапом організування.	Розмір нової заробітної плати закладається в бюджеті організації на наступний період. Враховується при плануванні витрат на сировину.
Соціально-психологічні	Соціальні	Встановленні певні заходи щоб розв’язати конфлікти, які виникли у зв’язку змінами у керівництві.	Розробляються заступником директора із загальних питань та покращення умов праці.

Продовження таблиці 2.3

	Психологічні	Винесення подяки за ефективність роботи головному технологу, нагородження грамотою	Реалізуються внаслідок видачі наказу про нагородження, їх розмір враховується бюджетом організації.
Економічні	Ціноутворення	Видаються необхідні накази та розпорядження, розроблюється бюджет для закупівлі нового обладнання, нової сировини.	Бюджет має чіткий розпис надходжень та видатків на певний термін, розробляється заступниками, спеціально створеними групами, затверджується директором.
	Фінансування	Базується на використанні тарифних ставок, доплат, премій, матеріальних стимулів.	
	Інші		

Отже, практична реалізація функцій управління на ПАТ «Теремно Хліб» здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

3.1 Специфічні складові оцінки робітників

Під оцінкою персоналу звичайно розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

У практиці господарювання застосовуються зовнішня оцінка та самооцінка. Зовнішньою вважають оцінку діяльності працівника керівником (керівниками) фірми, трудовим колективом безпосередніми споживачами продуктів праці. Самооцінка здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя та трудової діяльності, допустимих і заборонених способах їхнього досягнення, про необхідні моральні якості (сумлінність, чесність, відданість ділу тощо).

Зазвичай оцінка персоналу виконує орієнтуючу й стимулюючу функції. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожний працівник за допомогою громадської оцінки та самооцінки усвідомлює свою поведінку, одержує можливість визначати напрями і способи дальшої діяльності. Стимулююча функція виявляється в тому, що вона, породжуючи в працівника переживання успіху чи невдачі і підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукає його до діяльності в позитивному напрямку.

Оцінка персоналу має базуватися на загальновизнаних принципах, а саме: об'єктивності; усебічності; обов'язковості; систематичності (постійності). Дотримання цих принципів дає змогу використати оцінку персоналу для:

- а) підбору й розстановки нових працівників;
- б) прогнозування просування працівників по службі;

- в) раціоналізації прийомів і методів роботи (управлінських процедур);
- г) побудови ефективної системи мотивації праці;
- д) оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

Конкретний зміст, застосовувані методи й типову процедуру оцінювання персоналу показано на рис. 3.1.

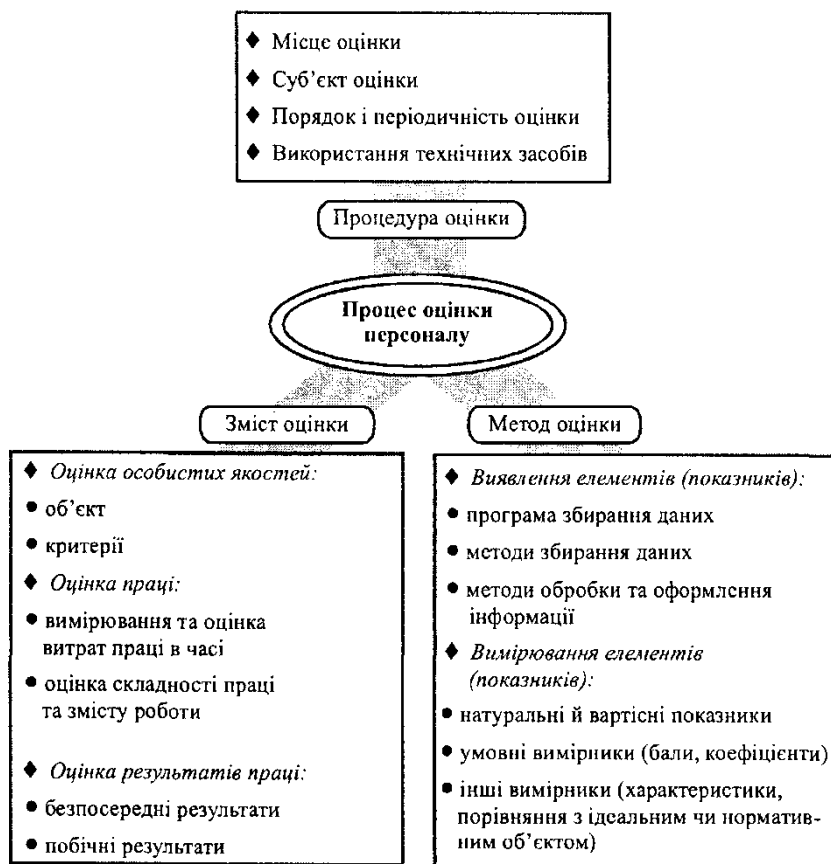


Рис. 3.1. Складові процесу оцінки персоналу [15, 87-95]

Оцінка ділових якостей робітників здійснюється за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально-психологічний клімат у колективі та індивідуальну продуктивність праці. Перелік можливих ознак для оцінки ділових якостей робітників наведено в табл. 3. Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні вияву та оцінюється в балах: низький – 0,5;

середній – 1,0; вищий за середній – 2,0; високий – 3,0. Оцінка від 0,5 до 3 балів дається робітникові за кожну ознаку з урахуванням її питомої значущості. Оцінка всієї сукупності ділових якостей проводиться додаванням оцінок рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Важливою є оцінка складності виконуваних робітником функцій. Вона здійснюється за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику та відображеними в тарифному розряді. Окрім цього, беруться до уваги й ознаки, що їх не включено до згаданого довідника, але які впливають на складність праці робітників (різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролем).

Пропонований перелік ознак для оцінки складності виконуваних робітником функцій, питомої їхньої значущості і оцінку рівнів ознак у балах наведено у табл. 3.1. Коефіцієнт складності виконуваних функцій визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням питомої значущості на постійну величину 8,3 (максимальну оцінку в балах за всіма ознаками складності функцій робітників).

Таблиця 3.1

Оцінка ознак, що характеризують ділові якості робітників [15, 87-95]

Ознака	Питома значущість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1,0)	(2,0)	(3,0)
Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Винахідливість та ініціативність у роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Добра організація роботи (без нагадувань і примусу)	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42

Продовження таблиці 3.1

Розвинуте почуття відповідальності	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Добра контактність та вміння ефективно працювати	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Схильність до нових ідей і неординарних рішень	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційна витримка	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Таблиця 3.2

Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних робітниками функцій [15, 87-95]

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівня ознак, балів					
		1	2	3	4	5	6
Характер робіт, що їх відображено в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,50	0,50	10	15	27	75	30
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
Керівництво ланкою (бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
Додаткова відповідальність у технологічному процесі й робота із самоконтролем	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-

Оцінка результатів праці робітників має враховувати кількісні та якісні параметри виконаних робіт, а також їхню ритмічність. Ознаки, що характеризують результати праці робітників, та оцінки їхніх рівнів з урахуванням питомої значущості визначені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінки ознак, що характеризують результати праці робітників [15, 87-95]

Ознака	Питома значущість ознаки, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів		
		1	9	3
Обсяг виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Якість виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Ритмічність	0,2	0,2	0,4	0,6

3.2 Особливості комплексної оцінки керівників і спеціалістів

Комплексна оцінка керівників і спеціалістів фірми (підприємства, організації) має охоплювати оцінку їхніх ділових якостей, складності виконуваних функцій та результатів праці.

Для оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів попередньо визначається певна сукупність ознак. Зокрема для спеціалістів можна користуватись такими ознаками: 1) компетентність; 2) здатність чітко планувати та організувати свою роботу; 3) відповідальність за доручену справу; 4) самостійність та ініціативність; 5) спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі; 6) працездатність; 7) комунікабельність. Набір ознак для оцінки ділових якостей керівників має бути дещо іншим, оскільки повинен враховувати їхню спроможність як організаторів і вихователів.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні (ступені) прояву та оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий – 4.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості. Оцінки в балах ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів і керівників, наведено в табл. 3.4 і 3.5.

Таблиця 3.4

Оцінки ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів функціональних служб [15, 87-95]

Ознака	Питома значущість і частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Здатність чітко планувати та організувати свою роботу	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність та ініціативність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Комунікабельність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

Таблиця 3.5

Оцінки ознак, що характеризують ділові якості керівників функціональних служб [15, 87-95]

Ознака	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Спроможність організувати працю підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Творча ініціатива стосовно впровадження інновацій	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність виховувати ділові якості у підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Спроможність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Зібраність і пунктуальність	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Комунікабельність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

Для оцінки складності функцій керівників і спеціалістів треба використати ті загальні ознаки, які дають змогу найповніше охопити всі аспекти змісту робіт з урахуванням характеру та особливостей того чи того виду діяльності.

До такого (з виокремленням рівнів оцінки за групами виконуваних робіт), як правило, включають:

- характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу).

Установлено кількість рівнів оцінки груп робіт, які мають характер:

- а) інформаційно-технічний → 1-3-й рівні;
- б) аналітико-конструктивний → 4-6-й рівні;
- в) організаційно-адміністративний → 7-10-й рівні;

- різноманітність і комплексність робіт. За цією ознакою вирізняються роботи:

- а) прості, часто повторювані, що потребують стереотипного виконання → 1-2-й рівні;
- б) складніші, що проводяться в масштабі підрозділу → 3-5-й рівні;
- в) комплексні, зв'язані з великою різноманітністю завдань, які потребують складної аналітичної діяльності в процесі прийняття рішень → 6-8-й рівні;

- самостійність виконання робіт. За даною ознакою виокремлюються роботи, які виконуються:

- а) під безпосереднім керівництвом → 1-3-й рівні;
- б) під оперативним і загальним керівництвом → 4-6-й рівні;
- в) самостійно → 7-8-й рівні;

- масштаб і складність керівництва. У межах цієї ознаки виділено чотири групи робіт:

- а) керівництво підрозділами, що входять до складу відділу → 1-2-й рівні;
- б) керівництво самостійними структурними підрозділами → 3-5-й рівні;
- в) керівництво кількома підрозділами → 6-й рівень;

г) комплексне керівництво підприємством → 7-й рівень;

• відповідальність. За цією ознакою розмежовується характер відповідальності:

а) матеріальна (за збереження ресурсів) → 1-4-й. рівні;

б) моральна (за керівництво в небезпечних умовах) → 5-7-й рівні.

Оцінки в балах ознак, що характеризують складність функцій керівників і спеціалістів, наведено в табл. 3.6.

Загальна оцінка складності функцій цих категорій персоналу визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням їхньої питомої значущості на постійну величину 8,3, яка відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності.

Таблиця 3.6

Оцінка ознак, що характеризують складність функцій керівників, спеціалістів і службовців підприємств [15, 87-95]

Ознака складності виконуваних функцій	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характер робіт, що характеризують зміст праці	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20	1,50	1,80	2,10	2,40	2,70	3,00
Різноманітність і комплексність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05	1,20	X	X
Самостійність виконання робіт	0,25	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	X	X
Масштаб складності керівництва	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,50	X	X	X

Важливою складовою оцінювання персоналу є оцінка результатів праці керівників і спеціалістів. У процесі такого оцінювання мають ураховуватися особливості роботи лінійних керівників основного та допоміжного виробництв, а також керівників функціональних підрозділів підприємства.

Оцінка результатів праці лінійних керівників здійснюється за допомогою показників, що характеризують кількість та якість виконаних робіт, ритмічність роботи, ритмічність роботи закріплених підрозділів. Результати праці керівників функціональних підрозділів оцінюються за конкретними показниками, що всебічно відображають специфіку діяльності кожного такого підрозділу (служби).

Для оцінювання результатів праці керівників і спеціалістів застосовуються ті самі чотири рівні оцінки, що й для робітників. Конкретні ознаки, що характеризують результати праці керівників і спеціалістів функціональних служб підприємства з оцінкою їхнього рівня, наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка ознак, що характеризують результати праці керівників і спеціалістів функціональних служб підприємств (організацій) [15, 87-95]

Категорії персоналу й назва ознак результатів праці	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Керівники: • кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,45	0,45	0,90	1,35	1,80

Продовження таблиці 3.7

• якість результатів праці	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20
Спеціалісти:					
• кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24
• якість виконаних робіт	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56
• дотримання строків виконання робіт (завдань)	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20

Отже, без ефективного управління досягти успіхів у комерційній діяльності підприємству фактично неможливо. Саме тому нові важелі керування персоналом дозволяють розширити виробничі потужності і прибутки підприємства.

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ